

**МЕНЕДЖМЕНТ**

DOI: 10.32347/2786-7269.2022.1.183-196

УДК 658:69.003:330.341.1

канд. техн. наук **Дружинін М.А.**,

druzhyinin.ma@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0003-1821-1968,

**Геращенко О.П.**, gerashenko.op@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0002-2246-1890,**Кошельний І.А.**, koshelnyi.ia@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0002-4036-0022,**Костенко Д.В.**, kostenko.dv@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0001-7419-1725,**Федоров С.А.**, fedorov.sa@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0003-2043-6429,**Роговченко В.С.**, rogovchenko.vs@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0003-0990-3313,

Київський національний університет будівництва і архітектури

**ОПЕРАЦІЙНО-ВИРОБНИЧІ ТА УПРАВЛІНСЬКО-АДМІНІСТРАТИВНІ  
ІМПЕРАТИВИ ДЕВЕЛОПМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИХ  
ПРОЕКТІВ**

*Розглянуто суть поняття "якість менеджменту" та його критерії. Проаналізовано існуючі методики визначення ефективності менеджменту в організації. Запропоновано здійснювати оцінку ефективності системи управління на підприємстві за функціями, які виконує менеджмент на підприємстві. Застосована методологічна база дозволила принципово змінити уявлення про змістовно-процесну специфіку та інструментально-аналітичні можливості діагностики стану якості менеджменту для вітчизняних підприємств. Поширення інтеграційних процесів викликає необхідність розвитку національної економіки на основі якісних інтелектуально-інноваційних факторів, насамперед, управління якістю. Постійне оновлення ідей, створення інновацій і просування на ринок інноваційного продукту стає найактуальнішою проблемою функціонування будівельного підприємства в умовах євроінтеграційних процесів. З огляду на це виникає потреба у розробці та впровадженні політики технологічного розвитку, яка насамперед передбачатиме формування потужного інноваційного потенціалу підприємства.*

*Це дозволило визначитись, що оновлення системи оцінювання якості менеджменту для сучасних підприємств слід здійснювати: по-перше, з врахуванням економічних та операційно-функціональних потреб підприємства та особливостей середовища втілення його стратегічних, тактичних та операційних цілей; а по друге – за умови раціонального додержання провідних онтологічних та методологічних принципів: ієрархічності групування факторно-критеріальної системи; зовнішньо-внутрішньої упорядкованості та*

*системності охоплення факторною системою змісту бізнес-процесів; сполучення переваг ретроспективних та превентивних інструментів оцінювання, з метою успішного використання створеної технології забезпечення якості менеджменту для своєчасного продукування коригуючих та упереджуючих впливів.*

*Ключові слова: система управління; менеджмент будівельного підприємства; факторно-критеріальна оцінка; бізнес-процес.*

**Постановка проблеми.** Згідно із сучасними підходами якість є універсальним і всеосяжним поняттям, під яким розуміють не тільки якість продукції та послуг, які ми споживаємо, а й якість навколишнього середовища, якість людських стосунків, якість життя в цілому. Отже, якість постає мірою взаємовідносин суб'єктів господарювання в процесі ведення якісного бізнесу. Для забезпечення якості потрібні не лише матеріальна база та кваліфікований персонал, а й системний підхід до питань управління. Організація повинна створити дієву систему управління, яка спрямовує зусилля даної організації на якісне виконання всіх здійснюваних процесів, що, у свою чергу, забезпечить досягнення якісного результату (створення продукту або послуги). Отже, менеджмент якості спрямовано не лише на сферу управління якістю в організації, він охоплює всю систему менеджменту компанії, спираючись на комплексний підхід до управління всіма процесами. Виходячи з цього, широке застосування менеджменту якості як напряму практичної діяльності набуває особливого значення.

В сучасних умовах радикальні зміни в управлінні економічними процесами, які спричинені розвитком ринкових відносин, призвели 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 повинні 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 та інноваційного підходів до менеджменту. Крім цього соціально-економічна організація (підприємство)

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

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В опрацьованих наукових літературних джерелах у вивчення еволюції менеджменту, передумов його виникнення та становлення, зародження теорії і практики управління організаціями суттєвий внесок зробили вітчизняні й зарубіжні вчені, такі як: Бедеєн А. [1], Биттель Л. [2], Врен Д. [3], Дункан Д.У. [4], Куліков П.М. [5], Поколенко В.О., Поповиченко І.В., Отенко І.П., Рижаква Г.М. [7; 10], Федоренко В.Г. [5], Шегда А.В. та інші.

Теоретичні і методологічні основи менеджменту якості розроблені в дослідженнях зарубіжних і вітчизняних вчених: У.Е. Демінга [2], Д. Джурана, К. Ісікави, Ф.Б. Кросбі, Г. Тагуті, А. Фейгенбаума, Дж. Харрінгтона, Хьюберта К. Рамперсада, О.М. Малихіної, Т.С. Марчук [11], Д.О. Приходько [7], Ю.В. Орлової, С.В. Петрухи, О.М. Письменного, Р.В. Трача, Д.О. Чернишева [8], Ю.А. Чуприни, 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.

В той же час, аналіз напрацювань зарубіжних і вітчизняних фахівців дозволяє 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.

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

**Виклад основного матеріалу.** Оцінка якості менеджменту в контексті «управління ефективністю діяльності підприємства» як процесу повинна здійснюватись на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень, з формування і розподілу прибутку, та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів, та оптимізації фінансових ресурсів.

Упровадження процесного підходу дозволяє системно поєднати між собою функціональні напрямки діяльності, побудувати прозорі та зрозумілі для працівників підприємства схеми реалізації управлінських завдань, оцінити та оптимізувати ресурси. Здатність менеджменту формувати та використовувати систему показників та 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 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 дозволяє стерти грані між управлінням якістю продукції та управлінням самим підприємством.

Згідно із сучасними ідеями в 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 знайшли своє відображення у текстах міжнародних стандартів. Більшість визначень, що надавалися науковцями (як філософами, так і економістами), існують як альтернативна спроба уточнити дане 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 даного 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 та прибутковості підприємства завдяки підвищенню якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів;
- зниження всіх видів витрат й зміцнення економічної стабільності підприємства;
- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;

- забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення.

Динамічність та високий ступінь невизначенності 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 дозволяє системно поєднати між собою функціональні напрямки діяльності, побудувати прозорі та зрозумілі для працівників підприємства схеми реалізації управлінських завдань, оцінити та оптимізувати ресурси. Здатність менеджменту формувати та використовувати систему показників та 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 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 дозволяє 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. Ураховуючи те, що процес управління в цілому 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, і 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 4х етапів робіт: планування (Plan — P); виконання робіт — дія (Do — D); контроль результатів (Check — C); коригувальні дії (Action — A).



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]. У цілому ж, 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 і тому 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 тому, що 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.

В роботі [5] до найважливіших складових якості менеджменту віднесені:

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

Дослідники менеджменту виділяють 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.* Дані 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.

Існують 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 якісну оцінку ефективності за допомогою експертів;
- застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління [11].

Таблиця 1.

### Найбільш поширені класичні та сучасні методи управління якістю та їх коротка характеристика

<i>Класичні методи управління якістю</i>	
1	2
<b>Методи статистичного управління якістю</b>	Спрямовані на забезпечення стабільності процесів і зменшення їх варіабельності. Поширення цих методів почалось із розробки 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 вибіркового контролю якості вхідних ресурсів та готової продукції.
<b>Цикл PDCA (Plan Do Check Act)</b>	Концепція постійного циклічного покращення якості процесів завдяки зменшенню варіацій і виключенню причин, які порушують стабільність процесів при виконанні 4х етапів робіт: планування — виконання — перевірка — дії. Даний цикл був запропонований В. Шухартом і розвинутий 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 4 основні функції менеджменту якості ідею їх постійного поліпшення.

1	2
<b>Концепція статистичного управління якістю (TQC — Total Quality Control)</b>	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.
<b>Концепція постійного покращання якості Дж. Джурана (AQI — Annual Quality Improvement)</b>	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 — покращання якості.
<b>Методи Тагуті Г.</b>	Комплекс підходів до управління якістю, спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням варіацій і невизначеності. При застосуванні даних методів акцент робиться на так зване невиробниче регулювання якості (в процесі планування експерименту) та використання «функції втрат Тагуті», за допомогою якої можна розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді у разі відхилення від цільового значення показників якості.
<b>Сучасні методи управління якістю</b>	
<b>Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN)</b>	Системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків з підвищення якості, що впроваджуються кожним працівником компанії. Система KAIZEN характеризується такими особливостями: <p style="margin-left: 40px;">вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції;  весь персонал залучається до системи покращання;  необхідна велика кількість маленьких кроків.</p> Даний 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 КАІКУО. Термін має також японське походження, але покращання такого роду є характерним для західного стилю мислення.
<b>Метод структуривання функції якості QFD — (Quality Function Deployment)</b>	Систематизований шлях вивчення потреб та 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 4 етапи: планування продукту, проектування продукту, проектування процесу, проектування виробництва.



1	2
<b>Концепція Будинку якості (Quality House)</b>	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.
<b>Методологія «шість сигм» (6d)</b>	стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнеспроцесах, 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 даного 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 напрямки роботи у виробничій, фінансово-економічній, науково-технічній, маркетинговій та кадровій сферах діяльності організацій у його широкому розумінні за методологією ЄЕК ООН (Європейська економ. 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 та 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 повинна стати інструментом вирішення цих проблем [8].

Проте, на нашу думку, оцінювати якість менеджменту компанії можна з позиції функцій, які виконує менеджмент на даному етапі розвитку організації. Як відомо з теорії менеджменту, виділяють такі види цілей: стратегічні, тактичні, оперативні. Кожному з вище перелічених видів цілей відповідають різні чинники,

що визначають якість управління на даному етапі планування та фазами менеджменту якості (табл.2).

Таблиця 2

### Характеристика зарубіжних систем управління якістю

Фаза менеджменту якості	Назва системи	Дата створення	Характеристика системи управління якістю
1	2	3	4
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.	було встановлено наступні підходи до управління якістю: «проектування якості», «часові характеристики якості», які стають логічним продовження практики управління персоналом і якістю продукції
3. Фаза управління якістю	Система впровадження безупинного поліпшення Е. Демінга	1950 р.	було встановлено наступні підходи до управління якістю: «проектування якості», «часові характеристики якості», які стають логічним продовження практики управління персоналом і якістю продукції
	Система управління якістю продукції на основі принципу «триад 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

1	2	3	4
	Система «Нуль дефектів» Ф. Кросбі	1964 р.	комплекс організаційних заходів, спрямованих на створення таких умов, при 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» зайняла концепція «задоволеного споживача»; дана система передбачає управління вимогами якості продукції, яка повинна відповідати розробленим стандартам серії ISO 9000
5. Фаза якості середовища		1990 р.	поява стандартів ISO 14000 встановлює вимоги до систем менеджменту з погляду захисту навколишнього середовища і безпеки продукції; крім акценту на екологію, посилилася увага до усіх зацікавлених осіб.

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

На нашу думку, *якістю менеджменту в економічному його розумінні є сукупність характеристик управління тим чи іншим процесом або системою на підприємстві, які відповідають або не відповідають встановленим вимогам, сформульованим потребам та очікуваним результатам споживачів результату діяльності або окремого процесу на підприємстві, або кінцевого продукту діяльності підприємства в цілому.* 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 ряд аспектів. Вона може бути оцінена за ступенем досягнення бажаних цілей організації; за кінцевими результатами її діяльності; за якістю та обґрунтованістю планування; ефективністю використання капітальних вкладень і т. д.».

Якість управління можна розглядати в плані 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 розробку 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. Варто зауважити, що інвестиції у більшості випадків надаються тільки тим підприємствам, рівень якості управління яких відповідає світовим стандартам. У загальному уявленні 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 відносяться: вивчення питань оцінки та шляхів підвищення рівня якості системи менеджменту, потребують доопрацювання методи і технології забезпечення якості менеджменту, що необхідні для фахівців при вирішенні практичних питань.

## REFERENCES

1. M. Bertolini, M. Bevilacqua, F.E. Ciarapica, G. Giacchetta, *Business process reengineering in healthcare management: a case study*, Business Process Management Journal, Vol. 17, Iss. 1, 2011. {in English}
2. Sh. Dezdar, S. Ainin, *Examining ERP implementation success from a project environment perspective*, Business Process Management Journal, Vol. 17. Iss. 6, 2011. {in English}
3. J. Choudrie, V. Hlupic, Z. Irani, *Teams and their Motivation for Business Process Reengineering: A Research Note*, International Journal of Flexible Manufacturing Systems, Vol. 14. Iss. 1, 2002. {in English}
4. M. Hammer, J. Champy, *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revoliutsii v biznese* [Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution].

Saint-Petersburg, Izdatel'stvo Sankt-Peterburgskogo universiteta, 2000. 332 p. {in Russian}

5. Chernyshev, D., Ryzhakov, D., Dikiy, O., Khomenko, O., Petrukha, S. Innovative technology for management tools of commercial real estate in construction *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research* *this link is disabled*, 2020, 8(9), стр. 4967–4973. {in English}

6. Marchuk Tetyana Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project 20.–financing. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. – Vol. 14(4), pp. 12 DOI:[http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02). {in English}

7. G. Ryzhakova, K. Chupryna, I. Ivakhnenko Expert-analytical model of management quality assessment at a construction enterprise /. *Scientific Journal of Astana IT University*, Volume 3, September 2020. P. 71-82 {in English}

8. Ryzhakova, Galyna, Ivakhnenko, Iryna, Chupryna, Iurii (2021). Information-analytical support and organizational-structural regulation of operational activity of enterprises: economic evaluation and construction of management systems. *Management of development of complex systems*, 46, 91–99; [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2021.46.91-99](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.91-99). {in Ukrainian}

9. 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) {in English}

10. Honcharenko, T., Ryzhakova, G., Borodavka, Y., Savenko, V., Polosenko, O. Method for representing spatial information of topological relations based on a multidimensional data model *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2021, 16(7), pp. 802–809. {in English}

11. Tormosov, R., Chupryna, I., Ryzhakova, G., Prykhodko, D., Faizullin, A. Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development *SIST 2021 - 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies*, 2021, 9465993. {in English}

12. Revunov, Oleksandr, Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana (2021). Analytical tools for diagnostics of quality management systems of enterprises-stakeholders of construction projects. *Management of Development of Complex Systems*, 45, 161–169, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2021.45.161-169](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.161-169). {in Ukrainian}

13. Kulikov P., Ryzhakova G., Honcharenko T., Ryzhakov D. & Malykhina O. 2020. OLAP-Tools for the Formation of Connected and Diversified Production and Project Management Systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*. 9(5): 8670-8676. {in English}