

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЛАВРОВА ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА**

УДК 005.7 (043.3)

**ОРГАНІЗАЦІЯ І ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків — 2009

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент  
**Проноза Павло Володимирович,**  
Харківський національний економічний університет,  
доцент кафедри фінансів

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
заслужений діяч науки і техніки України  
**Гончаров Валентин Миколайович,**  
Луганський національний аграрний університет,  
завідувач кафедри економіки підприємства і  
управління трудовими ресурсами

кандидат економічних наук, старший науковий  
співробітник  
**Сумін Валентин Олександрович,**  
Донецький національний технічний університет,  
доцент кафедри менеджменту і господарського права

Захист відбудеться «21» травня 2009 р. о 13-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному університеті за адресою: 61001, м. Харків, пр. Леніна , 9-а.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківського національного економічного університету за адресою: 61001, м. Харків, пров. Інженерний, 1-а.

Автореферат розісланий «18» квітня 2009 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

О.М. Ястремська

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Важливим завданням системи управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки України є її вдосконалення для підвищення ефективності управлінської діяльності. Головною метою при цьому є адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища, орієнтація на узгодження інтересів усіх економічних агентів підприємства. Ефективність результатів управління залежить від ступеня оптимальності організованості його структурних елементів у просторі і часі. Дослідження процесів управління, що складають управлінську діяльність, набуває особливої актуальності в разі наявності розбіжностей між досягнутими результатами та встановленою метою. Це обумовлено необхідністю виявлення причин незадовільної результативності та запобігання помилок в організації управлінської діяльності в майбутньому. Разом з тим, дослідження процесів управління є важливим і у випадку достатньо високої результативності функціонування об'єкта управління, адже, з погляду на динамічність зовнішнього середовища, нововведення в організації управлінської діяльності виступають необхідною умовою розвитку системи управління та підприємства в цілому. При цьому зміна форми та способів організації управлінської діяльності потребує пошуку нових інструментів оцінки останньої.

Теоретичні та практичні дослідження з організації управлінської діяльності на підприємствах висвітлюють у своїх роботах такі українські і зарубіжні вчені як В. М. Гриньова, М. С. Дороніна, Б. З. Мільнер, Г. В. Назарова, В. С. Пономаренко, В. О. Сумін, Н. Н. Федорова, П. Друкер, Дж. К. Лафта, Т. Пітерс, Р. Уотерман та ін. Методологічні проблеми оцінки ефективності та результативності процесів управління підприємством стали предметом наукових пошуків: В. М. Гончарова, Л. А. Базилевича, М. П. Фількіна, М. В. Мельника.

Необхідно зазначити, що при визначенні сутності та змісту організації управлінської діяльності не завжди звертається увага на посилення соціалізації менеджменту, інформатизацію економічних процесів у сучасних умовах. Аналіз підходів до оцінки результативності, ефективності організації управління показав, що сьогодні дослідження, в яких подано певні рекомендації з цього питання, є розрізненими. Недостатньо обґрунтованими є науково-методичні критерії оцінки результативності організації управлінської діяльності на підприємстві, які не повною мірою враховують інтереси економічних агентів останнього та його здатність пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Досі не набув достатнього теоретичного та практичного обґрунтування підхід до управління, що заснований на теорії процесів і забезпечує прискорення ухвалення та виконання управлінських рішень на підприємстві.

Значення та актуальність даних питань для українських підприємств обумовили вибір теми та постановку мети дисертаційного дослідження.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету за темою: «Формування фінансової стратегії підприємства» (номер державної реєстрації 0105U006400), де автором у підрозділі «Удосконалення організації здійснення функцій управління при впровадженні системи бюджетування» розроблено методичні рекомендації оцінки рівня організації системи управління підприємством.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних положень і методичного забезпечення щодо організації управлінської діяльності на промисловому підприємстві, розробка інструментарію для оцінки результативності управління ним. Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі завдання:

узагальнити тенденції розвитку організації управління на підприємстві і виявити напрями усунення недоліків в організації управлінської діяльності;

сформулювати та обґрунтувати теоретичні положення організації наскрізного управлінського бізнес-процесу підприємства шляхом уточнення принципів організації і функціонування процесно-орієнтованої структури управління та доповнення класифікації управлінських бізнес-процесів;

проаналізувати підходи до оцінки результативності організації управлінської діяльності на підприємстві та обґрунтувати критерії даної оцінки;

удосконалити методичне забезпечення оцінки результативності організації управлінської діяльності на підприємстві;

оцінити результативність організації управління підприємствами машинобудування;

обґрунтувати пропозиції щодо організації процесу управління промисловим підприємством на основі формування управлінських бізнес-процесів;

розробити методичний підхід до мотивування управлінського персоналу, задіяного у функціонуванні управлінських бізнес-процесів.

**Об'єкт дослідження** – процес організації управління на підприємстві машинобудівної галузі.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення та методичні підходи до організації управлінської діяльності і оцінки результативності її здійснення на машинобудівних підприємствах.

**Методи дослідження.** Теоретичну й методологічну основу дисертації склали положення загальної економічної теорії, праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем організації процесу управління.

У дисертації для досягнення поставленої мети і вивчення об'єкта та предмету дослідження були використані такі методи: *теоретичного узагальнення* – для уточнення понятійного апарату; *аналізу і синтезу* – для обґрунтування критеріїв оцінки результативності організації управлінської діяльності; *системний підхід* – для розроблення методичного забезпечення

організації управлінських бізнес-процесів; *експертних оцінок* – для обґрунтування доцільності впровадження процесного підходу до організації управління підприємством і оцінки особи менеджера як претендента на посаду керівника управлінського бізнес-процесу; *кластерного аналізу* – для групування відділів управління підприємств за результатами відповідей анкетного опитування персоналу; *статистичного аналізу, формалізації* – для аналізу стану організації управлінського процесу на підприємствах; *графічний* – для наочного зображення і схематичного подання теоретичного матеріалу дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Основними науковими результатами є теоретичні і методичні положення з підвищення результативності здійснення управлінської діяльності на підприємстві, що полягають у такому:

*удосконалено:*

методичне забезпечення оцінки результативності організації управлінської діяльності на підприємстві, яке, на відміну від існуючого, враховує узгодженість між економічною складовою (за групою показників, що характеризують: відповідність отриманих результатів вимогам; ступінь досягнення економічних цілей) і соціальною складовою (за групою показників, що характеризують: сприйняття управлінським персоналом існуючої форми організації процесу і структури управління, раціональність структуризації управління; ступінь досягнення соціальних цілей);

методичний підхід до організації процесу управління підприємством на основі врахування циклічності управлінських бізнес-процесів згідно послідовності «мотивування-планування-виконання-аналіз-коригування», функціонування яких запропоновано оцінювати за ступенем досягнення запропонованих показників процесу (витрати часу на збір, передачу, обробку інформації і ухвалення рішення, вартісні витрати ресурсів, чисельність задіяного персоналу і обсяг виконаних робіт у натуральному виразі) і продукту (вимоги до інформації (документів), показники якості);

методичний підхід до мотивування управлінського персоналу, задіяного в управлінських бізнес-процесах, які сформовані у центри ухвалення управлінських рішень; відмінністю пропозиції є розрахунок оціночних показників результатів діяльності виконавців управлінського бізнес-процесу за додатково запропонованим частковим показником ступінь «самоменеджменту» та репрезентативним показником, що характеризує наявність недоліків при виконанні посадових функцій;

*набуло подальшого розвитку:*

класифікація управлінських бізнес-процесів підприємства, яка доповнена класифікаційними ознаками: мета функціонування, середовище споживання результатів, середовище отримання ресурсів, що у сукупності із існуючими ознаками (час здійснення, ланка управління, спосіб виконання, простір розташування) сприяє визначенню зон відповідальності, необхідних ресурсів, результатів функціонування управлінських бізнес-процесів;

сукупність принципів організації і функціонування процесно-орієнтованої структури управління підприємством, до складу яких додатково включено принципи: узгодження, орієнтація на клієнта, командний спосіб прийняття рішень, спрямованість на розвиток через самоменеджмент, що є основними у діяльності керівника управлінського бізнес-процесу;

перелік критеріїв оцінки результативності організації управлінської діяльності на підприємстві, які, на відміну від існуючих, спрямовані на узгодження інтересів його внутрішніх і зовнішніх економічних агентів; до складу запропонованих критеріїв віднесено: досягнення встановлених підприємством цілей, упорядкування структури управління та зв'язків між підрозділами, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, врахування інтересів менеджерів.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в розробленні та апробації методичного забезпечення організації управлінської діяльності підприємства з використанням процесного підходу, орієнтованого на потреби зовнішніх і внутрішніх економічних агентів підприємства, що передбачає створення центрів ухвалення рішень на основі управлінських бізнес-процесів і функціонування останніх шляхом здійснення циклу «мотивування-планування-виконання-аналіз-коригування».

Запропоновані в дисертації висновки і рекомендації, що мають прикладний характер, впроваджено на декількох підприємствах, а саме: ДП «110 ХАРЗ» (довідка № 1097 від 20.12.2006 р.), ООО «Торговий дом «Укр-Ленд» (довідка № 11-1/09 від 26.09.2006 р), Казенне підприємство «Зміївський ремонтний енергомеханічний завод» (довідка № 756 від 29.09.2006 р.), «126 Харківський автомобільний ремонтний завод» (довідка №1/670 від 15.12.2006 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною завершеною роботою. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом особистого дослідження здобувача, зокрема роботи [2] – критерії оцінки результативності організації управлінської діяльності на підприємстві; [9] – методичні рекомендації організації управлінських бізнес-процесів.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати проведених досліджень, висновки та пропозиції були оприлюднені на наукових конференціях, зокрема на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Наука і життя: українські тенденції, інтеграція у світову наукову думку» (Київ, 2005); на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств» (Харків, 2006); на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності в умовах глобалізації економіки» (Ужгород, 2007); на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами» (Дніпропетровськ, 2007).

**Публікації.** Основні результати та висновки дисертації знайшли відображення в 10 наукових роботах, 6 з яких опубліковано у фахових наукових виданнях, затверджених ВАК України. Загальний обсяг публікацій – 2,84 ум.-друк. арк., з яких особисто автору належить 2,61 ум.-друк. арк.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 22 додатків на 63 сторінках, списку використаних джерел з 237 найменувань на 20 сторінках. Роботу викладено на 289 сторінках машинописного тексту, у тому числі основний текст – 194 сторінки. Матеріали дисертації проілюстровано 31 рисунком та 64 таблицями, з них 12 на окремих сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано її мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі – «Теоретичні засади організації управлінської діяльності на підприємстві» – узагальнено тенденції розвитку організації управління на підприємстві і виявлено напрями усунення недоліків в організації управлінської діяльності; сформульовано та обґрунтовано теоретичні положення організації наскрізного управлінського бізнес-процесу підприємства шляхом доповнення класифікації управлінських бізнес-процесів та уточнення принципів організації і функціонування процесно-орієнтованої структури управління.

Дослідженнями, проведеними у дисертації, встановлено, що постійне удосконалення виробничо-господарської діяльності підприємства, посилення необхідності врахування впливів зовнішнього середовища спричинили поступовий перехід від функціональної до процесної форми організації управління, що зумовлене зростанням невизначеності зовнішнього середовища, необхідністю соціалізації управлінської діяльності, зростанням обсягів та збагаченням змісту її інформаційного забезпечення, ускладненням змісту та функцій управління, необхідністю підвищення результативності здійснення останнього. Проведене в дисертації узагальнення наукової літератури та практики роботи промислових підприємств підтверджує необхідність розгляду організації управлінської діяльності підприємства як процесу упорядкування елементів управління (підрозділи та управлінський персонал), зв'язків між ними шляхом створення статичних управлінських структур і упорядкування динамічних процесів управління шляхом регламентації інформаційних потоків і взаємодій між елементами управління, що мають системний характер.

Як засіб підвищення результативності організації управління, у дослідженні обґрунтовано впровадження процесного підходу, який передбачає розмежування діяльності підприємства в цілому й управлінської діяльності зокрема на взаємопов'язані бізнес-процеси. Функціонування останніх визначається вимогами внутрішніх і зовнішніх економічних агентів,

орієнтовано на безперервне підвищення якості продукту (послуг) та забезпечення його наявності в найкоротший термін. Завдяки впорядкуванню інформаційних потоків відбувається прискорення процесів ухвалення та виконання управлінських рішень, тобто раціональне використання такого ресурсу, як час. З метою чіткої ідентифікації меж виконання управлінських бізнес-процесів і необхідних для їх здійснення ресурсів, визначення результатів і показників функціонування, автором запропоновано класифікацію управлінських бізнес-процесів (табл. 1), у якій додатково виділеними ознаками є: мета функціонування, середовище споживання результатів, середовище отримання ресурсів.

Таблиця 1

## 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 із 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

Для забезпечення формування і подальшого ефективного функціонування процесно-орієнтованої структури управління підприємством сформульовано сукупність принципів (рис. 1), доповнену такими, що визначають правила діяльності керівника бізнес-процесу: узгодження, орієнтація на клієнта, командний спосіб прийняття рішень, спрямованість на розвиток через самоменеджмент.

Розуміючи принципи як основні, вихідні положення теорії, головні правила діяльності, яких необхідно дотримуватися при організації та функціонуванні процесно-орієнтованої структури управління підприємством, до їх ідентифікації автор вважає за необхідне підійти із загальнофілософської позиції, яка сприяє об'єктивному пізнанню сутності предмета дослідження і загальносистемної, що здатна забезпечити всебічність урахування всіх аспектів функціонування даних процесів. А також бачить за необхідне визначити



принципи, що являють собою вимоги до суб'єкта діяльності – керівника бізнес-процесу та інформації, яка набуває першочергового значення серед ресурсів, необхідних для здійснення управлінських бізнес-процесів підприємства.

Загально-філософські	Системні	Діяльності керівника бізнес-процесу	Інформаційного забезпечення бізнес-процесу
об'єктивне відображення	пропорційність й композиція	єдність розпорядництва та відповідальності, прав та обов'язків	когнітивність
розв'язання суперечностей	комплексність	узгодження	інформаційна насиченість
	системність	орієнтація на клієнта	
	об'єктивність	командний спосіб прийняття рішень	прозорість
детермінізм	зворотний зв'язок	спрямованість на розвиток через самоменеджмент	
органічна взаємодія	динамічність	спрямованість на розвиток творчості в підлеглих	розповсюдження знань

Рис. 1 Принципи формування і функціонування процесно-орієнтованої структури управління підприємства.

**У другому розділі – «Аналіз та оцінка результативності організації управлінської діяльності на машинобудівних підприємствах»** — проаналізовано підходи до оцінки результативності організації управлінської діяльності, на основі чого виділено критерії даної оцінки, обґрунтовано методичне забезпечення до оцінки результативності організації управлінської діяльності, виконано оцінку рівня організації управління у функціональних підрозділах підприємств машинобудування.

Проведене дослідження виявило, що дана оцінка здійснюється в основному лише за фінансовими показниками на конкретну дату, що не розкриває причини отримання того чи іншого значення результативності. Даний недолік доцільно усунути за рахунок оцінки окремих працівників апарату управління і управлінських підрозділів, зв'язків (відносин) між ними на предмет спрямованості їх функціонування на досягнення економічних і соціальних цілей підприємства. На основі аналізу та узагальнення існуючого методичного забезпечення до оцінки результативності організації управлінської діяльності виділено критерії цієї оцінки (табл. 2).

З урахуванням запропонованих критеріїв у дисертації розроблено методичне забезпечення оцінки результативності організації управлінської діяльності на підприємстві, згідно з яким пропонується розраховувати показник «узгодженості» (формула 1), його складові наведено у таблиці 3. При незадовільному значенні даного показника необхідно виконати подальшу детальнішу оцінку за частковими показниками, які подано у таблиці 2.

Критерій та показники оцінки результативності організації управлінської діяльності підприємства

Критерій	Група показників	Часткові показники
досягнення встановлених підприємством цілей	досягнення економічних цілей	економічність праці апарату управління
		ефективність діяльності апарату управління
		залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації
	досягнення соціальних цілей	коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю
		коефіцієнт досвіду роботи на посаді
		коефіцієнт підвищення кваліфікації
результативність управлінської діяльності		
упорядкування структури управління та зв'язків між підрозділами	раціональності структуризації управління	гнучкість організаційної структури управління
		оптимальність організації структури за укомплектуванням управлінського персоналу
		коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт
	що характеризують взаємовідносини між підрозділами підприємства	інформаційне навантаження на одного працівника
		відповідність чисельності керівників потребам
		регулярність професійних взаємодій між персоналом
адаптивність до зовнішніх змін в середовищі	що характеризують ступінь володіння інформацією про зовнішнє середовище	частка підрозділів, що вивчає зовнішнє середовище
		частка чисельності в управлінському персоналі, що займається дослідженням зовнішнього середовища
		достатність інформації про зовнішнє середовище
	що характеризують відповідність отриманих результатів вимогам	відхилення в вартості виконання договору
відхилення в термінах виконання договору		
врахування інтересів менеджерів	що характеризують сприйняття управлінським персоналом існуючої форми організації процесу і структури управління	відповідність обов'язків та відповідальності
		інформованість
		співвідношення централізації-децентралізації
		розвиток та спрямованість системи мотивації

$$I_y = K1 + K2 + K3 + K4, \quad (1)$$

де  $I_y$  – 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.

## Складові інтегрального показника «узгодженості»

Показник	Порядок розрахунку показника	Відповідність інтересів певної групи
відповідність за рентабельністю від операційної діяльності	$K1 = \frac{Поп}{C/C} / H,$ де $П$ – прибуток від операційної діяльності підприємства, тис. грн.; $C/C$ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.; $H$ – галузевий рівень рентабельності операційної діяльності підприємства у відповідному періоді, частка од.	враховує інтереси власників підприємства
ступінь умотивованості управлінського персоналу	$K2 = \left( \frac{\Delta Zu}{\Delta BP} + \left( \frac{ТНф}{ТНн} \right) / ЧУП \right) / 2,$ де $\Delta Zu$ – зміна загальної суми витрат на оплату праці управлінського персоналу, частка од.; $\Delta BP$ – зміна виручки від реалізації, частка од.; $ТНф$ – фактична тривалість навчання з метою підвищення кваліфікації в період роботи за фахом, осіб за місяць; $ЧУП$ – чисельність управлінського персоналу, осіб; $ТНн$ – тривалість навчання з метою підвищення кваліфікації в період роботи за спеціальністю відповідно нормі (не менше ніж 0,5 місяця щорічно).	враховує матеріальні інтереси управлінського персоналу та інтереси щодо підвищення компетентності, можливість одержання високої «вартості» на ринку трудових ресурсів
результативність діяльності управлінського персоналу	$K3 = \left( \frac{OPm}{OPn} + \left( 1 - \frac{PP}{OPn} \right) \right) / 2,$ де $OPm$ – обсяг робіт, фактично виконаних в періоді, що аналізується, у встановлений термін, од. вихідних документів; $OPn$ – загальний обсяг робіт, запланованих для виконання за певний період, од. вихідних документів; $PP$ – кількість рекламцій або помилок в роботі, виконаній за певний період, од.	враховує «узгодженість» професійних інтересів управлінського персоналу
відхилення в термінах та вартості виконання	$K4 = \left( \frac{Tz}{Tф} + \frac{Bф}{Bнл} \right) / 2,$ де $Tz$ – загальна кількість замовлень, що виконані у термін, вказаний в договорі, од.; $Tф, Bнл$ – кількість договорів у розрахунковому періоді, од.; $Bф$ – загальна кількість договорів, виконаних за попередньо встановленою вартістю замовлення, од.	враховує інтереси клієнтів підприємства

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».

У табл. 4 наведено розраховане значення показника «узгодженості» для 12 машинобудівних підприємств станом на 01.01. 2007 р., основними видами діяльності яких є капітальний ремонт вантажних, легкових автомобілів та автобусів (КВЕД 34.10.2); ремонт (спеціалізований) тракторів та інших спеціалізованих машин (КВЕД 29.32.4); ремонт (спеціалізований) двигунів, генераторів і трансформаторів електричного струму (КВЕД 31.10.2). Дані табл. 4

свідчать, що при досягненні інтересів різних груп економічних агентів наявна максимальна розбіжність від 98% до 63% при низькому рівні рентабельності операційної діяльності та від 7% до 18% – при високому. Існує й деяка зворотна залежність: при високому «ступені умотивованості управлінського персоналу», «результативності його діяльності», низькому «відхиленні в термінах та вартості виконання договорів» і незначній різниці між цими показниками (4% – 5%) рівень «відповідності за рентабельністю» має найбільші значення.

Таблиця 4

## Складові інтегрального показника «узгодженості»

Показник Підприємство	Відповідність за рентабельністю (К1)	Ступінь умотивованості управлінського персоналу (К2)	Результативність (К3)	Відхилення в термінах та вартості виконання договору (К4)	Інтегральний показник «узгодженості»	Відхилення значень складових показника (max - min)
ДП «126 ХАРЗ»	0,20	0,86	0,89	0,77	2,75	0,69
ДП «110 ХАРЗ»	0,30	0,88	0,96	0,89	3,06	0,66
Зміївський РЕМЗ	0,20	0,34	0,83	0,72	2,15	0,63
ЗАТ Горлівський авторемонтний завод	1	0,80	0,83	0,85	3,48	0,17
ЗАТ «1-й Донецький авторемонтний завод»	0	0,60	0,64	0,68	1,92	0,68
ВАТ «Єнакіївське спеціалізоване ремонтне підприємство»	0	0,67	0,65	0,70	2,02	0,70
ЗАТ «Нікопольський електроремонтний завод»	1	0,82	0,80	0,78	3,40	0,18
ВАТ «Калиновський РМЗ»	0	0,54	0,69	0,72	1,95	0,72
ВАТ «Хотинське ремонтно-транспортне підприємство»	0	0,58	0,75	0,98	2,31	0,98
ВАТ «Червоне РП»	0	0,60	0,69	0,65	1,94	0,69
ВАТ «Комишанське РП»	0	0,74	0,78	0,81	2,33	0,81
ВАТ «Первомайський авторемонтний завод»	1	0,93	0,96	0,98	3,87	0,07

Для детальної оцінки результативності організації управлінської діяльності було обрано підприємства Харківського регіону: ДП «126 ХАРЗ», ДП «110 ХАРЗ», Зміївський РЕМЗ. Незважаючи на те, що ці підприємства мають однакову сферу діяльності, форму власності, регіональні та макроумови функціонування, вони характеризуються суттєвими відмінностями в отриманих економічних результатах. Причина цього зумовлюється внутрішніми чинниками. Так, частка витрат на управління в сумі витрат на здійснення операційної діяльності коливається від 5% до 12%, а величина чистого прибутку, що припадає на працівників апарату управління, становить від 1,07 тис. грн. до 2,03 тис. грн. Що стосується соціально-професійної структури управлінського персоналу, то тривалість роботи за фахом перевищує рекомендовану. Ця ситуація має дві сторони. З одного боку, набутий досвід у сполученні з необхідним рівнем освіти допомагає становленню високого фахового рівня, з іншого – спеціалісту, який довгий час працював на одному робочому місці,

важко змінити стереотип управлінської поведінки й складно переорієнтуватися на умови, що змінюються. Тобто, існує необхідність перегляду кадрової політики щодо управлінського персоналу досліджених підприємств. Крім того, аналіз раціональності структуризації управлінських підрозділів показав, що високі показники «гнучкості» спостерігаються у відділах економічного спрямування. Але у деяких випадках їх досягнення відбувається за рахунок виконання різноспрямованих функцій, сумісництво яких в одному відділі є негативним явищем – наслідком скорочення кадрів, ліквідації підрозділів. Найвищі показники глибини спеціалізації управлінських робіт притаманні відділам технічного спрямування, бухгалтерії, відділу кадрів. Спостерігається нерівномірність інформаційного навантаження менеджерів, невраховані інформаційні дані про зовнішнє середовище, що можуть впливати на ухвалення управлінських рішень. Надмірне витрачання часу за даної організації управління з моменту отримання замовлень від клієнтів до їх виконання, помилки при здійсненні планування викликають відхилення в термінах виконання договорів на 12% - 43% від запланованих та за кошторисом – на 8% - 23%. Результати кластеризації відповідей анкетного опитування (рис. 2), де респондентами виступили представники відділів структури управління трьох досліджуваних підприємств (по 2 представники кожного відділу – усього 50 осіб), довели, що існуюча організація управління цілком позитивно сприймається управлінським персоналом у відділах, що мають вузьку спеціалізацію виконуваних функцій (кластер 2) – у підрозділах технічного спрямування, бухгалтерії, відділі кадрів. Працівники відділів управління збутом продукції та матеріально-технічним забезпеченням бачать суттєві недоліки в процедурах ухвалення та виконання рішень, у забезпеченості інформаційними ресурсами (кластер 1).

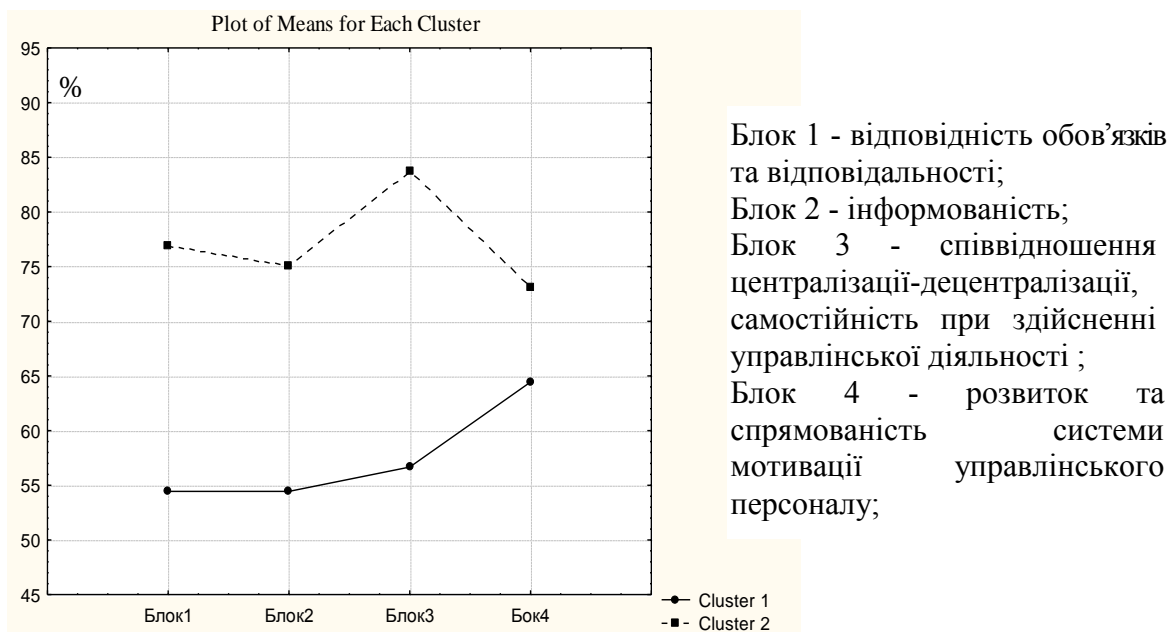


Рис. 2 Кластеризація відповідей за анкетною, що визначає сприйняття управлінським персоналом існуючої форми організації процесу і структури управління.

Таким чином, можна зробити висновок про необхідність змін у організації управління на підприємствах, які було проаналізовано, у напрямі вдосконалення його елементів, підвищення результатів функціонування останніх.

У третьому розділі — «Методичне забезпечення організації управлінської діяльності підприємства» — запропоновано методичний підхід до організації управління підприємством з урахуванням циклу «мотивування-планування-виконання-аналіз-коригування»; розроблено методичний підхід до мотивування фахівців системи управління, що включає сформульовані вимоги до посади керівника управлінського бізнес-процесу, розроблену посадову інструкцію.

При управлінні підприємством на кожному рівні, згідно зі стандартом ISO 9000:2001, рекомендується здійснення таких підпроцесів наскрізного бізнес-процесу підприємства, як планування, аналіз та їх постійне поліпшення. Разом з безпосереднім функціонуванням бізнес-процесу наведені підпроцеси за змістом являють собою цикл Демінга (Plan-Do-Check-Act). В дисертації доведено, що даний цикл є неповним; планування, виконання, аналіз, коригування результатів не можуть здійснюватися якісно і ефективно за відсутності стимулів до досягнення цільових результатів найприйнятнішим чином. Відповідно з цим розроблено методичний підхід до організації процесу управління підприємством, де цикл Демінга доповнено функцією «мотивування». Цілі процесу повинні виходити з інтересів його клієнтів і виконавців, тобто їх досягнення мотивується реалізацією даних інтересів, які знаходяться в основі мотивів здійснення бізнес-процесу. Таким чином, в основу функціонування наскрізного управлінського бізнес-процесу автор пропонує покласти цикл «мотивування-планування-виконання-аналіз-коригування» (рис. 3).

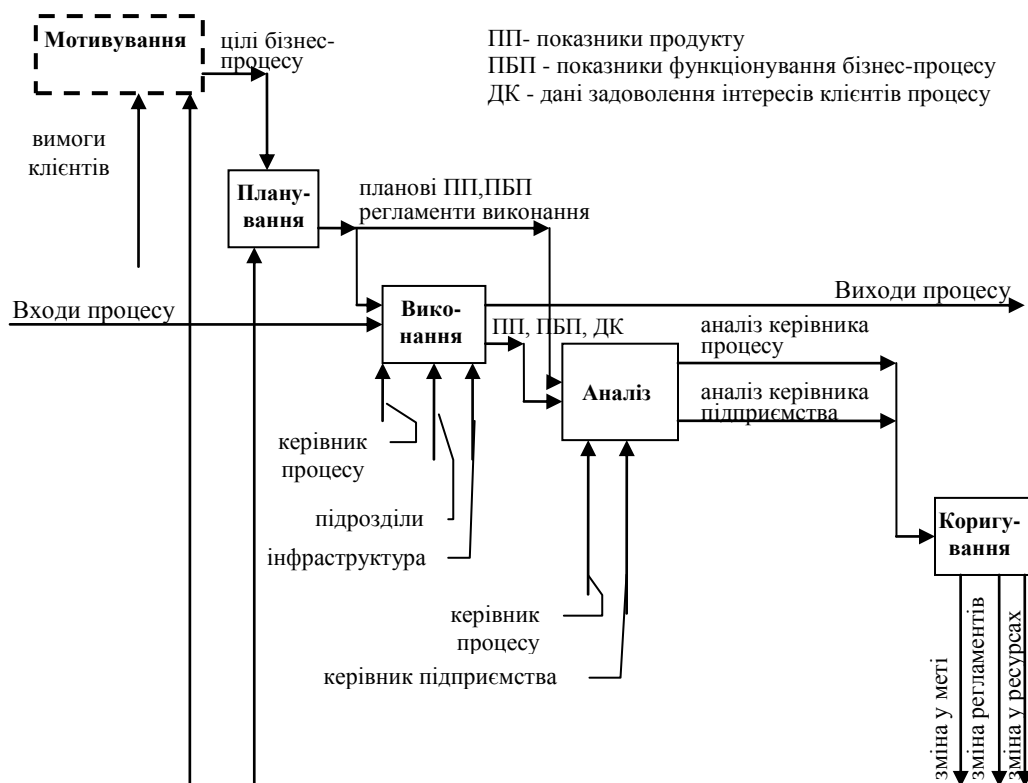


Рис. 3 Цикл управлінських бізнес-процесів підприємства.

Функціонування управлінських бізнес-процесів пропонується оцінювати за допомогою показників процесу і продукту. Показники процесу – це витрати часу, необхідного на збір, передачу, обробку інформації та ухвалення рішення, вартісні витрати ресурсів, що використовуються, а також чисельність задіяного персоналу та обсяг виконаних робіт. Показники продукту – це вимоги до інформації (документів), яка є «виходом» при мотивуванні, плануванні, аналізі й коригуванні та показники якості при оцінці «виходу» бізнес-процесу «виконання».

Обґрунтовано, що для доцільного та ефективного функціонування наскрізного управлінського бізнес-процесу необхідно визначити стадію життєвого циклу підприємства та здійснити відповідно до неї розподіл ресурсів за бізнес-процесами мотивування, планування, аналіз, коригування.

Встановлено необхідне співвідношення частки ресурсів, що витрачаються на управління підприємством у вартісному, а також часовому виразі, яке повинно виконуватися на окремих стадіях життєвого циклу підприємства для забезпечення його прогресивного розвитку (табл. 5) та виявлено таке співвідношення на групі підприємств машинобудування (табл. 6).

У таблиці 5 *а.б.п.* – це частка ресурсів у вартісному (часовому) виразі на виконання певної складової циклу управлінського бізнес-процесу, сума часток дорівнює одиниці (*а.б.п. мотивування+а.б.п. планування+а.б.п. аналіз+а.б.п. коригування = 1*). Налагоджений на практиці цикл управлінських бізнес-процесів забезпечує безперервне поліпшення основних і допоміжних процесів підприємства, орієнтацію їх на досягнення цілей, інтересів і задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх економічних агентів.

Таблиця 5

Співвідношення часток ресурсів при здійсненні циклу управлінських бізнес-процесів

Співвідношення частки ресурсів при здійсненні бізнес-процесів управління	Стадія життєвого циклу підприємства
<i>а.б.п. мотивування &gt; а.б.п. планування &gt; а.б.п. аналіз = а.б.п. коригування</i>	зародження
<i>а.б.п. мотивування &lt; а.б.п. планування = а.б.п. аналіз &gt; а.б.п. коригування</i>	зростання
<i>а.б.п. мотивування &gt; а.б.п. планування &lt; а.б.п. аналіз = а.б.п. коригування</i>	зрілість
<i>а.б.п. мотивування = а.б.п. планування = а.б.п. аналіз = а.б.п. коригування</i>	старіння

Таблиця 6

Співвідношення часток вартості ресурсів та часу, що необхідні для здійснення управлінських бізнес-процесів підприємства

Підприємство	Частка у вартості				Частка у часі			
	мотивування	планування	аналіз	коригування	мотивування	планування	аналіз	коригування
ДП «126 ХАРЗ»	0,22	0,38	0,28	0,12	0,23	0,37	0,28	0,12
ДП «110 ХАРЗ»	0,29	0,30	0,22	0,19	0,30	0,29	0,24	0,17
Зміївський РЕМЗ	0,30	0,36	0,21	0,13	0,28	0,36	0,22	0,15

Згідно з табл. 6 на усіх трьох підприємствах найбільша частина ресурсів витрачається на планування діяльності. Це не відповідає стадії життєвого циклу «старіння», на якій знаходиться дана група підприємств.

З огляду на виявлені резерви підвищення мотивації управлінської праці на підприємствах запропоновано формування управлінських бізнес-процесів підприємства як центрів ухвалення рішень, що дозволяє комплексно підійти до вирішення проблеми вимірювання досягнутих результатів і відповідно оцінювати діяльність управлінського персоналу та здійснювати мотивацію. На основі цього запропоновано методичний підхід до мотивування управлінського персоналу, задіяного в управлінських бізнес-процесах, який складається з наступних етапів. По-перше, закріплення відповідальності керівника управлінського бізнес-процесу за виконання його бюджету. При цьому сферою відповідальності і контролю керівників управлінського бізнес-процесу рекомендовано вважати кошторис адміністративних витрат і цільовий план. По-друге, оцінювання результатів функціонування бізнес-процесів за показниками процесу і продукту, а також діяльності їх керівників за оціночним показником, складовими якого є кваліфікація, компетентність, активність, трудовий внесок, самоменеджмент, і репрезентативним показником, складовими якого є порушення інструкцій, приказів, розпоряджень, помилки в розрахунках при плануванні, нормуванні, порушення виробничої дисципліни, порушення встановлених строків подання документації, звітності, невірні дії або бездіяльність, що призвели до штрафів і надлишкових грошових виплат зовні. По-третє, преміювання виконавців бізнес-процесу за результатами оцінювання. Умовами преміювання є неперевищення адміністративних витрат у межах бюджету та виконання цільового плану, а показником, що використовується для розрахунку премії, – сума економії адміністративних витрат за кошторисом. Впровадження розроблених рекомендацій на ДП «126 ХАРЗ» дозволило протягом року покращити показники продукту за управлінськими бізнес-процесами «планування» і «аналіз» на 10%.

Виходячи з наведених у першому розділі роботи принципів організації процесно-орієнтованої структури управління підприємством виділено функції керівника бізнес-процесу: розпорядження бюджетом процесу; взаємодія з іншими керівниками бізнес-процесів, які є «постачальниками» та «споживачами»; вирішення суперечностей між підрозділами, задіяними у виконанні бізнес-процесу; ініціювання змін при виявленні недоліків у функціонуванні бізнес-процесу. На здатність виконання перших двох функцій більшою мірою впливають професіоналізм, компетентність, досвід роботи керівника, а на успішність здійснення останніх двох функцій – особистісні якості менеджера. Розвиток вказаних якостей у керівників і виконавців бізнес-процесів необхідно мотивувати та відстежувати. Автором розроблено посадову інструкцію керівника управлінського бізнес-процесу та рекомендації з оцінки спроможності менеджерів здійснювати керівництво управлінськими бізнес-процесами.



## ВИСНОВКИ

В дисертації вирішено важливе науково-практичне завдання щодо обґрунтування теоретичних положень і методичного забезпечення організації управлінської діяльності на промисловому підприємстві, розробки інструментарію для оцінки результативності управління ним. В ході проведення дослідження були отримані такі результати.

1. Визначено, що організація управлінської діяльності підприємства – процес упорядкування елементів управління, зв'язків між ними і способів регламентування потоків інформації, яка має управлінський характер. При цьому розподіл функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління 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 ступінь його умотивованості. Обґрунтовано, що напрямом усунення недоліків в організації управлінської діяльності є перехід від функціональної структуризації управління на процесно-орієнтовану.

2. Сформульовано та обґрунтовано теоретичні положення організації наскрізного управлінського бізнес-процесу підприємства, для чого класифіковано управлінські бізнес-процеси підприємства, що дозволяє на практиці чітко ідентифікувати параметри їх функціонування в просторі і часі. Визначено принципи, яких необхідно дотримуватися при організації та функціонуванні процесно-орієнтованої структури управління підприємством: загальнофілософські, загальносистемні і ті, що визначають вимоги до діяльності керівника управлінського бізнес-процесу та до інформаційних ресурсів. Практичне значення вказаних принципів полягає в можливості їх використання для розробки методичного забезпечення організації управлінської діяльності з використанням елементів процесного підходу.

3. Проаналізовано підходи до оцінки результативності організації управління підприємством; це дозволило виявити, що результативність: по-перше, забезпечується через досягнення встановлених цілей та задоволення інтересів внутрішніх і зовнішніх економічних агентів підприємства найбільш економічним способом; по-друге, виявляється через економічну і соціальну складові на певний момент часу; по-третє, її оцінку потрібно здійснювати за запропонованими автором критеріями, до складу яких віднесено: досягнення встановлених підприємством цілей, упорядкування структури управління та зв'язків між підрозділами, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, урахування інтересів менеджерів.

4. 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 і для окремих його відділів і посад менеджерів. Впровадження розроблених

пропозицій дозволяє на практиці точно визначити «вузькі місця» в організації управлінської діяльності. Також автором пропонується використовувати розроблений показник «узгодженості», складові якого дозволяють виявити врахування інтересів різних за цілями економічних агентів підприємства.

5. Оцінено результативність організації управлінської діяльності для групи підприємств машинобудівної галузі, що дозволило виявити наявність резервів підвищення її економічної і соціальної складових – низький для галузі рівень рентабельності, недоліки в раціональності структуризації елементів управління, в організації комунікаційних зв'язків між підрозділами, інформаційному забезпеченні управлінської діяльності, в існуючій системі мотивації, наявність резервів зниження витрат на управління, відсутність спроможності управлінського персоналу адаптуватися до змін у своїх обов'язках, значні розбіжності «узгодженості» інтересів економічних агентів підприємства.

6. Доведено, що усунення виявлених в результаті аналізу недоліків у організації управління підприємством можливо за допомогою зміни його функціональної «орієнтації» на процесну шляхом формування управлінських бізнес-процесів. У основу останніх автором запропоновано покласти цикл «мотивування-планування-виконання-аналіз-коригування», функціонування якого пропонується оцінювати за показниками процесу і продукту. Для доцільного та ефективного здійснення наскрізного управлінського бізнес-процесу необхідно визначити стадію життєвого циклу підприємства та виконати відповідно до неї розподіл ресурсів за управлінськими бізнес-процесами. Практична цінність вказаних пропозицій полягає в прискоренні процесів ухвалення та виконання управлінських рішень і в покращенні якості результатів управлінської діяльності.

7. Обґрунтовано методичний підхід до мотивування менеджерів, що здійснюють свою діяльність у процесно-орієнтованій структурі управління. Виявлено необхідність: визначення центрів ухвалення рішень, які формують управлінські бізнес-процеси; складання цільових бюджетів по кожному бізнес-процесу; закріплення відповідальності керівників процесів за виконання бюджету; оцінювання результатів функціонування управлінських бізнес-процесів за показниками процесу та продукту і діяльності їх керівників та виконавців за особистими досягненнями; преміювання виконавців бізнес-процесу за результатами оцінювання. Впровадження методичного підходу дозволяє на практиці спрямувати зусилля менеджерів на досягнення, перед усім, загальної мети підприємства, а також мотивує їх на вдосконалення своїх професійних якостей, що в цілому сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності на підприємстві.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

*Статті у наукових фахових виданнях*

1. Вергелес (Лаврова) Ю. В. Критерии оценки эффективности организационной структуры управления / Ю. В. Вергелес (Лаврова) //

Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. Серия: Экономические науки. – Киев: «Техніка», 2005. – Вип. 65. – С. 321–326.

2. Проноза П.В. Оценка эффективности организационной структуры управления / П.В. Проноза, Ю. В. Вергелес (Лаврова) // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. Серия: Экономические науки. – Киев: «Техніка», 2006. – Вип. 71. – С. 94–100.

3. Вергелес (Лаврова) Ю. В. Операции функционирования бизнес-процессов управления предприятием / Ю. В. Вергелес (Лаврова) // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. ст. – Харків: УкрДАЗТУ, 2006. – №13. – С. 35–37.

4. Вергелес (Лаврова) Ю. В. Оцінка ефективності організації структури управління підприємством на основі показника «узгодженості» / Ю. В. Вергелес (Лаврова) // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008.– Вип. 236: В 5 т. – С. 1290–1294.

5. Лаврова Ю. В. Класифікація управлінських бізнес-процесів підприємства / Ю. В. Лаврова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Вип. 240: В 5 т. – С. 1078–1085.

6. Вергелес (Лаврова) Ю. В. Розвиток організаційної структури управління: сутність та зміст / Ю. В. Вергелес (Лаврова) // зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси: Вид. ЧДТУ, 2007. – Вип. 18, Ч. 3. – С. 91–94.

#### *Матеріали конференцій*

7. Вергелес (Лаврова) Ю.В. «Организационная структура управления предприятия» как экономическая категория / Ю. В. Вергелес (Лаврова) // Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Наука і життя, українські тенденції, інтеграція у світову наукову думку» (Київ 20-25 квітня 2005 року). – Київ: ТОВ «ТК «Меганом», 2005. – частина 1. – С. 24–27.

8. Вергелес Ю.В. (Лаврова) Визначення принципів процесно-орієнтованої структури управління підприємством // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств», (Харків, 14-15 листопада 2006 року) / Управління розвитком: збірник наукових статей. – Харків.: Вид. ХНЕУ, 2006. – С. 43–46.

9. Мартюшева Л.С. Методичні рекомендації організації управління підприємством на засадах процесного підходу / Л.С. Мартюшева, Ю.В. Вергелес (Лаврова) // Матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності в умовах глобалізації економіки», (Ужгород, 3-6 жовтня 2007 року) / Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка» (спец. випуск). – Ужгород.: Вид. УжНУ, 2007 – № 22., Ч.3 – С. 205–212.

10. Вергелес (Лаврова) Ю. В. Розвиток системи мотивації управлінського персоналу на основі формування процесно-орієнтованої структури управління

підприємством / Ю. В. Вергелес (Лаврова) // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами», (Жовті Води, 23 – 24 лютого 2007 року). – Том.5. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2007. – С. 460–469.

### АНОТАЦІЯ

Лаврова Ю. В. Організація і оцінка управлінської діяльності на підприємстві. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, Харків, 2009.

У дисертації узагальнено тенденції розвитку в організації управлінської діяльності на підприємстві, під якими слід розуміти процеси прогресивних якісно-кількісних змін (перетворень) у статичній структурі і динамічному процесі управління підприємством, що сприяють підвищенню результативності та ефективності здійснення управлінської діяльності. Визначено передумови переходу від функціональної структуризації управління до процесно-орієнтованої, проаналізовано доцільність даного переходу. Класифіковано управлінські бізнес-процеси. Обґрунтовано принципи, яких необхідно дотримуватися при організації та функціонуванні процесно-орієнтованої структури управління підприємством, що забезпечують її розвиток і сприяють підвищенню результативності управлінської діяльності. Обґрунтовано і виділено критерії оцінки результативності організації управлінської діяльності підприємства, на основі яких запропоновано методичне забезпечення до вказаної оцінки. Розроблено методичний підхід до організації управління підприємством на основі циклу управлінських бізнес-процесів. Розроблено показники оцінки функціонування останніх та вимоги до менеджера при його призначенні на посаду керівника управлінського бізнес-процесу, визначено його функції. Обґрунтовано методичний підхід до мотивування управлінського персоналу.

**Ключові слова:** організація управлінської діяльності, ефективність, оцінка результативності, управлінський бізнес-процес.

### АННОТАЦИЯ

Лаврова Ю. В. Организация и оценка управленческой деятельности на предприятии. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2009.

Диссертация посвящена теоретическому обоснованию и разработке методических рекомендаций по организации и оценке управленческой

деятельности на предприятии, которые направлены на обеспечение повышения результативности функционирования управленческого процесса. Обоснована необходимость прогрессивных качественно–количественных преобразований элементов структуры и процесса управления в пространстве и времени путем формирования центров принятия решений на основе цикла управленческих бизнес-процессов и мотивации управленческого персонала к самоменеджменту.

Обобщены тенденции развития в организации управленческой деятельности на предприятии, обоснована необходимость приоритетности учета социального и информационного характера ее осуществления. На основе SWOT-анализа функциональной и процессно-ориентированной структур управления предприятия обоснована целесообразность применения последней, что обеспечивает обоснованность и ускорение информационных потоков при принятии и выполнении управленческих решений и рациональность загрузки, распределения обязанностей и ответственности управленческого персонала. Классифицированы бизнес-процессы управления, что позволяет однозначно идентифицировать их адекватное функционирование в пространстве и времени. Сформулированы принципы организации и функционирования процессно-ориентированной структуры управления предприятием, выполнение которых обеспечивает ее развитие, повышение результативности функционирования.

Выделены и обоснованы критерии оценки результативности организации управленческой деятельности предприятия, исходя из требований внутренних и внешних пользователей, на основе чего предложены методические рекомендации по данной оценке. Сформулированные критерии характеризуют степень достижения целей предприятия, организованность элементов управления в пространстве и времени, возможность адаптации к условиям внешней среды, степень адекватности восприятия менеджерами сложившейся формы организации структуры и процесса управления. Обоснован методический подход к организации процесса управления на основе формирования управленческих бизнес-процессов как центров принятия решений, предложены показатели оценки их функционирования. Разработан методический подход к мотивированию управленческого персонала, сформирована совокупность показателей оценки менеджеров. Представлены требования к руководителю при назначении на должность управленческого бизнес-процесса, обоснованы его функции.

**Ключевые слова:** организация управленческой деятельности, эффективность, оценка результативности, управленческий бизнес-процесс.

## ANNOTATION

Lavrova I. V. The Organizational and estimation of administrative activity by an enterprise. – Manuscript.

The thesis to Candidate's Degree in Economics as to the specialty 08.00.04–Economy and Management of Enterprises (different kinds of economic activities). – Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2009.

The progress trends of organization of administrative activity of enterprise, under which it is necessary to understand the processes of progressive high-quality-quantitative changes (transformations) in a static structure and dynamic process of management by an enterprise, are generalized in dissertation, that are instrumental in the increase of effectiveness and efficiency of realization of administrative activity. Transition pre-conditions are certain from functional structure of management to processes-oriented, expedience of the given transition is analyzed. Administrative business-processes are classified. The selected classification signs are: time of realization, purpose of functioning, environment of consumption of results, management link, and method of implementation, space of location and environment of receipt of resources. The principles which it is necessary to stick to during organization and functioning of the processes-oriented structure of management by an enterprise as substantive, that provide its development and are instrumental in the increase of effectiveness of administrative activity is grounded. The criteria of estimation of effectiveness of organization of administrative activity of enterprise is grounded, on the basis of which methodical recommendations are offered to the indicated estimation, are selected. Methodical recommendations are given to organization of management by an enterprise on the basis of cycle of administrative business-processes. The indexes of estimation of functioning of the last and criteria of setting of leader of administrative business-process, his function are developed. It is proved the methodical approach to motivation of the administrative personnel.

**Keywords:** organization of administrative activity, efficiency, estimation of effectiveness, administrative business-process.

**Лаврова Юлія Володимирівна**

**ОРГАНІЗАЦІЯ І ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

*Надруковано згідно з оригінал-макету автора*

---

Підписано до друку 16.04.2009  
Папір друкарський (80 г/м<sup>2</sup>).  
Друк – різнографія.  
Наклад 100 прим.  
Безкоштовно

Формат 60 x 90 1/16  
Гарнітура Times New Roman  
Обсяг 0,9 ум.-друк. арк..  
Зам. № 73

---

Надруковано у центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»  
61001, м. Харків, вул. Сумська, 37. Тел. (057) 700 – 53 – 51, 714 – 34 – 26.  
<http://www.reyting.lin.com.ua>  
**e-mail: reyting@lin.com.ua**