

6. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства / Л.С. Лісовська, Л.В. Іванець // Вісник національного університету «Львівська Політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 143–149.
7. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання / Г.О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>.
8. Сліпушко О.М. Енциклопедичний словник. – К. : Аконт, 2008. – 768 с.
9. Смирнов Є.М. Обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства / Є.М. Смирнов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc/64.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc/64.pdf).
10. Сысоева Е.А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования / Е.А. Сысоева // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 5. – С. 47–51.
11. Ткачова С.С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів / С.С. Ткачова // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – 2012. – Т. 25 (64). – № 2. – С. 160–168.
12. Цьвок Д.Р. Формування конкурентних переваг підприємства / Д.Р. Цьвок, Н.П. Яворська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – № 5 (61). – С. 141–147.
13. Чачашвили Э.С. Эволюция стратегического маркетинга / Э.С. Чачашвили // Научные ведомости БелГУ. История. Политология. Экономика. Информатика. – 2009. – Вып. 11/1. – № 9. – С. 76–81.
14. Ягафарова Е.Ф. Устойчивость конкурентного преимущества фирмы с точки зрения ресурсной концепции / Е.Ф. Ягафарова // Известия ПГПУ. – 2008. – № 6 (10). – С. 30–35.

УДК 330.101.9

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

## THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF QUALITY ASSESSMENT OF MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Ушкальов В.В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Ushkaliyov Volodymyr**

Simon Kuznets Kharkiv National Economic University

**Муренець І.Г.**

викладач  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Murenets Iryna**

Lecturer  
Simon Kuznets Kharkiv National Economic University

У статті розглядається сутність поняття «якість управління», де суб'єктом управління виступає система управління з комплексом функцій (планування, організація, мотивація, оцінка та контроль). Об'єктом управління є підприємство з комплексом господарських функцій (постачання, виробництво, збут, тощо), а функції, що забезпечать взаємодію із зовнішнім середовищем – маркетинг, виробництво, фінанси, логістика, інновації та інвестиції, кадри, виступають складовими якості управління промисловим підприємством. Мета якості управління полягає в максимізації загального інтегрального показника від ступеня актуалізації, зосередження, узгодженості, лабільності та дієздатності підприємства. Оцінювання якості управління промисловим підприємством здійснюється на основі локальних інтегральних показників, та в сукупності становлять загальний інтегральний показник якості управління підприємством, що оцінюється за допомогою шкали Харрінгтона.

**Ключові слова:** якість управління, оцінювання якості управління промисловим підприємством, цілеспрямована якість управління підприємством, функціональна організованість, інтегральний показник якості управління.

В статье рассматривается сущность понятия «качество управления», где субъектом управления выступает система управления с комплексом функций (планирование, организация, мотивация, оценка и контроль). Объектом управления является предприятие с комплексом хозяйственных функций (снабжение, производство, сбыт и т.д.), а функции, которые обеспечивают взаимодействие с внешней средой – маркетинг, производство, финансы, логистика, инновации и инвестиции, кадры выступают составляющими качества управления промышленным предприятием. Цель качества управления состоит в максимизации общего интегрального показателя от степени актуализации, сосредоточение, согласованности, лабильности и дееспособности предприятия. Оценка качества управления промышленным предприятием осуществляется на основе локальных интегральных показателей, и в совокупности составляют общий интегральный показатель качества управления предприятием, оценивается с помощью шкалы Харрингтона.

**Ключевые слова:** качество управления, оценка качества управления промышленным предприятием, целенаправленное качество управления предприятием, функциональная организованность, интегральный показатель качества управления.

The article considers the essence of the concept of «quality management», where the subject of management is a management system with a set of functions (planning, organization, motivation, evaluation and control). The object of management is an enterprise with a set of economic functions (supply, production, sales, etc.), and the functions that ensure interaction with the external environment – marketing, production, finance, logistics, innovation and investment, personnel are components of industrial enterprise management. The purpose of management quality is to maximize the overall integrated indicator of the degree of actualization, concentration, consistency, lability and efficiency of the enterprise. The assessment of the quality of industrial enterprise management is carried out on the basis of local integrated indicators, and together constitute a general integrated indicator of the quality of enterprise management, which is assessed using the Harrington scale.

**Keywords:** quality of management, assessment of quality of management of the industrial enterprise, purposeful quality of management of the enterprise, functional organization, an integral indicator of quality of management.

**Постановка проблеми.** На цей час у національній економіці відбувається становлення конкурентного середовища як всередині країни, так і на ринках Європейського союзу, яке вимагає від вітчизняних промислових підприємств пошуку нових форм ведення конкурентної боротьби, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності загалом. Реалізація цих заходів у комплексі визначає високі вимоги до забезпечення якості управління промисловим підприємством. Важливою умовою вирішення складних проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства є використання концепції стратегічного планування, що дозволяє формувати складні адаптивні механізми пристосування підприємства до нестабільних ринкових умов. Саме тому проблеми забезпечення якості управління промисловим підприємством набуває все більшої актуальності та потребує додаткового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти якості управління промисловим підприємством, оцінювання якості управління промисловими підприємствами розглядають такі вчені як І.В. Гонтарева, І.С. Грозний, Дж. Джуран, Г.О. Дудукало, А.В. Кайдалова, Т.В. Калита, В.С. Пономаренко, І.В. Сіменко, М.С. Солodka, А.В. Строкович та інші [1; 2; 3; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11].

**Мета дослідження.** Проаналізувати теоретичні та обґрунтувати практичні аспекти оцінювання якості управління промисловими підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** В роботі буде розумітися, що суб'єктом управління виступає система управління з комплексом функцій (планування, організація, мотивація, оцінка та контроль). Об'єктом управління є підприємство з комплексом господарських функцій (постачання, виробництво, збут, тощо), а функції, що забезпечать взаємодію із

зовнішнім середовищем – маркетинг, виробництво, фінанси, логістика, інновації та інвестиції, кадри.

Управління має актуалізувати (зробити дієдатним) весь комплекс функцій, домогтися їх сумісності в інформаційному, матеріальному, технічному і фінансових планах, зосередити в напрямку досягнення загальних основних цілей, знаходити і усувати дисфункції у взаємодії. Звідси мета якості управління полягає в максимізації інтегрального показника від ступеня актуалізації, зосередження, узгодженості, лабильності та дієдатності підприємства. На рис. 1 представлено загальну мету якості управління підприємством.

Аналізуючи рис. 1, необхідно зазначити, що локальні цілі в даному випадку – це інтегральні показники за кожною сферою діяльності підприємства, тобто функції забезпечення взаємодії із зовнішнім середовищем. Чим ближчі напрямки локальних цілей до 1, тим більш сумісні зусилля до досягнення спільної мети, тобто до досягнення загальної цілі, до досягнення найвищого рівня якості управління підприємством.

Ціледосягнення здійснюють, виявляючи домінуючу потребу підприємства та ухвалюючи рішення щодо можливості та способу її задоволення. В процесі ухвалення рішення необхідно враховувати альтернативи, приймати раціональний варіант рішення та здійснювати реалізацію цього рішення.

Умовно етапи досягнення цілеспрямованої якості управління можна розділити на виявлення домінуючої проблеми, вибір способу їх задоволення та саме управління реалізацією досягнення цілеспрямованості якості управління підприємством.

Процес об'єктивізації цілей відбувається на всіх етапах забезпечення цілеспрямованої діяльності підприємства щодо забезпечення якості управління

підприємством. Доступний ступінь об'єктивізації в першу чергу пов'язаний з виявленням реальних потреб суспільства, підприємства та його персоналу. Підприємство створюється для виробництва товарів та послуг, що задовольняють потреби суспільства, тому будь-яка об'єктивно необхідна мета підприємства повинна відображати його зовнішню функцію. Виявлення та формування суспільних потреб є обов'язковим елементом якості управління підприємством, тому необхідно розглядати потреби як зовнішніх, так і внутрішніх стейкхолдерів підприємства.

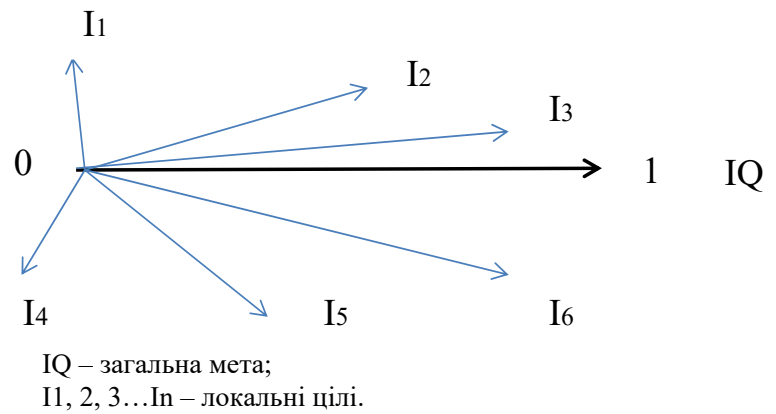
Після визначення етапів досягнення цілеспрямованості якості управління підприємством, необхідно налаштувати управління підприємством таким чином, щоб цілеспрямованість була спланована, організована, мотивована, контролююча, спрямована на своєчасність, узгодженість та оперативність досягнення загальної мети, а загальна мета повинна бути забезпечена функціональною організованістю усіх функцій управління підприємством. Формуючи систему, що поєднує у просторі та часі в необхідних пропорціях різні ресурси, необхідно, щоб всі елементи взаємодіяли між собою, утворюючи єдність функціональних характеристик за рахунок певної організації. За загальносистемним принципом функціональності, функція, що ефективно реалізується, повинна мати пріоритет щодо як структур, так і процесів [1; 6; 7; 10].

Функціональна організованість представляє собою комплекс робіт зі створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним. Метою функціональної організованості є забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства. Для забезпечення високого рівня організованості будь-якої діяльності необхідно, щоб вона була спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена необхідними інструкціями, інформацією і ресурсами, здійснювалася за раціональною для певних умов технологією.

Цілісною признається та система, в якій кожен елемент пов'язаний з рядом інших елементів, внесення змін в параметри будь-якого одного елемента викликають необхідність внесення змін в інший параметр.

Підтримка, як нормального функціонування, так і стійкого розвитку системи вимагає її регуляції – нейтралізації виникаючих дисфункцій. Надалі замість терміну «регуляція» буде використано вживаніший в економіці і менеджменті термін «управління», під яким розуміється цілеспрямоване формування поведінки системи і її елементів [10, с. 183].

Управління стабілізує або змінює організованість системи в потрібному напрямі і, відповідно, впливає на її ефективність. Зокрема, за рахунок управління можна досягти адаптації системи до зовнішнього середовища, що змінюється. Управління в



**Рис. 1. Загальна ціль якості управління промисловим підприємством**

соціально-економічній системі має на увазі прийняття і реалізацію або одноразового рішення або їх ланцюжка, прийнятих особисто або колективом менеджерів. У теорії ухвалення рішень суб'єкт управління називається особою, котра приймає рішення. Управління – одна з форм виробничих стосунків, що супроводжується вертикальним розподілом праці. З одного боку, оскільки об'єктом стосунків є трудова діяльність, то управлінські стосунки виступають як економічні стосунки. З іншого боку, оскільки трудову діяльність здійснюють люди, то управлінські стосунки виступають як соціальні стосунки. Але існує і третя сторона управлінських стосунків. Офіційно суб'єкт управління підприємством організаційно і юридично оформлюється у вигляді ієрархічної структури посад. Проте управлінську діяльність може здійснювати лише фізична особа з його індивідуальним розумінням своїх обов'язків і можливістю їх виконувати. Тому необхідно говорити також про морально-психологічний аспект управлінських стосунків. Предметом і продуктом управлінської праці є інформація. Функціонування підприємства описується за допомогою матеріально-енергетичних і фінансових показників, проте якість цього функціонування і стійкість розвитку виробничої системи багато в чому визначається процесами здобуття і переробки інформації. Відомості про об'єкт управління і зовнішнє середовище сприймаються підсистемою, що управляє, переробляється відповідно до тієї або іншої мети управління за різним алгоритмом і у вигляді дій, що управляють, передаються на об'єкт управління.

Отже, циркулююча в системі інформація підрозділяється на три типи: а) що інформує, спрямовану до суб'єкта управління від об'єкта управління і зовнішнього середовища; б) що управляє, спрямовану по рівнях ієрархії від суб'єкта до об'єкта управління; в) що перетворює алгоритми переробки, зовнішні і внутрішні бази знань і інші умови, що визначають поведінку суб'єкта управління.

До того ж діє позитивний зворотний зв'язок між інформацією, що надходить, накопиченням апріорної інформації і властивостями алгоритму перетворення інформації у суб'єкта управління.

Сама інформація як засіб управління, має потенційний характер і майже завжди має бути перетворена в матеріальні, енергетичні або фінансові чинники дії на виробничий процес. Фактично управління здійснюється шляхом дії на об'єкт за рахунок варіювання параметрів вхідних потоків ресурсів, корекції режимів перебігу процесів їх трансформації, введенням або виведенням елементів, зміною конфігурації і змісту зв'язків між елементами тощо. Здебільшого під час управління підприємством використовується принцип зворотного зв'язку. Управління з використанням принципу зворотного зв'язку називається управлінням по замкнутому циклу. Для цього вигляду управління велику, а переважно і вирішальну, роль має здобуття інформації про результати управління. За наявності цієї інформації рішення про управлінські дії істотно залежить від результатів управління. Виходить замкнуте коло: причина, що спричиняє зміну стану об'єкта управління, ставиться в залежність від того, який результат вона спричиняє. Проте спрямованість цих зв'язків буде різна. У першому випадку діятимуть негативні зворотні зв'язки, які протидіють тенденції зміни будь-яких параметрів, і, відповідно, підтримують порядок, що склався. У другому, позитивні зворотні зв'язки зберігають і підсилюють виникаючі тенденції і переводять систему в новий стан. Зворотний зв'язок може бути позитивним або негативним залежно від того, підсумовується вихідна змінна з її вхідною зміною або віднімається з неї. Якщо сигнал зворотного зв'язку пропорційний сталому значенню вихідної величини і не залежить від часу і швидкості її зміни, то такий зворотний зв'язок називається жорстким. Сигнал гнучкого зворотного зв'язку пропорційний швидкості зміни вихідної величини. Мірою величини зворотного зв'язку слугує коефіцієнт посилення зворотного зв'язку, тобто відношення

відхилення параметра, що регулюється, до потужності сигналу управління [10].

Оцінювання рівня якості управління промисловим підприємством передусім вимагає проведення ґрунтовного аналізу сучасного стану діяльності підприємств. З цією метою був проведений аналіз стану якості управління п'ятьма машинобудівними підприємствами м. Харкова. За період 2010–2019 рр. було проаналізовано дані п'яти промислових підприємств Харківської області.

Для об'єктивності визначення рівнів якості управління підприємствами окремі показники, було агреговано в один інтегральний (табл. 1).

Залежно від досягнутих результатів підприємством щодо якості управління можна робити висновки щодо визначення його рівня. Одним із способів визначення рівня є застосування шкали Харрінгтона, яка встановлює відповідність між якісною оцінкою параметра та його кількісним значенням та має універсальне застосування. В табл. 2 представлено інтервальні значення функції бажаності та лінгвістична оцінка [4; 8; 9]. Чим ближче значення інтегрального показника рівня якості управління до 1, тим вище рівень на аналізованому підприємстві. Виходячи з табл. 1 і 2, всі аналізовані підприємства можна віднести до з «добрим», «задовільним», або «поганим» рівнем якості управління.

Рівень якості управління підприємством пропонуємо визначати за допомогою універсальної шкали Харрінгтона залежно від значення комплексного інтегрального показника (I) (табл. 3).

Результати проведеного дослідження дають змогу сформулювати систему заходів щодо підвищення рівня якості управління підприємством (табл. 3). Систематизація нових пропозицій щодо підвищення якості управління підприємством буде представлена в наступних дослідженнях.

Таблиця 1

**Результати інтегральних показників якості управління машинобудівних підприємств Харківської області за період 2010–2019 рр.**

Номер підприємства	Рік									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	0,415	0,429	0,451	0,443	0,458	0,523	0,743	0,761	0,762	0,751
2	0,264	0,289	0,168	0,321	0,317	0,3	0,992	0,892	0,873	0,892
3	0,365	0,312	0,384	0,299	0,412	0,319	0,750	0,738	0,741	0,737
4	0,2	0,18	0,154	0,156	0,162	0,174	0,701	0,607	0,601	0,603
5	0,458	0,464	0,457	0,599	0,213	0,570	0,514	0,513	0,504	0,521

Таблиця 2

**Шкала Харрінгтона**

Лінгвістична оцінка	Інтегральні значення функції бажаності
Дуже добре	1,00 – 0,80
Добре	0,80 – 0,63
Задовільно	0,63 – 0,37
Погано	0,37 – 0,20
Дуже погано	0,20 – 0,00



Таблиця 3

## Рівні якості управління підприємством відповідно до шкали Харрінгтона

Інтервали шкали Харрінгтона (значення I)	Рівень якості управління підприємством	Характеристика рівнів якості управління підприємством
(0,8 – 1]	Абсолютна якість управління підприємством	Високий ступінь ефективності усіх напрямів (елементів) якості управління
(0,63 – 0,8]	Значна якість управління підприємством	Висока ефективність більшості напрямів якості управління
(0,37 – 0,63]	Нормальна якість управління підприємством	Ефективність деяких складових комплексу якості управління
(0,2 – 0,37]	Помірна якість управління підприємством	Розвиток (перевага) лише однієї складової комплексу якості управління
(0 – 0,2]	Низька (критична) якість управління підприємством	Низький рівень ефективності усіх напрямів комплексу якості управління

**Висновки.** Якість управління підприємством в сучасних ринкових умовах здійснюється під впливом чинників, які можуть впливати на загальну її ефективність. Проаналізувавши якість управління п'ятьма промисловими підприємствами, слід зазначити, що підприємство має прагнути до постійного розвитку, тобто бути націленим на значну

та абсолютну ефективність, мінімізувавши вплив ринкових чинників та підвищувати рівень ефективності діяльності всіх його складових. Загалом якість управління всіма аналізованими підприємствами знаходиться в межах норми, за рахунок значної ефективності відповідних складових комплексу якості управління промисловим підприємством.

**Література:**

1. Гонтарева І.В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств: монографія / В.С. Пономаренко, І.В. Гонтарева; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 404 с.
2. Грозний І.С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015\\_20\\_3/18.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015_20_3/18.pdf).
3. Джуран Дж.-М. Качество и прибыль / Дж.-М. Джуран // Качество, торговля, экономика. – М. : Изд-во стандартов, 1970. – 186 с.
4. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г.О. Дудукало. // Ефективна економіка. – 2012. – № 3. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_58).
5. Калита Т.В. Методичні основи оцінки якості управління підприємств / Т.В. Калита // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2012. – Вип. 40. – С. 172–175.
6. Кайдалова А.В. Розробка інтегрованої системи управління якістю Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 9001:2000/GMP на фармацевтичному підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та фарм. наук: спец. 15.00.01. Харків, 2009. – 22 с.
7. Муренець І.Г. Формування понятійно-категоріального апарату «якості управління на підприємстві» // Економіка та підприємство. – Київ : КНЕУ, 2017. – № 38. – С. 5–20.
8. Пономаренко В.С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / В.С. Пономаренко, І.В. Гонтарева ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 404 с. (Укр. мов.)
9. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 394 с.
10. Солодка М.С. Надежность, эффективность, качество систем управления [Электронный ресурс] / М.С. Солодка // Quality.eur.ru. – Режим доступа : <http://quality.eur.ru/MATERIALY10/qsm.htm>
11. Строкочив А.В. Совершенствование концепции управления качеством развития предприятия / А.В. Строкочив // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.» ; [редкол.: В.І. Астахова та ін.] – Харків : Вид-во НУА, 2008. – Т. 14. – С. 334–343.