

6. Куценко В., Трілленберг Г. Соціальна сфера: місце і роль у економічному зростанні та подоланні кризових явищ // Вісник ТНЕУ. — № 5. — 2007. — С. 223—228.

7. Маркс К., Енгельс Ф. Манифест Коммунистической партии. Принципы коммунизма. — М.: Прогресс, 1979. — 96 с.

8. Сен-Симон А., де. Катехизис промышленников // Избранные сочинения. — М.-Л.: Академия наук СССР, 1948. — Т. 2. — С. 121—272.

9. Спенсер Г. Основания социологии / Пер с англ. — СПб.: Изд. И. Билибина, 1877. — 897 с.

10. Фільштейн Л. М. Економічне обґрунтування позиції професійних спілок за нинішньої соціально-економічної ситуації // Вісник АПСВ. — № 3. — 2000. — С. 167—172.

11. Шумпетер, Йозеф А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Пер. з англ. В. Ружицького та П. Тарашука. — К.: Основи, 1995. — 528 с.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2008

УДК 658

**В. П. Кукоба**, канд. екон. наук, доцент,  
докторант кафедри економіки підприємств,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## **МЕТОДИЧНА ОСНОВА ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Розглянуто сукупність оціночних показників для визначення рівня організації управління на промисловому підприємстві. Встановлено місце цих показників у загальній масі оціночних параметрів суб'єкта господарювання. Наведено формули і методи розрахунку інтегрального показника організаційного рівня управління підприємства та його підрозділів. Визначено підходи до виконання емпіричних розрахунків оціночних показників рівня організації управління на підприємстві.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** рівень організації управління, організаційна структура управління, діапазон контролю, глибина спеціалізації, габарити структури.

Сучасний стан національної економіки характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності процесів у зовнішньому середовищі господарювання, збільшенням впливу його чинників на бізнес-процеси й систему управління промисловим

підприємством. Поява новітніх технологій і принципово нових сучасних товарів, різке коливання ринкового попиту й кон'юнктури, зміни у напрямках та способах державного регулювання економіки визначають складність задачі організації та розвитку сучасного промислового виробництва. В ринковому оточенні, яке постійно ускладнюється, діяльність промислового підприємства повинна спрямовуватися на всебічне задоволення потреб споживачів й отримання на цій основі прибутку. Тому ефективне управління діяльністю промислового підприємства є об'єктивною необхідністю для стабільного розвитку підприємства у поточних умовах господарювання.

Проблема ефективного управління підприємством активно й давно досліджується різними науковцями. Серед результатів цих досліджень заслуговують на увагу роботи таких українських та зарубіжних учених-економістів, як Ю. М. Воробйов, Б. А. Гаєвський, М. С. Дороніна, В. М. Гриньова, Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. В. Козлов, В. А. Петров, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, В. М. Самочкін, О. М. Тридід та ін. Разом з тим, аналіз, проведений на промислових підприємствах України, виявив гостру необхідність реорганізації їх систем управління шляхом підвищення їх гнучкості. З огляду на це первинною проблемою при здійсненні реорганізаційних процедур є відсутність системної методології визначення стану організації системи управління та її функціонування у певному часовому проміжку [1—4]. Основою такої методології повинна стати збалансована сукупність оціночних показників рівня організації управління на підприємстві. Саме це і визначає наукову та практичну актуальність дослідження аспектів формалізації кількісної та якісної оцінки стану системи управління підприємствами та управлінських процесів, що в ній протікають.

Грунтуючись на виокремленій сфері досліджень *головною метою цієї статті є висвітлення методичних підходів та результатів наукових розробок щодо емпіричного визначення рівня організації управління на підприємстві*. Виходячи із цільової орієнтації запропонованого матеріалу у статті розглядаються основні параметри організації у системі управління підприємством та методики їх розрахунку.

Відомо, що одними з основних складових серед параметрів організаційно-технічного рівня підприємства є показники рівня організації управління ним. І хоча загальна кількість специфічних показників, що визначає стан та динаміку зміни системи управління фірмою, значно більша, у практиці оцінки ефективно-

сті організації діяльності підприємства доцільно використовувати такі: *середня чисельність працівників у одній ланці ступені ієрархії управління; габарити організаційної структури управління; складність оргструктури; рівень прийняття рішень; ступінь децентралізації функцій управління; гнучкість апарату управління; рівень функціональної спеціалізації; рівень технічної озброєності управлінської праці; середній діапазон контролю в організаційній структурі* [5, 6].

Розглядаючи наведені вище показники, спочатку звертають увагу на показник середньої чисельності працівників у одній ланці ступені ієрархії управління, який вказує на завантаженість певної ланки або цілого рівня у системі управління. У порівнянні з показниками рівня керуваності (підпорядкованості) можна встановити резерви в системі управління й зони перенапруженості роботи різних суб'єктів управління (керівників структурних підрозділів). *Показник середньої чисельності працівників у одній ланці ступені ієрархії управління* визначається за такою формулою:

$$l = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \left( \frac{1}{k_j} \sum_{i=1}^{k_j} n_{ij} \right), \quad (1)$$

де  $n$  — кількість ступенів системи управління;  $k$  — кількість ланок в одній ступені;  $i$  — номер ланки;  $j$  — номер ступені;  $n_{ij}$  — чисельність працівників  $i$ -ї ланки  $j$ -ї ступені.

Масштаби утворення цілісної системи управління підприємства найчастіше характеризують габаритами організаційної структури управління даного суб'єкта господарювання. Відомо, що найкращою системою управління вважається така, що має не надто велику висоту та більшу ширину. Оскільки висота структури вказує на кількість рівнів у системі управління, то вважається що максимальне значення її не повинно перевищувати 6. Стосовно ширини, то вона не повинна значно перевищувати загальної суми норм керуваності структурними підрозділами для всієї сукупності підрозділів кожного рівня. *Габарити організаційної структури управління* розраховують за формулою:

$$\alpha = \frac{n}{\sum_{i=1}^k n_{ij}}, \quad (2)$$

де  $n$  — кількість ступенів системи управління;  $P_{ij}$  — кількість самостійних підрозділів (чисельність самостійних працівників)  $i$ -ї ланки  $j$ -ї ступені.

Схожий параметр, що може характеризувати габарити внутрішньої структури виробничого або управлінського підрозділу, використовується у практиці діагностики стану системи управління — це показник *співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу* [7]. Це уточнюючий показник, який вказує на спрямованість управлінських відносин. За його рівнем (максимумом чи мінімумом) можна визначати характер управлінського впливу — лінійного або функціонального. А дослідивши напрями проходження управлінських рішень, на підставі напрямів цього — встановити різновид організаційної структури. Цей показник визначається за формулою:

$$СП_{лф} = \frac{Ч_{лк}}{Ч_{фк}}, \quad (3)$$

де  $Ч_{лк}$  — чисельність лінійних керівників,  $Ч_{фк}$  — чисельність працівників функціональних служб.

Враховуючи необхідність адекватності управлінських процесів цілям підприємства при проектуванні організації у системі управління доцільно співставляти існуючі в управлінському підрозділі процеси з тими, що відповідають цільовим орієнтирам діяльності фірми. Оскільки не завжди можливо оцінити вагомість здійснення управлінського впливу за цільовими установками доцільно визначати рівень цільової спрямованості за кількістю персоналу, що виконує відповідні функції управління. Для цього пропонується розраховувати *коефіцієнт цілеспрямованості управління* за наступною формулою:

$$K_{цс} = \frac{Ч_{усп}}{Ч_{уз}}, \quad (4)$$

де  $Ч_{усп}$  — кількість управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, і всього управлінського апарату ( $Ч_{уз}$ ) підприємства.

Швидкість проходження та інформаційна повнота управлінських рішень у системі залежить від складності організаційної структури управління. Чим вище складність — тим повільніше

управлінські рішення рухаються у системі цілеспрямованого впливу й тим більша імовірність втрати частини інформації стосовно відповідного управлінського рішення. Тому для визначення тенденцій та можливості розвитку системи управління, розраховують *показник складності організаційної структури* управління підприємства:

$$C_y = \ln(n + 1), \quad (5)$$

де  $n$  — кількість ступенів системи управління.

З огляду на складність інформаційних потоків у системі управління відбувається перерозподіл повноважень щодо прийняття відповідних управлінських рішень з окремої групи проблем. Тому для встановлення рівня навантаження топменеджмента та управлінців нижчих рівнів визначають показник рівень прийняття рішень. Він характеризує наскільки управлінці середньої та нижньої ланки мають можливість своєчасно адаптувати підприємство до змінюваних умов діяльності підприємства. *Показник рівня прийняття управлінських рішень* розраховують так:

$$F_1 = \frac{\sum_{j=1}^n (n - j + 0,5)k_j}{n \sum_{j=1}^n k_j}, \quad (6)$$

де  $n$  — кількість ступенів системи управління;  $k_j$  — кількість ланок у  $j$ -й ступені;  $j$  — номер ступені, де приймається рішення з відповідної проблеми.

Ще одним показником, який характеризує можливості оперативного розв'язання проблем у на підприємстві, є *показник ступеня децентралізації функцій* управління. Він характеризує частку рішень топ-менеджменту, що приймаються управлінцями нижчого рівня. Цей показник розраховується за такою формулою:

$$U_f^p = \frac{n_m^p}{n_m^p + n_p^p}, \quad (7)$$

де  $P_m^p$  — чисельність працівників, як виконують  $p$ -ту функцію у виробничих підрозділах;  $P_p^p$  — чисельність працівників, що виконують  $p$ -ту функцію в управлінських підрозділах.

Здатність маневрувати у складних умовах діяльності характеризується *показником гнучкості апарату* управління підприємства. Збільшення маневреності призводить до можливості оперативно розв'язувати проблеми, що виникають. Але надто великий його рівень, що наближається до 1, може призвести до некерованості цілісної системи за рахунок підпорядкування інтересів підприємства лише інтересам й проблемам тільки виробництва, Цей показник розраховують за наступною формулою:

$$K_g^p = \frac{M_m^p}{M_m^p + M_p^p}, \quad (8)$$

де  $M_m^p$  — чисельність працівників, що можуть виконувати  $p$ -ту функцію у виробничих підрозділах;  $M_p^p$  — чисельність працівників, що можуть виконувати  $p$ -ту функцію в управлінських підрозділах.

Сучасні тенденції реінжинірингу бізнес-процесів переорієнтують системи з функціонального підходу до управління на процесний. Але й при виконанні окремих процесів завжди виникає необхідність у функціональному розподілі операцій — функціональній спеціалізації. Чим вища така спеціалізація, тим вища якість та своєчасність підготовки варіантів управлінських рішень. Тому *рівень функціональної спеціалізації* — один з важливих оціночних показників при визначенні ефективності функціонування підприємства та його системи управління. Значення функціональної спеціалізації у системі управління на підприємстві можна визначити за формулою:

$$C_\phi = \frac{F_1}{F}, \quad (9)$$

де  $F_1$  — кількість функцій, які виконуються спеціалізованими ланцюжками;  $F$  — загальна кількість функцій.

Як уточнюючий, при встановленні рівня та характеру спеціалізації органів управління на підприємстві, можна застосовувати такий показник, як *коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт*. Він вказує на ступінь відповідності управлінських

процесів функціональному спрямуванню органа управління. Цей показник розраховують за формулою

$$K_{зсу} = \frac{T_{np}}{T_{зр}}, \quad (10)$$

де  $T_{np}$  — обсяг робіт, профільних для даного підрозділу;  $T_{зр}$  — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

Для укрупненого узагальнення емпіричних розрахунків стану системи управління підприємством у практиці організаційного проектування підприємницьких структур інколи визначають ступінь надійності функціонування органів управління у межах сформованої організаційної структури. Підходи до визначення таких параметрів структури мають багатостадійну методику розрахунку і досить складні для застосування. Тому при спрощеному розрахунку рівня надійності системи управління доцільно, як інформативний, розраховувати *коефіцієнт надійності системи управління*:

$$K_{нсу} = 1 - \frac{P_n}{P_{заг}}, \quad (11)$$

де  $P_n$  — кількість не реалізованих рішень;  $P_{заг}$  — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

За допомогою цього показника встановлюється ступінь адекватності розроблених проектних рішень з організації процесів у системі управління вимогам до цієї системи.

Високий сучасний технічний розвиток суспільства створює умови для широкого застосування передових технічних технологій в управлінській діяльності. Дійсно, надширока комп'ютеризація управлінської діяльності не самотета функціонування підприємницьких структур та їх систем управління. Але рівень механізації і технічної озброєності управлінської праці у значній мірі впливає на трудомісткість підготовки варіантів управлінських рішень та усуває суб'єктивний (людський) фактор при прийнятті таких рішень. Для оцінки технічних можливостей системи управління підприємства та їх динаміки щорічно визначають *рівень технічної озброєності управлінської праці* за формулою:

$$Y_m = \frac{\Pi_6}{\Pi_{он}}, \quad (12)$$

де  $P_o$  — чисельність працівників, забезпечених відповідно до карт організації робочих місць управління засобами організаційного оснащення управлінської діяльності;  $P_{on}$  — загальна чисельність персоналу підприємства.

Ступінь підконтрольності підлеглих у системі управління вказує на здатність системи узгоджено діяти у різних умовах функціонування підприємства. При цьому слід пам'ятати, що надто великий рівень підконтрольності об'єктів управління призводить до втрати ними ініціативи та оперативності при вирішенні різних проблем. А це найчастіше призводить до колапсу системи управління в цілому. Для встановлення ступені підконтрольності об'єктів управління й оцінки її динаміки визначається *середній діапазон контролю* в організаційній структурі за формулою:

$$\beta = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \left( \frac{1}{k_j} \sum_{m=1}^{k_j} \beta_{mj} \right), \quad (13)$$

де  $\beta_{mj}$  — діапазон контролю  $m$ -го керівника на  $j$ -й ступені;  $m$  — номер керівника ступені.

Процедура оцінки організації праці та управління на підприємстві передбачає співставлення оптимальних та фактичних узагальнюючих показників, які на попередньому етапі розраховуються на основі диференційованих коефіцієнтів. У разі неможливості встановлення оптимальних узагальнених показників на основі науково-обґрунтованих даних доцільно обрати як основу оптимальних показників, що були у підприємства в період найбільшої прибутковості діяльності. Отримані дані вказують на ступінь відповідності сформованої системи управління, з точки зору її організації, найбільш ефективній та прибутковій.

Для розрахунку *інтегрального показника*, який характеризує *рівень організації управління* на підприємстві розроблена оптимізована модель, що має такий вигляд:

$$K_{oy} = \sqrt{\frac{(1-\alpha) \cdot (1-U_f^p) \cdot \beta \cdot C_y \cdot K_g^p \cdot C_\phi \cdot Y_m}{l \cdot F_1}}. \quad (14)$$

Застосування наведеної вище методики дозволяє здійснювати постійний моніторинг стану організації виробництва і своєчасно корегувати негативні зміни. Ця методика з успіхом може застосовуватись на будь-якому промисловому підприємстві. Також



значення інтегрального показника рівня організації виробництва, визначені для різних підприємств, можуть порівнюватись незалежно навіть від галузі виробництва та масштабів підприємства.

### **Література**

1. Акбердин Р. З., Кибанов А. Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования: Учебное пособие. — М.: ГАУ, 1999. — 201 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2001. — 189 с.
3. Волкова К. А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. — М.: Экономика, 2002. — 275 с.
4. Дейнеко О. А. Методологические проблемы науки управления производством. — М.: Наука, 1970. — 177 с.
5. Исаева Е. Д. Проектирование организационной структуры управления. — СПб.: ПраймЕвро, 2000. — 89 с.
6. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур. Проблемы теории и практики управления. — СПб.: ПраймЕвро, 2003. — 118 с.
7. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учеб. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 2000. — 240 с.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2008

УДК 339.187:691

**І. Є. Равікович**, здобувач,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### **ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ**

Проаналізовано особливості маркетингової діяльності торговельних підприємств на ринку будівельних матеріалів в Україні. Оглядовий аналіз маркетингової діяльності підприємств, що досліджувались, дав змогу виявити недоліки у впроваджених маркетингових стратегіях та надав напрями розробок нових як маркетингових, так і загально корпоративних стратегій з урахуванням тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** Маркетингова діяльність, торговельні підприємства.