

Куліков Олександр Петрович

Здобувач, кафедра міжнародного бізнесу і економічного аналізу, orcid.org/0000-0002-8443-3684
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків

**ДІАГНОСТИКА СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА:
БАЗОВІ ІМПЕРАТИВИ ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

***Анотація.** Розглянуто суть поняття "якість менеджменту" і його критерії. Проаналізовано наявні методики визначення ефективності менеджменту в організації. Запропоновано здійснювати оцінювання ефективності системи управління на підприємстві за функціями, які виконує менеджмент на підприємстві. Застосована методологічна база дала змогу принципово змінити уявлення про змістовно-процесну специфіку й інструментально-аналітичні можливості діагностики стану якості менеджменту для вітчизняних підприємств. Це допомогло автору визначитись, що оновлення системи оцінювання якості менеджменту для сучасних підприємств слід здійснювати: по-перше, з врахуванням економічних і операційно-функціональних потреб підприємства, а також особливостей середовища втілення його стратегічних, тактичних і операційних цілей; по-друге – за умови раціонального додержання провідних онтологічних і методологічних принципів – ієрархічності групування факторно-критеріальної системи; зовнішньо-внутрішньої упорядкованості і системності охоплення факторною системою змісту бізнес-процесів; сполучення переваг ретроспективних і превентивних інструментів оцінювання з метою успішного використання створюваної технології забезпечення якості менеджменту для своєчасного продукування коригуючих і упереджуючих впливів.*

Ключові слова: система управління; якість менеджменту; загальний менеджмент якості; функції менеджменту

Постановка проблеми

В сучасних умовах радикальні зміни в управлінні економічними процесами, які спричинені розвитком ринкових відносин, привели до необхідності удосконалення концепції забезпечення ефективної діяльності підприємств і управління нею. Процес виробництва з економічної точки зору є трансформацією його чинників у кінцеву продукцію. Підсумком цієї трансформації є результат, що виражається у кількості продукції. Але мета підприємства не обмежується тільки цим, його головне завдання і умова функціонування – максимально високий, тобто ефективний, рівень використання ресурсів у процесі виробництва продукції. Нові концептуальні підходи до підвищення ефективності діяльності мають розглядатися з точки зору ефективності управління нею на всіх етапах виробництва, що передбачає формування фундаментальної наукової бази дослідження особливостей управління цими процесами.

«Нова парадигма», що становить управлінську філософію, заснована на тісному поєднанні системного, ситуаційного й інноваційного підходів до менеджменту. Крім цього, соціально-економічна організація (підприємство) має розглядатися

передусім як «відкрита» система, адже головні передумови успіху діяльності організації знаходяться переважно не всередині, а поза нею, тобто успіх пов'язується з тим, наскільки професійно організація пристосовується до свого зовнішнього оточення.

Оцінка якості менеджменту в контексті «управління ефективністю діяльності підприємства» як процесу має здійснюватись на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку, а також раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів і оптимізації фінансових ресурсів. Упровадження процесного підходу дає змогу системно поєднати між собою функціональні напрями діяльності, побудувати прозорі і зрозумілі для працівників підприємства схеми реалізації управлінських завдань, оцінити й оптимізувати ресурси. Здатність менеджменту формувати і використовувати систему показників і критеріїв оцінювання ефективності реалізації управлінських рішень у кожному здійснюваному процесі, на кожній стадії виробничого чи управлінського ланцюжка дає змогу оперативно виявляти небажані відхилення від заданих стандартів діяльності та усувати їх,

ліквідовуючи слабкі ланки бізнес-процесів, які знижують загальну ефективність господарської діяльності. Специфіка процесно-орієнтованої технології забезпечення якості менеджменту визначається тим, що вона фактично допомагає стерти грані між управлінням якістю продукції та управлінням самим підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

В опрацьованих наукових літературних джерелах з вивчення еволюції менеджменту, передумов його виникнення та становлення, зародження теорії і практики управління організаціями суттєвий внесок зробили вітчизняні й зарубіжні вчені, такі як: А. Бедєєв [4], Л. Биттель [3], Д. Врен [4], Д. У. Дункан [1], П. М. Куліков [5], В. О. Поколенко, І. В. Поповиченко, І. П. Отенко [16], Г. М. Рижакова [5; 10], В. Г. Федоренко [5], А. В. Шегда та ін.

Теоретичні і методологічні основи менеджменту якості розроблені в дослідженнях зарубіжних і вітчизняних вчених: У. Е. Демінга [2], Д. Джурана, К. Ісикави, Ф. Б. Кросбі, Г. Тагуті, А. Фейгенбаума, Дж. Харрінгтона, К. Хьюберта Рамперсада, О. М. Малихіної [13], Т. С. Марчук [11], Д. О. Приходько [7], Ю. В. Орлової, С. В. Петрухи [14], О. М. Письменного [7], Р. В. Трача [9], Д. О. Чернишева [8], Ю. А. Чуприни [15], В. Д. Шапіро й інших. Наукові розробки в цій сфері знань охоплюють значний спектр досліджень. У них визначено понятійний апарат, принципи і методи менеджменту якості, розглянуто підходи до управління як в історичному розвитку, так і сучасні – Total Quality Management (загального менеджменту якості), сформована нормативна база менеджменту якості тощо.

Водночас, аналіз напрацювань зарубіжних і вітчизняних фахівців дає змогу зробити висновок про існування проблеми, пов'язаної з відсутністю теоретичних знань і методологічних підходів до формування і реалізації менеджменту якості в організаціях, – відсутня наукова концепція менеджменту якості; теоретичні і методологічні підходи до упорядкування об'єктів якості на підприємствах будівельної галузі як цілісної проблемно-орієнтованої системи і формування основ управління нею з позицій фундаментальних положень теорії систем, кібернетики тощо.

Мета статті

Метою статті є розроблення теоретичних та методологічних аспектів формування нової парадигми менеджменту якості, що дасть змогу синтезувати інформацію, необхідну для діагностики стану бізнес-процесів підприємств з урахуванням базових імперативів поліпшення якості менеджменту.

Виклад основного матеріалу

Згідно із сучасними ідеями у сфері забезпечення якості кінцевої продукції, менеджмент якості виступає фактично наскрізним аспектом управління підприємством поряд із витратами, часом тощо. Виходячи з цього, сам термін «якість» зазнав змін, які відобразилися у текстах міжнародних стандартів. Більшість визначень, що надавалися науковцями (як філософами, так і економістами), відомі як альтернативна спроба уточнити це поняття та розкрити його зміст, виходячи із загальних тенденцій розвитку науки управління на певному історичному етапі. У деяких теоретичних джерелах «якість» визначають як «придатність для використання» чи «відповідність меті», чи «задоволення потреб споживача», чи «відповідність вимогам».

Багатозначність трактувань цього поняття визначається тим, що під терміном «якість» розуміється велика кількість специфічних властивостей предметів і явищ. Сучасне трактування якості, надане в стандарті ISO 9000:2000, вказує на те, що, по-перше, не можна акцентуватись виключно на характеристиках продукції при визначенні якості, по-друге, об'єктом уваги компанії виступає не тільки продукція, а й процеси, в межах яких вона створюється, а також система управління, що має певні цільові орієнтири щодо виробництва продукції та задоволення споживача.

Процес управління якістю на підприємстві, виходячи із основних положень сучасної концепції менеджменту якості, розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, цілями реалізації якої є:

- підвищення конкурентоспроможності і прибутковості підприємства завдяки підвищенню якості продукції та всіх основних, допоміжних і управлінських процесів;
- зниження всіх видів витрат й зміцнення економічної стабільності підприємства;
- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;
- забезпечення цілеспрямованого і системного впливу на параметри якості щодо їх постійного поліпшення.

Динамічність і високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища негативно позначаються на ефективності діяльності вітчизняних будівельних підприємств, примушують сучасні організації перетворюватися на все більш складні системи. Основою їх адаптивної дифузії в конкурентне середовище стає конкуренція не тільки товарів чи послуг, а й інноваційних технологій управління. Інноваційна спрямованість процесно-орієнтованої технології полягає в організації управління підприємством як мережею взаємозв'язаних

процесів, де отримання ефективного результату досягається, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом [6, с. 43].

Впровадження процесного підходу дає змогу системно поєднати між собою функціональні напрями діяльності, побудувати прозорі та зрозумілі для працівників підприємства схеми реалізації управлінських завдань, оцінити й оптимізувати ресурси. Здатність менеджменту формувати і використовувати систему показників і критеріїв оцінки ефективності реалізації управлінських рішень у кожному здійснюваному процесі, на кожній стадії виробничого чи управлінського ланцюжка дає змогу оперативно виявляти небажані відхилення від заданих стандартів діяльності і усувати їх, ліквідовуючи слабкі ланки бізнес-процесів, які знижують загальну ефективність господарської діяльності. Специфіка процесно-орієнтованої технології забезпечення якості менеджменту визначається тим, що вона фактично дає змогу стерти грані між управлінням якістю продукції та управлінням самим підприємством.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2005 серед основних функцій процесу управління якістю на підприємстві обов'язково називають планування, оперативне управління, забезпечення й поліпшення якості, які реалізуються в межах системи якості на всіх етапах життєвого циклу продукту. Враховуючи те, що процес управління загалом являє собою вплив суб'єкта на об'єкт через реалізацію управлінських функцій установленими методами, можна стверджувати, що процес управління якістю в організації здійснюється через ті функції, послідовна реалізація яких забезпечує досягнення цілей організації в галузі якості. Кожен із названих напрямів діяльності має свої особливості, а разом вони являють собою чотири основні функціональні підсистеми системи якості.

Діяльність з удосконалення усіх процесів організації має здійснюватися за етапами робіт, представленими у циклі Е. Демінга, що вважається сучасним циклом менеджменту якості. У цьому циклі передбачається виконання чотирьох етапів робіт: планування (Plan – P); виконання робіт – дія (Do – D); контроль результатів (Check – C); коригувальні дії (Action – A) [2].

Щоб вижити, організація має бути економічно ефективною і результативною. У теорії менеджменту чітко розрізняють ці два поняття. За висловом П. Друкера, результативність є наслідком того, що робляться потрібні, правильні речі, а ефективність – що самі ці речі робляться правильно [3]. Отже, з позицій сьогодення, ефективним можна вважати таке управління, яке здатне вчасно реагувати на швидкі зміни в економічному розвитку суспільного життя і постійно прискорювати темпи зростання продуктивності праці.

Потреба у визначенні ефективності менеджменту виражена у простому правилі "98/2" визнаного американського спеціаліста в галузі управління доктора Е. Демінга [2] і неодноразово підтверджена іншими авторитетними управлінцями. Це правило означає, що 98% проблем в організації, дефектів виробів, робіт і послуг залежать не від виконавців, а від якості прийнятої в організації системи менеджменту і визначається притаманними їй недоліками. Є очевидним, що якість роботи менеджерів, підприємців впливає на хід реформ, темпи соціально-економічного розвитку країни і у кінцевому результаті – на якість життя громадян, а отже, потребує прискіпливої уваги й всебічної підтримки. Оцінка якості менеджменту є актуальною не тільки для управлінців, адже від того, наскільки ефективним є менеджмент в організації, залежить ефективність його розвитку в цілому, а також інвестиційна привабливість організації.

Усі, без винятку, теоретики менеджменту підкреслюють, що результати праці менеджера неможливо виміряти безпосередньо, оскільки вони відбиваються у показниках організації чи її підрозділу, яким керує менеджер. Проте дехто з них вважає, що, незважаючи на цю обставину, ефективність управління піддається кількісному обчисленню. Логіка їх міркувань така: чим вища кваліфікація менеджерів, тим раціональніше побудована організація, тим ефективніше використовується праця робітників, краще враховуються зовнішні та внутрішні зміни.

У роботі [5] до найважливіших складових якості менеджменту належать:

- якість управлінського рішення;
- корпоративна культура (місія, бачення майбутнього організації,
- базові цінності);
- постійне вдосконалення діяльності компанії;
- інновації (нововведення);
- професіоналізм менеджерів.

Дослідники менеджменту виокремлюють три види моделей ефективності менеджменту економічної організації [7].

Моделі, сконцентровані навколо цілей. Головна ідея – ефективність економічної організації визначає її здатність досягати наперед поставлених цілей.

Сукупність моделей, де за основу взято системні критерії, тобто критерії, нав'язані економічній організації, оскільки такі моделі здатні забезпечувати внутрішню єдність і гарантувати виживання у нестійкому середовищі.

Третя сукупність моделей відкидає можливість оцінки ефективності на основі наперед заданих критеріїв або одних тільки системних характеристик. Такі підходи підкреслюють той

факт, що організація надає перевагу тим критеріям, які дають змогу їй забезпечувати мінімальний рівень задоволення для всіх її складових, мотиви та цілі діяльності яких є різними.

Відомі й інші підходи до визначення ефективності управління (табл. 1):

– розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);

– фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);

– застосовують якісне оцінювання ефективності за допомогою експертів;

– застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління [11].

Таблиця 1 – Найбільш поширені класичні і сучасні методи управління якістю та їх коротка характеристика

| Класичні методи управління якістю | |
|--|--|
| Методи статистичного управління якістю | Спрямовані на забезпечення стабільності процесів і зменшення їх варіабельності. Поширення цих методів почалося із розроблення контрольних карт Вальтером Шухартом, що дало змогу здійснювати оперативне регулювання технологічного процесу, спрямовуючи зусилля на запобігання виникненню дефектів, а також із застосування таблиць вибіркового контролю, розроблених Х. Доджем, за допомогою яких проводився вибірковий контроль якості вхідних ресурсів та готової продукції. |
| Цикл PDCA (Plan Do Check Act) | Концепція постійного циклічного покращення якості процесів завдяки зменшенню варіацій і виключенню причин, які порушують стабільність процесів при виконанні чотирьох етапів робіт: планування – виконання – перевірка – дії. Цей цикл запропоновано В. Шухартом і розвинуто у окрему концепцію Е. Демінгом, згідно з якою його окремі етапи стали розглядатись як елементи загальної командної роботи в діяльності гуртків якості. Згідно зі стандартом ISO 9000, цикл PDCA рекомендується застосовувати до управління всіма процесами в організації, реалізуючи через названі чотири основні функції менеджменту якості ідею їх постійного поліпшення. |
| Концепція статистичного управління якістю (TQC – Total Quality Control) | Підхід до управління якістю, в межах якого сфера управління якістю поширюється на всі стадії створення продукту (етапи життєвого циклу) й охоплює усі рівні управлінської ієрархії при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціальнопсихологічних заходів, що відображається у відповідних документах системи управління якістю. Ідея системного, тотального управління якістю була розвинута А. Фейгенбаумом на базі досліджень Дж. Джурана, який вперше розвинув поняття «спіралі якості», що охоплювала весь життєвий цикл виробу – від маркетингу до утилізації. |
| Концепція постійного покращення якості Дж. Джурана (AQI – Annual Quality Improvement) | Концепція постійного підвищення якості, орієнтована на довгострокові результати завдяки зосередженості на стратегічних рішеннях, в основу якої покладено трилогію Джурана, що визначила основні стадії безперервно здійснюваних робіт з управління якістю: планування якості – контроль якості – покращення якості. |
| Методи Г. Тагучі | Комплекс підходів до управління якістю, спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням варіацій і невизначеності. При застосуванні цих методів акцент робиться на так зване невиробниче регулювання якості (в процесі планування експерименту) та використання «функції втрат Тагучі», за допомогою якої можна розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді у разі відхилення від цільового значення показників якості. |
| Сучасні методи управління якістю | |
| Концепція постійного покращення Кайзен (KAIZEN) | Системний підхід до покращення якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків з підвищення якості, що впроваджуються кожним працівником компанії. Система KAIZEN характеризується такими особливостями: <ul style="list-style-type: none"> – вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції; – весь персонал залучається до системи покращення; – необхідна велика кількість маленьких кроків. Такий підхід є характерним для японського менеджменту. На відміну від системи KAIZEN, при проведенні великих заходів стосовно підвищення якості, що передбачають одночасну кардинальну реорганізацію процесу із залученням значних інвестицій, використовують систему КАКУО. Термін має також японське походження, але покращення такого роду є характерним для західного стилю мислення. |

| | |
|--|---|
| Метод структуривання функції якості QFD — (Quality Function Deployment) | Систематизований шлях вивчення потреб і побажань споживачів через розгортання функцій і операцій у діяльності компанії із забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Головна мета QFD — гарантувати якість з першої стадії створення і розвитку нового продукту. Повністю розгорнута функція якості включає чотири етапи: планування продукту, проектування продукту, проектування процесу, проектування виробництва. |
| Концепція Будинку якості (Quality House) | Методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, за мінімальної його вартості заснована на використанні комплексу методів та інструментів, орієнтованих на вивчення вимог споживача та перетворення їх у конкретні характеристики продукту. До їх складу належить метод QFD, а також більшість «нових» інструментів управління якістю, зміст яких буде розглянуто далі. |
| Методологія «шість сигм» (6d) | Стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, через зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача. |

Найзагальніша формула для розрахунку ефективності управління має такий вигляд:

$$E_y = P_o / B_y,$$

де E_y – ефективність управління; P_o – кінцевий результат діяльності (сумарна вартість товарів чи послуг); B_y – витрати на управління.

Цінність такого підходу в тому, що тут показник ефективності управління пов'язано з витратами на управління [12].

У статті [13] для розрахунку ефективності управління пропонується застосовувати підхід, що базується на сучасних концепціях "нової економіки", сталого розвитку, стратегії інноваційного розвитку і стандартизації в галузі менеджменту компаній. Він являє собою систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, механізмів реалізації методології загального менеджменту якості (Total Quality Management – TQM) і його модифікації, а також визначає основні напрями роботи у виробничій, фінансово-економічній, науково-технічній, маркетинговій і кадровій сферах діяльності організацій у його широкому розумінні за методологією ЄЕК ООН (Європейська економічна комісія).

На сьогодні TQM є інструментом Концепції сталого розвитку, прийнятої на конференції ООН (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.), коли лідери 179 країн визнали, що всі завоювання цивілізації без кардинального вирішення проблеми навколишнього середовища поставлені під загрозу зникнення. Ця концепція вимагає нового ставлення до навколишнього середовища, застосування нових наукових підходів, які б відповідали не тільки політичним і економічним реаліям сьогодення, а й екологічним. Концепція сталого розвитку орієнтує підприємців не тільки на усвідомлення того, що індустріалізація створює левову частку екологічних проблем сучасності, а й на розуміння того, що саме індустріалізація має стати інструментом вирішення цих проблем [8].

Проте, на нашу думку, оцінювати якість менеджменту компанії можна з позиції функцій, які виконує менеджмент на певному етапі розвитку організації. Як відомо з теорії менеджменту, виокремлюють такі види цілей: стратегічні, тактичні, оперативні. Кожному з вище перелічених видів цілей відповідають різні чинники, що визначають якість управління на певному етапі планування та фазами менеджменту якості (табл. 2).

Проаналізувавши філософську і економічну сутність поняття «якість», узагальнюючи розглянуті наукові підходи до поняття «якість менеджменту», «оцінка якості менеджменту» можна підбити підсумок стосовно питання «що ж таке якість менеджменту?».

На нашу думку, якість менеджменту в економічному його розумінні – це сукупність характеристик управління тим чи іншим процесом або системою на підприємстві, які відповідають або не відповідають висунутим вимогам, сформульованим потребам та очікуваним результатам споживачів результату діяльності або окремого процесу на підприємстві, або кінцевого продукту діяльності підприємства загалом. Проявами якісних характеристик менеджменту є оцінка успіху підприємства, рівень його конкурентоспроможності, створення додаткового доходу для підприємства шляхом підвищення продуктивності праці, підвищення ефективності діяльності як у ринковому, так і поза ринковому секторі.

Питання оцінки якості менеджменту безпосередньо пов'язане з визначенням ефективності системи управління підприємством. Як зазначено в роботі [14], «ефективність управління являє собою проблему, що має низку аспектів. Вона може бути оцінена за ступенем досягнення бажаних цілей організації; за кінцевими результатами її діяльності; за якістю і обґрунтованістю планування; ефективністю використання капітальних вкладень і т. д.».

Таблиця 2 – Характеристика зарубіжних систем управління якістю

| Фаза менеджменту якості | Назва системи | Дата створення | Характеристика системи управління якістю |
|----------------------------|---|-----------------|--|
| 1. Фаза відбракування | Система наукового виробничого менеджменту Ф. Тейлора | 1905 р. | Встановлює вимоги до якості виробів у вигляді допусків визначених шаблонів, набуваних на верхню і нижню границі допусків, прохідні і непрохідні калібри та шаблони |
| 2. Фаза контролю якості | Система управління якістю продукції на основі статистичних методів У. Шухарта | 1924 р. | Відбракування зберігається як один з важливих методів забезпечення якості продукції, однак основні зусилля зосереджено на управлінні виробничими процесами, що забезпечує збільшення відсотка виходу придатних виробів |
| 3. Фаза управління якістю | Система впровадження безупинного поліпшення Е. Демінга | 1950 р. | Визначено такі підходи до управління якістю: «проектування якості», «часові характеристики якості», які стають логічним продовженням практики управління персоналом і якістю продукції |
| | Система управління якістю продукції на основі принципу «тріад якості» Дж. Джурана | 1951 р. | Управління якістю здійснюється за допомогою трьох процесів: планування, контроль, поліпшення |
| | Система контролю якості в масштабах всієї компанії К. Ісікави | 1955 – 1960 рр. | Системний підхід щодо управління якістю на основі статистичних методів; в процесі управління якістю беруть участь всі підрозділи і всі працівники компанії |
| | Система загального управління якістю А. Фейгенбаума | 1960 р. | Передбачає системний підхід комплексного управління якістю до всіх етапів життєвого циклу продукції |
| | Система «Нуль дефектів» Ф. Кросбі | 1964 р. | Комплекс організаційних заходів, спрямованих на створення таких умов, за яких весь персонал виконував би свою роботу якісно, без дефектів і переробок |
| 4. Фаза менеджменту якості | Загальний менеджмент якості | 1980 р. | Місце концепції «нуль дефектів» посіла концепція «задоволеного споживача»; ця система передбачає управління вимогами якості продукції, яка має відповідати розробленим стандартам серії ISO 9000 |
| 5. Фаза якості середовища | | 1990 р. | Поява стандартів ISO 14000 визначає вимоги до систем менеджменту з погляду захисту навколишнього середовища і безпеки продукції; крім акценту на екологію, посилилася увага до усіх зацікавлених осіб |

Якість управління можна розглядати щодо діяльності безпосередньо керуючої системи за допомогою специфічних критеріїв, що відображають результати її функціонування. Ефективність діяльності системи управління можна визначити і оцінити не тільки за такими параметрами, як швидкість прийняття рішень, витрати на їх розроблення і реалізацію, віддача від реалізації рішень. Ефективність окремого рішення виявляється шляхом зіставлення запланованих і фактичних «входів» і «виходів» і вимірювання отриманої віддачі від рішення, тобто відношення «виходів» до «входу».

Ефективність системи управління підприємства розглядається як сукупний економічний ефект від прийнятих нею рішень.

Висновки

Неоднозначність у розумінні призводить до різноманіття підходів до оцінки ефективності менеджменту. В сучасній системі менеджменту якість менеджменту – є вимогою часу. Слід зауважити, що інвестиції здебільшого надаються тільки тим підприємствам, рівень якості управління яких відповідає світовим стандартам. У загальному

увяленні якість менеджменту можна розглядати в двох аспектах. По-перше, як характеристику досягнення результатів (тобто як «зовнішній» аспект або розгляд ефективності з точки зору системи вищого рівня). По-друге, як характеристику внутрішньої діяльності системи управління, що відбиває співвідношення між її «виходами» і «входами» (або в більш «вузькому» сенсі – співвідношення між результатами управління і витратами на нього). При цьому слід зазначити, що результати управління можна оцінювати як

безпосередньо (тобто через характеристики системи управління), так і опосередковано, тобто через результати господарської системи в цілому.

Однак окремі аспекти проблематики якості менеджменту потребують подальшого розвитку, зокрема до таких питань належать: вивчення питань оцінювання та шляхів підвищення рівня якості системи менеджменту; потребують доопрацювання методи і технології забезпечення якості менеджменту, що необхідні для фахівців при вирішенні практичних питань.

Список літератури

1. Дункан Д. У. *Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики* / Д. У. Дункан; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1996.
2. Эдвардс Деминг Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 424 с.
3. *Encyclopedia of Professional Management* / [Editor-in-chief L. R. Bittel]. – New York: McGraw-Hill, 1978.
4. Wren D. A. *The Evolution of Management Thought* / Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian. [6th Edition]. – Wiley, 2008.
5. *Теоретико-методологічні засади інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні.* / П. М. Куліков, В.Г. Федоренко, Г.М. Рижаківа та ін., кол. монографія. ТОВ «ДКС центр». – Київ. – 2018. – 442 с.
6. Письменний О. М. Реалізація інноваційного науково-прикладного підходу діагностування стану якості менеджменту будівельних підприємств за структурною класифікацією показників-індикаторів [Текст] / О. М. Письменний // *Управління розвитком складних систем*: зб. наук. праць – Вип. 25/2. – К.: КНУБА, 2015. – С. 41 – 47.
7. Рижаківа Г. М. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики / Г. М. Рижаківа, Д. О. Приходько, К. М. Предун // *Управління розвитком складних систем*. – 2017. – Вип. 32. – С. 159 – 165.
8. Chernyshev D. *Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine* [Текст] / D. Chernyshev, I. Ivakhnenko, G. Ryzhakova, K. Predun // *International Journal of Engineering & Technology – UAE: Science Publishing Corporation*, 2018. – Vol 10, No 3.2: Special Issue 2 – p. 584 – 586.
9. Трач Р. В. Інформаційне моделювання та концепції інтегрованої реалізації будівельних проектів як основа інноваційного розвитку будівельного підприємства / Р. В. Трач, Г. М. Рижаківа, В. І. Крижановський // *Управління розвитком складних систем*. – 2017. – Вип. 31. – С. 173 – 178.
10. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ryzhakov, Dmytro (2018). Risk-management in the system of management of integration processes as a component of modernization of Ukrainian economy. *Management of Development of Complex Systems*, 36, 113 – 119.
11. Marchuk Tetyana, Ryzhakov Dmytro, Ryzhakova Galyna. Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14(4), pp. 12-20. DOI: [http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02).
12. Поколенко В. О., Малихіна О. М. Інноваційна технологія оцінки якості менеджменту будівельних підприємств. // *Управління розвитком складних систем*, 2017. № 32. С. 146 – 152.
13. Malykhina O., Ryzhakova G. Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2019. Vol 2. No. 29. pp. 5-14. DOI: [https://doi.org/10.26886/2414634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414634X.2(29)2019.1).
14. Ryzhakova, Galyna, Petrukha, Serhiy. The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. No.8(4), pp. 4024 – 4033. DOI: [10.35940/ijrte.D8356.118419](https://doi.org/10.35940/ijrte.D8356.118419).
15. Chupryna Y. The identification of alternatives and changes in scenarios for the development of regional build clusters. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol 10, No 3.2: Special Issue 2. pp. 484-486.
16. Otenko I.P. *Strategic management of Enterprise potential: scientific publication*- Kharkiv: KHNZU [in Ukrainian], 2006.

Стаття надійшла до редколегії 27.05.2020

Kulikiv Oleksandr

Applicant, Department of International Business and Economic Analysis, orcid.org/0000-0002-8443-3684
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

DIAGNOSIS OF THE STATE OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISE: BASIC IMPERATIVES FOR IMPROVING THE QUALITY OF MANAGEMENT

Abstract. The essence of the concept of "management quality" and its criteria are considered. The existing methods of determining the effectiveness of management in the organization are analyzed. It is proposed to evaluate the effectiveness of the management system at the enterprise by the functions performed by management at the enterprise. The applied methodological

base allowed to fundamentally changing the notion of content-process specificity and instrumental-analytical possibilities of diagnostics of the state of management quality for domestic enterprises. This allowed the author to determine that the update of the management quality assessment system for modern enterprises should be carried out: first, taking into account the economic and operational-functional needs of the enterprise and the peculiarities of the environment of its strategic, tactical and operational goals; and secondly – under the condition of rational observance of the leading ontological and methodological principles: hierarchical grouping of the factor-criterion system; external-internal orderliness and systematic coverage of the factor system of the content of business processes; combining the advantages of retrospective and preventive assessment tools, in order to successfully use the created technology to ensure the quality of management for the timely production of corrective and preventive effects.

Keywords: *management system; quality management; general quality management; management functions*

References

1. Duncan, D.W. (1996). *Fundamental ideas in management: Lessons from the founders of management and management practice*. Moscow: Delo.
2. Deming, Edward. (2011). *Way out of the crisis: A new paradigm for managing people, systems and processes*. Moscow: Alpina Publisher, 424.
3. *Encyclopedia of Professional Management*. (1978). Editor-in-chief L. R. Bittel. New York : McGraw-Hill.
4. Wren, D.A. & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. Wiley.
5. Kulikov, P.M., Fedorenko, V.G., Ryzhakova, G.M. and others. (2018). *Theoretical and methodological principles of innovation and investment activity in Ukraine*. LLC "DKS Center", 442.
6. Pysmennyi, O.M. (2015). *Implementation of an innovative scientific-applied approach to diagnosing the state of quality management of construction contractors according to the structural classification of indicators*. *Management of development of complex systems*, 25/2, 41–47.
7. Ryzhakova, Galyna, Prykhodko, Dmitry, Predun, Konstantin, Lugyna, Tatyana & Koval, Timur. (2017). *Models of target selection of representative indicators of activities of construction enterprises: the etymology and typology of systems of diagnostics*. *Management of Development of Complex Systems*, 32, 159–165.
8. Chernyshev, D., Ivakhnenko, I., Ryzhakova, G., Predun, K. (2018). *Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine*. *International Journal of Engineering & Technology, UAE: Science Publishing Corporation*, 10, 3.2, 2, 584–586.
9. Trach, Roman, Ryzhakova, Galyna & Kryzhanovsky, Viktor. (2017). *Information modeling and integrated management of the construction projects as the basis for innovative development of construction enterprise*. *Management of Development of Complex Systems*, 31, 173–178.
10. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ryzhakov, Dmytro. (2018). *Risk-management in the system of management of integration processes as a component of modernization of Ukrainian economy*. *Management of Development of Complex Systems*, 36, 113–119.
11. Marchuk, Tetyana, Ryzhakov, Dmytro, Ryzhakova, Galyna. (2017). *Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing*. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(4), 12-20. DOI:[http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02)
12. Pokolenko, Vadim, Malykhina, Oksana, Chupryna, Yuriy, Gorbach, Maxim & Voloshyna, Tatyana. (2017). *Innovative technology of estimation of quality of management of building contracting enterprises*. *Management of Development of Complex Systems*, 32, 146 – 152.
13. Malykhina, O., Ryzhakova, G. (2019). *Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs*. *Innovative Solutions In Modern Science*, 2, 29, 5-14. DOI: [https://doi.org/10.26886/2414634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414634X.2(29)2019.1).
14. Ryzhakova, Galyna, Petrukha, Serhiy. (2019). *The innovative technology for modeling management business process of the enterprise*. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 4024 – 4033. DOI:10.35940/ijrte.D8356.118419.
15. Chupryna, Y. (2018). *The identification of alternatives and changes in scenarios for the development of regional build clusters*. *International Journal of Engineering & Technology*, 10, 3.2, 2, 484-486.
16. Otenko, I.P. (2006). *Strategic management of Enterprise potential: scientific publication*. Kharkiv: KHNZU.

Посилання на публікацію

- APA Kulikov, Oleksandr, (2020). *Diagnosis of the state of business processes of enterprise: basic imperatives for improving the quality of management*. *Management of Development of Complex Systems*, 42, 176 – 183. [in Ukrainian]; [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.42.176-183](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.176-183).
- ДСТУ Куліков О. П. *Діагностика стану бізнес-процесів підприємства: базові імперативи поліпшення якості менеджменту [Текст] / О. П. Куліков // Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 42. – С. 176 – 183; [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.42.176-183](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.176-183)*.