

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту
на тему: «Організація та планування адміністративної діяльності на підприємстві»
на прикладі МЦ «Особливі»

Допущено до захисту

« ___ » _____ року

Студента групи М 05-16

факультету економіки і права
освітньо-професійної програми

Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент

Рижикова Романа Тарасовича

Завідувач кафедри

менеджменту і маркетингу

_____ Тарасюк М.В

(підпис)

Науковий керівник

доктор наук з державного управління,
професор кафедри
Драган І.О.

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність адміністративної діяльності та її значення в діяльності підприємства.....	7
1.2. Організація та планування адміністративної діяльності на підприємстві	11
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності організації адміністративної діяльності на сучасному підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У МЦ «ОСОБЛИВІ».....	20
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика МЦ «Особливі»	20
2.2. Дослідження організації адміністративної діяльності у МЦ «Особливі»	28
2.3. Визначення ефективності організації та планування адміністративної діяльності у МЦ «Особливі»	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МЦ «ОСОБЛИВІ»	43
3.1. Напрями удосконалення організації адміністративної діяльності на підприємстві.....	43
3.2. Заходи щодо забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності у МЦ «Особливі»	46
3.3. Оцінка економічної ефективності проекту вдосконалення адміністративної діяльності МЦ «Особливі» на основі планових показників	63
ВИСНОВКИ.....	70
РЕЗЮМЕ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Складна система організаційних відносин і зв'язків, що виявляються в управлінні підприємством, формується свідомо (тобто в процесі діяльності людей) для реалізації двох основних функцій управління: організації та координації. Функціонування цієї системи здійснюється за допомогою різних методів організації та планування адміністративної діяльності підприємства. Методи в менеджменті відіграють дуже важливу роль. На їх основі забезпечується чіткий розподіл обов'язків, дотримання всіх норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів відповідальності. Спрямованість методів організації та планування адміністративної діяльності на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів і підтримання системи управління організацією – це основні проблеми, що обумовлюють актуальність теми даної роботи.

Питання організації та планування адміністративної діяльності на підприємстві розглядаються в ряді робіт, присвячених як проблемам загальної організації адміністративної діяльності, так і питань адміністративного менеджменту. Слід зазначити роботи в області організації та планування адміністративної діяльності на підприємстві розглядалися в працях таких авторів, як: Азаренков Г. Ф., Белінський П. І., Белошарка В. А., Березін О. В., Василенко Ю. В., Васюткіна Н. В., Виноградський М. Д., Виханський О. С., Дробязко А. М., Зелінська Л. Р., Немцов В. Д., Охріменко А. Г., Сердюк О. Д., Тарнавська Н. П., Ус С. О., Ханін І. Г., Черчик Л. М., Чернобай Л. І. та ін. Але в той же час питання організації адміністративного управління, процесів адміністрування висвітлені недостатньо і потребують подальшого вивчення.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних, практичних та рекомендаційних положень щодо окреслення основних функцій та методів

адміністративної діяльності відповідно до сучасного його концептуального підходу.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність, особливості організації, планування та значення адміністративної діяльності в загальній діяльності підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику МЦ «Особливі»;
- визначити ефективність організації та планування адміністративної діяльності у МЦ «Особливі»;
- обґрунтувати напрями удосконалення організації адміністративної діяльності в МЦ «Особливі»;
- виділити заходи щодо забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності у МЦ «Особливі».

Предметом дослідження є соціально-економічні процеси адміністративної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є організація адміністративної діяльності підприємства.

Емпірична (експериментальна) база дослідження. Наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, у яких розглянуто сучасні наукові погляди на економічні проблеми організації та планування адміністративної діяльності на підприємстві, а також праці провідних аналітиків, присвячені проблемам і методології моделювання адміністративної діяльності та оптимізації господарських операцій на підприємстві.

Методи досліджень: теоретичного узагальнення і порівняння; системного аналізу; синтезу; інформаційного моделювання; абстрагування; конкретизації; спостереження та загальні наукові методи дослідження.

Практична значущість полягає у тому, що наведені в роботі положення рекомендаційного характеру доведені до рівня конкретних

пропозицій та можуть використовуватись у системі активізації та забезпечення ефективного процесу організації та планування адміністративної діяльності на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з приводу обґрунтування процесу організації та планування адміністративної діяльності на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність адміністративної діяльності та її значення в діяльності підприємства

Адміністративна діяльність, наукові основи якого були закладені ще на початку минулого сторіччя, є одним з основних напрямків менеджменту, який вивчає сучасні адміністративно-розпорядчі форми управління [34, с. 212]. Адміністрування як комплекс досить універсальних дій, способів впливу по формалізації, регламентації, контролю та забезпечення виконання запланованого є необхідним для будь-якого суб'єкта діяльності. Зокрема, в системі організаційно-управлінських наук менеджмент займає особливо місце. У повсякденному розумінні менеджмент зазвичай асоціюють з окремою групою осіб, чия робота полягає в організації і управлінні всім персоналом організації для досягнення поставлених завдань. Так, в сучасній науковій думці є різні визначення адміністративному менеджменту [24].

Адміністративна діяльність властива будь-якому підприємству. Це сукупність виконуваних операцій, спрямованих на реалізацію основної діяльності, що проявляється в отриманні готового продукту, заради якого створено підприємство чи організація. Адміністративна діяльність включає в себе адміністративний менеджмент, пов'язаний з матеріальним виробництвом і операційний менеджмент, пов'язаний з наданням послуг і виконанням сервісних операцій.

Адміністративна діяльність в силу цього являє складний процес, що вимагає досить великого обсягу регулюючих і координуючих впливів як на виконавців, так і на виконувані роботи, що значно підвищує роль адміністратора і адміністративного управління в цій підсистемі [12, с. 212].

Суб'єктом управління адміністративного управління є всі види робіт і процесів, пов'язаних із здійсненням адміністративної діяльності на підприємстві. Цим визначається необхідність комплексного підходу до організації адміністративного керування, вивчення особливостей і зміст адміністративної діяльності, організації збору, аналізу і обробки інформації для адміністрування діяльності та координації діяльності в рамках адміністративного управління.

Теоретичну сутність поняття «адміністративна діяльність» характеризують визначення, наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до з'ясування змісту поняття «адміністративна діяльність» в економічній літературі

Автори	Визначення поняття	Номер джерела у списку літературі
О. С. Виханський	Адміністративна діяльність – це один із основних напрямів сучасного менеджменту, яке вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління.	[14, с. 115]
Й. С. Завадський	Адміністративна діяльність – це управління, що спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок.	[21, с. 202]
Н. І. Ільчанинова	Адміністративна діяльність – це один з напрямків сучасного менеджменту, які вивчають адміністративно-розпорядчі форми управління.	[24]
Б. В. Новикова	Адміністративна діяльність – це процес професійного оперативного щоденного організуючо-регулюючого впливу на суспільні відносини, вирішення загальних, групових та приватних справ на підґрунті і для виконання управлінських рішень.	[39, с. 203]
А. В. Райченко	Адміністративна діяльність – це сукупність прийомів, засобів і способів впливу у відносинах суб'єктів і об'єктів управління, з метою прийняття управлінських рішень для досягнення поставленої мети.	[43, с. 214]
С. О. Ус	Адміністративна діяльність – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання	[62, с. 60]

Продовження табл. 1.1

Автори	Визначення поняття	Номер джерела у списку літературі
	діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління.	

Варто відзначити, що в науковій літературі [43, с. 215; 55, с. 117] використовуються декілька трактувань терміну «адміністративна діяльність». В одному випадку він визначений як «адміністративно-державне управління», в іншому як організаційна діяльність у сфері управління соціально-технічними системами [60, с. 29]. При вирішенні даної проблеми автором [52, с. 75] запропоновані межі використання досліджуваної дефініції, а саме: під адміністративним менеджментом, у відповідності до його сучасного концептуального підходу, слід розуміти управлінську діяльність яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі. Сфера діяльності адміністративної діяльності торкається підприємств та організацій усіх форм власності, державних організацій та установ, органів місцевого самоврядування, некомерційних організацій, громадських об'єднань.

Адміністративне управління – це сфера управління, що займається цілями, функціями та проблемами організаційних компонентів як єдиного цілого. Це визначення охоплює всі структурні одиниці – від корпорації в цілому до самого невеликого підрозділу або сектора у відділі.

До основних підходів адміністративної діяльності, можна віднести такі:



Рис. 1.1. Підходи до адміністративної діяльності підприємства [54, с. 67]

Отже, адміністративна діяльність – це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади. Поняття «управлінська діяльність» є ведучою серед інших видів діяльності, тому що є свідомо здійснюваною людською діяльністю, спрямованою на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально або колективно) по

досягненню тих або інших цілей, рішенню відповідних задач, виконанню функцій.

1.2. Організація та планування адміністративної діяльності на підприємстві

Адміністрування діяльності має бути тісно взаємопов'язано з функціями планування, обліку, контролю і аналізу, які здійснюються в рамках адміністративного менеджменту. Взаємозв'язок функцій виражена в такий спосіб. У процесі оперативного планування розроблена на заводському рівні адміністративна програма конкретизується і доводиться у вигляді завдань відповідним підрозділам і виконавцям на рівень цехів, дільниць і робочих місць. В ході обліку фіксуються фактичні значення випуску виробів і деталей по позиціях планових завдань.

Зазначені значення порівнюються з плановими, при необхідності аналізуються характер і причини відхилень. Інформація, отримана в ході обліку, контролю і аналізу, використовується при регулюванні виробництва, а процес адміністрування забезпечує реалізацію цих функцій.

Розробка рішень при адмініструванні адміністративної діяльності та їх реалізація має на меті безумовне виконання планових завдань [5, с. 108].

Необхідність адміністрування обумовлена стохастичним характером виробництва: наявністю різного роду збурень, відхилень від нормального його ходу, можливістю виникнення збоїв, які повинні усуватися в процесі регулювання ходу виробництва і адміністрування операційною діяльністю. Це полягає, наприклад, в наступному:

- термінове включення додаткових позицій в планово-адміністративне завдання або їх заміна;
- відключення електроенергії;
- несправності і невчасний ремонт обладнання;
- відсутність і невчасний ремонт інструменту;

- шлюб в придбаних матеріалах або заготовках і відсутність резервів на їх заміну;
- несвоєчасне подання матеріалів, заготовок або деталей з цеху в цех;
- відсутність або дефекти технічного устаткування;
- нестача ремонтників;
- нестача фахівців і т.д. [19, с. 18].

Однак адміністрування не зводиться до ліквідації або компенсації відхилень і збоїв у виробництві. Результативність реалізації функції оперативного регулювання адміністратором, в першу чергу, досягається тоді, коли рішення по регулюванню направляються на попередження можливих відхилень і збоїв. Попередження, компенсація або ліквідація відхилень і збоїв можливі за допомогою використання резервів: матеріальних, тимчасових і організаційних.

До матеріальних резервів відносяться: наявність взаємозамінюючого обладнання, робочих, наявність узгоджених з технологіями взаємозамінних матеріалів, заготовок, деталей і інструменту [22, с. 16].

Тимчасові резерви використовуються за допомогою організації позаурочних робіт, додаткових змін. Організаційний резерв полягає в можливості перерозподіляти ресурси між підрозділами, цехами і ділянками. Зазначені резерви знаходяться в розпорядженні управлінського персоналу ділянок, цехів, заводу. Необхідно мати на увазі, що їх використання призводить до збільшення витрат на виробництво. Найбільшим пріоритетом мають резерви ділянки, а цехові резерви – пріоритетом другої черги. Якщо на дільничному і цеховому рівні не вдається прийняти рішення по попередженню відхилень або звернення до резервів для ліквідації відхилень і збоїв призведе до високого рівня витрат, то прийняття рішень передається на заводський рівень. В цьому випадку в дію наводяться резерви заводу: матеріальні, часові та організаційні, або приймається рішення про необхідність коригування планових завдань [20].

Таким чином, до завдань, що виконуються при організації адміністративної діяльності, слід віднести: розробку та прийняття рішень щодо попередження відхилень і збоїв у виробництві; розробку і прийняття рішень по компенсації або ліквідації відхилень і збоїв при мінімальному рівні витрат; прийняття рішень про перегляд планових завдань.

Організація адміністративної діяльності на підприємстві проявляється в трьох аспектах:

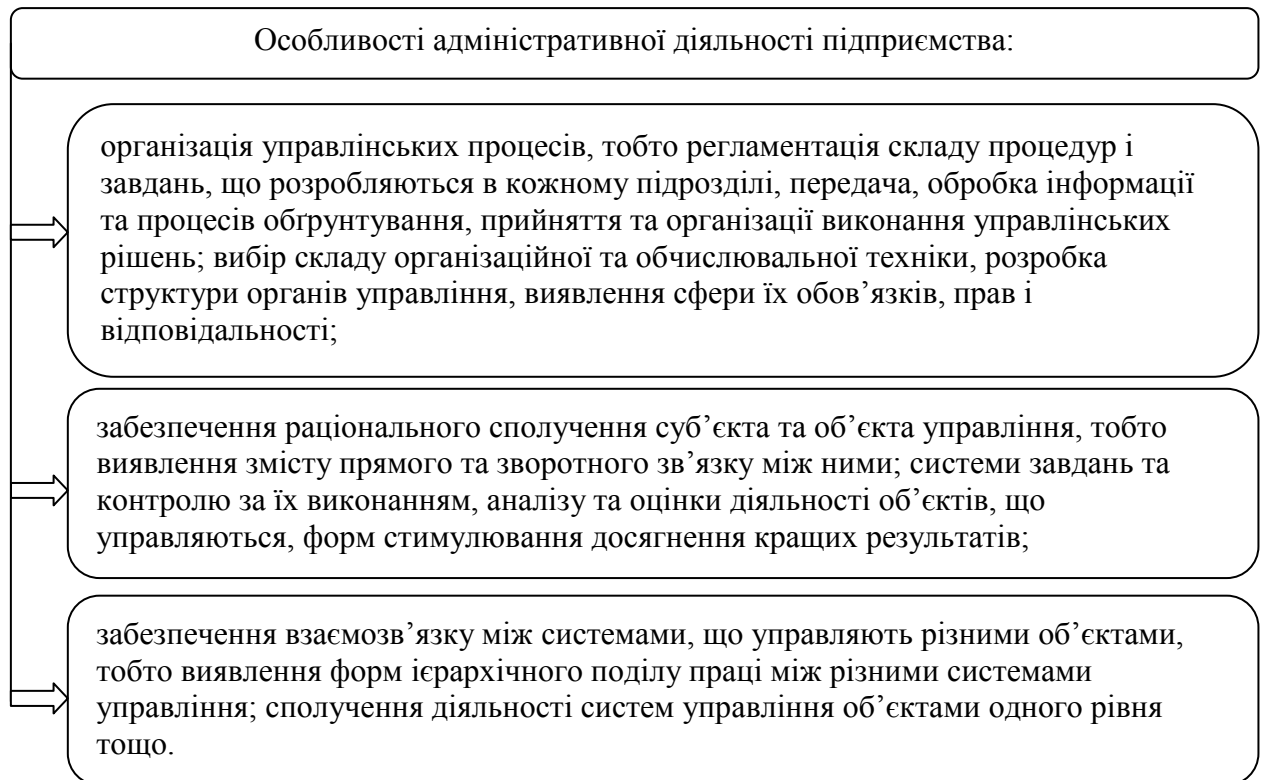


Рис. 1.2. Особливості адміністративної діяльності підприємства

[56, с. 357]

Формування та прийняття рішень при адмініструванні відбувається в різні інтервали часу. Це залежить від встановлених періодів планування (кварталу, місяця, тижня, доби, зміни, години). Більшість рішень має бути прийнято протягом години, зміни, що характерно для ділянок і цехів, або доби, тижні на рівні підприємства в цілому.

Адміністрування являє собою сукупність робіт, виконуваних управлінським персоналом з метою підтримки планових завдань за допомогою прийняття відповідних рішень.

Прийняті рішення можуть бути спрямовані на попередження, компенсацію або ліквідацію відхилень (або збоїв).

Процес адміністрування здійснюється поетапно і включає: інформаційну підготовку для прийняття рішення; розробку і прийняття рішення; реалізацію рішень і контроль його виконання.

Якість адміністрування виконання залежить від компетенції та кваліфікації фахівців і ступеня його автоматизації [11, с. 95].

Інформаційна підготовка полягає в обробці інформації, яка може бути представлена у вигляді документів: рукописних і машинограм, усних розпоряджень і вказівок, відео-, аудіо- та інших сигналів.

В якості вхідної інформації в процесі адміністрування використовується наступна інформація:

1) нормативно-довідкова, до якої відносяться трудові нормативи, норми витрат матеріалів, відомості про ціни на матеріали і заготовки, розцінки виконання робіт та ін.;

2) планова – включає адміністративні завдання по випуску деталей і виробів;

3) облікова, що включає дані оперативного обліку;

4) аналітична інформація про відхилення, що виникають в ході виконання планових завдань і причини їх виникнення [41, с. 93].

Етап розробки і прийняття рішень полягає у формуванні альтернативних варіантів рішень, встановлення строків їх виконання, виборі виконавців, обробці додаткової інформації, погодженні та затвердженні термінів і виконавців, затвердження варіанту рішення, виділення ресурсів для реалізації рішення.

Рішення по адмініструванню представляються у вигляді: усних або письмових вказівок; розпоряджень; конкретних завдань; вимог. Рішення по адмініструванню носить характер впливу на адміністративну систему та приймається в умовах невизначеності результату, обмеженості

адміністративних ресурсів і часу на його розробку, неповноти вихідних даних і їх суб'єктивної оцінки.

Прийняте рішення повинно бути передано відповідним виконавцям. Оперативність доведення рішень впливає на їх актуальність. Необхідними умовами для реалізації рішення з адміністрування є:

Якість і ефективність адміністративного менеджменту виробництвом оцінюється по рівню витрат на виробництво продукції. Організація додаткових змін, понаднормових робіт, заміна матеріалів, утримання резерву обладнання та робочих на випадок заміни та інші заходи, часто застосовуються на машинобудівних підприємствах для попередження або ліквідації відхилень у випуску продукції, збільшують витрати на виробництво [30, с. 217].

Взаємодія апарату диспетчерських служб з відділами праці та заробітної плати і бухгалтерією забезпечує адміністратор. Беручи рішення щодо регулювання виробництва, фахівці диспетчерських служб, перш за все, повинні бути поінформовані про можливі наслідки їх виконання.

Результативність роботи адміністраторів адміністративного процесу багато в чому залежить від технічної оснащеності цієї служби. До традиційних технічних засобів відносяться пристрої передачі на відстань мови, графічних зображень і тексту (засоби зв'язку); пристрою дистанційного спостереження, адміністративно-виробничої сигналізації.

Найбільшого поширення набули диспетчерські комутатори, що дозволяють спілкуватися з кількома абонентами і здійснювати з ними двосторонній зв'язок для проведення диспетчерських нарад без відриву працівників від своїх робочих місць. Абонентами комутатора є начальники цехів, начальники відділів, керівники обслуговуючих господарств, цехові диспетчери. Крім того, широко використовуються засоби обчислювальної техніки: термінальні пристрої, персональні комп'ютери, призначені для автоматизації збору і обробки інформації. Прикладні програми, що забезпечують введення і обробку даних, входять в математичне забезпечення

ІАСУ підприємством і використовуються в інформаційному забезпечення, необхідність якого полягає в можливості здійснювати узгоджені дії всіх виконавців [39, с. 212].

Управлінським персоналом, відповідальним за реалізацію рішень, виконуються наступні основні роботи: складання розпоряджень транспортним робочим про доставці матеріалів, заготовок, деталей; складання вимог про видачу матеріалів, заготовок, деталей на робочі місця; формування вимог про видачу інструменту на робочі місця; доведення на робочі місця додаткових завдань; складання розпоряджень про технічному контролі якості продукції; складання повідомлень на ремонт обладнання.

Роботи, пов'язані з контролем виконання прийнятих рішень, проводяться з метою отримання інформації, необхідної для відновлення циклу адміністративного менеджменту і полягають в складанні звітної документації [12, с. 212].

Розглянуті роботи та процеси адміністративної діяльності, які є об'єктом адміністративного управління, дозволяють організувати адміністративне управління операційною діяльністю комплексно, по всіх елементах, які беруть участь в отриманні готового продукту підприємства і що дозволяє організувати адміністративний процес із заданим рівнем ритмічності і стійкості. Комплексні рішення питань організації адміністративних процесів, що дозволяють уникнути нераціональних витрат у адміністративній сфері, в цілому можуть знизити організаційні витрати [33, с. 321].

Планування адміністративної діяльності в організації здійснюється відповідно основним рівням організаційної ієрархії. Планом вважається будь-який орієнтир чи обмеження, що дає змогу менеджеру в поточній діяльності дотримуватися встановлених напрямів перспективного розвитку.

В системі планів можна вирізнити плани довготривалої дії (довгострокові) та поточні плани, які розробляються на кожний новий рік, а також у межах року (півріччя, квартал, місяць, декада, доба, зміна тощо) [53,

с. 95]. Довгострокові плани певною мірою декларуються не тільки для працівників організації, а й для середовища.

Таким чином, планування адміністративної діяльності на підприємстві можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямів діяльності і розвитку організації, виявлення потреб у ресурсах та засобах, що необхідні для реалізації цих напрямів, а також вибір методів і засобів здійснення цих заходів.

1.3. Методичні підходи до визначення ефективності організації адміністративної діяльності на сучасному підприємстві

Розвиток ідей фінансової децентралізації та їх актуальність зумовило, по-перше, децентралізацію, яка була потрібна для забезпечення ефективного надання послуг та максимального їх наближення до населення, вдосконалення системи управління, підвищення ефективності вирішення завдань, які були передані на локальний рівень; по-друге, назріла необхідність фінансової самостійності органів місцевого самоврядування.

Адміністративні послуги взаємопов'язані певною мірою з послугами державними, які надаються державою, проте семантично термін «державні послуги» походить від поєднання англійських слів «public services», який в українську мову можна перевести як «публічні послуги». У вітчизняному понятійному апараті трактування терміна «public services» як «державні послуги», пояснюється специфікою здійснюваного в Україні державного управління, співвідношенням дискретних повноважень держави і громадянськості [51, с. 67].

Важливим інструментом сьогодення, що забезпечує удосконалення функціонування системи адміністративної діяльності підприємства є так званий «процесний підхід» [49, с. 115]. Його сутність полягає в тому, щоб усунути причини, які знижують ефективність адміністративної системи управління. Процесний підхід спрямований на ревізію існуючої на

підприємствах адміністративної системи менеджменту для того, щоб розмежувати всі процеси виробництва товарів і послуг. По суті, мова йде про розукрупнення компаній з метою створення вузькоспеціалізованих бізнес-одиниць. Чим вужча спеціалізація кожної бізнес-одиниці, тим ефективніше працює адміністративна система управління, відповідно, ефективніше працює й сам суб'єкт господарювання. Розглянуте підтверджує той факт, що бажання покращити діючу систему адміністративної діяльності підприємства і на її основі запровадити сучасні новації (ощадливе виробництво, автоматизовану систему управління, систему управління якістю, процесний підхід тощо), потребує достатньо послідовної процедури. Етапи реалізації таких кроків можна представити узагальнюючою схемою (рис. 1.3).

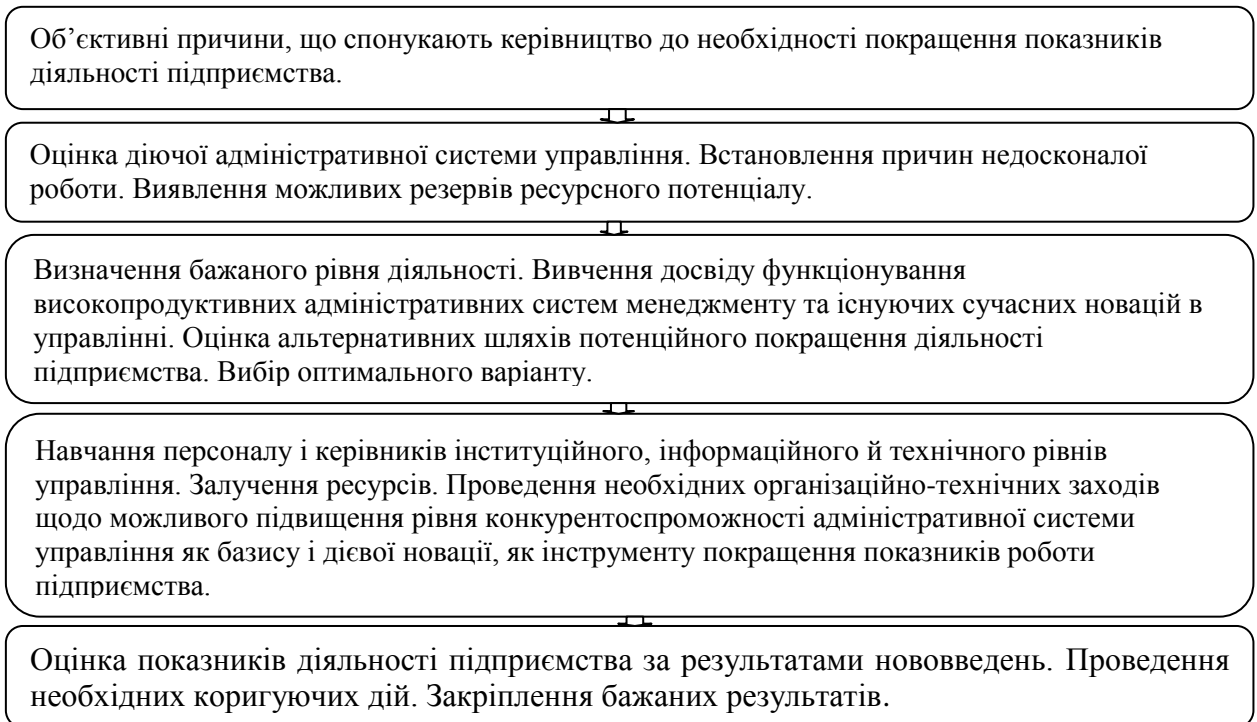


Рис. 1.3. Основні етапи покращення функціонування системи адміністративної діяльності підприємства [45, с. 67]

Так, з формальної точки зору механізм надання адміністративних послуг забезпечено відповідними нормативно-правовими актами, однак чисельні теоретичні дослідження вказують на наявність достатньої великої кількості проблемних питань. Значна частка цих питань залежить від

фінансової складової, оскільки формування бюджетів та зміни у фіскальній політиці є дуже складною та актуальною проблемою. Не меншою проблемою є врахування людського фактора як в плані формування професійного кадрового складу самоврядних органів, так і спонукання громади до співпраці з органами влади, прийняття безпосередньої участі у розробці та реалізації управлінських рішень. На рис. 1.4 виявлені основні переваги та недоліки адміністративних методів.

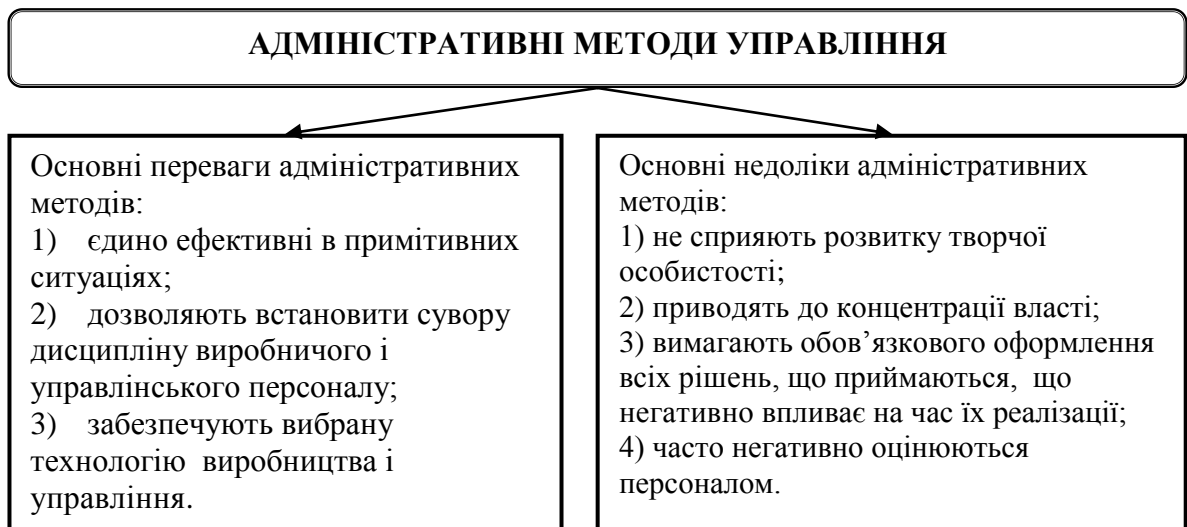


Рис. 1.4. Основні переваги та недоліки адміністративних методів управління

[39, с. 98]

Відповідно до вище наведених недоліків та переваг адміністративних методів управління, варто відзначити, що правильне використання адміністративних методів управління має велике значення для вдосконалення управління в цілому, підвищує ефективність діяльності органів виконавчої влади, оперативність і своєчасність управлінських рішень, гнучкість управління.

Підсумовуючи підкреслимо, що через відсутність системи адміністративної діяльності на підприємствах, як правило, не одержується очікуваний економічний ефект, пов'язаний з модернізацією виробництва. Відсутність даної системи затримує розвиток будь-якого суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У МЦ «ОСОБЛИВІ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика МЦ «Особливі»

У медичному центрі «Особливі» проводиться організація діагностики, супроводу і лікування пацієнтів, де застосовується прогресивний міждисциплінарний підхід. Це означає, що з дитиною одночасно працює не один лікар, а ціла команда фахівців. До її складу входять: педіатр, невролог, психолог і фізичний терапевт. У процесі комплексної роботи вони зроблять цілісну оцінку фізичного і психічного стану дитини, вивчать рівень і особливості розумового та моторного розвитку, а потім складуть індивідуальний план супроводу і лікування [66].

Міждисциплінарний підхід – це сучасний прогресивний погляд на діагностику, лікування і здоров'я людини в цілому. У розвинених країнах такий підхід застосовується давно і успішно. Головна відмінність міждисциплінарного підходу від традиційного підходу в педіатрії: МЦ «Особливі» ставить за мету не тільки усунення неприємних симптомів хвороби, а підвищення рівня здоров'я, поліпшення якості життя конкретного, окремо взятої дитини і всієї його родини. Міждисциплінарний – значить, що знаходиться на стику декількох наукових дисциплін. У цьому випадку це симбіоз медицини, психології, педагогіки і фізичної терапії [66].

На практиці це означає, що здоров'ям дитини займаються не тільки лікарі з різних напрямків медицини, кожен у своїй галузі, а команда фахівців з суміжних дисциплін. Ця команда комплексно оцінює розвиток і зростання малюка, виявляє наявність патологій, з'ясовує і їх причини і пропонує цілісний індивідуальний план втручання.

Надаючи дитині допомогу, ми діємо в рамках біо-психо-соціальної моделі: дбаємо про зміцнення здоров'я, силі та спритності організму, допитливому розумі, стабільному емоційному тлі, створенні розвиваючого середовища [66].

Переваги міждисциплінарного підходу: облік впливу психосоматики на здоров'я; факт впливу стану розуму і душі на тілесне здоров'я незаперечний і багаторазово доведений серйозними медичними дослідженнями. Нерідко там, де лікар буде безсилий, реальну допомогу зможе надати психолог; формування цілісної картини здоров'я. Міждисциплінарна команда розгляне стан дитини з усіх можливих ракурсів, сприймаючи його, згідно з принципами холістичного підходу, як цілісну Особистість у всіх її фізичних, психічних і соціальних проявах. Інші плюси міждисциплінарного підходу: висока точність діагностики; виявлення порушень розвитку на ранніх стадіях; батьки стають партнерами фахівців і рівноправними учасниками міждисциплінарної команди; немає взаємовиключних призначень і зайвих медикаментів; економія часу і грошей [66].

Проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність МЦ «Особливі» (Додатки А-Б). У табл. 2.1 проаналізуємо дані Балансу підприємства.

Таблиця 2.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу МЦ «Особливі»
упродовж 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Відхилення 2019 /2017 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	4377	21,22	4376	19,8	3069	14	-1308	-29,88
Оборотні активи	16249	78,78	17726	80,2	18852	86	+2603	+16,02
- запаси	6660	32,29	10547	47,72	9119	41,6	+2459	+36,92
- дебіторська заборгованість	6671	32,34	5211	23,58	7240	33,03	+569	+8,53

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- грошові кошти	2904	14,08	1957	8,85	2466	11,25	-438	-15,08
- інші оборотні активи	14	0,07	11	0,05	27	0,12	+13	+92,86
Всього активів	20626	100	22102	100	21921	100	+1295	+6,28
Пасиви								
Власний капітал	17684	85,74	18395	83,23	18957	86,48	+1273	+7,20
Поточні зобов'язання	2942	14,26	3707	16,77	2964	13,52	+22	+0,75
- кредиторська заборгованість	2615	12,68	3641	16,47	2761	12,6	+146	+5,58
- інші поточні зобов'язання	327	1,59	66	0,3	203	0,93	-124	-37,92
Всього пасивів	20626	100	22102	100	21921	100	+1295	+6,28

Упродовж 2017-2019 рр. відбулося збільшення активів МЦ «Особливі» на 1295 тис. грн. або на 6,28%, що відбулося за рахунок зростання оборотних активів підприємства на 2603 тис. грн. або на 16,02% (рис. 2.1).

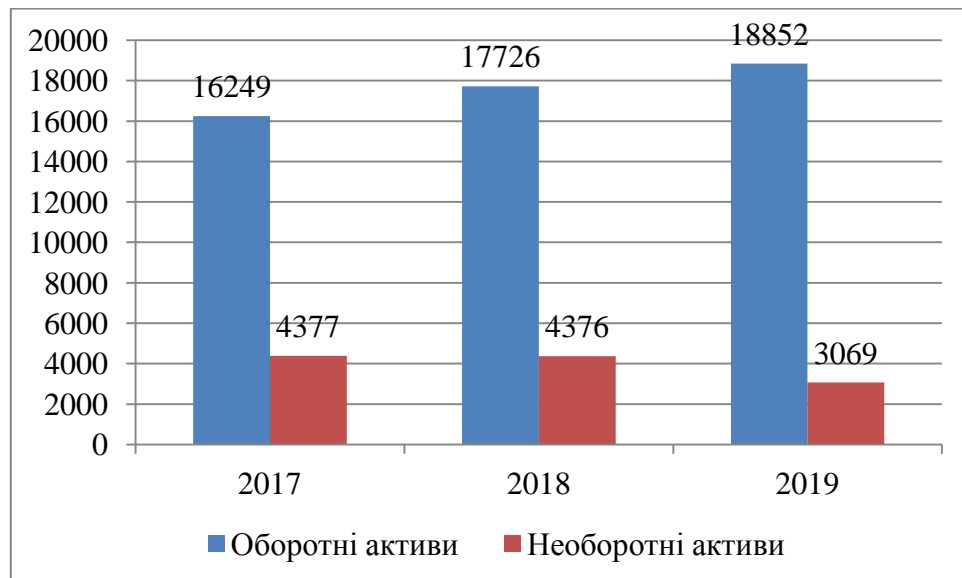


Рис. 2.1. Динаміка оборотних та необоротних активів МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр., тис. грн.

У 2019 р., порівняно з 2017 р., спостерігаємо скорочення необоротних активів МЦ «Особливі» на 1308 тис. грн або на 29,88%, що вказує на

зменшення рівня модернізації основних засобів на досліджуваному підприємстві. Натомість, зростання оборотних активів МЦ «Особливі» вказує на зростання рівня мобільності активів підприємства.

Упродовж 2017-2019 рр. найбільшу частку у структурі активів МЦ «Особливі» займають оборотні активи – 78,78% у 2017 р., 80,20% у 2018 р. та 86,00% у 2019 р. Це вказує на наявність високоліквідних активів на досліджуваному підприємстві (рис. 2.2).

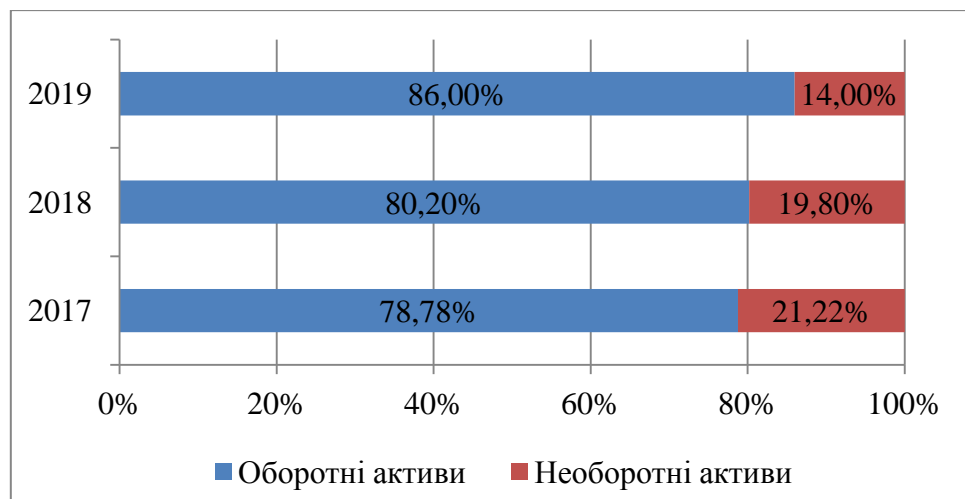


Рис. 2.2. Структура активів МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр.,%

Аналізуючи пасиви МЦ «Особливі», варто відзначити, що упродовж 2017-2019 рр. спостерігаємо зростання фінансових ресурсів підприємства на 1295 тис. грн. або на 6,28% (рис. 2.3).

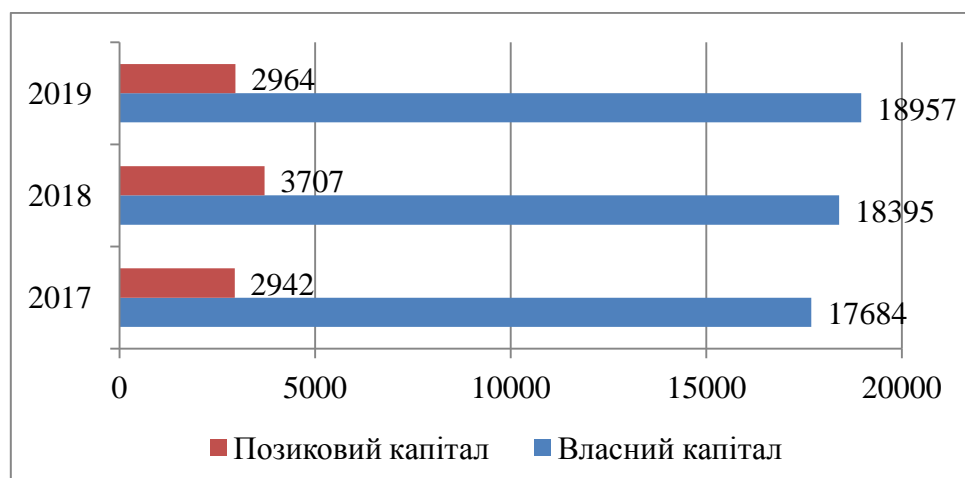


Рис. 2.3. Динаміка складових капіталу МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр. (тис. грн)

Так, упродовж 2017-2019 рр. збільшення фінансових ресурсів МЦ «Особливі» відбулося у зв'язку із зростанням власного капіталу на 1273 тис. грн. або на 7,20% та поточних зобов'язань підприємства на 22 тис. грн. або на 0,75%. Позитивним моментом у діяльності підприємства було скорочення інших поточних зобов'язань МЦ «Особливі» на 124 тис. грн або на 37,92%.

Упродовж 2017-2019 рр. спостерігаємо підвищення рівня фінансової стійкості МЦ «Особливі», що пов'язано із зростанням частки власного капіталу у структурі пасивів підприємства (рис. 2.4).

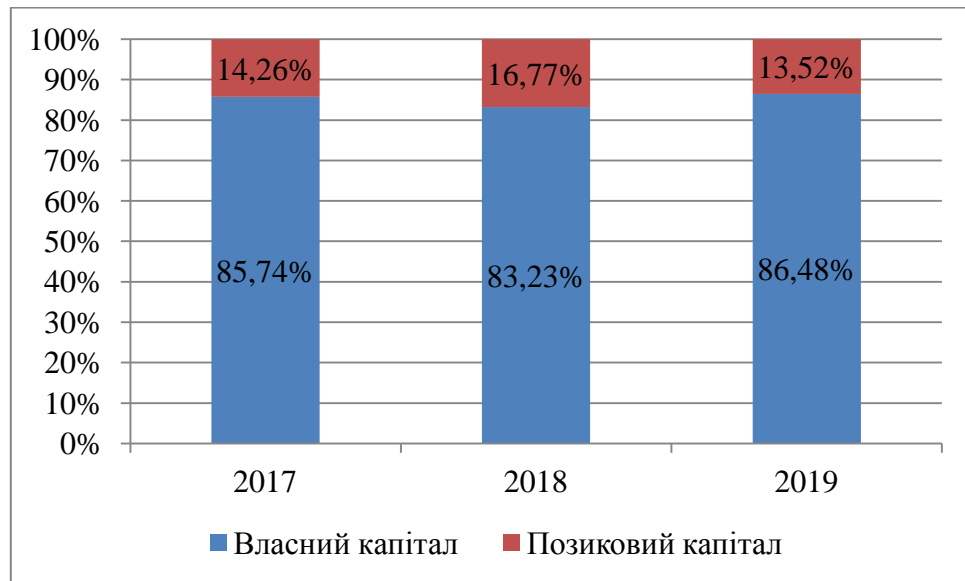


Рис. 2.4. Структура капіталу МЦ «Особливі» упродовж 2017-2019 рр. (%)

Отже, у структурі капіталу МЦ «Особливі» найбільшу частку займають власні фінансові ресурси – 85,74% у 2017 р., 83,23% у 2018 р. та 86,48% у 2019 р., що вказує на фінансову спроможність підприємства погашати свої поточні зобов'язання та підвищувати інвестиційну привабливість перед потенційними інвесторами з метою вдосконалення своєї діяльності.

Прибуток МЦ «Особливі» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, а також сплати податків та інших обов'язкових платежів, що встановлені

чинним законодавством України. У табл. 2.2 проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати МЦ «Особливі».

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в МЦ «Особливі» упродовж 2017-2019 рр. (тис. грн.).

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019 / 2017 рр.	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	86125	83321	97241	+11116	+12,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	69502	68349	81755	+12253	+17,63
Валовий прибуток	16623	14972	15486	-1137	-6,84
Інші операційні доходи	1900	1618	444	-1456	-76,63
Адміністративні витрати	3437	3488	4139	+702	+20,42
Витрати на збут	9666	9945	10039	+373	+3,86
Інші операційні витрати	2292	2269	1103	-1189	-51,88
Фінансові результати від адміністративної діяльності	3128	888	649	-2479	-79,25
Інші фінансові доходи	154	315	17	-137	-88,96
Інші доходи	0	0	19	+19	x
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	3282	1203	685	-2597	-79,13
Податок на прибуток від звичайної діяльності	640	216	123	-517	-80,78
Чистий прибуток	2642	987	562	-2080	-78,73
збиток					
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	69876	68759	76144	+6268	+8,97
Витрати на оплату праці	8890	9388	11112	+2222	+24,99
Відрахування на соціальні заходи	2916	1823	2116	-800	-27,43
Амортизація	1215	1254	1388	+173	+14,24
Інші операційні витрати	2000	2827	6276	+4276	+213,80
Всього операційних витрат	84897	84051	97036	+12139	+14,30

Отже, у 2019 р., порівняно з 2017 р., спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) МЦ «Особливі» на 11116 тис. грн. або на 12,91%. Також відбулося зростання собівартості наданих послуг на 12253 тис. грн. або на 17,63%, що вплинуло на скорочення валового прибутку підприємства на 1137 тис. грн. або на 6,84%. Варто відзначити, що у 2017-2019 рр. МЦ «Особливі» вело прибуткову діяльність

(чистий прибуток склав 2642 тис. грн. у 2017 р., 987 тис. грн. у 2018 р. та 562 тис. грн. у 2019 р.).

Протягом 2017-2019 рр. відбулося збільшення операційних витрат підприємства на 12139 тис. грн. або на 14,30%. Варто відзначити, що зростання операційних витрат в основному відбулося за рахунок збільшення матеріальних витрат на 6268 тис. грн. або на 8,97%. Також протягом досліджуваного періоду спостерігаємо збільшення таких статей операційних витрат як: витрат на оплату праці на 2222 тис. грн. або на 24,99%; амортизації на 173 тис. грн. або на 14,24%; інших операційних витрат на 4276 тис. грн. або на 213,80%.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності за 2017 – 2019 рр. (додатки А-В):

Таблиця 2.3

Аналіз коефіцієнтів фінансового стану МЦ «Особливі» за
2017 – 2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	2019 / 2017 рр.
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,987	0,528	0,832	-0,155
Коефіцієнт проміжної ліквідності	3,259	1,937	3,284	+0,025
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	5,523	4,782	6,36	+0,837
Власний оборотний капітал	13307	14019	15888	+2581
Показники ділової активності				
Оборотність дебіторської заборгованості	15,493	16,649	18,88	+3,387
Оборотність кредиторської заборгованості	32,447	27,367	32,84	+0,393
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	23	22	19	-4
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	11	13	11	-
Оборотність постійних активів	19,677	19,038	26,122	+6,445
Оборотність активів	4,176	3,9	4,418	+0,242
Оборотність чистих активів	4,87	4,523	5,312	+0,442
Оборотність товарно-матеріальних запасів	10,436	7,944	8,314	-2,122
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	35	46	44	9
Тривалість операційного циклу, днів	58	68	63	+5
Тривалість фінансового циклу, днів	47	55	52	+5
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,857	0,832	0,865	+0,008

Продовження табл. 2.3

Показники	2017	2018	2019	2019 / 2017 рр.
Коефіцієнт фінансової залежності	1,166	1,202	1,156	-0,01
Коефіцієнт заборгованості	0,143	0,168	0,135	-0,008
Відношення заборгованості до власного капіталу	0,166	0,202	0,156	-0,01
Показники рентабельності				
Рентабельність активів	12,809	4,62	2,553	-10,256
Рентабельність власного капіталу	14,94	5,471	3,009	-11,931
Рентабельність продажу	3,632	1,066	0,667	-2,965
Рентабельність чистих активів	14,94	5,471	3,009	-11,931
Рентабельність оборотних активів	19,25	5,227	3,549	-15,701

Так, протягом 2017-2019 рр. спостерігаємо скорочення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,155. Натомість, за 2017-2019 рр. відбулося збільшення коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,025 та коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) на 0,837. Також, слід відзначити, що власний оборотний капітал збільшився на 2581 тис. грн. Зростання показників ліквідності підприємства свідчить про наявність можливості у МЦ «Особливі» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Варто відзначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2017-2019 рр. збільшився на 3,387; також спостерігаємо зростання оборотності кредиторської заборгованості на 0,393. У зв'язку із зростанням оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зменшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 4 дні. Зростання собівартості від організації діагностики, супроводу і лікування пацієнтів вплинуло на збільшення оборотності активів на 0,242. Позитивною тенденцією господарської діяльності МЦ «Особливі» є зростання оборотності чистих активів на 0,442. У 2019 р., порівняно з 2017 р., відбулося скорочення оборотності товарно-матеріальних запасів на 2,122, що негативно позначилося на збільшенні періоду обороту товарно-матеріальних запасів на 9 днів. Також, слід

відзначити, що протягом 2017-2019 рр. відбулося збільшення тривалості операційного та фінансового циклу на 5 днів.

Протягом 2017-2019 рр. відбулося збільшення коефіцієнта автономії на 0,008, що пов'язано із зростанням власного капіталу підприємства. Позитивним моментом у дослідженні показників фінансової стійкості МЦ «Особливі» стало скорочення коефіцієнта фінансової залежності на 0,01; коефіцієнта заборгованості на 0,008 та відношення заборгованості до власного капіталу на 0,01.

Отже, протягом 2017-2019 рр. відбулося скорочення рентабельності активів на 10,256%; рентабельності власного капіталу на 11,931%; рентабельності продажу на 2,965%; рентабельності чистих активів на 11,931%; рентабельності оборотних активів на 15,701% – це сталося у зв'язку із зменшенням величини чистого прибутку підприємства (протягом 2017-2019 рр. відбулося скорочення чистого прибутку МЦ «Особливі» на 2080 тис. грн. або на 78,73%). Зменшення чистого прибутку підприємства відбулося у зв'язку із скороченням потужностей МЦ «Особливі» у секторі організації діагностики, супроводу і лікування пацієнтів.

2.2. Дослідження організації адміністративної діяльності у МЦ «Особливі»

В сучасних умовах аналізу витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» є невід'ємним елементом економічної діяльності кожної організації. У процесі здійснення виробничо-господарської діяльності організації розробляють і реалізують на практиці різні види моделей аналізу витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі». Ураховуючи, що оцінка ефективності аналізу витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до оцінки та інтерпретації комплексу показників, що характеризують різні аспекти діяльності МЦ «Особливі»,

актуалізується питання формування системи показників даної оцінки (рис. 2.5).

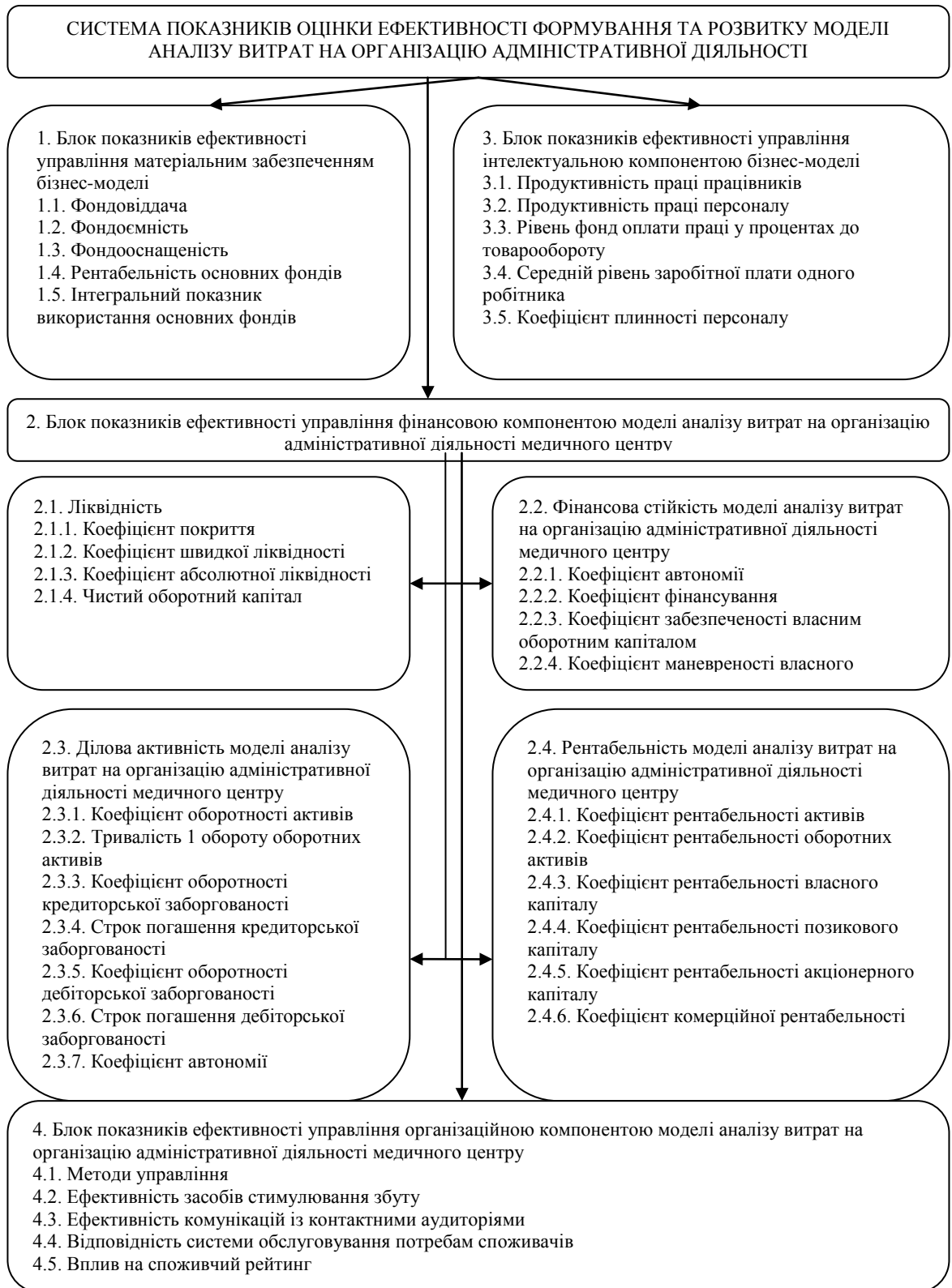


Рис. 2.5. Система показників оцінки ефективності системи управління побудови моделі аналізу витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» (авторський підхід)

Відповідно до стандартів оцінки порівняльний підхід – це сукупність методів оцінки об’єктів власності, заснованих на порівнянні об’єкта оцінки з подібними об’єктами, з відповідним коригуванням відмінностей між ними.

Загальний алгоритм оцінки сучасних моделей аналізу витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» наведено на рис. 2.6.

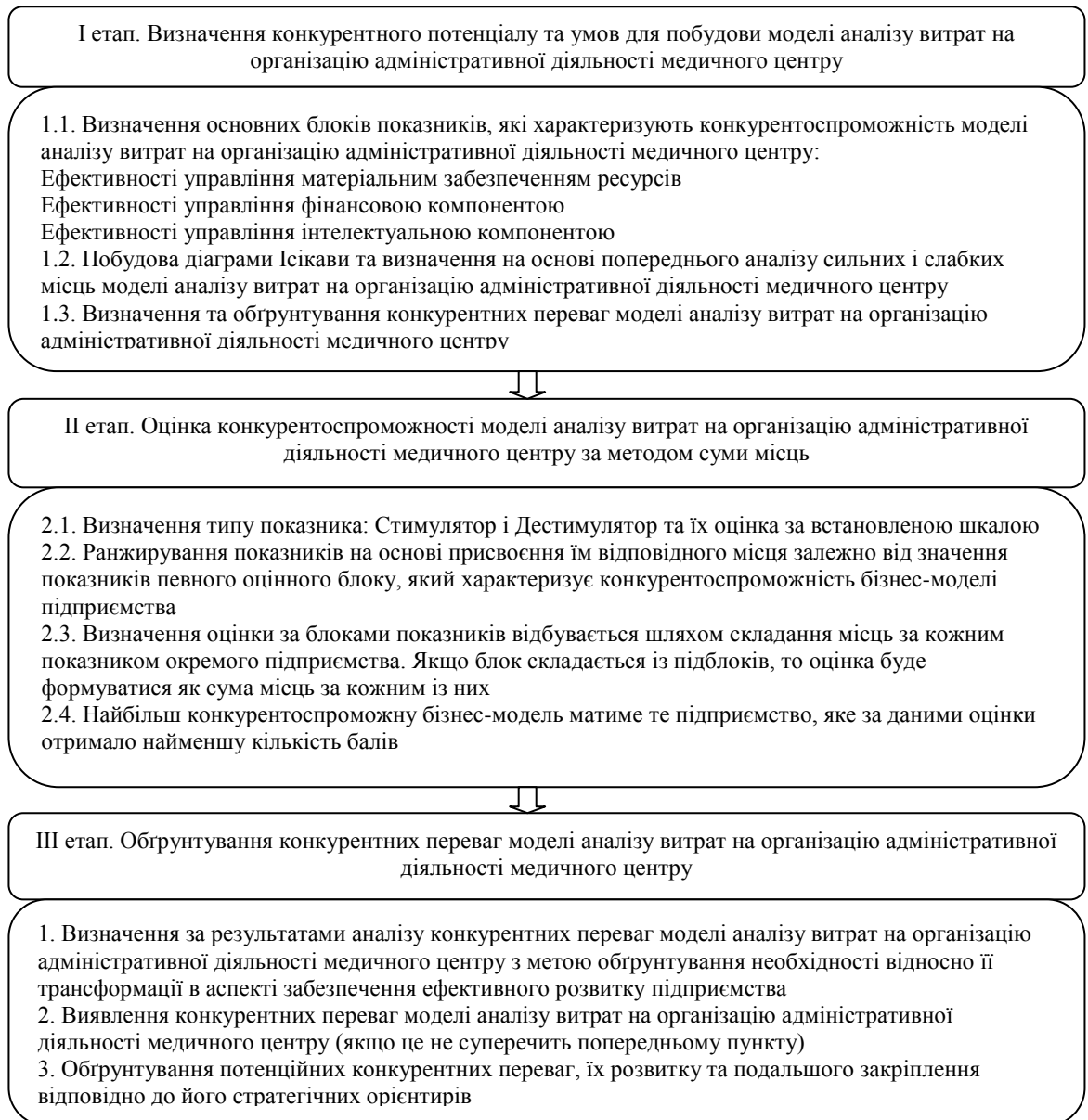


Рис. 2.6. Структурно-логічна схема оцінки ефективності системи управління побудови моделі аналізу витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» (авторський підхід)

Система управління ефективністю дозволить оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність всіх моделей аналізу витрат на організацію

адміністративної діяльності МЦ «Особливі» щодо цілей, керуючи процесом їх досягнення. За ефективність кожного бізнес-процесу несе відповідальність посадова особа (власник процесу), звітує перед вищим керівництвом.

Для визначення вартості МЦ «Особливі» в межах порівняльного підходу за даними про угоди з іншими медичними центрами використовуються різні мультиплікатори (ціна МЦ «Особливі»/обсяги продажу, ціна МЦ «Особливі»/валовий прибуток, ціна МЦ «Особливі»/дивіденди та ін.). У межах порівняльного підходу слід урахувати всі переваги та недоліки МЦ «Особливі», що оцінюється, та компаній-аналогів.

В сучасних економічних реаліях, зростає роль підприємництва, розширюються шляхи його фінансування, перетворюються методи ведення підприємництва, зростає роль аналізу витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі». Можливість представити і аргументувати шляху розвитку підприємства, побачити підсумковий варіант підприємства ще до того, як вона створена, грають важливу роль в економічному середовищі, яка стрімко розвивається, і також стрімко змінюється. Інноваційні компанії можуть отримувати надприбуток в ході своєї діяльності, однак для цього їм необхідний контроль інноваційних проектів. Зокрема, компанії необхідно правильно підібрати ставку дисконтування для підтвердження ефективності проекту.

Отже, найбільш простим методом оцінки сучасних моделей аналізу витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» є метод суми місць. Перевагами застосування саме цього методу оцінки є: простота застосування, оскільки інформаційною базою для розрахунку системи показників є дані фінансової та бухгалтерської звітності підприємств; відсутність загальноствановленої шкали оцінювання, за яким визначається місце МЦ «Особливі» серед конкурентів, як при застосуванні інтегрального методу; наочність представлення результатів оцінки.

Проведемо аналіз витрат на організацію адміністративної діяльності у МЦ «Особливі» (див. рис. 2.7).

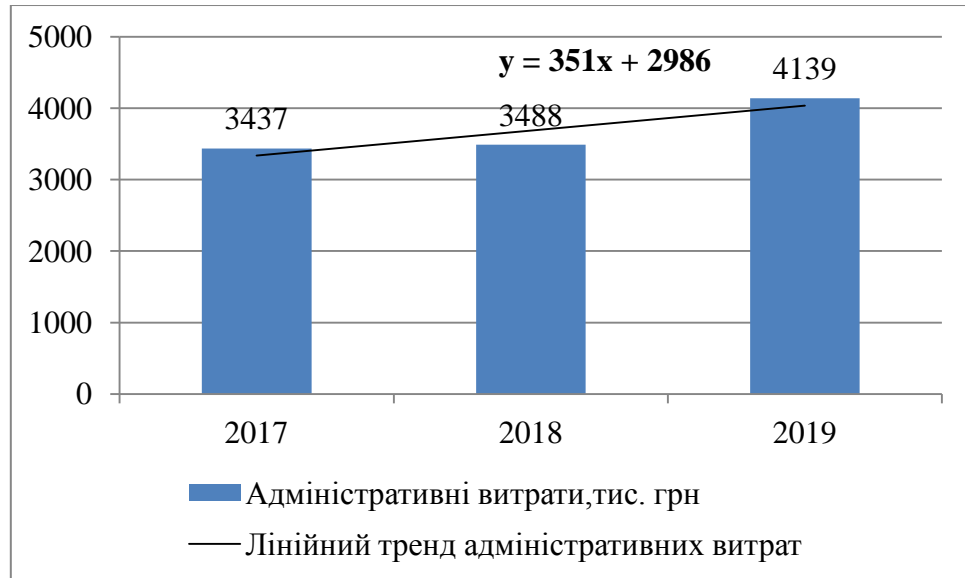


Рис. 2.7. Динаміка витрат на організацію адміністративної діяльності в МЦ «Особливі» за 2017–2019 рр. (грн.)

Так, протягом 2017–2019 рр. відбулося збільшення витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» на 702 грн. або на 20,42%. Плануємо поступове зростання витрат на організацію адміністративної діяльності (рис. 2.8), адже економетрична лінія тренду має додатний параметр.

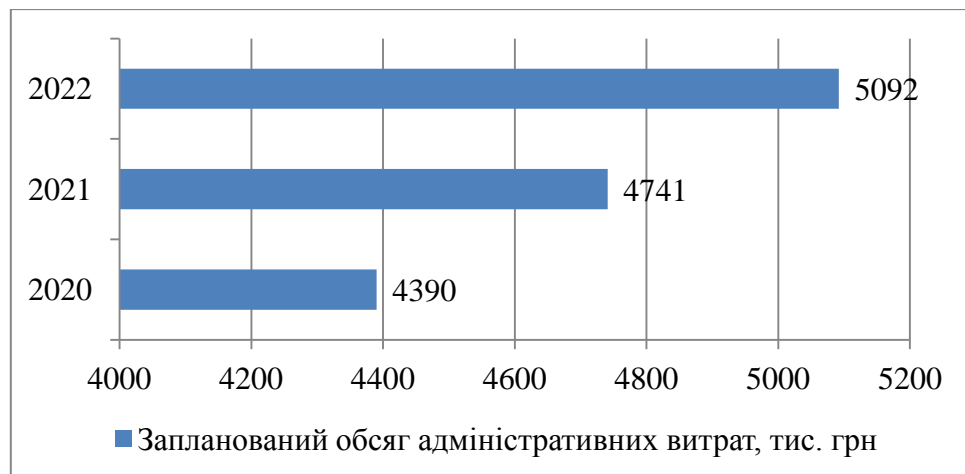


Рис. 2.8. Динаміка запланованого значення витрат на організацію адміністративної діяльності в МЦ «Особливі» на 2020–2022 рр. (грн.)

Отже, упродовж 2020-2022 рр. відбудеться поступове збільшення витрат на організацію адміністративної діяльності у МЦ «Особливі» на 702 тис. грн або на 15,99%.

2.3. Визначення ефективності організації та планування адміністративної діяльності у МЦ «Особливі»

Механізм організації та планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі» виконує 4 основні функції (рис. 2.9).

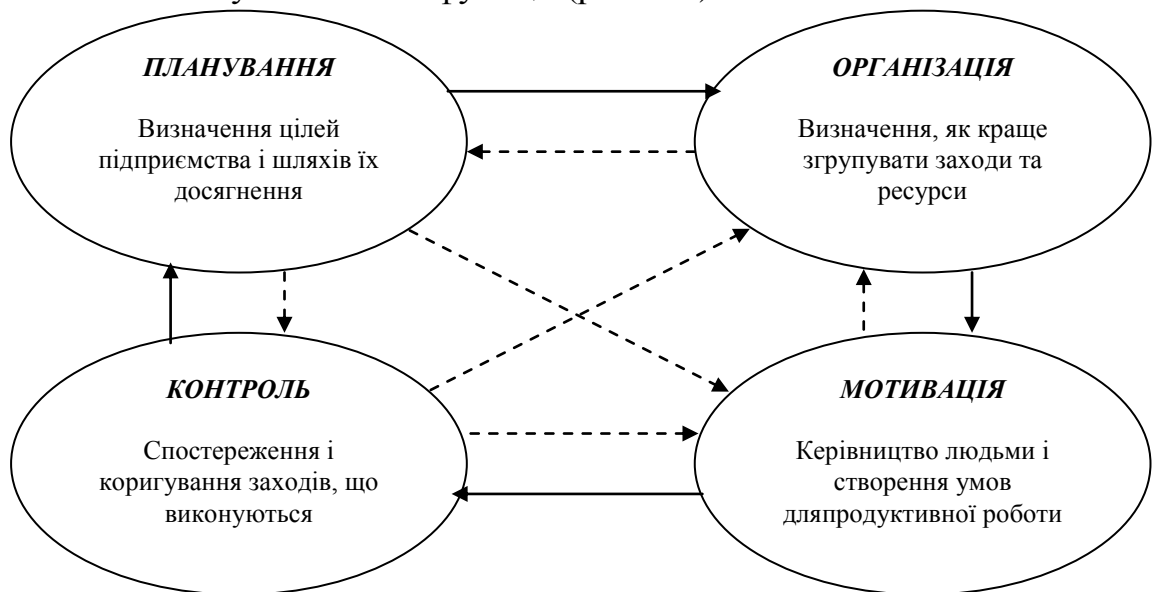


Рис. 2.9. Основні функції механізму забезпечення організації та планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі»

Необхідно проаналізувати, як дані функції виконуються у МЦ «Особливі».

Планування. Організація процесу стратегічного планування МЦ «Особливі» здійснюється згідно нижченаведеної схеми (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Організація процесу стратегічного планування МЦ «Особливі»

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається
Січень-Березень	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх та внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)

Продовження табл. 2.4

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається
Травень-Червень	Показники зовнішніх та внутрішніх економічних умов функціонування підприємства
Червень-Липень	Прогноз продажу по кожному виду продукції та послуг
Червень-Липень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння або купівлю нового обладнання)
Серпень-Вересень	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій: розробка прогнозного бюджету
Жовтень-Листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників, розробка поточних планів на наступний рік
Листопад-Грудень	Затвердження стратегічних і поточних планів, розробка організаційних планів

При стратегічному плануванні підприємством використовуються такі стратегії, як скорочення витрат, зміна цін, а також цільові стратегії: маркетингова, виробнича, фінансова, конкурентна і т.д.

Ефективність стратегії МЦ «Особливі» базується на стійкій конкурентній перевазі. Підприємство має конкурентну перевагу, коли воно має кращі можливості у залученні клієнтів і боротьби проти конкурентних сил, ніж у конкурентів. При розробці стратегії враховуються ринкова мета фірми та вид конкурентної переваги, якої вона намагається досягти.

Організація. Формування організаційно-економічного механізму господарювання починається з розробки організаційно-виробничої структури. Основною складовою організації управління виступає організаційна структура підприємства. Організаційна структура управління підприємством для МЦ «Особливі» є оптимальною, оскільки передбачає розподіл повноважень відповідно до різних ділянок роботи та передбачає акумулювання загальної інформації та результатів роботи всього підприємства у керівника, який приймає рішення щодо перспективних напрямів роботи підприємства та його ключових проблем, що потребують вирішення.

Мотивація. Для того, щоб підвищити прибутковість МЦ «Особливі», застосовується постійне стимулювання і мотивація праці. Це здійснюється за

допомогою матеріальних виплат, підвищення на посаді, публічного визнання досягнень співробітника або забезпечення додаткових соціальних благ.

У МЦ «Особливі» існують такі методи матеріального стимулювання працівників:

- преміювання за високі показники роботи протягом певного періоду;
- преміювання працівників до професійних свят (у % до окладу у відповідності зі стажем роботи в МЦ «Особливі»);
- преміювання до особистих свят (ювілеїв) (у % до окладу у відповідності зі стажем роботи в МЦ «Особливі»).

Додаткові виплати проводяться, виходячи з цілей, які закладаються в програму стимулювання і мотивації праці. Преміювання працівників за результатами роботи здійснюється щомісячно. Це передбачено в Положенні «Про оплату праці», Положенні «Про преміювання» і Колективному договорі підприємства. Розмір премій встановлюється, виходячи із загальних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

В МЦ «Особливі» запроваджені системи мотивації персоналу, які сприяють підвищенню ефективності та конкурентноспроможності товариства та залежать від результатів діяльності підприємства в цілому та враховують трудовий внесок кожного працівника: преміювання працівників за основними результатами господарської діяльності; преміювання працівників пріоритетних напрямків за спеціальними системами преміювання; індивідуальне заохочення працівників за виконання особливо важливих завдань. МЦ «Особливі» здійснює кадрову політику, яка спрямована на: своєчасне забезпечення товариства кваліфікованими спеціалістами, здатними якісно виконувати завдання, що сприяє досягненню цілей бізнесу; створення позитивного іміджу товариства на ринку праці як привабливого й перспективного роботодавця.

Одним із головних напрямів кадрової політики товариства, як і раніше, залишається удосконалення професійних знань персоналу, що здійснюється в основному у філії «Центр післядипломної освіти» МЦ «Особливі». Філія

«Центр післядипломної освіти» МЦ «Особливі» забезпечує підвищення кваліфікації керівників, фахівців, робітників за очною та дистанційною формами. Наведемо основні показники роботи персоналу в МЦ «Особливі» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники роботи управлінського персоналу в
МЦ «Особливі» упродовж 2019 року

№ п/п	Назва показника	Дані
1.	Показник забезпеченості оргтехнікою управлінських робочих місць, %	89,00
2.	Частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу, %	8,83
3.	Облікова чисельність персоналу станом на 31.12.2013 р., осіб	6233
4.	Питома вага чисельності персоналу операційного відділу у загальній середньосписковій чисельності працівників, %	3,28
5.	Питома вага чисельності персоналу фінансового відділу у загальній середньосписковій чисельності працівників, %	1,62
6.	Питома вага чисельності персоналу генеральної дирекції у загальній середньосписковій чисельності працівників, %	3,93

Так, протягом 2019 р. 89% управлінського персоналу були повністю забезпечені оргтехнікою, частка управлінського персоналу у загальній чисельності працівників МЦ «Особливі» складає 8,83%.

Підсумовуючи відзначимо, що трудовий колектив МЦ «Особливі» є стабільним, більшість працівників працюють на даному підприємстві кілька років, тому можна сказати про певний рівень відповідальності та взаємодопомоги у колективі. Більшість працівників їхнє робоче місце влаштовує завдяки стабільності виплати заробітної плати та соціальних гарантій. Кожний підрозділ служби управління в МЦ «Особливі» очолює керівник, який несе відповідальність за виконання підрозділом завдань та функцій.

Контроль. Внутрішньогосподарський контроль у МЦ «Особливі» є одним із найважливіших елементів управління і забезпечує інформацією всі рівні керівництва. Для позитивного і дієвого вирішення поставленого завдання на підприємстві розрізняють внутрішньогосподарський контроль в

залежності від суб'єктів його здійснення, а саме: адміністративний, бухгалтерський, технологічний та спеціальний.

Важливою умовою успішного функціонування економіки України є вдосконалення діючих систем управління підприємствами, упровадження сучасних досягнень менеджменту. Усе більш очевидним стає факт, що конкурентоспроможність підприємств обумовлюється не тільки технологіями ведення бізнесу, але й етичними, культурними та соціальними чинниками. Саме вони у сприятливих умовах дають якісний імпульс для розвитку економіки, забезпечують її інтенсивне зростання.

Структура адміністративного процесу в МЦ «Особливі» достатньо стабільна і включає наступні операції:

- моніторинг за роботою виконавця (групи виконавців);
- облік отриманої інформації;
- оцінка отриманої інформації;
- аналіз ситуації, що склалася;
- розробка варіантів адміністративної дії;
- вибір варіанту дії;
- здійснення адміністративної дії;
- оцінка результатів адміністративної дії.

Трудомісткість адміністрування залежить від складності і змісту виконуваних робіт виконавцями. При адмініструванні простих дій виконавця трудомісткість невисока і не вимагає значних тимчасових ресурсів. В цьому випадку, адміністрування є однією з функцій керівника даного об'єкту.

Виходячи з вище сказаного, дії адміністратора в МЦ «Особливі» залежать від реалізації перших двох етапів, які пов'язані з виявленням і обробкою інформації. По суті, перші два етапи є етапами контрольно-аналітичного забезпечення дій адміністратора, тому весь процес адміністрування можна представити як процес отримання і обробки інформації. Цим процесом є сукупність контрольно-аналітичних операцій,

які дозволяють адміністраторові оцінювати ситуацію, що склалася, по виконанню поставлених завдань, розробляти і приймати адміністративну дію, направлену на координацію дій виконавців і досягнення поставлених цілей. Таким чином, від стану рівня і якості контрольно-аналітичного забезпечення дій адміністратора залежать загальні результати адміністрування і результати діяльності об'єкту, що адмініструється. Таким чином, питання, пов'язані з організацією управління персоналом в МЦ «Особливі», якістю виконання функціональних обов'язків працівників є актуальними і важливими.

З метою оптимізації процесів управління в МЦ «Особливі» впроваджено інтегровану систему управління, яка була сформована на основі сертифікованих систем управління, а саме системи управління безпекою надання медичних послуг, системи управління якістю, системи екологічного управління, системи управління гігієною і безпекою праці та системи управління охороною і захистом. При створенні інтегрованої системи управління було використано процесний підхід для виділення (інтеграції) в підприємстві основних процесів, процесів управління, процесів підтримки, а також формування схеми їх взаємодії. Для реалізації інтегрованих процесів застосовуються процедури, структура і зміст яких визначається в Положенні про інтегровану систему управління МЦ «Особливі» та керівництві до зазначеного положення. Наступним кроком в розвитку інтегрованої системи МЦ «Особливі», основаної на сертифікованих системах управління, є інтеграція до її складу інших систем (підсистем) управління, характерних для специфіки функціонування провайдерів медичного обслуговування.

Одним із методів реалізації адміністративної діяльності підприємства є розробка стратегії розвитку. Так, стратегічні напрями підприємства МЦ «Особливі» пропонуємо обирати за допомогою удосконаленої матриці базових стратегій підприємства залежно від впливу факторів оточуючого середовища та ймовірності їх виникнення (рис. 2.10).

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 2.10. Матриця базових стратегій МЦ «Особливі» залежно від впливу факторів оточуючого середовища та ймовірності їх виникнення

Аналізуючи запропоновану матрицю, можна зробити висновок, що зміна одного з елементів стратегії: товару, ринку, технології або галузі, тобто її перехід від існуючої до нової позиції передбачає відповідні стратегічні напрями розвитку підприємства. Співставляючи перетворення з можливим впливом оточуючого середовища, стратегія підприємства повинна бути тим «агресивнішою», чим сильнішим буде його вплив. В залежності від розподілу факторів в матриці робимо висновок про вибір стратегічного плану підприємства. При цьому необхідною умовою є врахування особливостей галузі.

Нині для оцінювання стратегічного положення підприємства усе частіше використовується SPACE-аналіз. Визначимо складові для побудови матриці SPACE-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу для
МЦ «Особливі»

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))					Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σоцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σоцінки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Інформаційне забезпечення	5	4	0,2	0,8	1. Економічні фактори	5	3	0,3	0,9
2. Матеріальні ресурси	5	2	0,2	0,4	2. Правові фактори	5	3	0,3	0,9
3. Фінансові ресурси	5	4	0,2	0,8	3. Політичні фактори	5	2	0,2	0,4
4. Трудові ресурси	5	4	0,2	0,8	4. Соціально-культурні	5	4	0,1	0,4
5. Управлінські рішення	5	2	0,2	0,8	5. Природні	5	4	0,1	0,4
Усього	25		1,0	3,6	Усього	25		1,0	3,0
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				

Продовження табл. 2.6

Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σоцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σоцінки
1. Ціна товару	4	4	0,3	1,5	1. Частка ринку	5	4	0,15	0,6
2. Додержання строків постачання	5	4	0,2	0,8	2. Можливість цінового маневрування	5	1	0,20	0,2
3. Якість товару	4	4	0,3	1,25	3. Фінансові можливості підприємства	5	1	0,10	0,1
4. Система збуту	5	2	0,1	0,2	4. Якість продукції	5	4	0,40	1,6
5. Рівень менеджменту	5	3	0,15	0,45	5. Дисципліна поставок	5	1	0,15	0,15
Усього	25		1,0	4,2	Усього	25		1,0	2,65

На основі даних таблиці 2.6, розрахуємо координати майбутнього вектору:

$$X = IS - CA = 2,65 - 4,2 = -1,55;$$

$$Y = FS - ES = 3,6 - 3,0 = 0,6.$$

Вектор А матиме такі координати (-1,55; 0,6).

Отримані результати розрахунків нанесемо на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (рис. 2.11).

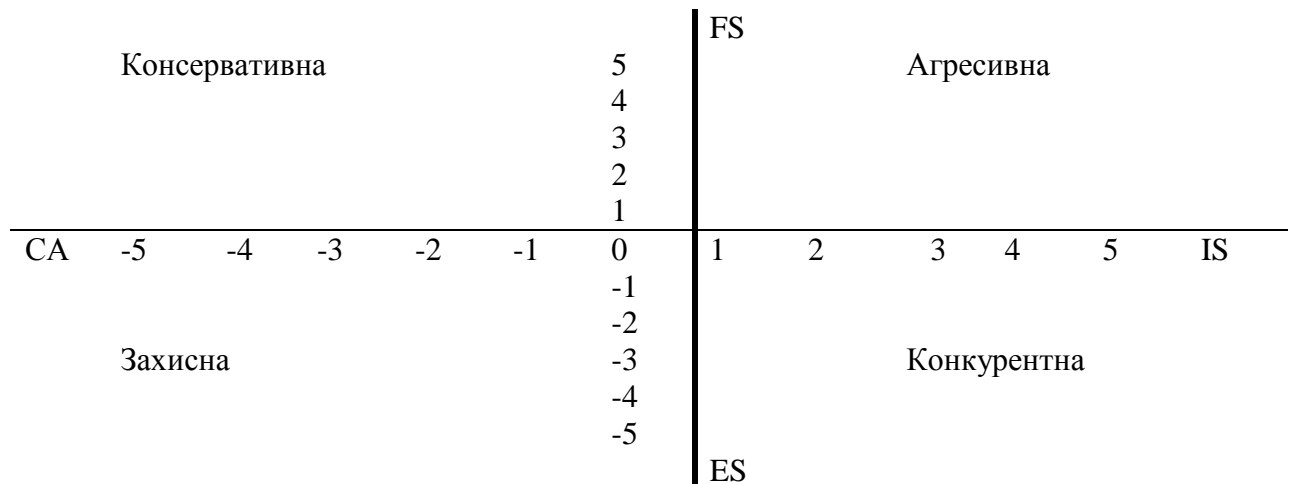


Рис. 2.11. Матриця SPACE-аналізу для МЦ «Особливі»

Таким чином, у процесі проведення адміністративних методів управління в МЦ «Особливі» слід віддати перевагу консервативній стратегії роботи на ринку. При консервативній стратегії поведінка підприємства – це

поведінка захисника, прагнення виділити вузьку сферу своїх інтересів і захищати її. Звідси – концентрація ресурсів та централізація управління. При збереженні консервативної позиції підприємству рекомендується: скоротити свої витрати; концентруватись на управлінні потоком платежів; додатковий захист конкурентоспроможних продуктів; розробити нові продукти для організації надання медичних послуг; спробувати проникнути на привабливіші ринки; утримуватися від інвестицій або мінімізувати їх.

З метою оцінки ефективності організації та планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі» проаналізуємо наступні показники:

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності діяльності МЦ «Особливі» у 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,40	0,36	0,38	-0,04	0,02
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,13	0,26	0,15	0,13	-0,11
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,60	0,64	0,62	0,04	-0,02
Фондомісткість	0,26	0,23	0,26	-0,03	0,03
Фондовіддача	3,88	4,38	3,82	0,49	-0,55
Фондоозброєність	3187,82	3950,70	4786,12	762,88	835,42

Отже, зростання величини коефіцієнта зносу основних засобів у 2019 р. є негативним, що свідчить про зростання темпів їх зносу, що підтверджує зменшення величини коефіцієнта оновлення основних засобів у 2019 р. Згідно отриманих результатів можна зробити висновок, що у 2017-2019 рр. коефіцієнт зносу основних засобів був значним, а коефіцієнт оновлення – мав недостатньо високе значення, що свідчить про швидке зношення основних засобів та недостатнє їх оновлення для забезпечення безперервного виробництва та реалізації продукції (послуг) підприємства. Негативним є зменшення коефіцієнта придатності основних засобів у 2019 р.

Фондомісткість має тенденцію до зростання у 2019 р., а фондівіддача, відповідно – до зменшення. Це негативна тенденція, адже свідчить про збільшення потреби у основних засобах в процесі виробництва та реалізації продукції (послуг) підприємства. Фондоозброєність зростає щороку, що позитивно свідчить про зростання вартості основних засобів, що припадає на 1 працівника.

Таким чином, проведені дослідження дали нам змогу стверджувати, що організаційно-економічний механізм управління МЦ «Особливі» має значні резерви для підвищення його ефективності, адже хоча рентабельність діяльності підприємства та його продукції (послуг) зростає, у 2019 р. знизилась ефективність матеріального стимулювання праці працівників. Також у 2019 р. негативним є зниження фондівіддачі основних засобів, коефіцієнту їх придатності, що свідчить про зниження ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МЦ «ОСОБЛИВІ»

3.1. Напрями удосконалення організації адміністративної діяльності на підприємстві

В основі аналізу та оптимізації витрат на організацію адміністративної діяльності на підприємстві лежить спроба забезпечити всебічною інформацією про фінансово-економічні результати, які підприємство досягнуло протягом певного часу з метою, в ході планових розрахунків, оптимізації управлінських процесів та подальшого впровадження раціоналізаторських рішень, з метою пошуку резервів економії витрат.

У МЦ «Особливі» економічний відділ займається тим, що опрацьовують наступні кроки роботи. Одним з перших кроків на шляху побудови ефективної системи аналізу і оцінки витрат є вибір постатейної чи поелементної системи калькуляції витрат. Наступним кроком можна назвати визначення відхилення планових показників від фактичних, а також порівнюючи показники минулого року з нинішнім, в свою чергу оцінюючи виявлені відхилення в той чи інший бік. Другий крок розглядається також в контексті аналізу та оцінки відхилень виконання бюджетів витрат, як сировини і матеріалів, так і адміністративних та збутових витрат. Про третій крок можна говорити, як про аналіз та оцінку собівартості по кожному окремо взятому виду продукції, так звані загальні калькуляції, які містять усі складові для формування ціни виробу, та можуть бути основою для розрахунку витрат на 1 грн. товарної продукції. В кінцевому підсумку визначається рівень витрат, який притаманний саме цьому підприємству. Таким чином, останній крок – це визначення впливу вище прорахованого рівня витрат на фінансово-господарський стан підприємства. Останній крок і

є тією метою, яку прагнуть досягти створюючи таку складну багаторівневу систему аналізу та оцінки витрат підприємства.

Кожен з вище перерахованих кроків є незамінним і лише послідовне їх дотримання гарантує певний результат аналізу і оцінки рівня витрат на належному рівні. Проте велика кількість факторів, що впливають на фінансовий результат потребують додаткової уваги з боку керівництва, оскільки вже на етапі оптимізації витрат на організацію адміністративної діяльності можуть виникнути суттєві неточності, які завадять виконати бюджети витрат підприємства.

Для забезпечення оптимізації витрат на організацію адміністративної діяльності в довгостроковій перспективі МЦ «Особливі» повинна мати свій оптимальний стратегічний план як фундамент всіх інших видів планування діяльності компанії. Для оптимізації витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» пропонуємо здійснити впровадження «TQM Systems», що буде сприяти зменшенню витрат на підприємстві.

Проведемо розрахунок додаткових витрат підприємства внаслідок оптимізації витрат на організацію адміністративної діяльності «TQM Systems». Розрахунок додаткових витрат підприємства будуть носити одноразовий характер витрат та визначатимуться як інвестиційні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Додаткові витрати на проект оптимізації витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» (тис. грн.)

№ п/п	Статті витрат	Розрахунок плану на 2020 р.
1	Витрати на добір досвідчених менеджерів	70,0
2	Витрати на програмне забезпечення	87,5
3	Всього	157,5

При підвищенні ефективності роботи підприємства у конкурентному середовищі плануємо створити нові робочі місця – залучити до роботи 3-х досвідчених менеджерів. Проведемо розрахунок операційних витрат

запропонованого проекту оптимізації витрат на організацію адміністративної діяльності «TQM Systems» у діяльність:

Таблиця 3.2

План додаткових витрат на фонд оплати праці та єдиний соціальний внесок в МЦ «Особливі» на умовах впровадження «TQM Systems» (тис. грн.)

№ з/п	Посада	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
		Оклад за місяць, тис. грн.	Витрати на оплату праці на рік, тис. грн.	Оклад за місяць, тис. грн.	Витрати на оплату праці на рік, тис. грн.	Оклад за місяць, тис. грн.	Витрати на оплату праці на рік, тис. грн.
1.	Фонд оплати праці залучених до роботи досвідчених менеджерів	24,2	290,4	26,6	319,4	29,3	351,4
2.	Витрати на соціальне страхування (ЄСВ – 22%)	x	63,9	x	70,3	x	77,3
3.	ФОП та ЄСВ	x	354,3	x	389,7	x	428,7

Отже, у 2020 р. плануємо витрати 354,3 тис. грн. на залучення нових досвідчених менеджерів у МЦ «Особливі».

На основі розрахованих показників проведемо оцінку ефективності альтернативного проекту оптимізації витрат на організацію адміністративної діяльності «TQM Systems» на основі реалістичного сценарію впровадження «TQM Systems» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок показників економічної ефективності проекту впровадження «TQM Systems» за реалістичним сценарієм

№ з/п	Параметр	Роки			
		0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
1	Обсяг грошового потоку, Рк, тис. грн.	0,0	15513,0	15796,4	16079,9
2	Обсяг інвестиційних вкладень, ІС, тис. грн.	157,5	x	x	x
3	Обсяг операційних витрат, тис. грн.	x	354,3	389,7	428,7
4	Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,0	0,8	0,6	0,5
5	Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис. грн.	0,0	12410,4	10109,7	8200,7
6	Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис. грн.	157,5	283,4	249,4	218,6
7	Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i тис. грн.	-157,5	12127,0	9860,3	7982,1

Продовження табл. 3.3

№ з/п	Параметр	Роки			
		0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
8	ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	15158,7	15406,7	15651,2
9	Індекс рентабельності інвестицій	35,63	х	х	х
10	Термін окупності, місяці	3	х	х	х

Отже, на умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту (у 2018 р. показник складає 12127,0 тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Варто відзначити, що загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження «TQM Systems» перевищує інвестиційні витрати на 15158,7 тис. грн., що є позитивним явищем для діяльності підприємства. У результаті реалізації нового проекту МЦ «Особливі» отримає прибуток; індекс рентабельності інвестицій становить 35,63. Так як розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1, то даний проект має бути прийнятий до уваги та реалізований в практичній діяльності підприємства, адже він є доцільним та вигідним для МЦ «Особливі»; аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний проект впровадження «TQM Systems» окупиться протягом 3-х місяців реалізації проекту.

3.2. Заходи щодо забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності у МЦ «Особливі»

Операційна стратегія функціонування МЦ «Особливі» визначається як сукупність дій і засобів забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності, яка на клієнтоорієнтованій основі забезпечує конкурентні переваги. Під операційною стратегією МЦ «Особливі» слід розуміти сукупність управлінських рішень, які здійснюють першочерговий вплив на роботу системи забезпечення ефективного планування

адміністративної діяльності МЦ «Особливі» і мають довгострокові та часто незворотні наслідки. Операційна стратегія забезпечує оптимальну динаміку росту процесу відтворення на підприємстві.

Таким чином, МЦ «Особливі» має довгострокову мету адміністративної діяльності – сформулювати збереження конкурентного положення на локальному ринку гостинності за рахунок збільшення ринкової частки та значення комерційної рентабельності послуг, а також зростання стратегічного рівня загального розвитку МЦ «Особливі».

Для досягнення цієї зазначеної мети підприємство повинно розробляти комплекс заходів економічного, матеріально-технічного, соціального та організаційного характеру. Впровадження зазначених вище заходів забезпечує реалізацію таких результатів розвитку системи забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності:

- збільшення рівня прибутковості та ефективності МЦ «Особливі»;
- зростання якості послуг, що надаються;
- підвищення оптимальності системи пошуку, відбору й навчання кадрів тощо.

Таким чином, на основі сформульованої мети МЦ «Особливі» вищим керівництвом сформульовано основні завдання, шляхом їх групування за напрямками розвитку адміністративної діяльності МЦ «Особливі» у 2020 році (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Групування цілей за напрямками розвитку адміністративної діяльності
МЦ «Особливі» на 2020 рік**

Напрями розвитку	Цілі розвитку
1. Унікальні послуги для індивідуальних клієнтів	1.1. Постійне освоєння нових медичних послуг, моніторинг суміжних галузей
	1.2. Надання максимально широкого спектра додаткових послуг та новітніх технологій
	1.3. Створення продуктового портфеля, його стандартизація та підтримка
	1.4. Тільки прями продажі, єдина точка входу для клієнта
	1.5. Створення та підтримка єдиної клієнтської бази, знайомство з усіма потенційними клієнтами України

Продовження табл. 3.4

Напрями розвитку	Цілі розвитку
2. Виробник якісних послуг у сфері організації діагностики, супроводу і лікування пацієнтів	2.1. Технологічне лідерство в системі обслуговування клієнтів
	2.2. Система підтримки і підвищення кваліфікації співробітників на засадах інноваційного розвитку
	2.3. Партнер для компаній-постачальників ресурсів
	2.4. Зростання кількості спеціалістів-новаторів
	2.5. Домінування в параметрах ціна-якість
	2.6. Розвиток клієнтської бази на основі Інтернет-технологій
3. Компанія, що сприймається клієнтами, як соціально-відповідальна	3.1. Визнаний, впізнаваний бренд
	3.2. Перші місця в рейтингах
	3.3. Медичний центр, що має переваги послуг та рішень
	3.4. Висока якість обслуговування
	3.5. Прозора для клієнтів функціональна структура
	3.6. Програма підвищення лояльності клієнтів
	3.7. 95% повторних звернень
4. Компанія з ефективними внутрішніми процесами	4.1. Прозора для співробітників функціональна і організаційна структура
	4.2. Створення ефективних комунікацій
	4.3. Єдина клієнтська база, як інструмент продаж
	4.4. Формалізація і прозорість бізнес проектів
	4.5. Високий рівень культури взаємодії
	4.6. Передача в аутсорсінг неключових функцій
5. Компанія, приваблива для персоналу, що забезпечує можливість росту на засадах стратегічного розвитку	5.1. Забезпечення професійного і кар'єрного росту співробітників
	5.2. Зрозуміла система оплати праці і мотивації
	5.3. Система підвищення кваліфікації спеціалістів
	5.4. Висока корпоративна культура
	5.5. Підтримка традицій, постійне проведення корпоративних заходів
6. Швидко зростаюча компанія, що підтримує норму прибутку	6.1. Постійний моніторинг нових технологій і суміжних областей, надходження нових сегментів
	6.2. Зростання швидше росту ринку
	6.3. Домінування на ринкових сегментах
	6.4. Технологічне пригнічення конкурентів (агресивна інноваційна політика)

Можна зробити висновок, що МЦ «Особливі» має чітку систему цілеутворення адміністративної діяльності, яка складається з визначення бачення, розробки місії та формування стратегічних цілей. Для виконання поставлених завдань керівництвом з МЦ «Особливі» групувано цілі за напрямками адміністративної діяльності, зокрема з орієнтацією на стратегічні аспекти розвитку. При цьому, першочергове значення в системі забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності надається клієнтській складовій, внутрішнім бізнес-процесам, розвитку персоналу та поточній прибутковості на довгострокових засадах.

Створення операційних стратегій МЦ «Особливі» є задачею найвищих рівнів управління й базується на вирішенні комплексу завдань: постановці стратегічних цілей; оцінці можливостей і ресурсів фірми для їх реалізації; діагностиці тенденцій у господарській діяльності і в науково-технічній сфері; виявленні стратегій з вибором поточних альтернатив; розробці реальних тактичних планів, програм, проектів і бюджетів; оцінці діяльності підприємства (окремої стратегічної ланки) на базі відповідних критеріїв з урахуванням визначених цілей та планів.

Формуючи стратегію зростання, МЦ «Особливі» має застосовувати комплексний підхід на базі таких складових:

- ринкової складової, що відображає всебічний аналіз зовнішнього оточення МЦ «Особливі» та врахування макрочинників, підприємство чітко спрямоване на ринки надання власних послуг та пошук нових економічно привабливих ринкових сегментів;

- ресурсної складової, що є визначальним фактором успіху та полягає в раціональному використанні ресурсів МЦ «Особливі» і передбачає оцінку його сильних й слабких внутрішніх сторін.

Дослідження показали, що в системі забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності першочерговими задачами є формування та досягнення сукупності альтернативних стратегічних напрямів розвитку адміністративної діяльності напрямків адміністративної діяльності.

Головні напрями розвитку адміністративної діяльності напрямків адміністративної діяльності представлено на рис. 3.1. Як свідчить практика, підприємство, як правило, не має в достатній кількості ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно реалізовувати усі альтернативні цілі управління розвитком. В таких умовах необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного напрямку розвитку системи забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності.



Рис. 3.1. Альтернативні напрями розвитку системи забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі»

В цьому контексті можна використовувати методику побудови «дерева рішень». У методиці застосовується ієрархічна схема структури. Для його створення прийняті певні визначення елементів (подій) та логічних операцій. За базу методу «дерева рішень» взято підпорядкованість, розгортваність і ранжованість цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, які застосовуються як один із засобів при ухваленні рішень, має назву «дерева рішень».

Аналіз засвідчив, що МЦ «Особливі» характеризується трьома альтернативами створення стратегії зростання системи забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності:

1. Впроваджувати новітні інформаційні технології в операційному управлінні.
2. Підвищувати якість обслуговування клієнтів.
3. Забезпечувати розвиток операційних рішень в системі ціноутворення.

Реалізація кожного з альтернативних напрямів розвитку окремих елементів стратегії розвитку адміністративної діяльності прогнозовано

дозволить збільшити обсяги річного чистого прибутку МЦ «Особливі» на 5%.

В ході виконання кожної альтернативи (напрямку розвитку системи забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності) ймовірні такі ситуації: стабільне зростання; стагнація; високі темпи інфляції. Ймовірність реалізації кожної події становить: $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$.

У результаті інвестування ресурсів МЦ «Особливі» має забезпечуватись окупність інвестицій, визначена на основі коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у процентах. Значення коефіцієнта ROI визначена спеціалістами МЦ «Особливі».

Для вибору кращої альтернативи, фахівці МЦ «Особливі» зібрали необхідну інформацію і побудували дерево рішень, як представлено на рис. 3.2:

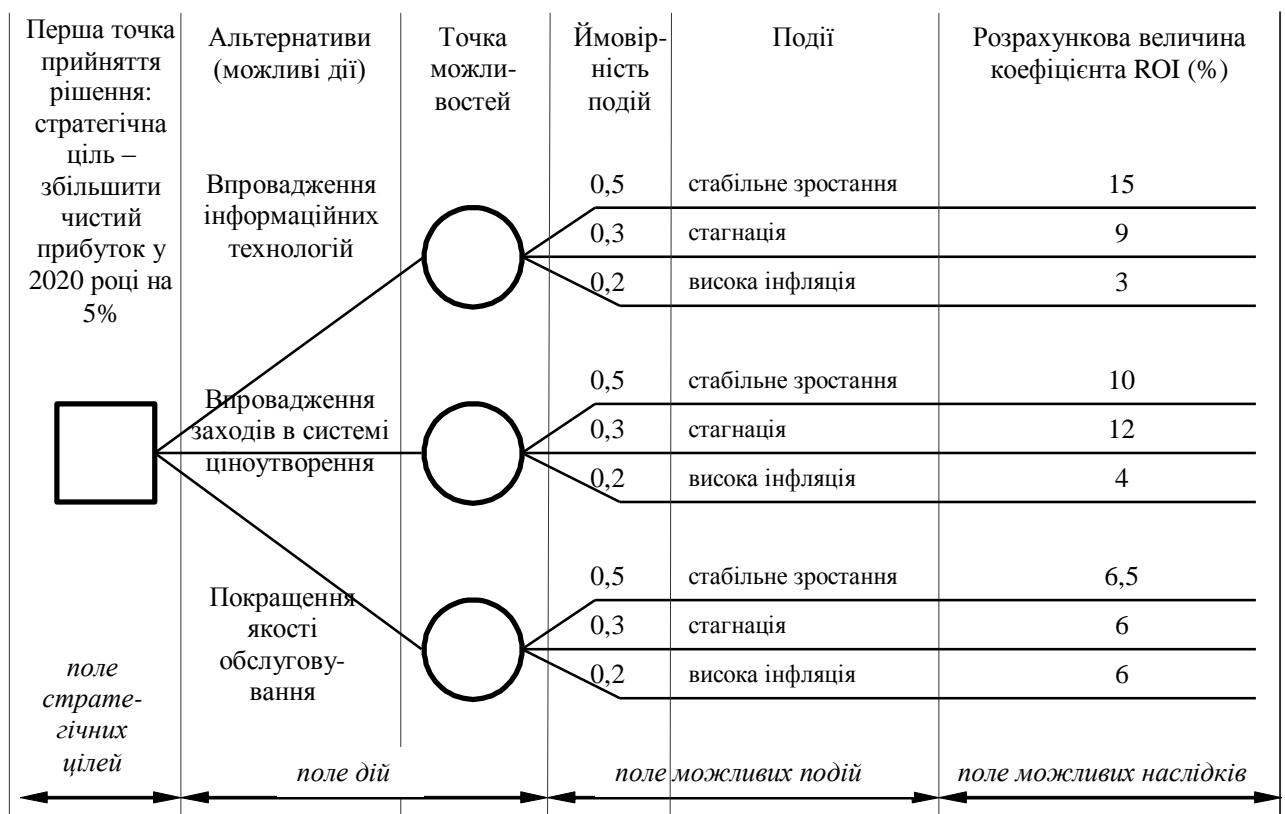


Рис. 3.2 «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернатив розвитку системи забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі»

Діагностику графіку слід починати рухаючись справа наліво.

1) Розраховуємо ймовірну величину окупності інвестицій для першої альтернативи на основі множення розрахункового значення ROI на імовірність цієї події. За даними розрахунків прогнозована величина окупності інвестицій становить:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те ж обраховуємо для наступних двох альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3) Зробимо порівняння між собою одержаних значень очікуваного коефіцієнта інвестицій, та оберемо оптимальний варіант.

Можна зауважити, що за нашим розрахунком кращим варіантом вважається 1-ий, оскільки його реалізація приносить максимальний коефіцієнт ROI. Отже, МЦ «Особливі» має зосередити найголовнішу увагу на реалізації завдань, що пов'язані з впровадженням інформаційних систем операційного менеджменту, що здатне забезпечити підвищення фінансових результатів за рахунок зростання ефективності управлінського процесу.

Також для вдосконалення адміністративної діяльності підприємства пропонуємо запровадити ISO (International Organization for Standardization) – Міжнародна організація по стандартизації, всесвітня федерація національних організацій по стандартизації (комітетів-членів ISO). Мета ISO – розвиток принципів стандартизації та проектування на їх основі стандартів, що сприяють інтеграційним процесам в різних областях і напрямках діяльності.

Існування і розвиток ISO обумовлені зростаючою необхідністю використання загальноприйнятих стандартів для забезпечення сумісності функціонування різних (не тільки технічних) систем. Взаємопроникнення методів управління, технологій, засобів і ринків в даний час неможливо уявити без стандартів ISO.

Принцип розробки стандартів ISO досить простий. Ініціатива створення нових стандартів виходить від організацій, що використовують

стандарти (як правило, це виробники продукції або послуг, які потребують їх інтеграції з іншою продукцією або послугами). Ці організації формують базові вимоги до стандарту і передають їх своїм національним (але країнам) представникам в ISO.

В ISO вирішується питання про доцільність розробки нових стандартів, і після позитивного його вирішення визначається технічний комітет, якому належить розробити проект стандарту. Проект стандарту розсилається на адресу комітетів-членів ISO для вивчення і оцінки. Після позитивних підсумків голосування він приймається як стандарт ISO.

Стандарти серії ISO 9000 прийняті у більшості країн світу як національні, застосовуються до будь-яких підприємств, незалежно від їх розміру, форм власності та сфери діяльності. Наприклад, ISO 9001:2008 – міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності. Стандарт спрямований на використання «процесного підходу» при розробці, введенні та вдосконаленні результативності системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності з метою підвищення задоволеності клієнтів шляхом виконання їхніх вимог.

Основні принципи менеджменту є фундаментом побудови СУЯ, що також знайшло відображення в стандарті явно («орієнтація на клієнта») або неявно («системний підхід до менеджменту»).

Далі представлені принципи та надані короткі пояснення:

1) Орієнтація на клієнта. Організації залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань.

2) Лідерство керівника. Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації.

3) Залучення працівників. Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності.

4) Процесний підхід. Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

5) Системний підхід до менеджменту. Виявлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами, як системою, вносять вклад в результативність і ефективність організації при досягненні її цілей.

6) Постійне поліпшення. Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною мета.

7) Взаємозв'язок між принципами менеджменту і вимогами стандарту

Принципи пов'язані таким чином, що без належної реалізації одного з них, неможливе виконання інших і, навіть, без перебільшення ставиться під сумнів існування самої організації.

Прийняття рішень на підставі фактів. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі адекватних даних і інформації.

Умовно при реалізації проекту впровадження СУЯ можна виділити наступні стадії:

1. Хаос – процеси перебувають під умовним управлінням, існує розрізнена, не систематизована документація. Характеризується тим, що неможливо в потрібний час знайти потрібний документ, документи можуть суперечити один одному, слабка керованість процесами, виходить велика кількість розпоряджень на одну тему, складність з виявленням відповідальності за процеси і т.д. і т.п.

2. Опис процесів «як є» – компанія описує ситуацію як вона є насправді, з'являються деякі процедури, порядок, принаймні, стає зрозуміло те, як організація функціонує і з'являється база даних для перебудови процесів. Для організації дуже важливо не зупинятися на цьому етапі і перейти до наступного.

3. Опис процесів «як повинно бути». На цьому етапі закладається принцип безперервного системного вдосконалення, прибираються зайві ланки ланцюга управління, формується зворотний зв'язок і контур управління. Створюється середовище, що сприяє розвитку планування і дозволяє бізнесу ефективно функціонувати.

Представлені додаткові роз'яснення до деяких з етапів.

1. Нарада учасників групи впровадження. Мета етапу – визначитися з робочою групою з впровадження, поставити цілі проекту (головне – визначитися з кінцевим терміном проекту), усвідомити роль і завдання. Учасники наради – робоча група, консультант. Документування (протокол) необхідно для здійснення контролю.

2. Початковий діагностичний аудит. Мета – «зняти зріз» з системи, виявити області ризику і області для поліпшення, залучити в проект решту персоналу, підготувати дані для більш детального планування проекту, навчання персоналу. Учасники – група консультантів. Методика – схожа з методикою проведення сертифікаційного аудиту (планування, нарада, аудит, щоденні наради) + відповіді на питання і рекомендації щодо поліпшення (чого немає в явному вигляді при сертифікаційному аудиті). Документування процесу – повний звіт по аудиту, який містить рекомендації та додаткову інформацію.

3. Нарада за підсумками діагностичного аудиту. Мета – довести і представити результати діагностичного аудиту. Пояснити сильні і слабкі сторони, сформулювати питання, які належить вирішувати. Зібрати інформацію, якої бракує про планування.

4. Планування проекту. Скласти детальний план консультаційного проекту з описом етапів, контрольних точок та відповідальних за етапи. Мета – забезпечити належне управління проектом. Продукт MS Project з діаграмами Ганта як не можна краще підходить для цих цілей.

5. Опис процесів «як є» і самооцінка. Мета – зрозуміти в повній мірі ту систему управління, яка існує на підприємстві, наклавши її на вимоги

стандарту, з якими власники процесів ознайомилися. Оцінити слабкі місця і спробувати сформулювати завдання для наступного етапу (реінжиніринг процесів). Документування етапу у вигляді звіту щодо візиту необхідно для забезпечення ідентифікації, а також для кращого контролю.

6. Опис процесів «як має бути». Мета – провести реінжиніринг системних процесів, дати консультації по критеріям процесів. Дати завдання на визначення показників за всіма ідентифікованими системними процесами. Вихідні дані етапу – карта процесів «верхнього рівня», таблиця процесів і критеріїв і т.д. Документування – звіт по етапу.

7. Внутрішній аудит. Мета – змусити працювати такий елемент системи, як внутрішні перевірки. Даний процес є універсальним засобом для збору інформації та оцінки результативності будь-якого процесу.

Необхідно підібрати групу внутрішніх аудиторів, скласти план аудитів таким чином, щоб до закінчення проекту, а саме, перед етапом «аналіз з боку керівництва», всі підрозділи СУЯ повинні були перевірені, інформація повинна бути зібрана і підготовлена до попереднього аналізуемого.

Вихідні дані по процесу: процедура (паспорт процесу); форми записів; план внутрішніх перевірок та звіт по етапу консультацій, що містить додаткові рекомендації по впровадженню даного елемента.

8. Заключний діагностичний аудит. Мета – оцінити готовність системи до сертифікації, подати додаткові консультації, оцінити якість консультаційного проекту. Вхідні дані процесу – методика, ідентична сертифікаційному аудиту, а також додаткові консультації. Вихідні дані – повний звіт по діагностичному аудиту з описом областей для поліпшення.

9. Нарада за підсумками заключного діагностичного аудиту. Фактично, це підведення підсумків консультаційного проекту. На нараді розробляються і оцінюються наступні дії, а також уточнюються терміни сертифікації. Документування – протокол наради.

Роль консультанта в проекті величезна. По-перше, існує принцип за яким система сама себе міняти не може, тому консультант повинен

«запалювати» людей, повинен їх вести за проектом, безперервно здійснюючи зворотний зв'язок в контурі управління і ставлячи нові завдання. Це повинен бути активна людина (компанія), всі зусилля якого повинні бути направлені і підпорядковані конкретній меті проекту - тимчасову точку його (проекту) закінчення. По-друге, тому що консультант повинен добре орієнтуватися на ринку сертифікаційних послуг, він повинен допомогти організації вибрати гідного сертифікатора, корисного для бізнесу в цілому.

Усі стандарти ISO носять рекомендаційний характер, проте відповідність діяльності компанії ISO 9001 свідчить про її здатність спрямовувати зусилля для досягнення поставлених цілей та постійно покращувати результати власної діяльності.

Якщо детальніше, то вигоду, що отримує МЦ «Особливі» від сертифікації за стандартом можна описати так:

- сертифікація є маркетинговий інструмент, що демонструючи надійність компанії, допомагає встановити міцні відносини з партнерами, зайняти місце на ринку і розширити свій вплив, полегшить укладання нових контрактів;

- при розробці і впровадженні сучасної системи якості відбуваються поліпшення усередині підприємства. Як наслідок цього зростає ступінь довіри до постачальника. При розумній ціновій політиці та роботі з клієнтами росте популярність та впізнаваність імені компанії;

- за рахунок реформування системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності досягається створення сприятливих умов для надання медичних послуг;

- також приведення діяльності підприємства до вимог стандарту виражається в підвищенні ефективності системи управління, що виражається в оптимізації процесу взаємодії з клієнтами, термінів виконання замовлень, поліпшенні інших показників.

Удосконалення системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності є комплексом робіт, який торкається

різних аспектів діяльності підприємства і його підсистем – підсистему стратегічного управління, виробничу підсистему, підсистему логістики, управління персоналом, внутрішні комунікації, документообіг та інше. У зв'язку з цим, вдосконалення СУЯ є досить важкою, тривалою працею та трудомістким завданням і складається з декількох етапів.

Програма щодо вдосконалення системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності:

Етап перший – організаційний;

Етап другий – впровадження елементів нової версії стандарту;

Етап третій – проведення внутрішніх аудитів системи якості, контроль виконаної роботи.

Для виконання етапів вдосконалення необхідно створити необхідні умови в організаційній структурі, а також у ресурсній і в методичній.

Проект створений для проведення вдосконалення за стандартом ISO. Цілі: успішне проведення вдосконалення по ISO; підвищення ефективності СУЯ; приведення системи у відповідність вимогам ISO для проходження внутрішніх і зовнішніх аудитів.

Внутрішня робота по вдосконаленню включає: планування робіт; створення робочої групи; виконання робіт згідно з планом-графіком; контроль за термінами і якістю виконання робіт.

Проект створений для проведення вдосконалення за стандартом ISO. Цілі: успішне проведення вдосконалення по ISO; підвищення ефективності СУЯ; приведення системи у відповідність вимогам ISO для проходження внутрішніх і зовнішніх аудитів.

Внутрішня робота по вдосконаленню включає: планування робіт; створення робочої групи; виконання робіт згідно з планом-графіком (табл. 3.5); контроль за термінами і якістю виконання робіт.

Таблиця 3.5

План-графік щодо вдосконалення системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності

Захід	Термін виконання
Створення робочої групи	03.04.-5.04.2020
Планування робіт	06.04.-10.04.2020
Підготовка і проведення зустрічей з оцінки СУЯ	11.04.-15.04.2020
Опитування замовників і клієнтів про ступінь їхньої задоволеності	16.04.-22.04.2020
Аналіз потреб клієнтів, персоналу	23.04.-25.04.2020
Аналіз діючої СУЯ	26.04.-29.04.2020
Аналіз пропозицій щодо поліпшення	30.04.- 2.05.2020
Удосконалення плану з контролю і аналізу змін	3.05.- 7.05.2020
Модернізація плану по реагуванню на можливі ризики	8.05.-10.05.2020
Планування досягнення цілей в області якості	11.05.-15.05.2020
Визначення відповідних ресурсів	16.05.-20.05.2020
Проведення навчання за новим стандартом якості	21.05.-27.06.2020
Аналіз заходів з боку керівництва	28.05.-31.06.2020
Проведення внутрішніх аудитів	01.06.-14.06.2020
Усунення невідповідностей	15.06.-22.06.2020
Підготовка до сертифікаційного аудиту	23.06.-02.07.2020
Сертифікація на відповідність вимогам стандарту	03.07.-17.07.2020

Особи, які будуть відповідати за організацію та виконання робіт по вдосконаленню системи управління якістю, мають бути з вищого і середнього керівництва.

Необхідно окреслити цілі, завдання, основні принципи нової системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності всьому персоналу. Відсутність роз'яснювальних бесід та навчання може привести до зниження результатів, в зв'язку з цим важливо в процес вдосконалення СУЯ (системи управління якістю) залучати весь персонал.

Заходи щодо вдосконалення системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності є дуже трудомісткими і займають чимало часу на реалізацію всіх етапів. Роль підготовки і проведення відводиться вищому керівництву та керівництву середньої ланки.

Генеральний директор є головною відповідальною особою за реалізацію впровадження нової вдосконаленої системи менеджменту

забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності. Він дає завдання відповідальним особам на реалізацію модернізації СУЯ і стежить за його виконанням.

Модернізація (доведення організації у відповідності до вимог) СУЯ по ISO визначається компетентністю МЦ «Особливі». Різні деталі досертифікаційної роботи в МЦ «Особливі» можуть значно скоротити капітальні витрати на впровадження СУЯ.

Вкажемо основні одноразові витрати МЦ «Особливі». Загальна характеристика можливих робіт і вартісне співвідношення статей витрат приведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Одноразові витрати на вдосконалення системи менеджменту
забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності і
сертифікацію за стандартом ISO

Стаття витрат	Сума, грн	Питома вага, %
Навчання внутрішніх аудиторів	20300	13,2
Обстеження МЦ «Особливі» для отримання рекомендацій щодо впровадження нового стандарту ISO системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності	6313	4,1
Удосконалення обов'язкових документів системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності (політика в області якості, керівництво якістю, обов'язкові документовані процедури), зміна додаткових (не обов'язково за стандартом) документів СУЯ	16543	10,8
Організація дорадчого органу в області якості	3302	2,2
Опитування замовників і клієнтів про ступінь їхньої задоволеності	2703	1,8
Навчання співробітників змінам в МЦ «Особливі» та новими документами системи	4961	3,2
Внутрішній аудит системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності	11581	7,5
Усунення зауважень, виявлених на етапі внутрішнього аудиту	13225	8,6
Підготовка до сертифікаційного аудиту	8417	5,5
Сертифікаційний аудит	66200	43,1
Разом	153600	100

Основні статті поточних витрат, що супроводжують процеси підтримки СУЯ в робочому стані, з метою пролонгації дії сертифіката наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Поточні витрати організації, пов'язані з продовженням терміну дії сертифіката відповідності стандарту

Стаття витрат	Сума, грн	Питома вага, %
Внутрішні аудити системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності (мінімум один раз на рік)	75000	25
Підготовка сертифікованих внутрішніх аудиторів	30000	10
Підвищення кваліфікації персоналу (навчання) з питань менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності	15000	5
Наглядові аудити системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності	180000	60
Разом	300000	100

Разом витрати на впровадження складуть 153,6 тис. грн., далі поточні витрати на функціонування системи СУЯ будуть становитиме 300 тис. грн. на рік.

Якщо витрати на СУЯ встановлюються прямим калькулювання, то розрахунок «вигод» від вдосконалення, сертифікації системи менеджменту забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності не так очевидний. Труднощі посилюються неявним характером більшості позитивних ефектів поліпшення СУЯ.

Для приблизного розрахунку величини таких ефектів на етапі обґрунтування, доводиться застосовувати експертні імовірнісні оцінки можливих наслідків поліпшення системи.

У табл. 3.8 вказані основні напрямки отримання економічних вигод при вдосконаленні СУЯ.

Таблиця 3.8

Економічні ефекти від вдосконалення СУЯ

Вид економічного ефекту	Джерело ефекту
Приріст прибутку, пропорційний приросту обсягів реалізації	Розширення довгострокових зв'язків з клієнтами
Економія на постійних витратах, пропорційна їх частка в структурі собівартості і зростання обсягів реалізації	Збільшення попиту з боку клієнтів
Скорочення сукупних поточних витрат	Оптимізація витрат бізнесу
Відносне збільшення надходжень при збереженні колишнього рівня поточних витрат	Оптимізація процесів за допомогою пошуку внутрішніх резервів

Підвищення кваліфікації особового складу для МЦ «Особливі», що встала на дорогу вдосконалення якості, має виконуватися постійно, тому в процесі поліпшення СУЯ особовому складу організації необхідно пройти додаткове навчання. Тривала програма навчання персоналу створюється службою підготовки кадрів з співпрацею фахівців інших компаній, а затверджується безпосередньо генеральним директором МЦ «Особливі». Програма повинна забезпечуватися всіма необхідними ресурсами. Навчання проходять всі співробітники в обов'язковому порядку на МЦ «Особливі» за різними програмами підготовки.

Керівництво стимулює підвищення кваліфікації особового складу введенням додаткових надбавок до заробітної плати. Список умінь і навичок, яких потребує МЦ «Особливі», а також відсоток надбавки до зарплати щорічно доводиться до відома персоналу організації. Зазначена надбавка може досягати 30%. Проходження навчання враховується при поточній атестації керівників, фахівців.

Таким чином, робота по вдосконаленню включала планування робіт; створення робочої групи; виконання робіт згідно з планом-графіком; контроль за термінами і якістю виконання робіт. Результат економічного ефекту дуже істотний при введенні нового стандарту в роботу СУЯ МЦ «Особливі». Удосконалення СУЯ дозволить поліпшити всі сфери діяльності МЦ «Особливі» і зокрема якість послуг, яка так необхідно для клієнтів.

3.3. Оцінка економічної ефективності проекту вдосконалення адміністративної діяльності МЦ «Особливі» на основі планових показників

Нині, за дуже вираженої невизначеності, біфуркації зовнішнього оточення, важливою умовою стратегічного зростання МЦ «Особливі» являється його спроможність до адаптації. Значна надійність та формування стійкості – один з визначальних принципів дієздатності МЦ «Особливі». З урахуванням важливих умов розвитку МЦ «Особливі» потрібно розробляти та втілювати сучасні автоматизовані системи, які вміщують у собі сукупність організаційних, управлінських, технологічних та інших можливостей направлених на отримання високого рівня економічної раціональності розвитку менеджменту та безпеки здійснення бізнесу.

Новітній інформаційний центр у МЦ «Особливі» має входити до системи управління МЦ «Особливі» та підпорядковуватись технічному директору. В цілому, він має складатись з технічних працівників, які забезпечують постійну підтримку й інформаційне забезпечення відповідних служб та відділів МЦ «Особливі».

Дослідження засвідчили, що впровадження повністю автоматизованого інформаційного центру на базі МЦ «Особливі» передбачає спільне функціонування двох інформаційних систем: ФРОНТ-ОФІС та БЕК-ОФІС. Водночас, така система є незавершеною, оскільки ФРОНТ-ОФІС забезпечується функціонуванням інформаційної системи обслуговування клієнтів, яка довела свою ефективність в параметрах підвищення рівня заповнюваності та якості обслуговування споживачів МЦ «Особливі».

Система БЕК-ОФІС пов'язана з оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів та управлінського діловодства. Доводиться констатувати, що МЦ «Особливі» не має автоматизованої системи управління внутрішніми бізнес-процесами. За таких умов пропонуємо здійснити втілення системи

електронного документообороту в економічних та управлінських службах МЦ «Особливі».

З метою покращення документообороту та управлінського діловодства в МЦ «Особливі» пропонуємо впровадити новітню систему електронного документообороту. Система «ДІЛО» – комплексний промисловий додаток, який реалізує автоматизацію управлінського процесу, а також здійснення цілковито електронного документообігу компанії. Система оптимально застосовується як у малих комерційних компаніях, так і в диверсифікованих холдингових чи відомчих структурах.

Ефект від втілення в системі забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності автоматизованої системи електронного документообігу «ДІЛО» виявляється у двох головних частинах:

1. Прямий ефект від втілення автоматизованої системи «ДІЛО» у МЦ «Особливі», що піддається кількісним підрахункам.

Запланований ефект від впровадження новітньої системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО» в МЦ «Особливі» представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Запланований ефект від впровадження новітньої системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО» в МЦ «Особливі»

Робота з паперовими документами (традиційна технологія)	Робота з електронними документами (автоматизована технологія)
Майже 15% усіх документів безповоротно втрачається	Зростання продуктивності праці працівників складає 25-50%
до 30% робочого часу працівників витрачається на пошуки потрібних інформаційних джерел	Строк обробки одного документа скорочується більше ніж на 75%
на кожний документ припадає в середньому 19 його копій	Термін створення нового документа зменшується на 20-30% (завдяки швидкості пошуку й наявності прототипів)

2. Ефект, обумовлений поліпшенням управлінських процесів, що не піддається кількісним підрахункам.

Для аналізу економічної доцільності впровадження СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС МЦ «Особливі» узагальнимо ці параметри й розглянемо їх:

1. Зменшення затрат на паперові документи. Звільнення площ, відведених під зберігання паперових документів, може дати більш істотний ефект. Вартість архівного зберігання електронних документів на 80% нижче в порівнянні з паперовими.

2. Підвищення продуктивності праці. Визначимо фінансові втрати через рутинну роботу. Розглянемо модель «Робочий час»:

$$\text{Всього, затрат} = N * T * Z \quad (3.1)$$

N – число працівників в організації; T – доля часу витрачена на «рутинні» операції з документами; Z – середня зарплата в місяць.

При штаті в 100 працівників, 20% часу, середня заробітна плата 10000грн: Затрати=100*0,2*10000 = 200 тис. грн в місяць.

Очевидно, що для підвищення продуктивності праці необхідно збільшувати час на творчу частину роботи й скорочувати рутинну. З цим завданням дозволяє впоратися СЕД «ДІЛО».

Згідно з оцінками західних консалтингових компаній, частка рутинних операцій, більшу частину з яких можна перекласти на автоматизовані системи, може становити 20-30 % робочого часу. Припустимо, що продуктивність кожного співробітника МЦ «Особливі» «Братислава» збільшиться в середньому на 5%. При зарплаті в 10000 грн. на місяць кожний співробітник буде додатково виконувати роботи приблизно на 500 грн. У рік це складе 6000 грн., а для 100 співробітників – 600 млн.грн.

Як наслідок перерахованого вище – підвищення загальної продуктивності праці й кількості виконуваних робіт.

3. Економія часу на різні операції: 20 % – пошук і очікування надісланих документів; 20 % – узгодження й затвердження документів; 10% – передача документів між відділами; 10% – підготовка звітів про рух документів. Таким чином, сумарний середній час, зекономлений СЕД – більше 60%.

Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Планування грошових потоків від реалізації проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі»

№ п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	700000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від надання послуг, тис. грн.	908409	908409	908409	908409	908409
3	Грошові видатки на надання послуг, всього, тис. грн.	611532	611532	611532	611532	611532
4	Амортизаційні відрахування	100000	100000	100000	100000	100000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	296877	296877	296877	296877	296877
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	243439	243439	243439	243439	243439
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+р.4)	343439	343439	343439	343439	343439
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	269459	211415	165874	130144	102109
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	269459	480875	646749	776892	879002

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту:

$$ЧТВ = \left(\frac{343439}{(1+0,27)^1} + \frac{343439}{(1+0,27)^2} + \frac{343439}{(1+0,27)^3} + \frac{343439}{(1+0,27)^4} + \frac{343438}{(1+0,27)^5} \right) - 700000 =$$

$$= 179001 \text{ грн}$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору.

$$D1 = 39\%,$$

$$D2 = 41\%$$

$$ЧТВ d1 = 12153,41 \text{ грн.}$$

$$ЧТВ d2 = -10394,51 \text{ грн.}$$

$$BHP = 0,39 + \frac{12153,41 * (0,41 - 0,39)}{12153,41 - (-103945,11)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) розраховується за формулою:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{GPIt}{(1 + CBVKn)^t} / PI \quad (3.3)$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$PI = 8790018 / 7000000 = 1,255$$

Розрахунок періоду окупності проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі» наведений в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Дані для розрахунку періоду окупності

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0	343439		-700000
1	343439	269459	-430541
2	343439	211415	-219126
3	343439	165874	-53251
4	343439	130144	76892
5	343439	102109	179002

$$Mn = 12 * (700000 - (269459 + 211415 + 165874)) / 130143 = 6 \text{ міс.}$$

ТО = 4 роки 6 місяців.

Зведена таблиця показників ефективності реалізації проекту представлена у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі»

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	179001
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
PI (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Графічно зростання грошових потоків за проектом відображається за допомогою фінансового профілю проекту (рис. 3.3).

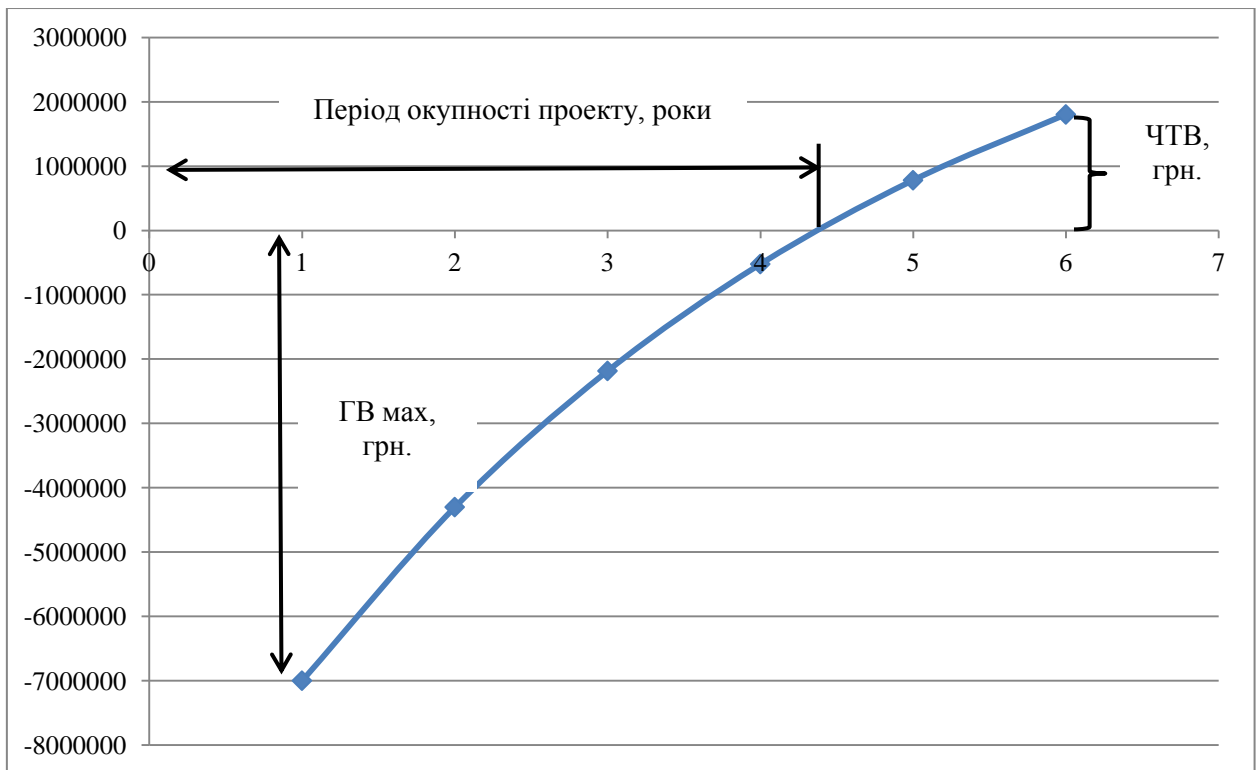


Рис. 3.3. Фінансовий профіль проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі»

Цей графік розробляється за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому потрібно визначити такі індикатори ефективності проекту: величину інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), строк реалізації проекту (n), термін окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – $ГВ_{max}$.

Приведений графік фінансового профілю проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС МЦ «Особливі» найбільш повно відображає розгорнуту характеристику проекту. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату та сприятиме зростанню якості обслуговування клієнтів МЦ «Особливі».

Можна зробити висновок, впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі» забезпечить зростання ефективності роботи управлінського персоналу, знижуватиме частку ручного документообороту, та в підсумку збільшить його фінансовий результат.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити такі висновки:

1. Досліджено сутність, особливості організації, планування та значення адміністративної діяльності в загальній діяльності підприємства. Адміністративна діяльність – це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади. Адміністративна діяльність являє складний процес, що вимагає досить великого обсягу регулюючих і координуючих впливів як на виконавців, так і на виконувани роботи, що значно підвищує роль адміністратора і адміністративного управління в цій підсистемі. Адміністрування являє собою сукупність робіт, виконуваних управлінським персоналом з метою підтримки планових завдань за допомогою прийняття відповідних рішень. Планування адміністративної діяльності на підприємстві можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямів діяльності і розвитку організації, виявлення потреб у ресурсах та засобах, що необхідні для реалізації цих напрямів, а також вибір методів і засобів здійснення цих заходів. Варто відзначити, що з формальної точки зору механізм надання адміністративних послуг забезпечено відповідними нормативно-правовими актами, однак чисельні теоретичні дослідження вказують на наявність достатньої великої кількості проблемних питань.

2. Зазначено, що правильне використання адміністративних методів управління має велике значення для вдосконалення управління в цілому, підвищує ефективність діяльності органів виконавчої влади, оперативність і своєчасність управлінських рішень, гнучкість управління. Процес адміністрування здійснюється поетапно і включає: інформаційну підготовку для прийняття рішення; розробку і прийняття рішення; реалізацію рішень і контроль його виконання. Якість адміністрування виконання залежить від компетенції та кваліфікації фахівців і ступеня його автоматизації

3. Надано загальну організаційно-економічну характеристику МЦ «Особливі». У медичному центрі «Особливі» проводиться організація діагностики, супроводу і лікування пацієнтів, де застосовується прогресивний міждисциплінарний підхід. Протягом 2017-2019 рр. відбулося скорочення рентабельності активів на 10,256%; рентабельності власного капіталу на 11,931%; рентабельності продажу на 2,965%; рентабельності чистих активів на 11,931%; рентабельності оборотних активів на 15,701% – це сталося у зв'язку із зменшенням величини чистого прибутку підприємства (протягом 2017-2019 рр. відбулося скорочення чистого прибутку МЦ «Особливі» на 2080 тис. грн. або на 78,73%). Зменшення чистого прибутку підприємства відбулося у зв'язку із скороченням потужностей МЦ «Особливі» у секторі організації діагностики, супроводу і лікування пацієнтів. Протягом 2017–2019 рр. відбулося збільшення витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» на 702 грн. або на 20,42%. Плануємо поступове зростання витрат на організацію адміністративної діяльності.

4. Визначено ефективність організації та планування адміністративної діяльності у МЦ «Особливі». У 2017-2019 рр. коефіцієнт зносу основних засобів був значним, а коефіцієнт оновлення – мав недостатньо високе значення, що свідчить про швидке зношення основних засобів та недостатнє їх оновлення для забезпечення безперебійного виробництва та реалізації продукції (послуг) підприємства. Негативним є зменшення коефіцієнта придатності основних засобів у 2019 р. Фондомісткість має тенденцію до зростання у 2019 р., а фондівіддача, відповідно – до зменшення. Це негативна тенденція, адже свідчить про збільшення потреби у основних засобах в процесі виробництва та реалізації продукції (послуг) підприємства. Фондоозброєність зростає щороку, що позитивно свідчить про зростання вартості основних засобів, що припадає на 1 працівника.

5. Обґрунтовано напрями удосконалення організації адміністративної діяльності в МЦ «Особливі». Для забезпечення оптимізації витрат на

організацію адміністративної діяльності в довгостроковій перспективі МЦ «Особливі» повинна мати свій оптимальний стратегічний план як фундамент всіх інших видів планування діяльності компанії. Для оптимізації витрат на організацію адміністративної діяльності МЦ «Особливі» пропонуємо здійснити впровадження «TQM Systems», що буде сприяти зменшенню витрат на підприємстві.

б. Виділено заходи щодо забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності у МЦ «Особливі». Варто відзначити, що створення операційних стратегій МЦ «Особливі» є задачею найвищих рівнів управління й базується на вирішенні комплексу завдань: постановці стратегічних цілей; оцінці можливостей і ресурсів фірми для їх реалізації; діагностиці тенденцій у господарській діяльності і в науково-технічній сфері; виявленні стратегій з вибором поточних альтернатив; розробці реальних тактичних планів, програм, проектів і бюджетів; оцінці діяльності підприємства (окремої стратегічної ланки) на базі відповідних критеріїв з урахуванням визначених цілей та планів. Варто відзначити, що впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності МЦ «Особливі» забезпечить зростання ефективності роботи управлінського персоналу, знижуватиме частку ручного документообороту, та в підсумку збільшить його фінансовий результат.

РЕЗЮМЕ

У дипломній роботі визначено сутність адміністративної діяльності та її значення в діяльності підприємства. Досліджено особливості організації та планування адміністративної діяльності на підприємстві. Виявлено методичні підходи до визначення ефективності організації адміністративної діяльності на сучасному підприємстві. Надано загальну організаційно-економічну характеристику МЦ «Особливі». Проведено дослідження організації адміністративної діяльності у МЦ «Особливі». Визначено ефективність організації та планування адміністративної діяльності у МЦ «Особливі». Обґрунтовано напрями удосконалення організації адміністративної діяльності на підприємстві. Визначено заходи щодо забезпечення ефективного планування адміністративної діяльності у МЦ «Особливі». Проведено оцінку економічної ефективності проекту вдосконалення адміністративної діяльності МЦ «Особливі» на основі планових показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. ст.112.
3. Азаренков Г. Ф., Дзьобко І. П. Методичні підходи до управління промисловим підприємством на засадах логістики. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1 (8). С. 3-9.
4. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. К. : ЦУЛ, 2005. 308 с.
5. Белошапка В. А. Результативное управление стратегическим процессом в компании. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9. С. 107-114.
6. Березін О. В., Мезенцева О. М. Компаративний аналіз наукових підходів до поняття «управління розвитком підприємств торгівлі». Проблеми економіки. № 2. 2015. С. 240-246.
7. Бізнес-менеджмент: навч. посіб. під ред. Л. І. Федулової. К.: МАУП, 2007. 632 с.
8. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925>
9. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. К.: ЦНЛ, 2014. с. 400.
10. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. К.: Вид-во Ліра-К, 2014. 334 с.
11. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94-102.

12. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. для студ. вузів; Київ. економ. ін-т менеджменту «Екомен». 2-е вид., переробл. і допов. К. : Кондор, 2012. 654 с.

13. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб.. М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова ; Київ. економ. ін-т менеджменту. К. : Кондор, 2012.

14. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. М.: Гардарики, 2012. 360 с.

15. Володькіна М. В. Стратегічне управління: підручник. К.: ЦУЛ, 2018. 149 с.

16. Воронов О. Інтерпретація поняття «управлінське рішення» у сфері державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 2 (25). С. 38-47.

17. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78–82.

18. Гребешкова О. М. Просторовий підхід в управлінні розвитком підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. №8(668). С. 41-46.

19. Давидова І. О. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного забезпечення. Вісник ХДАК. 2015. Випуск 46. С. 16-25.

20. Дробязко А. М. Теоретичні засади формування управлінських рішень. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/1/05.pdf>

21. Завадський Й. С. Менеджмент: у 3-х т. : підруч. для студ. економ. спец. вузів. Т. 2. Й. С. Завадський; Європейський ін-т. К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2013. 640 с.

22. Зелінська Л. Р. Етапи процесу прийняття управлінських рішень. Інформаційно-комунікаційне наповнення управлінських рішень: матеріали

наук.-практ. семінару (м. Львів, 23 жовт. 2015р.). МОН України, Наук.-досл. ін.-т інфокомунікацій. Л. : НДІІ, 2015. С. 15-19.

23. Іващенко Г. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. № 2. С. 86-92.

24. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в контексті децентралізації влади в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1158>

25. Казначевская Г. Б. Менеджмент : учеб. пособ. для студ. вузов. 3-е изд. Ростов н/Д. : Феникс, 2017. 378 с.

26. Кендюхов О. В. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства: монографія. Т. 1. Донецьк: ДонНТУ, 2013. 344 с.

27. Ковальська К. В. Особливості участі менеджменту у стратегічному управлінні корпорацією. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 11. С. 3-7.

28. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей: Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. 2013. № 1 (40). С. 146–151.

29. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми. А. Кредісов, Б. Літовченко. Економіка України. 2011. № 2. С. 28–37.

30. Кузнецова І. О. Інжиніринг в процесі управління діяльністю підприємства. І. О. Кузнецова. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 1 (52). С. 216–223.

31. Кукоба В. П. Вартісний аналіз функцій управління при проектуванні системи менеджменту підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 4. С. 195–201.
32. Лесечко М. Д. Стратегічне планування: навч. посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. 76 с.
33. Менеджмент: навч. посіб.; ред. С. І. Михайлова; М-во аграр. політики України. Вінниця : Нова книга, 2006. 415 с.
34. Менеджмент організацій: підруч. для студ. вуз. ред. Л. І. Федулова. К. : Либідь, 2004. 448 с.
35. Міненко М. А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства. Економіка та держава. 2012. № 12. С. 4-7.
36. Мирошніченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Ю. В. Мирошніченко, А. І. Філіпова. Бізнес-Інформ. 2012. № 6. С. 203–206.
37. Михайлів В. Р. Прийняття управлінських рішень. Інформаційно-комунікаційне наповнення управлінських рішень : матеріали наук.-практ. семінару (м. Львів, 23 жовт. 2015р.). МОН України, Наук.-досл. ін.-т інфокомунікацій. Л. : НДІІ, 2015. С. 19-21.
38. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Київ, 2012. ТОВ «УВПК «Екс Об». 360 с.
39. Новикова Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. К.: 2004. 560 с.
40. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т, Ін-т економіки та менеджменту. К. : Кондор, 2007. 462 с.
41. Оболенський О. Ю. Модель регіональної соціально-економічної системи як інструмент аналізу та управління регіональним розвитком. Економіка та держава. 2010. № 1. С. 90–94.

42. Осадчая Н. В., Галясовская О. В. Децентрализация в Украине: тенденции и проблемные аспекты. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 2 (44). С. 56-64.
43. Основи менеджменту: підручник; під ред. В. Г. Федоренка; М-во освіти і науки України, Екон. шк. акад. УАН В. Г. Федоренка. К.: Алерта, 2007. 420 с.
44. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум: навч. метод. посіб. для студ. вузів. К.: Кондор, 2005. 581 с.
45. Охріменко А. Г. Основи менеджменту: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2016. с. 130.
46. Парсяк В. Н. Управління бізнес-процесами інструмент підвищення ефективності організацій. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 7. С. 131–138.
47. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
48. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. А. Розман. Вісник КНТЕУ. 2014. № 3. С. 15–34.
49. Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 311 с.
50. Семенова В. Г. Особливості формування функціональних складових системи управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. № 37. С. 281–285.
51. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб.; М-во освіти і науки України. К.: Професіонал, 2004. 432 с.
52. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2010. 358 с.
53. Стадник В. В. Менеджмент: підручник. 2-е вид., випр., допов. К.: Академвидав, 2017. 471 с.
54. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.

55. Сухарський В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика. Тернопіль: Астон, 2012. 415 с.
56. Тавлуй І. П. Система управління як інструмент підвищення ефективності підприємства. Науковий вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. 2010. № 145. С. 355–360.
57. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. с. 490.
58. Теорія і практика ділового адміністрування: навчальний посібник. [Г.І.Дібніс, О.О.Ромахова, Н.О. Держак та ін.] Луганськ: Ноулідж, 2009. 488с.
59. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали міжнародної конференції. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151
60. Ткачук А. З історії реформ адміністративно-територіального устрою України 1907-2009 рр. К.: Леста, 2009. 128 с.
61. Уварова О. Адміністрування: основні моменти. Податки та бухгалтерський облік. 2010. № 102. С. 6–12.
62. Ус С. О. Підхід до визначення сутності знань у контексті моделювання бізнес-процесів. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 12. С. 59–65.
63. Ханін І. Г. Практичні проблеми організації управління та їх вирішення системно-семіотичними методами. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 4. С. 181–185.
64. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.
65. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць. Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.
66. Офіційний сайт МЦ «Особливі». URL: <https://osoblyvi.com.ua/ua/about-us-ua/osoblyvosti-orhanizatsii-likuvannia>

ДОДАТКИ

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	
			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	85	85
накопичена амортизація	1002	85	85
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9	
Основні засоби	1010	4368	4376
первісна вартість	1011	15124	16378
знос	1012	10756	12002
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4377	4376
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6660	10547
Виробничі запаси	1101	5388	6134
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	1153	4279
Товари	1104	119	134
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрашування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5559	4450
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	288	63
у тому числі з податку на прибуток	1136	288	63
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	824	698
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2904	1957
Готівка	1166	29	227
Рахунки в банках	1167	2875	1730
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	14	11
Усього за розділом II	1195	16249	17726
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	20626	22102

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	787	787
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	4969	4969
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	250	250
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11678	12389
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	17684	18395
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2142	2853
розрахунками з бюджетом	1620	206	373
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	24	74
розрахунками з оплати праці	1630	243	341
одержаними авансами	1635		
розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	327	66
Усього за розділом III	1695	2942	3707
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	20626	22102

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	83321	86125
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	68349	69502
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	14972	16623
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1618	1900
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	3488	3437
Витрати на збут	2150	9945	9666
Інші операційні витрати	2180	2269	2292
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від адміністративної діяльності:			
прибуток	2190	888	3128
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	315	126
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1203	3282
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	216	640
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	987	2642
збиток	2355		

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		

Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	987	2642

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	68759	69876
Витрати на оплату праці	2505	9388	8890
Відрахування на соціальні заходи	2510	1823	2916
Амортизація	2515	1254	1215
Інші операційні витрати	2520	2827	2000
Разом	2550	84051	84897

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	
			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	85	85
накопичена амортизація	1002	85	85
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	4376	3069
первісна вартість	1011	16378	16161
знос	1012	12002	13092
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4376	3069
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10547	9119
Виробничі запаси	1101	6134	7268
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	4279	1716
Товари	1104	134	135
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4450	5851
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	63	51
у тому числі з податку на прибуток	1136	63	51
з нарахованих доходів	1140		

із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	698	1338
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1957	2466
Готівка	1166	227	139
Рахунки в банках	1167	1730	2327
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	11	27
Усього за розділом II	1195	17726	18852
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	22102	21921

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	787	787
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	4969	4969
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	250	250
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12389	12951
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	18395	18957
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531		

резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2853	2126
розрахунками з бюджетом	1620	373	247
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	74	78
розрахунками з оплати праці	1630	341	310
одержаними авансами	1635		
розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	66	203
Усього за розділом III	1695	3707	2964
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	22102	21921

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	97241	83321
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	81755	68349
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	15486	14972
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	444	1618
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	4139	3488
Витрати на збут	2150	10039	9945
Інші операційні витрати	2180	1103	2269
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від адміністративної діяльності: прибуток	2190	649	888
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	17	315
Інші доходи	2240	19	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	685	1203
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	123	216
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	562	987
збиток	2355		

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	562	987

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	76144	68759
Витрати на оплату праці	2505	11112	9388
Відрахування на соціальні заходи	2510	2116	1823
Амортизація	2515	1388	1254
Інші операційні витрати	2520	6276	2827
Разом	2550	97036	84051