

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Казмірчук Вікторія Олександрівна

**ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНм-21
Казмірчук В.О.
підпис

Науковий керівник:
д.ф., ст.викл.,
Микитюк Ю.І.
підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Еволюція підходів до формування і розвитку ефективної системи менеджменту в організації.....	5
1.2. Обґрунтування доцільності формування управлінських бізнес-процесів у структурі управління в організації.....	13
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	23
2.1. Формування і розвиток принципів ефективної системи менеджменту в організації.....	23
2.2. Аналіз підходів до формування і розвитку системи менеджменту в організації	30
2.3. Методичне забезпечення оцінки ефективної системи менеджменту в організації	43
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	51
3.1. Формування управлінських бізнес-процесів у структурі управління організацією.....	51
3.2. Підвищення відповідності менеджера щодо спроможності керувати бізнес-процесом в організації.....	56
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність проблеми. «Одним із найважливіших напрямків сучасної економічної науки є розробка та впровадження в господарську практику новітніх концептуальних підходів до управління розвитком підприємств, які б враховували проблеми їх функціонування в мінливих невизначених умовах ринкового середовища та загальні особливості трансформаційних процесів, подальшим розробкам у цьому напрямку повинні передувати критичний аналіз сучасних концепцій менеджменту та їхнє узагальнення на єдиній методологічній базі, яка відповідає сучасним зрушенням у парадигмі наукового пізнання» [22].

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідженню проблеми формування і розвитку ефективної системи менеджменту в організації присвятили свої наукові праці багато авторів, зокрема: Р.Р. Августин, М.М. Бенько, Е.А. Васильєва, Т.Н. Гуськова, О. І. Гончар, В.А. А. О. Касич, В.Г. Крижановский, А.Ф. Мельник, П. П. Микитюк, А.І. Павленчик, І.В. Сіменко, М.М. Шкільняк та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та прикладні засади формування і розвитку ефективної системи менеджменту в організації.

Відповідно до поставленої мети, будуть вирішені наступні **завдання**:

- висвітлити особливості еволюції підходів до формування і розвитку ефективної системи менеджменту в організації;
- охарактеризувати обґрунтування доцільності формування управлінських бізнес-процесів у структурі управління в організації;
- розкрити особливості формування і розвитку принципів ефективної системи менеджменту в організації;
- проаналізувати підходи до формування і розвитку системи менеджменту в організації;
- охарактеризувати методичне забезпечення оцінки ефективної системи менеджменту в організації

- дати оцінку формуванню управлінських бізнес-процесів у структурі управління організацією;
- розробити пропозиції щодо підвищення відповідності менеджера щодо спроможності керувати бізнес-процесом в організації.

Об'єктом дослідження є процеси формування і розвитку ефективної системи менеджменту в організації.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин щодо формування і розвитку ефективної системи менеджменту в організації

Методи дослідження. «У процесі написання кваліфікаційної роботи використано такі методи: узагальнення наукового досвіду – для узагальнення теоретико-методичних засад управління розвитком менеджерського потенціалу на підприємстві; термінологічний аналіз – для дослідження формування основних термінів обраної проблематики; метод логічного узагальнення та абстрагування» [12].

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування і розвитку ефективної системи менеджменту в організації.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з формування і розвитку ефективної системи менеджменту в організації/

Апробація. «За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Управління інвестиційно-інвестиційними процесами та ризиками на підприємстві» у збірнику IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023)» [33].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань, містить 5 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Еволюція підходів до формування і розвитку ефективної системи менеджменту в організації

Детальне вивчення багатьох сучасних концепцій управління розвитком підприємств дозволяє стверджувати, що вихідною точкою їх формування є аналіз впливу зовнішніх чинників і пов'язана з цим розробка адекватних управлінських важелів на засадах системного підходу. Теорія і практика управління породили широке коло концепцій, які намагаються в той чи інший спосіб пристосувати системи управління до динамічних некерованих змін в оточуючому середовищі. Здебільшого такі дослідження спрямовані на обґрунтування форм і методів перебудови внутрішніх механізмів господарювання, організаційних структур та організаційних процесів.

В управлінні розподіл праці розвивається за двома різними напрямками. Перший є безпосереднім наслідком розвитку виробничої організації й точно повторює її структуру – утворення виробничих підрозділів, що означає появу керівників цих підрозділів і виробничої ієрархії. Другий напрям – функціональний, означає відособлення окремих функцій управління і відповідних видів діяльності працівників сфери управління. Важливим принципом науково обґрунтованої побудови структури апарату управління є первинність функції і вторинність органу управління. В основі побудови ієрархії управління і зв'язків у керуючій системі знаходиться система функцій, склад якої є найважливішою початковою базою при розробці і вдосконаленні структури і процесу управління. Тому слід встановлювати перелік і зміст функцій управління, необхідних для досягнення цілей підприємства, а створення управлінських підрозділів повинне здійснюватися за принципами їх функціональної спеціалізації. Таке розуміння побудови організаційної структури і процесу управління, в основі яких покладено функціональний

принцип розподілу на департаменти, відділи, служби, вважається традиційним.

При організації управлінської діяльності виокремлюється безліч напрямів спеціалізації підрозділів, і виділяються різноманітні ознаки класифікації функцій управління. За об'єктом управління як класифікаційні ознаки виступають статична або динамічна характеристики об'єктів. При статичній характеристиці, наприклад, функції управління диференціюються за особливостями ресурсів (управління основними фондами, виробничими запасами, трудовими, фінансовими, інформаційними ресурсами). За динамічною характеристикою як об'єкти управління виступають певні процеси (наприклад, постачання, виробництво, збут, функціонування інфраструктури, управління персоналом). Інший класифікаційний підхід – розмежування функцій по основних стадіях (етапах) процесу управління.

Історично склалося так, що вчені, які вперше намагалися пояснити механізм дії і побудови системи управління виробничими організаціями, виходили з того, що працівники управління є простим інструментом, необхідним для виконання доручених їм завдань, при цьому чим конкретніше вони сформульовані, тим краще можуть бути виконані. Основою побудови системи управління було управлінське завдання. Цей підхід одержав назву класичної теорії побудови організацій, коли структура управління залежить від розчленовування мети діяльності виробничої організації на управлінські задачі, кожна з яких реалізується різними структурними підрозділами.

Одним із напрямів системного розуміння організації управління є процесний підхід, згідно з якими будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, в яких використовують ресурси для перетворення “входів” у “виходи” можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування підприємства необхідно визначити численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси й управляти ними. Перевагою процесного підходу є забезпечення ним безперервного контролю над зв'язками між окремими процесами в межах системи процесів, а також над їх поєднанням і взаємодією. Якщо раніше в

основі тейлоризму (базового принципу організації більшості виробництв) знаходився принцип структуризації функцій відповідно до об'єму необхідних зусиль (що, у свою чергу, призводило до вузької спеціалізації персоналу), то сьогодні при організації бізнес-процесів об'єктом уваги все частіше стає синергетичний чинник. Системний підхід має місце при формуванні структурних підрозділів, що створені на основі однорідності управлінських рішень, на відміну від традиційного способу, що базувався на однорідності здійснюваної управлінської діяльності.

Ще один підхід до розуміння системи управління підприємством – ситуативний. Ситуативна теорія побудови організацій стверджує, що найраціональніші способи побудови систем управління повинні базуватися на різних конкретних (ситуативних) чинниках: орієнтація на нововведення, типи технології виробництва, характер задач, що вирішуються. Наприклад, вивчення впливу структури управління підприємства на можливість здійснення нововведень показало переваги горизонтальних і не жорстко формалізованих структур управління перед багаторівневими структурами. Ситуативна теорія обґрунтовує необхідність індивідуального підходу до побудови систем управління, виходячи з конкретних умов і задач виробничо-господарської діяльності організацій. Порівняння деяких параметрів охарактеризованих концепцій побудови систем управління наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика концепцій побудови систем управління¹

Концепція	Основа концепції	Роль працівника	Чинники, на яких акцентується увага
класична	самостійна управлінська робота	чітке виконання задач	характер і спеціалізація діяльності, розподіл повноважень і відповідальності
біхевіор-альна	соціальна роль працівника	реалізація соціально-психологічних потреб	індивідуальні потреби працівників, внутрішньо-групові відносини
системна	управлінське рішення	отримання необхідного результату	процедури ухвалення і реалізації рішення, розподіл повноважень і відповідальності, інформаційні зв'язки

	взаємодіючі бізнес- процеси	забезпечення продук- тивності, адаптивності процесу і його складових	синергетичний ефект, якість і ефективність процесів, потреби споживача (клієнта) процесу
ситуаційна	ситуативні чинники	чітке виконання задач	зумовлюються специфікою ситуації

Примітка. Складено автором на основі [9]

Зупинимось на визначенні поняття «організація управлінської діяльності».

Організаційно-управлінська структуризація діяльності спирається на поняття організованості (організації) і управління. Термін «управління» вчені визначають як цілеспрямований вплив однієї системи (суб'єкта управління), обраний з безлічі можливих дій на основі інформації, що є для цього, для зміни її стану (поведінки) відповідно до умов зовнішнього середовища, що змінюються, який поліпшує функціонування та сприяє розвитку об'єкта управління. Термін «організація» (від лат. organize - складаю з частин) за визначенням цілком однозначний, хоча має на увазі багато різних дій: засновувати, об'єднувати, упорядковувати і т. п. Тут «організація» розглядається як процес, пов'язаний з організаційною діяльністю людей з упорядкуванням елементів єдиної системи в просторі і в часі і створення взаємозв'язків між ними. Інше значення цього слова припускає наявність об'єкта з організованою впорядкованою внутрішньою структурою, при цьому організація як об'єкт є цілісним комплексом елементів, поєднаних різними зв'язками (економічними, соціальними, правовими, технологічними, інформаційними). Організація визначається і як внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш менш диференційованих частин цілого; це також сукупність процесів або дій, що ведуть до створення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або діючих для досягнення певної мети.

Аналіз підходів до розуміння терміну «організація управлінської діяльності» дозволяє виділити такі характеристики: наявність елементів управління, зв'язків і відносин між ними: по-перше, відособлених підрозділів

з певними функціями, які організовані як статичні об'єкти – місце, простір здійснення управлінської діяльності, по-друге, окремі менеджери, фахівці управлінського персоналу, які безпосередньо здійснюють управлінську діяльність.

Друга «характеристика» – цілеспрямована взаємодія елементів, тобто наявність певної мети діяльності як у управлінського персоналу, так і у підрозділів управління. Бажаним є стан, коли ця мета збігається із загальною метою функціонування підприємства. Інші «характеристики», що вказуються у різних дослідженнях – підлеглість і впорядкованість елементів або діяльності; фіксований розподіл задач (функцій) між елементами. Різні вчені так чи інакше акцентують увагу на перерахованих характеристиках. Дане поняття зустрічається в дослідженнях, присвячених проблемам управління соціально-економічними системами, яким є підприємство.

Вказуючи на наявність зв'язків між елементами здійснення управлінської діяльності, автори, в основному, не акцентують увагу на їх видах. Наприклад, у роботі Бенько М.М. йде мова про зв'язки, що відповідають задачам, які виконують управлінські підрозділи, управлінський персонал [4]. Буднік М. М. розрізняє їх тільки за просторовою орієнтацією – горизонтальні і вертикальні [8]. Оскільки зв'язки між елементами управління (що забезпечують впорядкованість, координацію, регулювання діяльності), так чи інакше, несуть інформаційне навантаження, вважається за необхідне, не заглиблюючись у характеристику їх видів, вказати на їх інформаційний характер. Крім того, у разі організації управління на основі процесного підходу інформаційно-комунікаційні зв'язки, їх налагодженість між бізнес-процесами та підрозділами, що їх складають, набувають першочергового значення серед чинників, які впливають на ефективність здійснення управління. Зупинимось на інформаційній складовій процесу управління докладніше.

Інформація є не допоміжним, а продуктивним чинником, при умілому використанні якого можна істотно і в короткі терміни: підвищити

продуктивність праці, мінімізувати витрати на управління, домогтися синергетичного ефекту в цілому по системі. Раціональне використання інформаційних ресурсів сприяє ухваленню адекватних ситуації рішень, злагодженій і скоординованій взаємодії підрозділів підприємства. У зв'язку з цим функціонування системи управління, організація управлінської діяльності повинні бути спрямовані на своєчасне забезпечення центрів ухвалення рішень необхідною інформацією. У системах управління головним діючим елементом є персонал – особи, які ухвалюють рішення. Використання інформації в управлінні базується на раніше накопичених відомостях, поданих як у вигляді наукових знань, статистичних даних і т. д., так і у вигляді практичних навиків. Рух інформації здійснюється як у вигляді документів, так і у вигляді обміну думками, ідеями, знаннями і носить соціальний характер. Її оцінка, ефективність використання неминуче несе на собі відбиток інтересів, цілей, рівня знань управлінського персоналу. Таким чином, невід'ємною властивістю системи управління підприємством є її соціально-інформаційний характер, що обов'язково повинно бути враховано при організації управлінської діяльності.

Так чи інакше, у підрозділах управління або управлінських бізнес-процесах за функціональною або, відповідно, процесною структурою, управлінська діяльність здійснюється персоналом шляхом перетворення ним вхідної інформації якісно і кількісно у вихідну у вигляді управлінських рішень. На характер, якість цих рішень безпосередньо впливають соціальні характеристики управлінського персоналу – його професійність, компетентність, зацікавленість у результатах діяльності. Оскільки цілі, структура, процес управління є значною мірою продуктом взаємодій між працівниками (разом з формальними), доцільно акцентувати увагу на соціальному аспекті при організації управлінської діяльності.

Організація управлінської діяльності підприємства – процес упорядкування елементів управління (підрозділи і управлінський персонал), зв'язків між ними шляхом створення статичних управлінських структур і

спосіб упорядкування динамічних процесів управління шляхом регламентування інформаційних потоків і взаємодій між елементами управління, що має носити системний характер. Трактують процесу організації управлінської діяльності враховує пріоритетність соціальних процесів (людський капітал як найвагоміший ресурс) та інформаційний характер функціонування, що акцентує увагу саме на цих параметрах як елементах вдосконалення при виникненні протиріч, збоїв у функціонуванні системи управління.

Наголошення на системності при організації управлінської діяльності дозволяє ідентифікувати пріоритети власних внутрішніх процесів та зовнішнього середовища, узгодити їх, спираючись на загальні властивості систем. Необхідним є відповідність напрямів вирішення виникаючих протиріч потребам та інтересам максимально більшої кількості зацікавлених сторін.

Охарактеризуємо безпосередньо напрями розвитку в організації управлінської діяльності підприємства. Згідно із законом перебігу кількості в якість, умовою якісних змін є кількісні перетворення як у бік збільшення так і в бік зменшення числових характеристик складових об'єкту (у нашому випадку функціонування підприємства). Останнє явище притаманне змінам, що мають відбуватися в організованих структурах і процесі управління підприємств – перетворення структур управління у більш «плоскі», зменшення кількості елементів, що їх складають, спрощення зв'язків між цими елементами, що забезпечують процес управління та впливають на швидкість його здійснення. Зміна кількості елементів структури управління (підрозділів, чисельності управлінського персоналу) і комунікаційних зв'язків між ними (за рахунок усунення дублювання) повинне забезпечити підвищення якості здійснення управлінської діяльності, що виявляється в збільшенні показників економічної і соціальної ефективності результатів функціонування підприємства в цілому.

У табл. 1.2 подано зміни, які характеризують ознаки розвитку в структурі та процесі управління. Зрозуміло, що їх поділ на економічні,

соціальні та технологічні є відносно умовним. Існує певна взаємозалежність між ними і вплив одного на одний. Так, прогресивні якісні перетворення в соціальній і технічній сферах в решті решт позитивно позначаються на економічних показниках діяльності підприємства. А зрушення в економічних сферах, безумовно, приводять до змін у соціальній та технічній підсистемах.

Таблиця 1.2

Ознаки розвитку в організованій структурі та процесі управління підприємством

Фактор	Напрями змін
Економічні	зменшення управлінських витрат при збільшенні обсягу реалізації (у натуральному виразі) продукції (послуг)
	зменшення чисельності управлінського персоналу, що не веде до зменшення обсягу реалізації (у натуральному виразі) продукції (послуг)
Соціальні	зростання професійно-кваліфікаційного рівня управлінського персоналу
	збільшення рівня врахування системою мотивації окремих досягнень та здібностей працівників
	незмінність або підвищення інтенсивності управлінської праці при зростанні децентралізації управління
Технічні	зменшення часу ухвалення управлінських рішень
	прискорення документообігу між підрозділами управління
	збільшення точності виконання планів
	зменшення кількості підрозділів управління, що не веде до скорочення інтенсивності управлінської праці

Примітка. Джерело [12]

Таким чином, ознаками розвитку при організації управлінської діяльності, слід вважати процеси прогресивних якісно-кількісних змін (перетворень) у статичній структурі і динамічному процесі управління підприємством, які сприяють підвищенню результативності та ефективності здійснення управлінської діяльності. Звичайно, конкретні напрями цих змін, обсяги, а також їх необхідність, потрібно визначити шляхом ретельного аналізу стану організації управлінської діяльності на підприємстві. Методичні рекомендації щодо такого аналізу представлені в другому розділі роботи.

1.2. Обґрунтування доцільності формування управлінських бізнес-процесів у структурі управління в організації

Актуальність проблеми підвищення ефективності функціонування українських підприємств в умовах ринкової економіки спонукає до вирішення проблем створення нових організаційних структур підприємств, проведення реструктуризації та реформування діючих організаційних структур, здатних до адаптації в мінливих умовах ринкового середовища і, зокрема, організаційних структур управління підприємств.

Організаційна структура підприємства, як форма існування будь-якої організації, протягом століть зазнала істотних трансформаційних змін. Але, незважаючи на величезне різноманіття структур, виділяють дві характерні групи, еволюція структурних трансформацій яких наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Еволюція організаційних структур управління підприємством

Рік / Характеристика	1850	1900	1930	1950	1980	2000
тип структури	лінійна	Лінійно-функціональна	дивізійна (продуктова)	проектна, матрична, венчурна	багато-структурна, холдингова	мережева, віртуальна
ринкова стратегія	стандартна продукція (послуга); регіональні / національні ринки	диверсифікована продукція (послуги); національні/міжнародні ринки	стандартна продукція (послуги); стійкі ринки	інноваційна на продукція (послуги); нестабільні ринки	якість обслуговування споживачів	проектування продукції (послуг); глобальні, нестабільні ринки
управління	персональне управління і контроль	централізований план і бюджет	корпоративна політика, виділення центрів прибутку	тимчасові групи, розподіл ресурсів	внутрішні ринки, об'єднані системи планування	тимчасові структури із загальнодоступними ресурсами, довіра, координація
домінуючий фактор зовнішнього середовища	виробництво	збільшення обсягів	конкуренція	інновація	стратегія	інформація

вимоги ринку та успіху	задоволення попиту	прискорення зростання, зниження собівартості	врахування потреб споживача, вплив на замовника, обмеження зростання	інтернаціоналізація, розповсюдження технологій, створення нового продукту	глобальна конкуренція, гнучкість	високий інтелектуальний потенціал персоналу, створення нових потреб, цінностей
------------------------	--------------------	--	--	---	----------------------------------	--

Примітка. Джерело [37]

Перша група – це ієрархічні структури (інші назви – механістичні, бюрократичні). Друга група – органічні структури (інші назви – адаптивні, гнучкі). Нижче більш детально розглянемо основні типи організаційних структур управління.

Організаційні структури більшості підприємств формувалися під впливом концепції ієрархічних структур.

Ієрархічні організаційні структури мають ряд різновидів: функціональні структури (лінійні, лінійно-функціональні, лінійно-штабні) та дивізійні (продуктові, регіональні, на базі стратегічних одиниць бізнесу). У сучасній економіці України поєднання лінійного, функціонального та дивізійного принципів є основою побудови будь-якої великої корпорації.

У табл. 1.4 подано характеристику факторів, що обумовлюють існування і функціонування згаданих типів структур управління.

Таблиця 1.4

Узагальнені характеристики структур управління підприємством

Фактори, що обумовлюють існування й функціонування організаційних структур управління					
Зовнішні			Внутрішні		
середовище	технологія	мета, стратегія	оперативні цілі	планування і фінансування	формальна влада
Функціональні ієрархічні структури					
стабільне, низький рівень невизначеності	більш рутинна, низький рівень взаємозалежності	внутрішня ефективність (результативність), якість	внутрішні цілі функціональних підрозділів	статистичні звіти, бюджет на основі калькуляції витрат	керівники функціональних підрозділів
Дивізійні ієрархічні структури					
мінливе – від помірному до високого ступеня	не рутинна, висока взаємозалеж-	зовнішня ефективність, адаптація,	внутрішня ефективність регіональних	основа – стратегічні одиниці	продуктові (регіональні) менеджери,

невизначеності	ність підрозділів	задоволення потреб клієнтів	або продуктивних відділень	бізнесу з продукції або регіону	координаційна відповідальність функціональних менеджерів
Жорсткі органічні структури					
високий ступень невизначеності	не рутинна, взаємозалежна	дуальна - інновації та спеціалізація	однакова значущість проектних і функціональних цілей	двоїсті бюджети за проектами і за функціями	координація дій між функціональним і проектним керівництвом
Гнучкі органічні структури					
динамічне, з високим ступенем невизначеності	високотехнологічні галузі, що вимагають великих капіталовкладень	ефект синергії, акумуляція ресурсів багатьох фірм, швидка реакція на зміни ринку	цілі фірм-партнерів мережі, що координуються центром	колективні активи декількох фірм, взаємне володіння акціями учасників мережі, контрактні відносини	корпорація – центр, фірми-партнери

Примітка. Джерело [19]

Можна побачити, що недоліком усіх структур, що характеризуються, є орієнтація на зменшення витрат виконуваної роботи замість збільшення цінності, що нею додається. Суттєвою проблемою є налагодженість інформаційних потоків, що уповільнює процес управління, а також конкуренція між підрозділами, яка заважає зосередженню на досягненні загальних цілей. Разом з тим, значний позитивний момент – висока компетентність управлінського персоналу (здатність якісно виконувати свої функції за даної організації управлінського процесу) і, відповідно, низькі витрати на підвищення його компетентності.

Ефективність організації структури та процесу управління залежить від того, наскільки оперативно і з мінімумом витрат можна змінити щось в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами потреб зовнішніх і внутрішніх контрагентів, а також від можливості отримання адекватної й достовірної інформації про поточний стан. Останнє сприятиме ухваленню доцільних управлінських рішень при визначенні напрямів організації управлінської діяльності, встановленні механізмів досягнення цілей, раціональному використанні ресурсів. На забезпечення названих чинників в організації управління спрямовано застосування процесного підходу. Цей підхід до

організації управлінської діяльності широко розроблений у теоретичних дослідженнях та застосовується на практиці за кордоном, але ще не отримав значного визнання на українських підприємствах. Він протиставляється лінійно-функціональному, який домінує на українських підприємствах. Охарактеризуємо його особливості нижче.

«Бізнес-процеси, як особливий предмет уваги менеджерів, визначився порівняно недавно, об'єктивною передумовою чого стало прискорення та ускладнення економічних потоків» [22].

З метою досягнення практичних результатів у поліпшенні діяльності підприємства – відповідності процесів зі створення продукції стандартам якості ISO 9004:2001, вважається за необхідне розглядати управлінські бізнес-процеси як функції управління, що виконуються на кожному його рівні. За даною ознакою виникає необхідність класифікації управлінських бізнес-процесів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація управлінських бізнес-процесів підприємства

Класифікаційна ознака	Групи бізнес-процесів
час здійснення, горизонт планування	стратегічні
	тактичні
	оперативні
мета функціонування	ті, що підтримують існуючий стан
	ті, що спрямовані на розвиток
середовище споживання результатів	ті, що спрямовані на зовнішнє середовище підприємства
	ті, що спрямовані на внутрішнє середовище підприємства
ланка управління (виконання)	ті, що виконуються вищою ланкою управління
	ті, що виконуються середньою ланкою управління
	ті, що виконуються нижньою ланкою управління
спосіб виконання	ті, що виконуються власними силами
	ті, що здійснюються з залученням зовнішніх виконавців
простір розташування	наскрізні
	обмежені структурними підрозділами
середовище отримання ресурсів	ті, що залучають ресурси із зовнішнього середовища підприємства
	ті, що споживають ресурси внутрішнього середовища підприємства
	змішані

Примітка. Складено автором на основі [44]

Наведена класифікація управлінських бізнес-процесів підприємства дозволяє чітко ідентифікувати межі їх виконання, необхідні для здійснення ресурси, визначити результати та показники функціонування.

Діяльність підприємства можна уявити у вигляді основних бізнес-процесів: постачання, основне виробництво, збут; допоміжних бізнес-процесів – допоміжне виробництво; бізнес-процесів управління основними і допоміжними бізнес-процесами шляхом їх забезпечення матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними ресурсами. Модель системи бізнес-процесів підприємства подано на рис. 1.1.

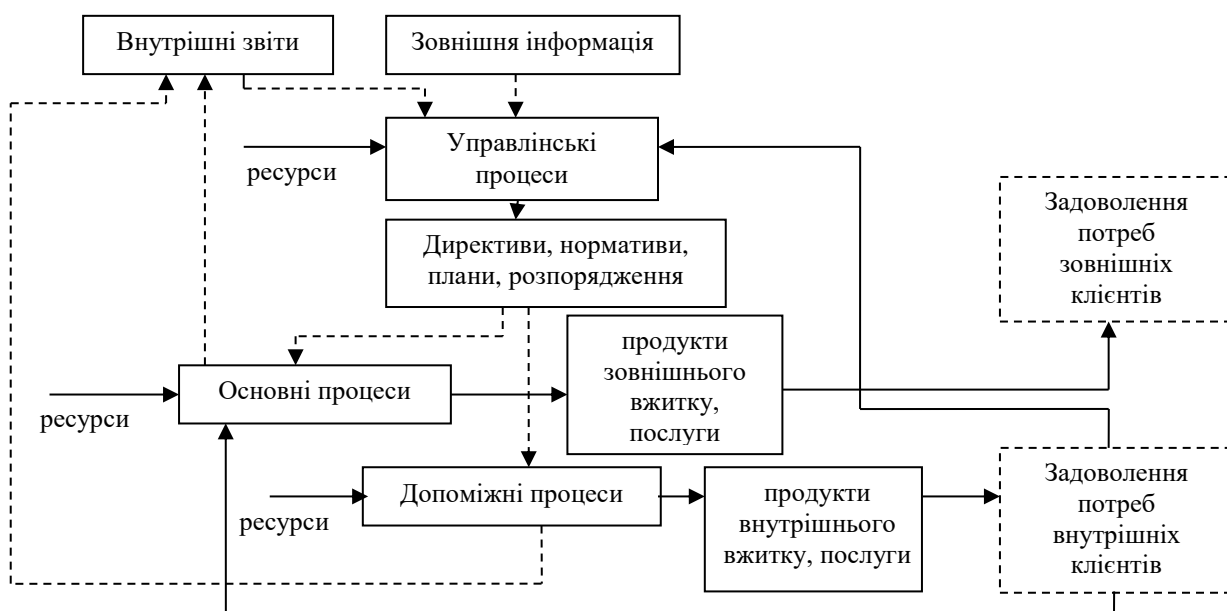


Рис. 1.1 Модель системи бізнес-процесів підприємства.

Примітка. Складено автором на основі [28]

У даному підході «реальність» процесів досягається шляхом прив'язки мережі (системи) процесів до функціональних підрозділів підприємства. Зіставлення «функціональної» і «процесної» організації вважається некоректним, з чим ми погодимося. Невірно було б стверджувати, що в ієрархічно побудованій організації немає процесів. Вони є на будь-якому підприємстві. Крім того, якщо підприємство успішно здійснює діяльність, то це значить, що його процеси достатньою мірою результативні та ефективні. Питання лише в тому, чи забезпечить існуюча система управління стійке в

заданому ступені, рентабельне функціонування підприємства в певній перспективі. Прихильники даного розуміння процесного підходу вважають, що немає необхідності повністю змінювати організаційну структуру, що склалася. Потрібно встановити принципи визначення процесів і прив'язати їх до існуючої оргструктури підприємства – чітко розподілити по процесах функції, що виконуються в підрозділах. Керівники структурних підрозділів (які володіють ресурсами) фактично стають ще і власниками процесів, за якими закріплюється відповідальність за результативність і ефективність процесу. Управління згідно з даним типом процесного підходу вирішує проблему неефективної взаємодії підрозділів різної функціональної підлеглості, фокус з ієрархії зміщується на споживача за допомогою організації діяльності підрозділів підприємства з орієнтацією на кінцевий результат і задоволення вимог клієнтів. Проте, у цьому випадку виникає складність локалізації процесів в рамках функціональних меж структурних підрозділів, оскільки існуюча організаційна структура, як правило, не співпадає з процесами діяльності (по суті, «розриває» їх). Вихід тут можливий у зміні меж структурних підрозділів так, щоб вони співпадали з процесами і не «розривали» їх. Фактично, це означає реорганізацію компанії з орієнтацією функціональної структури на процеси, що створюють додану цінність для клієнтів. Прив'язка процесів до функціональних підрозділів дозволяє отримати: однозначне визначення меж процесів (по входах/виходах, функціях підрозділів); однозначне визначення взаємодії процесів у рамках мережі (системи) процесів підприємства.

Прихильники ідеології «наскрізних» процесів визначають процес як цілеспрямовану послідовність операцій (робіт, процедур), яка приводить до заданого кінцевого результату – виходу процесу. При використанні даного визначення, опис процесу є описом послідовності робіт, що виконуються по черзі в різних підрозділах підприємства (часто з різних функціональних напрямів), виконавців, вхідних і вихідних документів. При використанні такого підходу, на підприємстві може бути виділено стільки процесів, скільки

зможуть суб'єктивно обґрунтувати керівники і фахівці. Додатково до типових документів створюються описи «наскрізних» процесів, зміст і призначення яких не дозволяє їх використовувати для реального управління. На основі «наскрізного» розуміння процесу розвиваються школи реорганізації управління підприємства. Найбільше поширення набув підхід, при якому: 1) створюється описи процесів (моделі) «як є»; 2) проводиться аналіз моделей «як є»; 3) розробляються моделі «як повинно бути»; 4) проводиться реорганізація реальної діяльності на основі моделей «як повинно бути». У даному випадку, очевидно, що питання побудови системи управління в принципі не ставиться – виконується разовий проект поліпшення операційних ланцюжків усередині підприємства. У табл. 1.6 наводиться порівняння двох описаних підходів.

На реальному підприємстві неможливо одразу відмовитися від діючої ієрархічної структури й побудувати нову на основі процесів. Взаємозалежності різних функціональних взаємодій можуть бути дуже складні і представлені мережею різних процесів і підпроцесів. Для повноцінної побудови охарактеризованої системи управління необхідно провести зміни по трьох напрямках: особове (від менеджера функціонального підрозділу до власника процесу); організаційне (від функціонально-ієрархічної до процесно-орієнтованої структури управління); командне (від функціонального підрозділу до команди міжфункціонального процесу).

Таблиця 1.6

Порівняння підходів до процесного управління підприємством

Критерій порівняння	Підхід	
	комплексний	наскрізний
розуміння процесу	стійка цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи	цілеспрямована послідовність операцій, що приводить до заданого кінцевого результату - виходу процесу
уявлення про діяльність підприємства	діяльність розглядається як мережа процесів; системне бачення всіх видів діяльності підприємства; прив'язка до реальної організаційної структури управління	частковий розгляд діяльності у вигляді ланцюжка послідовно виконуваних операцій; відсутність системності; суб'єктивність

	підприємства	
положення відповідального за процес	володіє всіма ресурсами; займає чітке положення в організаційній структурі	не володіє ресурсами; не має чіткого місця в організаційній структурі управління, але має обов'язки
взаємодія структурних процесів	визначено і регламентовано в рамках мережі процесів	частковий опис в рамках «наскрізних» процесів
необхідність зміни організаційної структури при впровадженні процесного підходу	організаційна структура управління в цілому зберігається	повинна бути повністю змінена для досягнення реального результату (перехід на матричну або проектну структуру)

Примітка. Складено автором на основі [37]

Організація управління на основі бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність функціонування інформаційних потоків, а значить – і процесу управління. Забезпечуючи безперервність передачі інформації і відповідність інформаційного потоку матеріальному, організація діяльності у взаємопов'язаних бізнес-процесах підприємства сприяє економії часу при здійсненні управління (ухвалення рішення і управлінські дії). Дана економія виявляється в скороченні завантаження управлінського персоналу інформацією та шляху її трансформації від «ініціюючого впливу» до «реалізації рішення», а значить – циклу управління. Інформаційна підсистема є засобом ініціації процесу ухвалення рішення через передачу по своїх каналах значущих стимулів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ефективність цих процесів, у свою чергу визначає ефективність всієї системи управління.

Таким чином, перехід підприємства від організації управлінської діяльності за функціональними принципами на процесно-орієнтовану забезпечує її розвиток. Даний висновок впливає з того, що: по-перше, при групуванні підрозділів управління за взаємопов'язаними бізнес-процесами відбувається якісне перетворення зв'язків між ними – усувається дублювання функцій, прискорюється інформаційний потік; по-друге, виникає необхідність підвищення компетентності, кваліфікації персоналу, тобто переходу його якісних характеристик на більш високий рівень; створюються умови, за яких робітники промотивовані на досягнення, передусім, загальної мети

підприємства. По-третє, принцип пріоритетності інтересів клієнта над всіма іншими (у даному випадку клієнтом виступає фахівець або підрозділ управління) спонукає до підвищення якості управлінського процесу на всіх його етапах. Отже, застосування процесного підходу в організації управлінської діяльності на підприємстві може розглядатися як напрям її розвитку.

На підставі проведеного дослідження розробку заходів щодо підвищення результативності, ефективності управлінської діяльності в роботі пропонується починати не з проектування нової організаційної структури управління, а з адаптації форм організації управлінської діяльності (структур управління) до ринкових умов шляхом коригування існуючої системи управління за рахунок прив'язки організаційних одиниць підприємства до тих або інших бізнес-процесів, розподілу управлінських операцій між організаційними одиницями, забезпечення об'єктивного відображення інформаційних зв'язків між джерелами й вузлами обробки інформації та обміну цією інформацією між користувачами системи управління. При цьому адаптації структури управління повинен передувати аналіз можливостей здатності існуючої системи управління швидко реагувати на зміну зовнішніх чинників та відповідно до цього здійснювати дії, спрямовані на своєчасне коригування елементів організаційної структури управління та управлінського процесу, що в ній відбувається.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що організація управлінської діяльності підприємства – процес упорядкування елементів управління (підрозділи і управлінський персонал), зв'язків між ними шляхом створення статичних управлінських структур і способів упорядкування динамічних процесів управління шляхом регламентування інформаційних потоків. При цьому розподіл функціональних обов'язків, повинен відбуватися з урахуванням соціального аспекту, під яким, у даному випадку, мається на увазі урахування якісних характеристик управлінського

персоналу (кваліфікації, компетентності, здатності до розвитку) та ступень його умотивованості.

2. Класифіковано управлінські бізнес-процеси підприємства з метою чіткої ідентифікації меж їх виконання, відповідальних осіб, визначення необхідних для здійснення ресурсів, засобів їх залучення, встановлення вимог щодо результатів функціонування та показників оцінки цих результатів. Виділеними класифікаційними ознаками є: час здійснення, мета функціонування, середовище споживання результатів, ланка управління, спосіб виконання, простір розташування та середовище отримання ресурсів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Формування і розвиток принципів ефективної системи менеджменту в організації

Для уточнення концепції формування процесно-орієнтованої структури управління необхідно сформулювати систему принципів, дотримання яких забезпечить створення та подальше функціонування останньої. «Якість організаційних структур будь-якого типу великою мірою залежить від того, наскільки при їх формуванні відбито конкретні організаційні принципи» [25,]. Перегляд принципів є об'єктивною потребою, оскільки при переході до організації структури управління за процесним підходом відбувається зміна ролі керівника, зростає орієнтація на стандарти якості, що виявляється у задоволенні вимог «зовнішніх» і «внутрішніх» клієнтів, значно підвищуються вимоги до інформаційних ресурсів при здійсненні управлінської діяльності.

Потрібно зазначити, що закони за своєю сутністю відображають стійкі, повторювані зв'язки і відносини, наявні в природних і суспільних явищах. Про принципи можна сказати, що вони мають суб'єктивний характер оптимальних правил, норм, що сформульовані людьми в конкретній сфері застосування. У нашому випадку ця сфера – організаційна структура управління підприємства.

Знання принципів організації структури управління забезпечує успіх функціонування і розвитку підприємства в цілому, а комплексне їх застосування дає можливість обґрунтовано ухвалювати управлінські рішення, вдосконалювати процеси управління.

Розуміючи принципи як основне, вихідне положення теорії, головних правил діяльності яких необхідно дотримуватися при організації та функціонуванні процесно-орієнтованої структури управління підприємством, до їх ідентифікації необхідно підійти із загально-філософської позиції, яка сприятиме об'єктивному пізнанню сутності предмета дослідження,

загальносистемної, що здатна забезпечити всебічність розгляду його функціонування, а також врахувати специфічні характеристики, вимоги до суб'єкта діяльності – керівника бізнес-процесу та інформації, яка набуває першочергового значення серед ресурсів, що необхідні для здійснення бізнес-процесів. В табл. 1.7 подано загальні та специфічні принципи організації та функціонування процесно-орієнтованої структури управління.

Таблиця 1.7

Принципи формування та функціонування процесно-орієнтованої структури управління підприємства

Загальнофілософські	Системні	Діяльності керівника бізнес-процесу	Інформаційного забезпечення бізнес-процесу
Об'єктивне відображення	Пропорційність і композиція	Єдність розпорядництва та відповідальності, прав та обов'язків	Конгнітивність
Розв'язання суперечностей	Комплексність	Узгодження	Інформаційна насиченість
Детермінізм	Системність	Орієнтація на клієнта	Прозорість
Органічна взаємодія	Об'єктивність	Командний спосіб прийняття рішень	Розповсюдження знань
	Зворотній зв'язок Динамічність	Спрямованість на розвиток через самоменджмент Спрямованість на розвиток творчості у підлеглих	

Примітка. Складено авторім на основі [36]

У зв'язку з тим, що, за визначенням, загально- філософські принципи забезпечують об'єктивність, реальність, адекватність сприйняття організаційної структури управління підприємством, до їх складу доцільно включити принципи:

- відображення об'єктивної реальності завдяки її суб'єктивному сприйняттю. Організація структури управління взагалі та виділення основних, допоміжних та управлінських процесів, зокрема, відбувається у кожному випадку суб'єктивно, з позицій певних економічних агентів. Але цей процес

повинен бути спрямовано на об'єктивне відображення потреб середовища його здійснення;

- суперечностей, згідно з яким розвиток системи або процесу ґрунтується на їх розв'язанні. Тобто безперервне вдосконалення організаційної структури управління як системи відбувається шляхом вирішення конфліктів, які виникають на стику інтересів контрагентів бізнес-процесів;

- детермінізму, що пояснює об'єктивну закономірність і причинну обумовленість існування соціально-економічних явищ у суспільстві, до яких відносяться як економічні агенти, так і зв'язки між ними, що виникають і об'єктивно існують у процесі управління;

- органічної взаємодії як основного способу існування економічних агентів як суспільних систем, що характеризуються взаємним нелінійним зв'язком як їх складових.

Використання загальносистемних принципів дозволяє враховувати всю множину факторів, які впливають на існування системи і процес організації структури управління. Їх перелік і сутність щодо організаційно-економічного механізму розвитку підприємства розглянув у своїй роботі Власенко Т. А. [11]. Розвиваючи їх сутнісне тлумачення і трансформуючи загальносистемні принципи до організації процесно-орієнтованої структури управління, їх склад доцільно подати таким чином.

Системність, що полягає у використанні системного аналізу як основного теоретичного підґрунтя управління, та необхідність врахування всіх факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на процес організації структури управління і особливості функціонування її як відкритої і складної системи.

Комплексність, що полягає в поєднанні дій «власників», «постачальників» та «клієнтів» бізнес-процесів. Таке поєднання буде дієвим тільки в тому разі, коли їх цілі є несуперечливими, тобто співпадають і становлять єдиний комплекс.

Об'єктивність передбачає здійснення управлінської діяльності на достовірній і актуальній інформації, яка враховує особливості дії та динаміку зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Динамічність, яка полягає в уточненні й урахуванні мінливості факторів впливу на процес функціонування структури управління, а також на управлінську діяльність в цілому і у коригуванні, у разі необхідності, сформованих бізнес-процесів. З плином часу організаційна структура управління змінюється відповідно до «життєвого циклу» підприємства, який включає стадії створення, розвитку, стабільного функціонування, ліквідації. Для подовження стадії «стабільне функціонування» потрібне безперервне вдосконалення всіх бізнес-процесів підприємства, механізмів їх виконання.

Принцип зворотного зв'язку. Незалежно від природи керованих об'єктів, їхнє регулювання можливо завдяки підтримки зворотного зв'язку за допомогою інформаційних потоків, що містять дані про результати здійснених управлінських впливів. Співставлення рівнів інформації дозволяє оцінювати стан останньої, недоліки в якій можуть бути проявом незадовільного стану керівної системи – недоліків в організації бізнес-процесів управління.

Принцип пропорційності й композиції керівної та керованої підсистем передбачає, що в соціально-економічних системах відношення між цілим і частиною – це відношення рівноправних партнерів, однаково зацікавлених у стабілізації та збереженні підприємства як системи. Такий зв'язок дозволяє оптимально розвивати як підприємство в цілому, так і його підрозділи або відокремлені структури. Такий підхід не суперечить можливості визначення й надання найширших повноважень, прав і відповідальності в межах єдиної цілісної системи її компонентам, але припускає дотримання єдиних принципів, стратегічних установок, цінностей, моральних і культурних норм. Цілі й ідеали, які є рушійною силою, різноспрямовані, тому замість досягнення значних позитивних результатів підприємство перебуває в рівновазі, а іноді навіть отримує негативні результати.

Як специфічні принципи організації та функціонування процесно-

орієнтованої структури управління застосуємо ті, що стосуються забезпечення дотримання вимог до інформації як ресурсу, який відіграє першочергову роль у виконанні бізнес-процесів. Визначимо та охарактеризуємо ці принципи нижче.

Як зазначалося у попередньому підрозділі дипломного дослідження, при переході до процесно-орієнтованого управління відбувається зміна напрямку інформаційних потоків на переважно горизонтальні, у результаті чого вони ближче співпадають з матеріальними та фінансовими, скорочується час ухвалення та виконання управлінських рішень, більш дієвим стає зворотний зв'язок між клієнтами, керівниками та виконавцями бізнес-процесів. Рух інформації придбає більш високу кінцеву ефективність за рахунок відсутності «затримуючих фільтрів» і перешкод у вигляді функціональних підрозділів. Він також дозволяє більш оперативно здійснювати моніторинг кожного окремого бізнес-процесу, більш дискретно і цілеспрямовано розподіляти інформаційні ресурси між ними залежно від доцільності функціональних завдань кожного бізнес-процесу, компетенції його керівника. У зв'язку з підвищенням значення інформаційних потоків, їх впливу на процес управління рішень та кінцеві результати діяльності підприємства в цілому, необхідно дотримуватися вимог до інформаційного забезпечення при організації управлінської діяльності. Таким чином, принципи, дотримання яких сприяє виконанню вимог до інформаційного забезпечення функціонування процесно-орієнтованої структури управління, можна подати у наступному вигляді.

Принцип когнітивності характеризує здатність системи, якою є організаційна структура управління до навчання. Згідно з цим принципом у процесі організації структури управління потрібно звернути увагу на те, що складові системи повинні бути готові самостійно адаптуватися до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища на основі накопиченого інтелектуального капіталу. Використання принципу когнітивності дозволить колективно відбирати, сприймати, інтерпретувати й обробляти інформацію про стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Таким чином, система зможе накопичувати інформацію і створювати специфічну базу знань,

яка є розподіленою між окремими економічними агентами [42]. Принцип когнітивності передбачає самонавчання системи на основі додаткової інформації та використання не тільки організаційних, але й загальноекономічних внутрішніх можливостей, що дозволить суб'єктам системи ухвалювати раціональні управлінські рішення.

Принцип прозорості. Інформаційне спілкування керівників бізнес-процесів із суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища повинно ґрунтуватися не на впливі першого, а на прийнятті і впровадженні концепції діалогу, що передбачає використання активних позицій обома сторонами. Ефективне ведення такого діалогу можливе на основі довіри, якої можна досягти, передаючи інформацію, що цікавить суб'єктів. Тому інформаційні повідомлення повинні комплексно відображувати сутність і особливості бізнес-процесів, що забезпечує їх розгляд у фінансовому, управлінському і комерційному аспектах. Дотримання принципу прозорості у внутрішньому середовищі підприємства між суб'єктами структури управління забезпечує їх бачення свого місця у цілях та результатах виконання взаємопов'язаних бізнес-процесів. Залучення суб'єктів зовнішнього середовища до функціонування структури управління може бути як явним, так і латентним. Останнє можна реалізувати на основі їх інформаційної відкритості, завдяки якій підприємство може отримувати важливу для нього інформацію, безпосередньо не спілкуючись із суб'єктами; а знайомлячись з їх намірами, особливостями фактичної та потенційної поведінки на ринку.

Принцип інформаційної насиченості. Чим більше інформації про зовнішнє і внутрішнє середовища має підприємство, тим стабільніша його позиція на ринку. Врахування дії цього принципу потребує впровадження передових інформаційних технологій, створення ефективної системи комунікаційних зв'язків, впровадження корпоративних мереж на підприємстві. Доцільним є формування централізованої інформаційної системи підприємства з виділенням систем стратегічної (перспективної) і тактичної (оперативної) інформації. Це дасть можливість збирати і накопичувати дані про стан мікро- і

макросередовища підприємства, координувати і контролювати виконання управлінських рішень.

Принцип розповсюдження знань. Необхідно зазначити, що знання та інтелект, які стали об'єктивно важливими для успішної бізнес-діяльності, можуть, по-перше, зробити більш продуктивною працю менеджера, по-друге, поставити акценти на критеріях її ефективності, по-третє, розподілити менеджмент між усіма працівниками. Найбільш потрібною сферою менеджменту є не просте об'єднання факторів виробництва, а постійне оновлення засобів їх використання на основі знань, що швидко розвиваються та доповнюються в сучасних умовах. Для посилення компетентності та креативності людського капіталу підприємства необхідно обмінюватися досвідом, психологічно готувати і захищати творчих особистостей, останнє повинно бути промотивовано. Надійність і конкурентоспроможність підприємств може забезпечуватися лише здатністю накопичувати інформаційні ресурси та перетворювати їх в знання. Швидкість та об'єктивність ухвалення рішень обумовлена не тільки рівнем розвитку технологій накопичення та переробки інформації, а й здатністю персоналу швидко використовувати її.

Спираючись на вище викладене, а також враховуючи вісім принципів менеджменту якості за стандартами ISO, стосовно керівника бізнес-процесу, виходячи з його функцій та вимог, що до нього ставляться для забезпечення якісного виконання цих функцій, на нашу думку, доцільно застосування таких принципів.

Ухвалення рішень на основі врахування точок зору усіх зацікавлених сторін, узгодження на основі конкретних фактів та аргументів – дозволяє врахувати у певному обсязі усі інтереси як виконавців управлінського бізнес-процесу, так і клієнтів, постачальників; вище керівництво сприяє отриманню необхідних результатів для кожної групи перерахованих суб'єктів.

Орієнтація на клієнта – передбачає дотримання першого принципу менеджменту якості за стандартами ISO: організації залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти поточні і майбутні потреби замовника,

виконувати вимоги замовника і намагатися передбачати очікування замовника. Тобто керівники управлінських бізнес-процесів, клієнтами яких є зовнішні по відношенню до підприємства суб'єкти, повинні, передусім, спрямовувати свою діяльність на задоволення саме їх інтересів. Крім того, даний принцип необхідно застосовувати і якщо клієнтом управлінського бізнес-процесу виступає інший бізнес-процес підприємства, тобто клієнт є «внутрішнім».

Командний спосіб ухвалення рішень – передбачає використання знань та вмінь усього персоналу для досягнення встановленої мети управлінського бізнес-процесу і, разом з тим, сприяє підвищенню відповідальності кожного його виконавця.

Спрямованість особистості керівника на розвиток через самоменеджмент. Керівник управлінського бізнес-процесу повинен самостійно вміти постійно вдосконалювати свої вміння, збагачувати знання, підвищувати компетентність.

Спрямованість управлінської діяльності керівника на створення умов, що сприяють розкриттю здібностей працівників, стимулювання як праці, так і творчості.

Запропоновані принципи служать правилами діяльності, яких необхідно дотримуватися при організації та функціонуванні процесно-орієнтованої структури управління підприємством, враховують загально філософські та загальносистемні підходи пізнання сутності предмета дослідження, а також специфічні характеристики, що виявляються у вимогах до діяльності керівника бізнес-процесу та інформаційного забезпечення його функціонування.

2.2. Аналіз підходів до формування і розвитку системи менеджменту в організації

Проблема оцінки результативності та ефективності організації управління дотепер залишається однією з найскладніших як в теорії, так і в практиці, що пов'язане, перш за все, з відсутністю прийнятної методики цієї оцінки і чітких критеріїв вимірювання і оцінки як результативності, так і ефективності

організації управлінської діяльності. Аналіз різних точок зору, які розглянуто далі, з приводу показників результативності управління, дозволяє зробити висновок, що пошук універсальних, узагальнюючих, синтетичних, які легко обчислюються і раціональних за економічним значенням показників оцінки результативності управління, об'єднуючих як показники результативності виробництва, так і структури, процесів управління поки не дав прийнятних результатів і дотепер залишається дискусійним.

Розглянемо, передусім, поняття результативності та ефективності, які охоплюють різні сфери людської діяльності з позиції теорії і практики сучасного менеджменту. Такий підхід диктується не лише методологічними міркуваннями, а й тим, що ці поняття мають досить широке трактування.

Дуже часто поняття «ефективність» ототожнюється з поняттям «результативність», що не зовсім вірно. Результативність – здатність домагатися результату, а те, скільки коштував цей результат – економічність. Ефективність – більш ємке поняття, ніж результативність.

Складовими такої організаційної форми є: стиль управління, при якому менеджер демонструє довіру та впевненість у діях своїх підлеглих, постійно розглядає їхні ідеї та конструктивно їх використовує; мотивація, яка базується на системі заохочення підлеглих і використанні групових форм діяльності; комунікація, де потоки інформації спрямовані в усі напрямки, а інформація розподіляється між всіма учасниками; організація контролю, функції якого не сконцентровані в єдиному центрі, а розподілені між багатьма учасниками.

Ефективність організації структури управління визначається тим, наскільки вона сприяє виробленню цільових напрямів розвитку підприємства, реально обумовлених його потенціалом, і забезпечує їх реалізацію найбільш економічним способом через впорядковану взаємодію функціональних підсистем. Таким чином, ефективність функціонування організаційної структури управління, здійснення процесу управління залежить від ступеня впорядкованості її взаємопов'язаних елементів, а також від того, чи можливо

забезпечити взаємодію елементів для отримання інтегрального загального ефекту в майбутньому. Забезпечення такої взаємодії через впорядкування системи і визначає напрям вдосконалення оргструктур та процесів управління.

«Загалом економічна ефективність оцінюється за рівнем і динамікою витрат на той або інший вид управлінської діяльності, однак сам факт економії грошей, часу або чисельності кадрів управління буде показником ефективності лише в тому випадку, якщо якість управління, тобто результативність апарату управління, принаймні не погіршиться» [29]. Про справжню економічну ефективність управлінської діяльності можна говорити тоді, коли витрати на її здійснення не змінилися, а якість управління покращилася; витрати на управління збільшилися, а якість покращилася.

Проте, поняття ефективності виражає не тільки відношення результату діяльності до її цілей. Ефективність характеризує результат (ефект) і з погляду оптимальності використання ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових тощо. Іншими словами, ефективність – це показник засобу діяльності: якщо таким засобом ціль досягається швидше і легше, то він ефективний. Звичайно розрізняють ефективність як доцільність (результативність) і як економічність або говорять про функціональну й економічну ефективність. І в тому, і в іншому випадку і мова йде, відповідно, про ефективність як відношення результату до цілей, по-перше, і як відношення затрат до результату, по-друге. Таке розрізнення слід вважати істотним, оскільки в багатьох дослідженнях визначення ефективності насамперед зводять до розрахунку співвідношення витрат і результатів, трактуючи її винятково як оптимальність цих витрат.

Головною метою здійснення управлінської діяльності персоналу підприємства, зокрема, є задоволення своїх потреб, інтересів, бажань. Тобто задоволення потреб може виступати як соціальний ефект при визначенні соціальної ефективності. Специфіка соціальної ефективності, особливості її форми прояву не дозволяють однозначно застосовувати принцип «максимум результатів при мінімумі витрат», характерний для економічної ефективності. Проте, соціальна ефективність сама по собі не реалізується, вона вимагає

витрат. Чим більше коштів виділяється на соціальні потреби (підготовка і перепідготовка кадрів, поліпшення здоров'я, підвищення культурного і загальноосвітнього рівня людей і т. п.) і чим раціональніше вони використовуються, тим вище соціальна ефективність.

З вище наведеного можна зробити висновок, що про ефективність організації управлінської діяльності свідчить наявність спроможності системи управління досягати встановлені цілі та задовольняти соціальні потреби економічних агентів підприємства найбільш економним способом (рис.2.1).

Організація управлінської діяльності підприємства – процес упорядкування елементів управління (підрозділів і управлінського персоналу), зв'язків між ними шляхом створення статичних управлінських структур і способів упорядкування динамічних процесів управління шляхом регламентування інформаційних потоків і взаємодій між елементами управління	Економічна ефективність – досягнення встановлених цілей підприємства при оптимальному використанні ресурсів	Соціальна ефективність – задоволення соціальних потреб економічних агентів підприємства при раціональному використанні спрямованих на це засобів
Ефективність організації управлінської діяльності на підприємства – спроможність до досягнення встановлених економічних і соціальних цілей економічних агентів підприємства найбільш економним способом завдяки високому ступеню організованості управляючих елементів у структурах і процесах управління Результативність організації управління підприємством – співвідношення економічного або соціального результату функціонування структури управління (виконання процесу управління) до цілі, встановленої економічними агентами підприємства, або витрат на досягнення даного результату	Результативність – співвідношення економічного або соціального результату до цілі або витрат	

Рис. 2.1 Визначення понять «ефективність організації управлінської діяльності» та «результативність організації управлінської діяльності» підприємства.

Таким чином, рівень досягнення вимог, яким повинні відповідати організовані структура управління та, відповідно, процес управління підприємством, що в ній здійснюється, характеризує результативність та ефективність їх організації і функціонування, оцінка чого вимагає виділення певних критеріїв. Охарактеризуємо існуючі підходи до виділення цих критеріїв.

Шегда А. В. [69] відзначає, що «ефективність властива тільки цілеспрямованій взаємодії, тому ця категорія має управлінський характер і відображає, перш за все, ступінь досягнення мети». Іноді фахівці не розмежовують оцінку організаційної структури управління і системи управління, що «визначається її роллю як характеристики системи управління» [36], з чим ми погодимося в даній роботі. Аналіз різних точок зору, існуючих з приводу критеріїв результативності та ефективності організації управлінської діяльності, дозволяє виділити декілька підходів, що відрізняються своєю спрямованістю. Їх характеристику подано нижче.

За цільовим підходом результативність визначається здатністю досягти встановлені цілі. «Згідно з цільовим підходом формується дерево цілей і визначається наявність необхідних ресурсів для їх досягнення» [33]. Недоліки цільового підходу полягають у труднощах при визначенні пріоритетів і відносних рангів цілей, узгодження кінцевої і проміжної мети, проблемах з точним вимірюванням і фіксацією досягнення цілей. Проте, цільовий підхід є найбільш логічно обґрунтованою моделлю результативності організації, оскільки: цільова максимізація дає можливість знаходити компроміс між конфліктуєчими цілями, добиваючись досягнення однієї мети за рахунок перерозподілу ресурсів на інші цілі; цільові моделі встановлюють вагові коефіцієнти кожної мети в наборі стратегічних і оперативних цілей, пропорційно розподіляючи ресурси; цільова функція виконується при певному наборі обмежень, облік яких допомагає уникнути встановлення наперед недосяжних цілей.

Системний підхід фокусує увагу на взаємодії між різними частинами організації і зовнішнім середовищем. У системному аспекті важливі чотири основні категорії: організаційні характеристики, характеристики зовнішнього середовища, особливості організаційної поведінки, особливості стилю керівництва і методів адміністрування. Ці чотири характеристики повинні бути взаємопов'язані для досягнення комплексної результативності (ефективності). Системна модель зосереджується на критеріях, які

забезпечують виживання підприємства у довгостроковому періоді, зберігаючи стабільність внутрішнього соціуму і успішно взаємодіючи із зовнішнім середовищем. Даний підхід зосереджений не на певній меті, а на засобах, необхідних для їх досягнення. Вимірниками критеріїв в межах системного підходу можуть бути співвідношення: вхід/вихід, перетворення/вхід, перетворення/вихід. Недоліки системного підходу виявляються в тому, що мета є важливішою за засоби її досягнення і досить важко встановити кількісні критерії гнучкості, адаптивності, адекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Разом з тим системний підхід є найприйнятнішим для менеджерів, оскільки наполягає на засобах досягнення мети, а не на оцінці самої мети. Понад усе системний підхід має переваги, коли мету встановлену не точно та її може бути змінено в процесі більш-менш вдалих дій менеджерів.

Внутрішньоорганізаційний підхід визначає ефективність як внутрішню координацію, стабільність, узгодженість усіх процесів, при якій встановлені задачі будуть виконані оптимальним способом при мінімальних витратах. «Внутрішньоорганізаційний підхід є ефективним засобом для забезпечення і оцінки гармонійного функціонування на рівні міжособових і міжгрупових відносин, де людський чинник є джерелом конкурентних переваг» [34].

Конкурентний підхід передбачає залежність критерію результативності від того, чиїм інтересам цей критерій відповідає. «Постачальники, клієнти, менеджери, персонал різних структурних підрозділів розглядають підприємство з різних точок зору» [40]. Це пояснює те, що не можна назвати «кращий» критерій для оцінки результативності, оскільки немає єдиної злагоженої мети у різних економічних агентів, чиї цілі мають суб'єктивний характер. Відповідно до даного підходу, результативність може бути оцінена як ступінь задоволення інтересів зацікавлених сторін. Результативність визначається наявністю достатнього потенціалу для задоволення їх вимог. Недоліком цього підходу є труднощі при виділенні стратегічних партнерів у зовнішньому середовищі й отриманні інформації про їх цілі і очікування.

При оцінці результативності структури та процесу управління в теорії організацій увага зосереджується на внутрішній раціональності апарату управління, його потенціалі, внутрішній економічній результативності, якості організаційної поведінки. Різні підходи до оцінки результативності організації структури та процесу управління можуть бути застосовані в певній управлінській ситуації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Підходи до оцінки результативності організації управлінської діяльності

Підхід	Критерій результативності	Сутність і застосування	Перешкода застосування	Засоби досягнення
Цільовий	цільова максимізація	організаційна структура та процес управління – раціональний цілеспрямований об'єкт; цілі визначені, обмежені, вимірювальні	конфлікт цілей різних зацікавлених сторін	планування, контроль
Системний	максимізація критеріїв, що диктує зовнішнє середовище	організаційна структура управління – відкрита система; встановлено зв'язок між ресурсами та результатами управлінської діяльності	відсутність ресурсів із зовнішнього середовища	залучення ресурсів, гнучкість
Внутрішньоорганізаційний	максимізація внутрішніх критеріїв	регламентація і узгодження всіх елементів структури та внутрішніх процесів управління	запізнювання реакції на зміну зовнішнього середовища	акцент на внутрішній інформації, контроль
Конкурентний	максимізація інтересів економічних агентів	залежність від економічних агентів підприємства	нестача потенціалу для задоволення інтересів усіх партнерів	акцент на зовнішній інформації, гнучкість

Проведене порівняння дозволяє зробити висновок про існування взаємозв'язку між виділеними підходами. Регламентацію та узгодження всіх внутрішніх процесів слід здійснювати виходячи з цілей функціонування як системи управління, так і підприємства в цілому, при цьому необхідно враховувати інтереси всіх економічних агентів підприємства. Очевидно, що дана діяльність повинна виходити з вимог системного підходу. Таким чином, оцінку результативності організації структури та процесу управління слід здійснювати, ґрунтуючись на критеріях, що диктуються зовнішнім

середовищем, критеріях, що відображають інтереси економічних агентів і враховують власні можливості підприємства. Слід враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення результатів і встановлених перед нею виробничо-господарських цілей, наскільки її побудова і процеси функціонування адекватні вимогам до їх змісту. Оцінка результативності дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, де здійснюється управлінська діяльність.

Результативність організації управлінської діяльності не може бути оцінена яким-небудь одним показником. Набір показників зумовлює критерії оцінки, що відображають сутність її розуміння. Охарактеризуємо основні підходи до методів оцінки результативності організації структури та процесу управління.

Найбільшого поширення набув підхід, який полягає в тому, що результативність управління слід оцінювати через показники, які характеризують діяльність об'єкта управління. По-перше, у єдності організаційно-виробничої структури і організаційної структури та процесу управління підприємством визначаючою є перша. Процес виробництва продукції є базисом, основою організаційної структури. Процес управління, як інформаційне відображення виробничого процесу, як чинник надбудови, – вторинний до виробничого процесу. По-друге, структура управління забезпечує формування і реалізацію такого варіанту розвитку, який зумовлює якнайкращі в ситуації, що склалася, кінцеві результати, тому й оцінювати її результативність слід по показниках результативності системи в цілому, тобто по показниках виробничої системи. По-третє, оскільки ресурсне забезпечення, регулювання процесу формування сукупних витрат і контроль за їх рівнем здійснює структура управління, її результативність є результативність діяльності тієї організації, якою апарат управляє, і навпаки, результативність організації є результативністю управління нею.

Другий підхід, визначаючи критерій результативності кількісно, пропонує оцінювати результативність організації управління окремо по загальному критерію, об'єднуючому як показники економічності структури управління, так і показники результативності виробництва. «Економічність структури (Ес)

управління визначається через співвідношення витрат на управління до вартості основних виробничих фондів і оборотних коштів, результативність виробництва (Рп) розраховується через співвідношення продуктивності праці до чисельності працюючих, загальний критерій результативності структури управління обчислюється як (E_c/R_p) [36]».

Третій підхід передбачає оцінку результативності структури та процесу управління переважно по якісних критеріях, набір яких достатньо різноманітний. Оцінка результативності управління проводиться експертним методом за таким переліком: набір загальних і конкретних цілей і функцій управління, організація процесу управління та ін.

У рамках четвертого підходу комплексний показник результативності та ефективності функціонування структури і процесу управління визначається через встановлену мету підприємства, яку вона прагне досягти з мінімальними загальними витратами. Під ефективною організаційною системою потрібно розуміти систему, яка забезпечувала б виникнення і оптимальне протікання всіх позитивних процесів, необхідних для досягнення основних цілей підприємства і дозволяла б балансувати результати, що отримуються, з рівнем витрат на їх досягнення. Результативність у цілому значною мірою залежить від роботи структури управління, яка і створюється для безперебійної роботи виробничої структури в напрямі встановленої мети. «Критерій ефективності/результативності кожного елемента організаційної структури управління повинен визначатися як з позицій цільової ефективності, так і з позицій забезпечення мінімуму витрат, необхідних для досягнення кінцевого результату (ресурсна ефективність) з урахуванням специфіки кожного елемента» [35]. Було запропоновано комплексне поняття ефективності через виділення потреби (П), цілі (Ц), результату (Р), витрат (З), тобто результативну $(Ц/П \text{ і } Р/Ц)$ і витратну $(Р/З)$ ефективності: « $E = Ц/П * Р/Ц * Р/З$ ».

Спрямованість п'ятого підходу полягає у виділенні трьох взаємопов'язаних критеріїв – кількісних і якісних для оцінки результативності як апарату управління, так і його організаційної структури. Показники першої групи характеризують результативність структури управління, що виражається

через кінцеві результати діяльності підприємства і витрати на управління. До другої групи показників належать якісні показники, за допомогою яких можна оцінити організацію та зміст процесу управління. Це продуктивність у сфері управління, адаптивність організаційної структури, оперативність і надійність структури управління і ін. Третя група показників характеризує раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень. До них належать: ланцюжковість структури управління, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керування, спроможність до розвитку, відповідність формальної і неформальної структур, вплив на соціальний розвиток і ін. Відсутність чітких рекомендацій для визначення таких характеристик структури управління, як адаптивність, гнучкість, надійність, ускладнює практичне використання даного підходу.

Ще один підхід – інформаційний. Вимірюють результативність організації управлінської діяльності через характеристику інформаційного потоку, що циркулює в структурі управління. Для цього використовуються якісні показники: своєчасність вирішення завдання, достовірність, обґрунтованість, повнота оцінки інформації, економічність використання і коефіцієнти абсолютного та ефективного використання інформації, коефіцієнт безперервності інформаційних потоків, інформованість менеджерів, структура інформаційного завантаження посадових осіб, щільність інформації на одиницю витрат та одиницю прибутку. За даним підходом оцінка організації управлінської діяльності передбачає аналіз впливу комунікацій на поведінку виконавців і визначення умов їх ефективної діяльності в процесі переробки інформації або в процесі управління. Раціональне використання інформаційних ресурсів в управлінському процесі сприяє ухваленню адекватних ситуації рішень, злагодженій і скоординованій взаємодії підрозділів підприємства, тому, звичайно, розрахунок цих показників є завжди актуальним, але їх не можна використати для оцінки кінцевої результативності управлінської діяльності з точки зору «вигоди» для тих чи інших суб'єктів,

пов'язаних з підприємством. Стисло характеристику основних показників оцінки результативності організації структури управління подана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники оцінки результативності організації управлінської діяльності

Показники	Сутність показників, що пропонуються
Комплексні показники фінансово-господарської діяльності підприємства	Результативність системи управління оцінюється через показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства.
Комплексний показник, що враховує результативність управління та виробництва	Визначається комплексний показник, що об'єднує показники економічності структури управління і показники ефективності виробництва як E_c/R_p , де « E_c - співвідношення витрат на управління до вартості основних виробничих фондів і оборотних коштів» [28]; R_p - співвідношення продуктивності праці до чисельності працюючих
Окремі якісні показники процесу управління	«Оцінка проводиться експертним методом по якісних критеріях (витрати на утримання апарату управління, набір загальних і конкретних цілей і функцій управління, організаційна структура управління, характеристика процесу управління, методи управління і розробки управлінських рішень, склад технічних засобів управління і ін.)
Співвідношення мети і ресурсів на її досягнення	Оцінка здійснюється через цільову (P/C) і ресурсну (P/Z) ефективність: $E = f(P/C; P/Z)$, де C - цілі, P - результат, Z - витрати
Кількісні та якісні показники	«Оцінюються три взаємопов'язаних критерії: а) (P/Z); б) якісні показники, що характеризують організацію і зміст процесу управління; в) показники, що характеризують раціональність організації структури і її техніко-організаційний рівень» [44]
Показники, що характеризують ресурси та можливості	Ресурсно-потенційний підхід: $f(P_v - I_v)$ (різниця між потенціалом структури і рівнем його використання), де P_v - потенційні можливості структури; I_v - рівень використання можливостей структури; U_p - задоволення потреб
якісні характеристики інформаційного потоку	Інформаційний підхід: показники, що характеризують наявні інформаційні ресурси з точки зору можливості ефективного їх використання у управлінській діяльності, витрати на інформаційні ресурси управлінської діяльності

Примітка. Складено автором на основі [36]

З табл. 2.2. бачимо, що дослідники пропонують враховувати кількісні і якісні показники як складові комплексних, інтегрального; ранжувати їх по значущості. Охарактеризовані підходи до оцінки результативності та організації системи управління враховують тільки її економічну складову. Крім цього досліджуються тільки результати функціонування організаційної структури управління як цілого, не враховуються причини, які призвели до даних результатів, тобто недоліки окремих елементів, функціонування яких забезпечує здійснення управлінської діяльності, зв'язків між ними.

«Елементами організаційної структури управління можуть бути як окремі працівники (керівники, фахівці, службовці), так і служби або органи апарату управління, у яких зайнята та чи інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки» [9]. Тобто необхідна оцінка як окремих працівників апарату управління, так і управлінських підрозділів, зв'язків (відносин) між ними на предмет відповідності їх діяльності досягненню економічних і соціальних цілей.

Крім зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на економічну і соціальну результативність організації управління, необхідно враховувати дію фактора часу (рис. 2.2). Особливість його впливу виявляється в послідовності здійснення процесу управління й забезпеченні перспективи бачення майбутнього. Результативність досягається у визначений термін, а її підвищення характеризується скороченням часу реалізації встановленої мети. З наведеного вище маємо функцію результативності організації управлінської діяльності:

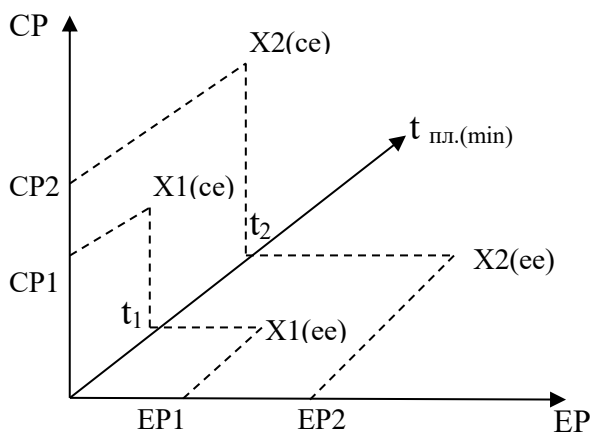
$$P_{\text{оуд}} = f(EP, CP, t_{\text{пл.}(min)}), \quad (2.2)$$

де $P_{\text{оуд}}$ – результативність організації управлінської діяльності;

EP – економічна результативність;

CE – соціальна результативність;

t – встановлений термін досягнення певної результативності.



X1 - досягнення економічної (соціальної) ефективності в запланований (мінімальний) термін;

X2 - досягнення економічної (соціальної) ефективності в термін, більший ніж запланований (мінімальний).

Рис. 2.2 Визначення досягнення економічної та соціальної результативності у встановлений термін.

Таким чином, про результативне функціонування організаційної структури управління, здійснення процесу управління при досягненні тих чи інших економічних і соціальних результатів можна казати тільки на певний момент часу, тобто при досягненні їх у визначений термін.

Зважаючи на викладене, доцільно вважається виділити наступні критерії результативності організації управлінської діяльності:

- здатність до досягнення встановлених цілей (економічність, соціальна адекватність);
- організаційна раціональність структури та процесу управління і зв'язків між структурними підрозділами (раціональність упорядкування, раціональність організації відносин, раціональність структури зв'язків);
- здатність реагувати на сигнали зовнішнього середовища, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі (ступінь володіння інформацією про зовнішнє середовище, задоволеність потреб клієнтів, ступінь обліку зовнішніх впливів);
- ступінь врахування інтересів менеджерів (задоволеність організацією управлінського процесу вищого менеджменту, ступінь вмотивованості управлінського персоналу).

Найбільш важливими з виділених критеріїв є організаційна раціональність. Цей критерій показує ступінь впорядкованості елементів структури управління, рівень налагодженості функціонування прямих і зворотних зв'язків між ними. Оцінка організаційної раціональності дає уявлення про забезпечення взаємної відповідності та взаємодії керуючої і керованої системи. Дана взаємодія відображає існуючу систему відносин соціально-економічного та організаційно-технічного змісту, при яких повинні досягатися оптимальні в даних умовах результати використання ресурсів. Від організаційної раціональності структури та процесу управління залежить їх здатність забезпечувати здійснення управлінської діяльності відповідно до встановлених цілей, враховуючи інтереси економічних агентів підприємства і вплив

зовнішнього середовища. Проте, високий рівень організаційної раціональності, будучи основою забезпечення результативності організації управління і по трьох інших критеріях, ще не говорить про її досягнення. Необхідний окремий аналіз виконання запитів зацікавлених осіб, здатності структури управління реагувати на вимоги зовнішнього середовища, досягнення економічних, соціальних цілей. Таким чином, оцінку результативності організації структури та процесу управління слід здійснювати по всіх виділених критеріях. Дані критерії, є достатніми для такої оцінки, оскільки відображають існуючі підходи до розуміння сутності функціонування системи управління та її результативності в сучасних умовах.

2.3. Методичне забезпечення оцінки ефективної системи менеджменту в організації

Визначення результативності організації структури та процесу управління підприємства проводиться з метою вдосконалення їх елементів і стимулювання високих результатів діяльності підрозділів управління підприємством, управлінського персоналу. Підходи, які викладено до оцінки результативності і якості управлінської діяльності підприємства в існуючих дослідженнях, не можуть бути використані з позиції оцінки результативності організації структури і процесу управління підприємства, оскільки неспроможні відобразити одночасно теперішній стан та виявити майбутні тенденції як їх розвитку в цілому, так і окремих елементів з врахуванням економічної та соціальної складових результативності.

Пошук резервів підвищення результативності організації структури та процесу управління, необхідність розробки напрямів їх вдосконалення вимагають: виділення критеріїв їх результативності, формування на основі кожного критерію сукупності часткових показників, необхідних для оцінки, структуризації сукупності часткових показників, що дозволяє проводити їх комплексний аналіз з урахуванням взаємозв'язку по рівнях ієрархії. Критерії результативності організації управлінської діяльності пов'язують найважливіші параметри системи і дозволяють комплексно представити модель їх

результативності для організації робіт з контролю, координації, планування, мотивації.

Представники управлінського персоналу підприємства пов'язують результативність організації управління підприємством, передусім, з економічністю та ефективністю своєї праці, кваліфікацією, а також ступенем виконання обов'язків за критеріями часу, об'єму й задоволеністю клієнтів; як найсуттєвіші також відмічено показники, що відображають інформованість менеджерів, орієнтованість на ринкове середовище і гнучкість організаційної структури управління підприємством.

«В умовах ринкового середовища, першочергового значення набувають показники оцінки, які відображають здатність своєчасно реагувати і враховувати у своїй діяльності зовнішні впливи, за допомогою таких показників можливим стає бачення майбутнього стану підприємства, який залежить від ступеня орієнтації на тенденції зовнішнього середовища і задоволеність клієнтів у теперішньому часі» [44]. Це необхідно з огляду на сучасну інформаційну насиченість середовища функціонування підприємства. Разом з тим, залишаються актуальними традиційні показники оцінки, які відображають економічність праці апарату управління, ефективність системи управління, результативність виконання функцій у структурі управління. Дані показники дозволяють виявити недоліки та негативні тенденції функціонування.

Оцінка результативності організації управлінської діяльності згідно із запропонованим підходом проводиться за такими етапами:

1. збір, систематизація даних, що формують інформаційне поле дослідження;
2. експрес-оцінка – визначення інтегрального показника «узгодженості»;
3. «Розрахунок значень часткових показників за критеріями: досягнення встановлених підприємством цілей, упорядкування структури управління та зв'язків між підрозділами, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, врахування інтересів менеджерів» [38];

4. «Порівняння розрахованих значень з тими, що рекомендуються» [44];
5. «Ухвалення рішення про необхідність, здійснення коригуючих дій, спрямованих на підвищення результативності організації структури та процесу управління» [44].

Експрес-оцінка, яка передбачає розрахунок інтегрального показника «узгодженості», відображає врахування інтересів різних економічних агентів при функціонуванні підприємства та його системи управління зокрема. Зацікавленими сторонами при функціонуванні організаційної структури управління, здійсненні процесу управління підприємства є його власники, управлінський персонал як виконавець управлінських процесів та як «внутрішній» клієнт, «зовнішні» клієнти підприємства. Тому потрібно, передусім, визначення показника, що відображає задоволення інтересів усіх цих груп суб'єктів (формула 2.4).

$$I_0 = \hat{E}1 + \hat{E}2 + \hat{E}3 + \hat{E}4, \quad (2.4)$$

де I_0 – інтегральний показник «узгодженості»;

$K1$ – показник відповідності за рентабельністю операційної діяльності підприємства;

$K2$ – показник умотивованості управлінського персоналу;

$K3$ – показник результативності роботи управлінського персоналу;

$K4$ – показник відхилення в термінах та вартості виконання договору.

Вагові значення обраних часткових показників доцільно розглядати як рівні: рентабельність операційної діяльності – власників підприємства; ступень умотивованості управлінського персоналу враховує дотримання матеріальних інтересів і можливість підвищення компетентності безпосередньо управлінського персоналу; результативність вказує на задоволення «внутрішніх клієнтів» при здійсненні управлінського процесу; відхилення в термінах і вартості виконання замовлення характеризує задоволення «зовнішніх клієнтів» – споживачів.

Показник «узгодженості» має відповідати умовам: 1) еталонне значення наближається до «4»; 2) складові показника наближаються до «1»; 3) відхилення між максимальним і мінімальним значенням складових показника повинно бути мінімальним. Якщо за показниками $K1$ і $K2$ отримані від'ємні значення, то їх доцільно вважати рівними «0».

Оцінка результативності досягнення цілей підприємства стосовно структури управління дає змогу визначити економічність апарату управління, наявність залежності між результатами функціонування підприємства та матеріальним стимулюванням управлінського персоналу, відповідність якості його кадрового складу вимогам. За результатами оцінки робиться висновок про резерви підвищення економічності апарату управління, доцільність зміни кадрового складу, перегляду системи матеріального стимулювання, шляхів зростання якісних характеристик управлінського персоналу.

Оцінка раціональності організації структури та процесу управління підприємством передбачає розрахунок показників, що відображають доцільність напрямів використання її елементів, взаємодій між ними. За результатами оцінки робиться висновок про доцільність перекомплектування підрозділів управління, гнучкість організаційної структури управління; зміну напрямку, об'єму та структури інформаційних потоків.

Оцінка адаптивності до змін у зовнішньому середовищі здійснюється за показниками, які характеризують поінформованість управлінського персоналу щодо «вимог» зовнішнього середовища підприємства та врахування цих «вимог» у результатах діяльності. За результатами оцінки робиться висновок про можливість адаптації підприємства до умов та тенденцій, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства.

Розглядаючи результативність організації управлінської діяльності, слід відзначити, що її оцінку необхідно проводити як за загальносистемними показниками, так і використовуючи показники виміру результативності окремих підсистем. Враховуючи сказане, пропонується провести оцінку результативності як організаційної структури в цілому, так і її елементів: відділів, підрозділів управління, зв'язків між ними, працівників

управлінського складу. Нижче у відповідних таблицях представлено групу часткових показників, які відображають економічну та соціальну результативність організації управлінської діяльності.

Наявність в структурі підприємства багатофункціональних підсистем (маркетинг, постачання, управління персоналом, управління фінансами і ін.) свідчить, що в них є свої специфічні цілі, відповідно до яких організовується робота. Відповідність між цими цілями та інтересами економічних агентів досягається шляхом узгодження позицій і ухвалення компромісних рішень, які б задовольняли членів різних груп і в цілому підприємство як суб'єкт.

До групи показників які відображають економічні цілі віднесемо рівень управлінських витрат, результативність діяльності апарату управління та залежність оплати праці управлінського персоналу від виручки від реалізації продукції. Рівень управлінських витрат знаходиться за допомогою показника економічності управлінської діяльності та визначається шляхом зіставлення витрат на управління і загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції в цілому. Даний показник дозволяє виявити частку управлінських витрат у всій сукупності витрат підприємства при здійсненні операційної діяльності. Позитивним явищем є зменшення значення цього показника в динаміці при стабільності або збільшенні обсягу реалізації продукції. Результативність праці в системі управління визначається як частка прибутку, що припадає на управлінський персонал. Розрахунок зміни заробітної плати управлінського персоналу залежно від доходу отриманого підприємством дозволяє виявити ступень розвиненості матеріального стимулювання залежно від результатів діяльності.

Виконання соціально-професійних цілей, тобто відповідність наявного управлінського персоналу потребам підприємства визначається рівнем кваліфікації й досвіду працівників, їх здатністю якісно виконувати свої посадові обов'язки, що відображає група показників результативності. Особливу увагу слід приділити показнику, який відображає рівень підвищення кваліфікації, так як саме оновлення знань сприяє розвитку управлінського персоналу, що

впливає на підвищення результативності його діяльності. До даної групи показників також віднесено результативність виконання обов'язків управлінського персоналу, яка визначається обсягом робіт, виконаних у термін, і враховує внутрішні рекламації між відділами. Цей показник, крім того, що оцінює своєчасність інформаційних потоків між відділами, може використовуватися для визначення ступеня «задоволення» управлінського персоналу якістю інформації у вигляді документів, яка є основним інструментом праці в даному випадку.

Перейдемо до оцінки показників результативності упорядкування елементів і зв'язків у структурі управління (*К₀*). Вони об'єднуються з тими, що характеризують структуризацію, раціональність розміщення елементів управління, рівень професійних взаємодій між керуючими елементами, тобто структурними підрозділами (відділами) управління, налагодженість зв'язків між ними, тобто комунікацій.

Раціональність використання елементів структури управління пропонується оцінити за відповідністю функцій, що виконуються управлінським персоналом, задачам діяльності підрозділу. Для цього потрібно проаналізувати положення про підрозділи та порівняти спрямованість підрозділів і функцій, що виконуються управлінським персоналом.

Організованість професійних відносин, слід розглядати через інформаційні взаємодії: обмін інформацією шляхом нарад і через внутрішній документообіг. Необхідно визначити як інформованість управлінського персоналу, так і раціональність розподілу інформаційного навантаження.

Звичайно, невід'ємною частиною комунікацій на підприємстві є неформальні інформаційні потоки, що також безпосередньо впливають на інформованість управлінського персоналу. Але в даному випадку їх оцінка не потрібна з огляду на те, що вплив, який вони здійснюють, не залежить від способу організації структури та процесу управління і не може бути змінений.

Звичайно, невід'ємною частиною комунікацій на підприємстві є неформальні інформаційні потоки, що також безпосередньо впливають на

інформованість управлінського персоналу. Але в даному випадку їх оцінка не потрібна з огляду на те, що вплив, який вони здійснюють, не залежить від способу організації структури та процесу управління і не може бути змінений.

Ефективність адаптації до змін у зовнішньому середовищі визначається здатністю системи управління адекватно й своєчасно реагувати на виникаючі дестабілізуючі впливи, що можливо при якісній інформованості управлінських підрозділів підприємства. Тобто необхідною є оцінка ступеня володіння ними інформацією про зовнішнє середовище. Це забезпечить своєчасність отримання даних про можливі негативні впливи або можливості, що з'являються у зв'язку зі змінами в економічному, політичному, соціальному, техніко-технологічному «оточенні» підприємства. Необхідним є наявність підрозділів у структурі управління, діяльність яких безпосередньо пов'язана з аналізом зовнішнього середовища, так і можливість управлінського персоналу інших підрозділів безперервно отримувати оновлену інформацію.

На думку Геращенко І.О. на підприємстві повинні бути організовані функціональні підрозділи ринкової спрямованості: маркетингу, реклами, інвестицій, інформаційно-аналітичний, стратегічного планування, моніторингу, інновацій та інші» [12].

«При виявленні недоліків у організації структури та процесу управління підприємством вважається необхідним звернути увагу, передусім, на показники результативності упорядкування структури та процесу управління, зв'язків між структурними підрозділами, а також показники, що визначають ступінь врахування інтересів менеджерів, перші з них відображають забезпечення умов доцільних професійних взаємостосунків між елементами структури управління, якість їх функціонування, що обумовлене інформаційними потоками» [45].

Другі відображають відношення управлінського персоналу до існуючої форми організації управлінської діяльності, встановлених процедур ухвалення і виконання рішень, а також показують ступінь вмотивованості менеджерів. «Дві інші групи показників – показник результативності досягнення

економічних та соціально-професійних цілей і показники адаптації до змін в зовнішньому середовищі – розширюють, роблять більш інформативною модель стану організації структури та процесу управління, їх значення відображають вже результат рівня організації управлінської діяльності та «задоволеності» економічних агентів підприємства» [48].

«Таким чином, запропонований методичний підхід спрямовано на оцінку стану організації структури та процесу управління і виявлення недоліків, негативних тенденцій в їх функціонуванні, при цьому враховується вплив дій з боку зовнішнього середовища, що є значущим чинником у ринкових умовах економіки України» [13]. «Запропоновані показники, являють собою збалансовану інформаційну модель, яка якнайповніше охоплює істотні характеристики об'єкта оцінки, відображають у своїй сукупності існуючі сучасні підходи до розуміння сутності результативного функціонування системи управління підприємством, дозволяють виявити стан організації управлінської діяльності, рівень досягнень управлінського персоналу на певний момент часу, відстежити тенденції, що вплинуть на майбутню ситуацію» [13].

Висновки до розділу 2

1. Визначено, що результативність організації управління підприємством – співвідношення економічного або соціального результату функціонування структури управління (виконання процесу управління) до цілі, встановленої економічними агентами підприємства, або витрат на досягнення даного результату.

2. Виділено чотири підходи до оцінки результативності та ефективності організації управління підприємством: цільовий, системний, внутрішньо-організаційний та конкурентний. Обґрунтовано доцільність застосування критеріїв оцінки результативності організації структури та процесу управління: результативність досягнення встановлених підприємством цілей, результативність упорядкування структури та процесу управління.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Формування управлінських бізнес-процесів у структурі управління організацією

З метою виявлення недоліків (для їх усунення) та переваг (для їх збереження та посилення) у організації структури та процесу управління підприємством виконаємо оцінку та аналіз останніх на обраних підприємствах. Отримані результати дадуть можливість виявити напрями вдосконалення структури та процесів управління в цілому та їх окремих елементів. Розрахунок економічних показників виконаємо в динаміці, а тих, що відображають соціальний стан, – на поточний момент часу, так як їх значення не мало суттєвих змін протягом останніх трьох років.

Оцінку результативності організації управлінської діяльності на підприємстві проведемо згідно із запропонованим вище підходу. Нижче, у відповідних таблицях, подано розраховані групи часткових показників, які відображають її економічну та соціальну складові. Для оцінки обрано 3 підприємства, основним видом діяльності яких є будівництво.

Передусім проведемо розрахунок показника «узгодженості» Іу. У табл. 3.1 подано складові цього показника станом на кінець 2022 р. для досліджуваного підприємств які займаються БМР.

Таблиця 3.1

Складові інтегрального показника «узгодженості»

Показник	Відповідність за рентабельністю (К1)	Ступінь умовності управлінського персоналу (К2)	Результативність (К3)	Відхилення в термінах та вартості виконання договору (К4)	Інтегральний показник «узгодженості»	Відхилення значень складових показника
«СПЕЦБУД» ТОВ «ТЕРНОПІЛЬБУД»	0,20	0,86	0,89	0,77	2,75	0,69
ТОВ «ТЕРНОПІЛЬБУД»	0,30	0,88	0,96	0,89	3,06	0,66
ТОВ «Домобудівник»	0,20	0,34	0,83	0,72	2,15	0,63

Примітка. Складено автором на основі [12]

Як бачимо з табл. 3.1, найгірше «узгоджені» інтереси власників підприємства управлінського персоналу, «внутрішніх» клієнтів і зовнішніх клієнтів (споживачів) на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»: 1) Іу менше за еталонне значення на 53%; 2) максимальне значення складової показника більше за мінімальне у 4 рази. Найкращу ситуацію спостерігаємо на **ТОВ «Тернопільбуд»**. Та на всіх трьох підприємствах найгірше значення має показник, що відображає кінцеву економічну результативність – відповідність за рентабельністю операційної діяльності, яка складає лише 20% – 30% від можливого в галузі. Це свідчить про достатньо суттєві недоліки в роботі підприємств взагалі.

Далі виконаємо детальну оцінку результативності організації структури та процесу управління «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд».

По-перше, зробимо оцінку досягнення в управлінських підрозділах підприємства економічних і соціальних цілей. Показники економічної ефективності подано в табл. 2.11, а в табл. 2.12 розраховано відповідність управлінського персоналу потребам за ознаками кваліфікації та досвіду роботи.

Таблиця 3.11

Показники досягнення економічних цілей підприємства

Період	Частка витрат на управління в сумі витрат на здійснення операційної діяльності, %	Чистий прибуток підприємства, що припадає на працівника апарату управління, тис. грн.	Залежність оплати праці апарату управління від виручки, %
2019р.	16	2,52	70
2020р.	12	2,42	77
2021 р	9	2,90	75
2022р.	8	3,07	76

Примітка. Складено автором на основі [49]

Як бачимо з табл. 2.11, частка витрат на управління до загальної суми витрат на виробництво і реалізацію продукції знижується в динаміці на підприємстві. На «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» економічність праці в системі управління у 2021 і 2022 роках становить 8% та 9% , тобто можна

зробити висновок, що на підприємстві є значний резерв зниження управлінських витрат.

Функціонування «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є стабільним – від 2,52 тис. грн. у 2019 році до 3,07 тис. грн. у 2022 році чистого прибутку припадало на одного співробітника керівного складу при постійній позитивній динаміці. Аналізуючи зміну заробітної плати управлінського персоналу, бачимо, що на підприємстві вона на 70% – 77% відповідає зміні виручки від реалізації продукції. Тобто при зміні виручки від реалізації продукції заробітна плата управлінського персоналу змінюється у тому ж напрямі і темп цієї зміни відстає на 27% – 30%. Таким чином, на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» існує найменша залежність оплати праці управлінського персоналу від показників результативності функціонування підприємства. Це вказує на відсутність резервів з матеріального стимулювання працівників апарату управління шляхом більшої прив'язки оплати їх праці до результатів функціонування підприємства через додаткову заробітну плату.

Перейдемо до аналізу показників, які характеризують ступень досягнення соціально-професійних цілей (табл. 2.12). Дані цілі полягають у досягненні і збереженні певного рівня професійності, кваліфікованості, компетентності та досвіду управлінського персоналу.

Таблиця 2.12

Показники досягнення соціально-професійних цілей «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Відділ	Коефіцієнт			
	досвіду роботи за фахом Кц.с.1	досвіду роботи на посаді . Кц.с.2	підвищення кваліфікації Кц.с.3	результативності Кц.с4а+Кц.с4б)2
планово-виробничий відділ	1,2	0,4	5,0	0,78
відділ маркетингу замовлень та збуту	1,2	0,4	5,0	0,82
відділ технічного контролю	3,0	0,6	3,0	0,86
технічний відділ	3,2	0,8	2,0	1,0
енергомеханічний відділ	3,4	0,5	2,0	0,80
фінансово-економічний відділ	1,6	0,7	2,0	0,78
відділ матеріально-	1,4	0,7	2,0	0,86

технічного забезпечення				
-------------------------	--	--	--	--

Примітка. Складено автором на основі [44]

На всіх підприємствах тривалість роботи за фахом перевищує нормативну (рекомендовану як необхідний мінімум), тобто управлінський склад цілком можна охарактеризувати як достатньо кваліфікований.

Для «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» також притаманний найнижчий у середньому коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю. Це характеризує управлінський склад як більш молодший, а звідси – більш спроможний до адаптації при зміні умов функціонування підприємства, який легше сприймає зміни, схильний до нововведень.

Якщо розглядати відділи окремо, то на підприємстві, що аналізуються, найтриваліший період роботи за фахом мають працівники відділу технічного контролю та технічного відділу. Це можна пояснити, крім іншого, дефіцитом спеціалістів технічного спрямування, старінням даних кваліфікованих кадрів у цілому по Україні. На підприємстві не відповідає нормативне значення тривалості роботи на посаді – на 20% – 60% залежно від відділу. Також спостерігається зростання професійних знань персоналу шляхом навчання з метою підвищення кваліфікації. Тобто, можна казати, що кадрова політика даного підприємства спрямована на підвищення компетентності керівного складу. Коефіцієнт підвищення кваліфікації значно перевищує нормативне значення. «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» дає найбільшу можливість навчатися працівникам.

Показник результативності, який у даному випадку відображає рівень виконання запланованого об'єму робіт у встановлений термін, має досить високе значення. На «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» своєчасність виконання завдань складає більше 83%. Найвищі показники мають відділ технічного контролю – 86%, відділ маркетингу замовлень та збуту – 82%, та технічний відділ – 100%.

Зробимо оцінку показників раціональності використання елементів структури управління, розраховані значення яких наведено в табл. 2.13.

Проведені розрахунки свідчать, що суміжні функції найбільш здатні виконувати працівники економічного спрямування. Так, на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» 80% фахівців відділу маркетингу замовлень та збуту та фінансово-економічного відділу мають достатній рівень підготовки для здійснення функцій, що не є профільними для даних підрозділів. У даних відділах працюють фахівці, які здатні швидко адаптуватися до «нових» видів управлінської діяльності за економічним спрямуванням та виконувати функції один одного. Даний факт може свідчити про більшу готовність цих фахівців до змін і сприйняття нововведень. В той же час, спеціалісти з відділу технічного контролю та технічного відділу володіють тільки вміннями та знаннями, що притаманні їх діяльності. Даних спеціалістів важче переорієнтувати на виконання нових для них функцій.

Таблиця 2.13

Показники раціональності використання елементів структури управління на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Відділ	Показник		
	гнучкість організаційної структури управління (Ко. ст.1)	оптимальність організації за укомплектуванням управлінського персоналу (Ко. ст.2)	коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт (Ко. ст.3)
планово-виробничий відділ	0,75	1,33	0,74
відділ маркетингу замовлень та збуту	0,88	1,33	0,44
відділ технічного контролю	0,33	0,75	1,0
технічний відділ	0,33	0,60	1,0
енергомеханічний відділ	0,50	0,80	1,0
фінансово-економічний відділ	0,80	0,70	0,50
відділ матеріально-технічного забезпечення	0,67	1,20	0,86

Примітка. Складено автором на основі [44]

На «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» високий рівень «гнучкості» мають також планово-виробничий відділ і відділ матеріально-технічного забезпечення – 71% та 73% відповідно. Такі значення даного показника на цьому підприємстві пояснюються багатofункціональністю більшості

підрозділів, виконанням ними невластивих видів діяльності, сумісність яких не передбачається у межах одного підрозділу. Наприклад, фінансово-економічний відділ займається оцінкою виробничої та фінансової діяльності, веде бухгалтерський облік, приймає рішення щодо використання людських ресурсів. Декілька різноспрямованих функцій виконує і відділ маркетингу замовлень та збуту: управління маркетинговою діяльністю, реалізацією продукції, техніко-економічне планування діяльності підприємства. З одного боку, такий «змішаний» поділ функцій між підрозділами управління породжує проблеми у внутрішніх комунікаціях та раціональності документообігу, розсіює увагу на вирішення несумісних питань. З іншого боку, спроможність управлінського персоналу займатися різнофункціональними видами діяльності характеризує його як здатного до адаптації, а підрозділи структури управління – як здатні до швидкої зміни сфери діяльності. Але в нашому випадку високий рівень «гнучкості» віддзеркалює сумісництво зовсім різних за напрямом функцій, виконання яких на одній посаді недоцільно.

3.2. Підвищення відповідності менеджера щодо спроможності керувати бізнес-процесом в організації

Щодо рівня забезпечення підрозділів персоналом, то на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» 43% підрозділів мають завищену чисельність працівників. Інші підрозділи на підприємстві недоукомплектовані на 10% – 30%. В основному не вистачає персоналу з технічних питань. Також необхідні додаткові фахівці у відділах, де виконуються невластиві цим відділам функції.

Найбільш спеціалізованими на підприємстві є відділ технічного контролю, енергомеханічний та технічний відділи. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт у цих відділах становить одиницю. Зовсім низький цей показник у відділу маркетингу замовлень та збуту – 44%. Ці відділи виконують різноспрямовані функції, які не передбачені для здійснення в одному й тому ж підрозділі за положенням про відділ, але виконуються як наслідок скорочення кадрів і розформування профільних підрозділів. Даний

факт може бути доцільним лише в короткому проміжку часу, так як кожний з різноспрямованих за функціональною ознакою вид діяльності потребує більш кваліфікованого підходу.

Перейдемо до оцінки професійних відносин, взаємозв'язків, що виникають у підрозділах підприємства через інформаційні взаємодії (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Показники, що характеризують професійні взаємовідносини у підрозділах підприємства

Відділ	Показник			
	інформаційне навантаження на одного працівника підрозділу, ум. арк./особу (Ко.от.1)	відповідність кількості керівників підрозділу нормативним значенням (Ко.от.2)	коефіцієнт сумісності зв'язків (Ко.зв.1)	регулярність виробничих взаємодій між співробітниками підрозділів, разів на тиждень (Ко.от.3а / Ко.от.3б)
планово-виробничий відділ	0,09	1,1	0,8	1 / 5
відділ маркетингу замовлень та збуту	0,02	1,3	0,7	
відділ технічного контролю	0,03	1,0	0,7	
технічний відділ	0,06	1,0	0,8	
енергомеханічний відділ	0,01	0,9	1,0	
фінансово-економічний відділ	0,16	1,4	0,6	
відділ матеріально-технічного забезпечення	0,04	0,8	0,8	

Примітка. Складено автором на основі [44]

Згідно табл. 2.14 на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» найбільше інформаційне навантаження мають працівники фінансово-економічного, планово-виробничого та технічного відділів. В цих відділах на кожного співробітника припадає 16%, 9% та 6% відповідно внутрішнього документообігу, який потрібно обробити. Розподіл функцій з обробки інформації у вигляді внутрішнього документообігу має значні розбіжності значення даного показника – від 1% до 16%. Найнижчі показники на підприємстві має енергомеханічний відділ, а також відділ кадрів.

Що стосується завантаженості керівників відділів, то найбільш трудомістке виконання функцій бачимо у тих же відділах, де значне інформаційне навантаження.

Ризик неякісного виконання функцій з причини нестачі часу на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» існує у відділі маркетингу замовлень та збуту, у фінансово-економічному відділі. Разом з тим більше, ніж передбачено нормами, вільного часу мають працівники відділу матеріально-технічного забезпечення.

Найбільше значення «зайвих» зв'язків притаманно відділам, які здійснюють функції, що для них нехарактерні та не були передбачені для виконання при досягненні мети цих відділів. Так, на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» – це фінансово-економічний відділ. Коефіцієнт сумісності зв'язків відповідає рекомендованому значенню в енергомеханічному відділі.

Проаналізуємо поінформованість у цілях і результатах діяльності підприємства управлінського персоналу. Отримання інформації працівниками відділів управління відбувається через регламентований документообіг або шляхом нарад. Першим шляхом надходять дані, які стосуються функціонування окремого підрозділу, тільки сфери його компетенції. Другим шляхом повинні бути донесені загальні питання, цілі, напрями діяльності підприємства в цілому, сформована повна, цілісна картина місця кожного підрозділу та робітника у виконанні цих цілей. Тому важливим є регулярність взаємодій підрозділів шляхом участі в нарадах їх представників. Як бачимо з табл. 2.14, у спеціалізованому будівельному управлінні "Спецбуд" товариства з обмеженою відповідальністю "Тернопільбуд" ("Спецбуд" ТОВ "Тернопільбуд") 4 рази на місяць та 20 раз на місяць проводяться наради по вертикалі та горизонталі відповідно.

Здатність системи управління реагувати на зміни у зовнішньому середовищі оцінимо через поінформованість підрозділів управління (табл. 2.15) та виконання договірних умов з клієнтами (табл. 2.16).

З табл. 2.15 бачимо, що найбільша частка підрозділів, в яких вивчається зовнішнє середовище на підприємстві становить 71 %. Значення даного показника залишається незмінним протягом трьох років.

Таблиця 3.2

Показники, що характеризують ступень володіння інформацією про зовнішнє середовище підприємства

Показник	Період		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
частка підрозділів, що вивчає зовнішнє середовище	0,71		
частка чисельності в управлінському персоналі, що вивчає зовнішнє середовище	0,40	0,46	0,48
достатність інформації про зовнішнє середовище	0,82	0,85	0,86

Зростає в динаміці частка чисельності управлінського персоналу, що займається дослідженням зовнішнього середовища підприємства, але незначними темпами – 1% - 2% на рік. Що стосується достатності інформації про зовнішнє середовище, зміст якої впливає на ухвалення рішень, то, як свідчать розрахунки управлінці підприємства є достатньо проінформовані. На цьому підприємстві вивчається 86% джерел інформації, в яких є імовірність наявності даних, що можуть змінити тією чи іншою мірою напрям ухвалення рішення. Звісно, охопити всі існуючі джерела інформації, яка є необхідною для своєчасного ухвалення вірного рішення, неможливо. Але необхідно намагатися забезпечити доступ для управлінського персоналу до найзмістовніших джерел інформації.

Визначимо, наскільки існуюча на підприємстві організація управління забезпечує виконання ним взятих на себе договірних обов'язків з вартості та терміну виконання БМР (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники, що характеризують ступінь виконання договірних умов підприємством перед клієнтами на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Показник	Період		
	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Роботи, де не відбулось відхилення в вартості виконання договору, % (Квс.в.1)	77	77	81
Роботи, де не відбулось відхилення в термінах виконання договору, % (Квс.в.2)	73	76	80

Примітка. Складено автором на основі [44]

Відмічені недоліки викликані надмірним витрачанням часу з моменту отримання замовлення до ухвалення рішення про його виконання, виникненням значних затримок у документообігу при необхідності внесення змін у періоді виконання замовлення, помилками при здійсненні планування.

Проведені оцінка і аналіз організації процесу, структури управління на обраному підприємстві дозволили зробити наведені нижче висновки.

По-перше, на підприємстві досягнуто достатньо високий рівень економічної ефективності. При цьому, з огляду на динаміку розрахованих показників, існує резерв підвищення економічних результатів діяльності. Як негативне явище слід відмітити дуже низьку тривалість роботи на посаді працівників підрозділів управління.

По-друге, аналіз раціональності структуризації управлінських підрозділів показує, що високі показники «гнучкості» організаційної структури управління спостерігаються у відділах економічного спрямування. Але на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» їх досягнення відбувається за рахунок виконання різноспрямованих функцій, сумісництво яких в одному відділі є негативним явищем – наслідком скорочення кадрів, ліквідації підрозділів. На підприємстві спостерігається нераціональність укомплектованості підрозділів персоналом. Найвищі показники глибини спеціалізації управлінських робіт притаманні відділам технічного спрямування, бухгалтерії, відділу кадрів та тим відділам, що займаються управлінням допоміжним виробництвом. Організація відносин, що виникають у управлінських підрозділах підприємства шляхом інформаційних взаємодій через наради та документообіг, не є раціональною. Спостерігається

нерівномірність інформаційного навантаження працівників відділів, а також завантаження деяких керівників не відповідає нормативному. Відділи, які здійснюють функції, що для них нехарактерні, мають «зайві», несумісні зв'язки з іншими відділами. Взагалі проведена оцінка показує, що на підприємствах, які аналізуються, потрібен перегляд структуризації управління щодо розподілу функцій між підрозділами та укомплектування їх управлінським персоналом.

По-третє, існують не враховані інформаційні дані про зовнішнє середовище, що можуть вплинути на ухвалення управлінських рішень і вивчення яких можна охопити. Надмірне витрачання часу за даної організації управління з моменту отримання замовлень від клієнтів до його виконання, помилки при здійсненні планування викликають відхилення в термінах виконання договорів на 10% - 40% від запланованих та за кошторисом – на 3% - 15%.

По-четверте, задоволення управлінського персоналу організацією структури управління знаходиться на високому рівні у відділах, що мають вузьку спеціалізацію виконуваних функцій. Працівники відділів з управління реалізацією та збутом продукції і матеріально-технічним забезпеченням бачать суттєві недоліки в процедурах ухвалення та виконання рішень, в існуючій системі мотивації.

З метою виявлення найбільш важливих важелів, за допомогою яких можна підвищити вмотивованість управлінського персоналу, та з огляду на те, що на двох підприємствах, які проаналізовані, спостерігається середній рівень задоволеності наявною системою мотивації, було проведено ранжування мотивів і стимулів, за допомогою яких можна найбільш результативно використовувати потенціал управлінського персоналу (табл. 2.17).

Таблиця 3.4

**Мотиви і стимули, що впливають на результати діяльності
управлінського персоналу**

Мотиви і стимули	Кількість відповідей, %
матеріальна зацікавленість	83

самостійність виконання службових обов'язків	58
соціальні гарантії та пільги	42
покращення умов праці	33
просування по службі	33
включення в процес управління	25
навчання	25
зручний режим роботи	8

Примітка. Складено автором на основі [44]

За наслідками аналізу можна зробити висновок про те, що перевага віддається матеріальному стимулюванню, що природне, оскільки в ринкових умовах життя «облаштовано» за допомогою фінансових коштів. Разом з тим багато фахівців знаходять вдовolenня в самостійному виконанні роботи, що доручається їм, це характеризує їх як відповідальних, здатних мислити і ухвалювати рішення. Крім того, багато фахівців прагнуть оновлення знань, навчання, участі в процесі управління, і, відповідно, просування по службі.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалено методичне забезпечення оцінки результативності організації управлінської діяльності на підприємстві, у якому враховується узгодженість економічної та соціальної складових через відповідні групи показників, серед яких ті, що розраховуються для підприємства в цілому та для окремих його відділів та посад менеджерів. Впровадження розроблених пропозицій дозволяє на практиці точно визначити «вузькі місця» в організації управлінської діяльності. Також пропонується використовувати показник «узгодженості», складові якого дозволяють виявити врахування інтересів різних за цілями економічних агентів підприємства.

2. Оцінено результативність організації управління на «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», що показало наявність резервів підвищення економічної та соціальної складових результативності – недоліки в раціональності структуризації елементів організаційної структури управління підприємством, в організації комунікаційних зв'язків між підрозділами, інформаційному забезпеченні управлінської діяльності; неможливість управлінського складу

адаптуватися до змін у своїх обов'язках, що викликані об'єктивними обставинами; працівники відділів управління бачать суттєві недоліки в процедурах ухвалення та виконання рішень, в існуючій системі мотивації; управлінський персонал має високий досвід роботи, але недостатніми є процеси підвищення кваліфікації; існують суттєві відхилення в термінах виконання договорів з клієнтами. Необхідним є перегляд комунікаційних зв'язків між підрозділами, прискорення інформаційних потоків, перекомплектування управлінського персоналу, підвищення його якісних характеристик; використання прагнення управлінського персоналу до самостійності при виконанні службових обов'язків.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що організація управлінської діяльності підприємства – процес упорядкування елементів управління (підрозділи і управлінський персонал), зв'язків між ними шляхом створення статичних управлінських структур і спосіб упорядкування динамічних процесів управління шляхом регламентування інформаційних потоків. При цьому розподіл функціональних обов'язків, повинен відбуватися з урахуванням соціального аспекту, під яким, у даному випадку, мається на увазі урахування якісних характеристик управлінського персоналу (кваліфікації, компетентності, здатності до розвитку) та ступень його умотивованості.

2. Класифіковано управлінські бізнес-процеси підприємства з метою чіткої ідентифікації меж їх виконання, відповідальних осіб, визначення необхідних для здійснення ресурсів, засобів їх залучення, встановлення вимог щодо результатів функціонування та показників оцінки цих результатів. Виділеними класифікаційними ознаками є: час здійснення, мета функціонування, середовище споживання результатів, ланка управління, спосіб виконання, простір розташування та середовище отримання ресурсів.

3. Обґрунтовано, що при організації та функціонуванні процесно-орієнтованої структури управління підприємством необхідно дотримуватися принципів як основних, вихідних положень теорії, головних правил діяльності. До їх ідентифікації підійшли із загальнофілософської позиції, яка сприятиме об'єктивному пізнанню сутності предмета дослідження (відображення, суперечностей, детермінізму, органічної взаємодії), загальносистемної, що здатна забезпечити всебічність розгляду його функціонування (пропорційності й композиції, комплексності, зворотного зв'язку, системності, об'єктивності, динамічності), а також врахувати специфічні характеристики, вимоги до суб'єкта діяльності – керівника бізнес-процесу (єдності розпорядництва і відповідальності, прав та обов'язків; узгодження; орієнтація на клієнта, командний спосіб ухвалення рішень, спрямованості на розвиток через

самоменеджмент; спрямованості на розвиток творчості у підлеглих) та інформації, яка придбає першочергове значення серед ресурсів, що необхідні для здійснення бізнес-процесів (інформаційної насиченості, когнітивності, прозорості, розповсюдження знань)

3. Визначено, що результативність організації управління підприємством – співвідношення економічного або соціального результату функціонування структури управління (виконання процесу управління) до цілі, встановленої економічними агентами підприємства, або витрат на досягнення даного результату.

4. Виділено чотири підходи до оцінки результативності та ефективності організації управління підприємством: цільовий, системний, внутрішньо-організаційний та конкурентний. Обґрунтовано доцільність застосування критеріїв оцінки результативності організації структури та процесу управління: результативність досягнення встановлених підприємством цілей, результативність упорядкування структури та процесу управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, № 29.
2. Августин, Р., Будняк, Л. Використання цифрових технологій в управлінні персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*, зб. матеріалів доповідей IV Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.
3. Ареф'єва О. В. Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління змінами потенціалу підприємства. / О. В. Ареф'єва, С. О. Ареф'єв, І. М. Мягких. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_10
4. Бенько М.М. Розвиток контролю результату операційної діяльності з урахуванням сучасних запитів. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3768/>
5. Белік В. Д. Контроль в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*. 2018. № 1 (51). С. 15-22
6. Боронос В. В., Карпенко І. В. Проблеми оптимізації фінансових ресурсів підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету: Сер. «Фінанси і кредит»*. 2009. № 2. С. 7–14.
7. Ботвіна Н. Фінансовий контроль за функціонуванням системи та механізму фінансової політики держави. *Economic Analysis*, Volume 30. № 1. 2020. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1775/>
8. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370 - 376