

функціональними та економічними характеристиками підходять даному підприємству. Далі замовляється певна конфігурація ІС, вибирається апаратне та програмне забезпечення.

Особливістю даного варіанта впровадження ІС є потреба адаптації діючої структури управління організацією, тобто здійснення комплексу організаційних перемін, пов'язаних зі зміною технології обробки та використання зовнішньоекономічної інформації. Ці організаційні переміни неминуче зустрінуть певний опір з боку персоналу, в зв'язку з чим треба буде передбачити певні заходи з його усунення чи мінімізації.

Процес проектування (або вибору) та впровадження ІС у практику зовнішньоекономічної діяльності підприємства є доволі трудомістким та дорогим, однак будь-яке підприємство, яке прагне досягти успіху на міжнародних ринках, рано чи пізно буде змушене вдаватися до використання сучасних інформаційних технологій управління.

УДК 658.012.4

## **МЕТОД ОЦІНКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОНКРЕТНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

© Георгіаді Н.Г., Медведєв С.Б., Ландіна Т.В., 2000  
ДУ "Львівська політехніка"

**Запропоновано метод оцінки рівня розвитку конкретних функцій менеджменту для визначення реального стану управління на підприємстві і шляхів його вдосконалення.**

**The author has developed the method of the estimation of the development level of the management functions for the definition of the existing management conditions in the enterprises and the ways of its perfection.**

Розвиток кожної функції відбувається у чотири етапи: зародження і становлення; удосконалення; стійке функціонування та стабілізація; перетворення (розпад). Поетапний перехід в процесі розвитку функцій орієнтований на відповідність існуючого і забезпечення перспективного рівня розвитку. Метод кількісної оцінки рівня розвитку конкретних функцій менеджменту полягає у виявленні етапу розвитку певної функції. В основу методу покладено ряд основних принципів: комплексність, яка забезпечує всебічну характеристику процесу розвитку функцій менеджменту; прогнозованість, яка дозволяє визначити потенційні характеристики в розвитку функцій; вимірюваність, що обумовлює проведення розрахунку показників за допомогою формул. Розрахунок базується на визначенні певних показників (коефіцієнт відхилення діючої структури апарату управління за функцією від типової, коефіцієнт централізації апарату управління, коефіцієнт спеціалізації робіт за конкретною функцією, коефіцієнт повноти охоплення робіт за конкретною функцією тощо), що загалом утворюють цілісну систему і дозволяють визначити існуючий рівень розвитку функцій менеджменту. Для того, щоб кожна функція менеджменту в перспективі забезпечувала стійке підвищення результатів

виробничо-господарської діяльності підприємства, необхідно встановити, на якому етапі розвитку вона перебуває, а також визначити, чи досягнуті максимальні значення характеристик за відповідним етапом. При опитуванні за допомогою анкетування ранжування експертів проводиться із врахуванням рівня компетентності і значущості їх думок. Усереднене значення показника кожного етапу розвитку визначають, знаходячи середньозважене значення за спостереженнями всіх експертів.

Для реалізації даного методу на практиці до проведення експертизи були залучені провідні спеціалісти технічних і економічних підрозділів, а також служб комп'ютерного забезпечення діяльності групи підприємств. Внаслідок обробки результатів експертної оцінки отримано діапазони значень показників для кожного етапу розвитку функцій за основними напрямками. У табл.1 наведено фрагмент результатів експертної оцінки кількісних характеристик розвитку функції "управління технічною підготовкою виробництва" у ВАТ "Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання".

Таблиця 1

**Результати експертної оцінки кількісних характеристик розвитку функції  
"управління технічною підготовкою виробництва"  
у ВАТ "Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання" (фрагмент)**

Показники розвитку функції	Етапи розвитку функції менеджменту									
	Зародження і становлення		Удосконалення			Стійке функціонування			Перетворення (розпад)	
	Фази розвитку									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Централізація апарату управління</b>										
Коефіцієнт централізації	0,35-0,47	0,48-0,55	0,56-0,66	0,67-0,79	0,80-0,86	0,87-0,93	0,94-0,97	0,98-0,99	0,98-0,88	0,87-0,80
<b>Спеціалізація управлінської праці</b>										
Коефіцієнт спеціалізації	0,51-0,59	0,60-0,69	0,70-0,79	0,80-0,87	0,88-0,92	0,93-0,95	0,96-0,97	0,98-0,99	0,98-0,86	0,85-0,76
Коефіцієнт кваліфікаційного розподілу праці	0,39-0,51	0,52-0,61	0,62-0,74	0,75-0,83	0,84-0,89	0,90-0,94	0,95-0,96	0,97-0,99	0,98-0,87	0,86-0,78
Коефіцієнт розподілу праці за спеціальністю	0,50-0,58	0,59-0,69	0,70-0,79	0,80-0,88	0,89-0,93	0,94-0,96	0,97-0,98	0,99-1,00	0,99-0,94	0,93-0,87
Коефіцієнт повноти охоплення робіт	0,62-0,71	0,72-0,79	0,80-0,89	0,90-0,95	0,96-0,99	1,00-0,99	0,98-0,97	0,96-0,87	0,86-0,79	0,78-0,70
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Оскільки функції менеджменту розвивається нерівномірно, то за одними показниками цей процес іде з випередженням, за іншими - з відставанням. Тому оцінка рівня розвитку функцій за окремими показниками тільки частково характеризує розвиток функцій. Кожний із етапів свого розвитку функція проходить з різною тривалістю в часі, тому доцільним є виділення фаз розвитку (табл.1). Так, на першому і останньому етапах – дві фази, на другому і третьому – виділено три фази. Їм послідовно присвоюються номери від 1 до 10.

Можна припустити, що функція, за якою більшість показників належить до однієї і тієї самої фази, перебуває саме на цій фазі відповідного етапу розвитку. Однак якщо значення показників розсіяні за рядами суміжних фаз, необхідним є визначення середньозваженого показника рівня розвитку. Слід також враховувати, що значимість кожного показника при визначенні рівня розвитку функцій менеджменту різна. Установлення узагальнюючої кількісної характеристики, на основі якої функція менеджменту належить до тієї чи іншої фази, пропонується здійснювати за наступним алгоритмом:

1) для кожного показника розвитку за таблицею експертної оцінки визначається номер фази, в діапазон значень якої потрапляє величина показника. Номер фази визначає кількість балів, яку присвоюють показнику;

2) визначається сума балів за всіма показниками із врахуванням їх вагових коефіцієнтів, а також коефіцієнтів вагомості напрямків розвитку

$$F = \sum_{i=1}^n M_i \left( \sum_{j=1}^{k_i} m_{ij} f_{ij} \right), \quad (1)$$

де  $M_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го напрямку розвитку;  $m_{ij}$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -го показника  $i$ -го напрямку розвитку;  $f_{ij}$  – бальна оцінка  $j$ -го показника  $i$ -го напрямку розвитку;  $n$  – кількість напрямків розвитку функцій;  $k_i$  – кількість показників  $i$ -го напрямку;  $j$  – номер показника розвитку;  $i$  – номер напрямку розвитку.

У межах одного напрямку розвитку функцій коефіцієнт вагомості кожного показника визначають через розподіл між ними коефіцієнта, який дорівнює 1,0. Ця умова дотримується і під час оцінювання вагомості напрямку розвитку:

$$\sum_{j=1}^{k_i} m_{ij} = 1, \quad \sum_{i=1}^n M_i = 1; \quad (2)$$

3) отримана сума балів, округлена до найближчого цілого значення, є номером фази розвитку даної функції менеджменту. Бали для оцінки вагомості показників і напрямків розвитку функцій менеджменту розподілено за результатами опитування спеціалістів. Значення коефіцієнтів вагомості наведено в табл.2.

Однак установлення рівня розвитку функцій менеджменту на засадах запропонованого підходу недостатньо для виявлення і розрахунку резервів раціоналізації структурно-функціональної побудови і підвищення економічності систем менеджменту. Оскільки заходи з удосконалення функцій менеджменту спрямовані переважно на скорочення затрат праці в апараті управління, то з комплексу показників економічності найбільш прийнятним є скорочення чисельності працівників апарату управління. Виявлення закономірності зміни чисельності працівників за функцією від рівня їх розвитку доцільно здійснювати за результатами багатofакторного кореляційно-регресійного аналізу, проведеного за всією сукупністю конкретних функцій менеджменту, що реалізуються на підприємстві. Моделювання досліджуваної залежності виконується на засадах лінійної форми зв'язку:

$$Y = b_0^i + b_1^i x_1 + b_2^i x_2 + \dots + b_5^i x_5, \quad (3)$$

де  $Y$  – питома вага чисельності керівників, що реалізують  $i$ -ту функцію менеджменту, в загальній чисельності управлінського персоналу;  $x_1$  – коефіцієнт централізації апарату управління за  $i$ -ю функцією менеджменту;  $x_2$  – коефіцієнт спеціалізації робіт за  $i$ -ю функцією менеджменту;  $x_3$  – коефіцієнт повноти охоплення робіт за  $i$ -ю функцією менеджменту;  $x_4$  – коефіцієнт технічного оснащення управлінської праці за  $i$ -ю функцією менеджменту;  $x_5$  – питома вага зв'язків за  $i$ -ю функцією менеджменту в загальній кількості міжфункціональних зв'язків;  $i$  – конкретна функція менеджменту ( $i = \overline{1,11}$ ).

Таблиця 2

### Коефіцієнти вагомості напрямків і показників розвитку функцій менеджменту на підприємстві

№ п/п	Напрямки розвитку	Коефіцієнт и вагомості	Показники розвитку функцій менеджменту	Коефіцієнт и вагомості
1	Масштабність функції менеджменту	0,15	Кількість структурних підрозділів Коефіцієнт відхилення діючої структури апарату управління за функцією від типової Питома вага чисельності працівників, які реалізують конкретну функцію менеджменту, в загальній чисельності керівників підприємства	0,2 0,1 0,7
2	Централізація апарату управління	0,25	Коефіцієнт централізації апарату управління	1,0
3	Спеціалізація управлінської праці	0,25	Коефіцієнт спеціалізації робіт за конкретною функцією Коефіцієнт кваліфікаційного розподілу праці за функцією Коефіцієнт розподілу праці за спеціальністю Коефіцієнт повноти охоплення робіт за конкретною функцією	0,5 0,2 0,1 0,2
4	Підвищення рівня технічного оснащення управлінської праці	0,20	Коефіцієнт технічного оснащення управлінської праці за функцією Коефіцієнт використання технічних засобів управління	0,3 0,7
5	Вдосконалення функціональних взаємозв'язків	0,15	Кількість міжфункціональних зв'язків Середня частота міжфункціональних зв'язків Питома вага трудомісткості робіт, виконуваних працівниками за прямими зв'язками Питома вага трудомісткості робіт, виконуваних працівниками за зворотними зв'язками	0,5 0,1 0,2 0,2

Використання отриманих залежностей на підставі формули (3) за 11 функціями менеджменту дозволило визначити резерви економії чисельності управлінського персоналу. Так, перерозподіл чисельності за функціями менеджменту дозволяє вивільнити 8 чоловік в апараті управління ВАТ "Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання".

Основне завдання організаційного механізму виявлення резервів розвитку функцій полягає в розробці комплексу заходів, які регламентують процес прийняття і реалізації рішень щодо розвитку функцій менеджменту. Сукупність і зміст робіт за кожним з його блоків передбачає виконання таких дій.

1. Визначення існуючого рівня розвитку функцій менеджменту.
2. Моделювання процесів взаємозв'язку показників розвитку функцій і чисельності працівників у відповідних функціональних підрозділах.
3. Розрахунок чисельності працівників за функціями менеджменту.
4. Розробка комплексу заходів з розвитку функцій менеджменту.
5. Визначення рівня реалізації резервів.
6. Внесення доповнень в комплекс заходів.
7. Включення заходів в планово-організаційні документи підприємства.

Розроблений метод кількісної комплексної оцінки рівня розвитку конкретних функцій менеджменту дозволяє виявити реальний стан управління на підприємстві, намітити шляхи його покращання і може бути рекомендований для застосування на підприємствах.

УДК 339.138

## АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ РЕКЛАМИ І ЯКОСТІ ТОВАРУ

© Горбаль Н.І., Кузимчак І.А., 2000

ДУ "Львівська політехніка"

**Аналізується взаємозв'язок реклами і якості товару. Міцніший зв'язок виявлено, коли вартість забезпечення якості низька, і споживачі слабше реагують на рекламу. Такі умови прийнятні для заключних етапів життєвого циклу товару.**

**The relationship between advertising and product quality is analysed. It is found to be stronger when quality is produced at lower cost and (2) consumer are less responsive to advertising. Such a scenario is more likely during the latter stages of the product life cycle.**

Упродовж останніх десятиліть обсяги рекламних витрат у світі продовжують зростати. Але теоретики і практики маркетингу не мають єдиного погляду на вплив і значення їх для виробників і для суспільства.

Взаємозв'язок реклами і якості товару є одним з важливих способів оцінки ролі реклами. Якщо активно рекламовані товари не відзначаються високою якістю, реклама може слугувати заміником якості. І навпаки, якщо активно рекламовані товари – високоякісні, реклама може сприяти просуванню якісніших товарів.