

*Improvement(Presentation).ppt. 12. Коробков А. Balanced Scorecard – показатели эффективности вместо финансовых коэффициентов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc831.htm>. 13. Переверзев Н. [Директор по экономике и финансам ОАО «Сибур-Нефтехим»] Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard // Финансовый Директор. – 2003. – № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc_management.shtml).*

УДК 005.7+334

Н.Г. Георгиади, Р.Б. Вільгуцька  
Національний університет “Львівська політехніка”

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

© Георгиади Н.Г., Вільгуцька Р.Б., 2012

Розглянуто систему менеджменту підприємства як сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють. Розкрито сутність і відображено місце організаційної структури управління, описано вплив складових системи менеджменту підприємства на її функціонування.

Ключові слова: система менеджменту, організаційна структура управління, елементи менеджменту, фактори впливу.

N. Heorhiadi, R. Vilhutska  
Lviv Polytechnic National University

## THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A COMPONENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

© Heorhiadi N., Vilhutska R., 2012

The article considered the management system of the enterprise as a set of the interrelated and interacting elements, such as management functions, management methods, management decisions, impacts, including the external and internal environment. Revealed the essence and showed the place of the organizational structure of the management, describes the impact of the components of the management system of the enterprise on its functioning.

Key words: the system of the management, the organizational structure of the management, the elements of the management, influence.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку ринкових відносин для вітчизняних підприємств дедалі більшого значення набуває формування ефективної системи менеджменту, дослідження сутності і взаємозв'язків її складових елементів, аналізування факторів, що впливають на результативність її функціонування. Важливе місце серед усіх складових елементів, як показують дослідження, займає організаційна структура управління підприємством, раціональність побудови якої визначає успішність його функціонування.

У науковій літературі з проблем формування системи менеджменту мало уваги приділено сутності і взаємодії її складових, а також висвітленню місця і значення організаційної структури управління в системі менеджменту підприємства. Виникає необхідність дослідити взаємозв'язок між складовими системи менеджменту і відобразити роль організаційної структури управління у процесі її функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Система менеджменту підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють, що забезпечує його ефективне функціонування і досягнення поставлених цілей. У науковій літературі значну увагу звертають на проблеми формування систем менеджменту вітчизняні й зарубіжні науковці. Серед них можна виділити таких

учених, як І. Ансофф, О. Кузьмін, А. Шегда, Б. Мільнера, В. Гесць, Ф. Хміля, М. Мескон, М. Альберт, Г. Міцберг, Б. Андрушків, Г. Щокін та інші [2; 4; 12; 13; 14].

Теоретики менеджменту по-різному трактують поняття «менеджмент», «система менеджменту». Так, О. Кузьмін охарактеризував менеджмент як цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей [2]. Згідно з твердженням Ф. Хміля, у функціональному плані менеджмент найчастіше визначають як процес, за допомогою якого група людей, що співпрацюють, спрямовує свої дії на загальні цілі [8]. О. Моргулець зазначає, що менеджмент як система – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів (функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкта і об'єкта) [5].

Система менеджменту складається з певних елементів, які взаємодіють та взаємопов'язані. Одним з таких елементів є організаційна структура управління підприємством. Більшість науковців досліджують поняття «організаційна структура управління», даючи своє визначення. За визначенням Л. Дідковської, організаційна структура управління є одним з елементів механізму господарювання, вона відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства [1]. Г. Назарова охарактеризувала організаційну структуру управління як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають у стійких взаємовідносинах, які забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого [7]. С. Лапіцька зазначає, що організаційна структура управління є одним з елементів механізму господарювання, який відображає, насамперед, процеси виробничо-економічного характеру і має відповідати інтересам розвитку виробництва [3]. Організаційна структура управління, на думку М. Мескона, – це логічні взаємовідношення рівнів управління і функціональних галузей, побудовані у такій формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації [4]. М. Ніколайчук зазначає, що організаційна структура управління є формою розподілу і кооперування управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес, спрямований на досягнення цілей менеджменту [8]. Вищезазначені науковці зробили вагомий внесок у розвиток менеджменту та організаційної структури управління, однак останні тенденції показують, що місце організаційної структури управління підприємством в системі менеджменту потребує ґрунтовнішого дослідження.

**Цілями статті** є дослідження організаційної структури управління підприємством як складової системи менеджменту, відображення сутності елементів системи та взаємозв'язків між ними, визначення факторів впливу на систему менеджменту підприємства та його організаційну структуру управління.

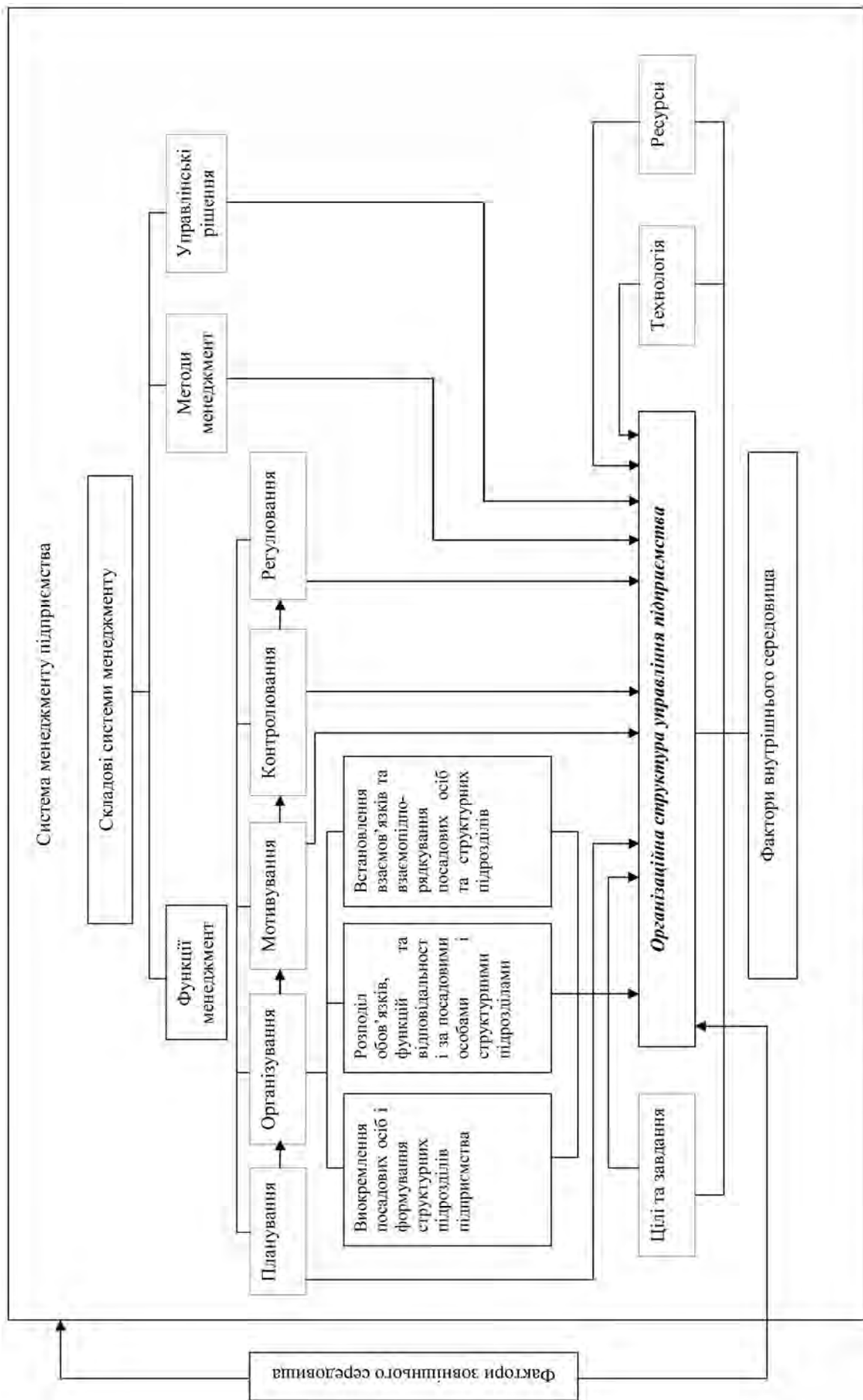
**Виклад основного матеріалу.** Більшість науковців дотримуються думки, що менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління. Менеджмент – це вміння і адміністративні навички організувати ефективну роботу служб працівників. Менеджмент є різновидом управління та означає управління людьми. Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість упорядкувати, націлити та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу [2; 10; 13]. Розглядаючи систему менеджменту, варто зазначити, що це система управління ресурсами підприємства для досягнення поставлених цілей. Сучасні системи менеджменту на підприємствах складаються з елементів системи управління залежно від типів. Якість управління підприємством залежить від рівня взаємодії елементів між собою для досягнення спільних цілей у системі менеджменту. Система управління поєднує взаємодію керуючої і керованої підсистем. Це сукупність структурних елементів та управлінських процесів, що відбуваються в соціотехноеконімічній системі, тобто є підсистемою, що реалізує функції менеджменту. Вона має власні елементи, структуру і організацію.

Як показують дослідження, система менеджменту складається з таких складових, як функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення. Всі ці складові взаємодіють між собою. На рисунку відображено місце організаційної структури управління підприємством в системі менеджменту. Організаційна структура управління (ОСУ) займає одне з ключових місць в системі менеджменту. Вона є важливою складовою формування функції менеджменту – організування, а також одним із факторів внутрішнього середовища організації. Отже, насамперед розглянемо основні елементи системи менеджменту (функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення).

Як видно з рисунка, складовими системи менеджменту є п'ять загальних функцій менеджменту, поетапність реалізації яких відображає ефективність діяльності підприємства. Планування визначає перспективу і майбутній стан підприємства [2; 12; 13]. Планування безпосередньо впливає на формування ОСУ. Саме поетапне розроблення стратегічних планів, яке полягає у визначенні місії, цілей, оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, прогнозуванні умов побудови стратегії підприємства, дає змогу сформувати ОСУ, яка б сприяла розвитку підприємства. Ця функція охоплює процес планування організаційних структур управління підприємством, яка відображає взаємозв'язки між різними елементами, рівнями управління. Кожне підприємство вибирає певний вид своєї подальшої діяльності, який для нього актуальний залежно від місії, цілей, розміру тощо. Це може бути виробничий, фінансовий, комерційний види діяльності. У цій статті розглянемо промислове підприємство, яке займається виробництвом продукції. При цьому визначають номенклатуру, асортимент діяльності підприємства, обсяг виготовлення продукції відповідно до потреб ринку, сезонність продукції, виробничих можливостей та збалансування потужностей, формування необхідної програми, її розроблення і дотримання оперативно-календарних графіків щодо випуску продукції на певний період, забезпечення матеріально-технічними ресурсами.

Наступна функція системи менеджменту – це організування, яка відображає процес формування ОСУ, передбачає поділ підприємства на підрозділи та встановлення взаємовідносин, повноважень на всіх рівнях управління [6]. Організування є складовим елементом системи менеджменту, який забезпечує координацію дій усієї системи та досягнення відповідності функціонування її частин. Основна мета – це створення ефективного зв'язку між усіма складовими цієї системи. Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваження, відповідальність, делегування. Через функцію організування створюється організаційна структура управління. Цей процес передбачає закріплення обов'язків, відповідальності, завдання, функцій за певними керівниками підрозділів та їх якісне виконання. ОСУ відображає взаємозв'язки між різними підрозділами, повноваження, відповідальність та ієрархічну піраміду між працівниками, відображає взаємозалежність між усіма її складовими. ОСУ є невід'ємною складовою як процесу менеджменту, так і формування самого підприємства. У науковій літературі виділяють три основних види ОСУ, до яких належать лінійні, функціональні та комбіновані. Деякі автори у своїх працях розглядають такі ОСУ види, як адаптивні та ієрархічні. Ієрархічні (традиційні) відображають незмінну ієрархію влади, яка регулюється загальноприйнятими на підприємствах правилами та процедурами, має централізоване управління. Адаптивні, своєю чергою, є гнучкими, в них децентралізоване управління, невелика кількість рівнів управління, правила та процедури на підприємстві – лояльні. У практичній діяльності підприємство самостійно вибирає та формує організаційну структуру управління, яка повинна здійснюватись на засадах системного і ситуаційного аналізу та відповідно до таких критеріїв: життєвий цикл підприємства, його розмір та тип, характер виробництва, тип технології, культури та управлінської реакції, характер влади, стратегії. Критерії ефективності організаційної структури управління повинні узгоджуватись зі стратегією розвитку підприємства, порівнювати якісні й кількісні параметри системи управління, зважаючи на специфіку суб'єкта господарювання [11]. Враховуючи науково-технічний розвиток, підприємству необхідно для забезпечення подальшого розвитку створити інформаційну базу, яка наповнюється і встановлюється з допомогою інформаційних потоків. Цю базу формують на кожному підприємстві безпосередньо. Створення інформаційних потоків забезпечується комп'ютерним обладнанням, додатковими технічними засобами, тому підприємство може упровадити систему автоматизованої обробки інформації, яка підвищить його результативність, якість керування та ефективне використання його ресурсів. За рахунок інформаційного забезпечення змінюються (вдосконалюються) цілі, які, своєю чергою, призводять до еволюційного розвитку ОСУ.

Розглядаючи ОСУ як складову системи менеджменту, виділимо її ситуаційний фактор – працівників, що є на кожному рівні управління організаційної структури управління. На ефективну діяльність ОСУ та розвиток підприємства впливають здібності працівників, їх навички, знання, компетентність у певній сфері, узгодженість їхніх дій. ОСУ підприємством документально фіксується у графічних схемах, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи апарату управління, посадових інструкціях. ОСУ дає змогу працівникам усвідомити своє місце на підприємстві для досягнення спільної мети, а також з її допомогою підприємство може безпосеред-



Місце організаційної структури управління в системі менеджменту підприємства \*

\* Примітка: власна розробка авторів

ньо перейти від стратегічних планів до дій. Організаційна структура управління підприємством координує працівників, що, своєю чергою, позитивно впливає на виконання планів і поставлених завдань. Наступна функція – це мотивування персоналу підприємства. Мотивування впливає на організаційну структуру управління підприємством через створення стимулів, виконання поставлених завдань шляхом матеріального стимулювання через форми і системи оплати праці (відрядна (проста, преміальна, прогресивна, непряма, акордна, бригадна), почасова (проста, преміальна, бригадна), комбінована, комісійна (лінійна, прогресивна, регресивна)) та морального стимулювання (нагородження грамотами, медалями, орденами, почесними званнями, винесенням подяки та похвали тощо).

Використовуючи четверту функцію – контролювання, можна визначити ефективність впроваджених управлінських заходів, рішень, а також необхідність коректив. Контроль сприяє уникненню виявлених помилок, відхилень від очікуваних результатів, відображає, на якому етапі необхідна наступна п'ята функція – регулювання. Регулювання спрямоване на виправлення недоліків та впровадження потрібних заходів. Отже, всі ці функції взаємодіють, сприяючи сталому функціонуванню як підприємства, так і його організаційної структури управління. Значущість ОСУ полягає у забезпеченні координації та виконанні всіх функцій менеджменту, визначенні прав, обов'язків, відповідальності на всіх управлінських рівнях, від якої, власне, залежить її ефективна діяльність, процвітання та виживання на ринку; допомагає визначити поведінку працівників, тобто стиль, якість праці, узгодженість у колективі.

Наступною компонентою системи менеджменту є методи менеджменту, під якими розуміють способи виконання функцій менеджменту. Також можна стверджувати, що це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях управління. Методи спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління, тобто на працівників, які займаються різними видами діяльності. Основне завдання керуючої системи – створення методів, за допомогою яких вона впливатиме на керовану систему, забезпечуючи стабільність, координуючи діяльність [2]. Сукупність способів здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, – це методи менеджменту. У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо стежити, щоб мета відповідала методам діяльності. Методи менеджменту формуються в такій послідовності: оцінювання ситуацій і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування вибраних методів, що в кінцевому результаті формують техніку і технологію управлінської праці [12;13].

Усі методи менеджменту керівник розглядає як цілісну систему, що складається із взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють. На ОСУ впливають такі методи, як методи прямого впливу, методи владного впливу, технологічні, адміністративні. ОСУ, як складова менеджменту, тісно пов'язана з методами менеджменту. Зокрема, можна виділити методи прямого впливу, які безпосередньо впливають на керовану систему за допомогою наказів, вказівок, інструкцій, положень. За характером впливу виділяють економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні. Розглянемо детальніше технологічні та адміністративні методи. Технологічні використовують організаційні документи, через які впливають на працівників, визначаючи технологію здійснення виробничо-господарських процесів. Зокрема, в технологічних документах зазначають виконувану роботу, яку формують менеджери середнього рівня управління, що відображено в ОСУ. Наступна група методів – це адміністративні, завдяки яким впливають на діяльність організації загалом та на окремих її працівників. За допомогою цих методів керівники вищого рівня управління в ОСУ ставлять завдання перед працівником нижчого рівня, які вказуються в організаційних (посадових інструкціях, правилах, актах, протоколах тощо) та у розпорядчих документах (наказах, розпорядженнях, вказівках тощо).

Останнім елементом системи менеджменту є управлінські рішення. Управлінські рішення також взаємопов'язані з організаційною структурою управління, адже, реалізуючи їх, керівники безпосередньо впливають на працівників. Як зазначають теоретики менеджменту, управлінське рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації має змогу безпосередньо впливати на керовану. Управлінські рішення формуються в процесі вибору альтернатив і стають відображенням результатів управлінської діяльності. Це результат дій, намірів, висновків, міркувань, які спрямовані на реалізацію цілей

управління [2; 7; 12; 13]. Для прийняття управлінських рішень необхідно розглянути процеси, проблеми виробничо-господарської, збутової та інших видів діяльності з орієнтацією на цілі, економію матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, одержання прибутку тощо.

Як показують проведені дослідження, організаційна структура управління підприємством повинна формуватись так, щоб забезпечувати можливість прийняття необхідних управлінських рішень на кожному її рівні. Ухвалюючи управлінські рішення, необхідно врахувати фактори впливу, новизну, динаміку, сферу діяльності підприємства. Також на систему менеджменту підприємства впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації.

Дослідивши наукову літературу, зазначимо, що на систему менеджменту та її організаційну структуру управління фактори зовнішнього середовища впливають безпосередньо або опосередковано. Серед факторів безпосереднього впливу на систему менеджменту підприємства – споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи влади, розміщення підприємства, інфраструктура, законодавство. До факторів опосередкованого впливу належать кліматичні умови, рівень техніки та технології, стан економіки, політичні обставини, міжнародні події, міжнародне оточення. Кожний з цих факторів має шкалу впливу, залежно від умов, в яких функціонує підприємство. Розглядаючи фактори внутрішнього середовища, їх вплив та взаємозв'язок із системою менеджменту, зокрема із організаційною структурою управління, зазначимо, що до них відносять такі фактори впливу, як цілі і завдання, організаційну структуру управління, технологію, ресурси. Отже, як бачимо, організаційна структура управління підприємством виступає одночасно як фактором внутрішнього середовища організації, так і результатом реалізації функції менеджменту організування.

Розглянемо фактори внутрішнього середовища. Першим фактором є цілі, що визначають діяльність підприємства на найближчу та віддалену перспективу. Ставлячи цілі управління, враховують оцінку можливостей конкретного підприємства та забезпеченість його ресурсами. Своєю чергою, завдання формують після визначення цілей, і в них вказується та робота, яку повинні виконати працівники.

У практичній діяльності підприємства визначення цілей є першочерговим завданням. Цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності підприємства. Розрізняють цілі загальні та специфічні. Загальні цілі відображають концепцію розвитку підприємства загалом, а специфічні розробляються в межах загальних цілей за основними видами діяльності. Раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів передбачає досягнення цілей з мінімумом витрат і максимумом ефективності за рахунок кваліфікованих управлінських рішень, коли команда спеціалістів цілеспрямовано діє в напрямі досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації [2; 6; 12; 13]. Ціль менеджменту – забезпечити прибуткову діяльність підприємства, сформувавши організаційну структуру управління, яка відображає раціональну організацію технологічного процесу, зокрема управління виробництвом, розвитком техніко-технологічної бази, ефективним використанням кадрів тощо.

Наступним фактором внутрішнього середовища є завдання. Науковці зазначають, що завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін; це запропонована робота, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін [2; 9]. Завдання взаємодіють і є взаємопов'язаними з організаційною структурою управління підприємством, адже під час розроблення ОСУ у кожній посадовій інструкції вказують ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення спільної мети. Якщо завдання виконується за встановленою технологією і режимом роботи, то підприємство та його ОСУ функціонують ефективно. Завдання можуть бути пов'язані з людьми, предметами або інформацією, які між собою взаємодіють.

З огляду на вищесказане, можна зазначити, що цілі й завдання відображають, в якому напрямі підприємство розвиватиме свою діяльність, яку мету перед собою ставить, на які ринки прагне вийти, яку стратегію розвитку вибере для своєї діяльності. Організаційна структура управління повинна сприяти забезпеченню реалізації цілей та завдань підприємства, що через стратегію підприємства визначає вибір її оптимальної ОСУ.

Ще одним фактором внутрішнього середовища є технологія, під якою розуміють спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини) на вихідні (продукт, виріб) шляхом виконання операцій [2]. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях. Технологія менеджменту, як зазначають науковці, визначає послідовність і процедури реалізації функцій управління, систему і порядок доку-

ментообігу на підприємстві, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією (збір, переробка, збереження, використання). Основні вимоги до технології менеджменту можна звести до таких:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції;
- вибір і прийняття рішень мають виражати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які покладається виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації;
- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість [4, 13].

Технологія, як фактор внутрішнього середовища, пов'язана з організаційною структурою управління підприємством через поетапний процес операцій, в яких зазначається кількість, послідовність і характер операцій, відповідні способи, прийоми, технічні засоби, визначення оптимальних умов проходження процесу в часі та просторі. Для підвищення ефективності технології в системі управління велике значення мають аналіз, дослідження організаційних операцій, подання їх у графічній і текстовій формах, типізація і стандартизація, а звідси й проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на машинне виконання з метою зниження трудомісткості процесу управління. Поняття «технологія» в системі менеджменту тісно пов'язане з процесом алгоритмізації операцій і процедур у межах тих або інших функцій керівної системи. Збір і опрацювання інформації в керівній системі, підготовка й прийняття управлінських рішень, організаторська робота з реалізації рішень – усі ці процеси управлінського впливу, виконувані менеджером, слід розглядати як упорядковану послідовність операцій [13].

Останнім фактором є ресурси – це природні, сировинні, матеріальні, фінансові цінності, які можна використати в разі потреби для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів. Це ті ресурси, які підприємство має у своєму розпорядженні, але не використовує у діяльності. Основні ресурси – трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні тощо [2;4;12]. На ОСУ впливають трудові ресурси, адже вона складається з різних рівнів управління, до якої входять керівники, менеджери вищого рівня, менеджери середнього рівня, спеціалісти, тому ресурси є невід'ємною складовою як усієї системи підприємства, так і його ОСУ.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Розглядаючи елементи системи менеджменту як сукупність взаємопов'язаних, елементів, що взаємодіють, звернуто увагу на визначення сутності організаційної структури управління і відображення її місця в системі менеджменту підприємства. Так, під організаційною структурою управління слід розуміти сукупність елементів, які формуються на кожному підприємстві відповідно до його цілей та завдань, відображаючи при цьому взаємов'язки між підрозділами, їхню ієрархічну побудову, сприяючи координаційній діяльності підприємства. В системі менеджменту організаційну структуру управління доцільно розглядати з двох аспектів:

- як результат реалізації функції організування;
- як фактор внутрішнього середовища організації.

Отже, ОСУ є невід'ємним елементом системи менеджменту, яка повинна сприяти досягненню цілей підприємства через встановлення прав, відповідальності кожної структурної одиниці за виконання поставлених перед нею завдань, раціонального розподілу праці між різними рівнями управління. Найраціональнішою слід вважати таку ОСУ, яка сприяє взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, продуктивному розподілу завдань працівників та задоволенню потреб споживачів. Отже, ефективна взаємодія усіх елементів системи менеджменту, зокрема ОСУ, дасть змогу підприємству успішно функціонувати і розвиватись на певному ринку.

Мета подальших досліджень полягає в удосконаленні класифікації організаційних структур управління підприємством.

1. Дідковська Л.Г. *Менеджмент: навч. посіб.* / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с. 2. Кузьмін О.С. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – 2-ге вид. доп. і перер.* / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с. 3. Лапіцька С.Ю. *Управління підприємством в умовах інновацій: монографія* / С.Ю. Лапіцька. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. – 236 с.

4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с. 5. Моргулец О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с. 6. Мошек Г.Є. Менеджмент: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В.Семенчук: заг. ред. Г.Є. Мошека. – К.: Кондор, 2009. – 392 с. 7. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія / Г.В. Назарова. – 2-ге вид., доп. і перер. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 420 с. 8. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 389 с. 9. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007.– 676 с. 10. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. 11. Рибалко О.М., Сьомченко В.В. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1(5). – С.49–52. 12. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с. 13. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 58 Зс. 14. Менеджмент [Текст]: Понятійно-термінологічний словник / ред. Г. В. Щокін [та ін.]; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2007. – 744 с.

УДК 338.45

В.Я. Гаврилюк

Національний університет “Львівська політехніка”

## ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ТА УМОВИ ОЦІНЮВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

ã Гаврилюк В.Я., 2012

Проаналізовано чинники зовнішнього середовища розвитку вітчизняних вищих навчальних закладів і виокремлено із загальної сукупності основні із них, а також досліджено умови оцінювання діяльності вищих навчальних закладів. Виділено основні переваги та недоліки зовнішнього та внутрішнього способів оцінювання діяльності та розвитку вищих навчальних закладів. Встановлено, що між оцінюванням діяльності вищих навчальних закладів та використанням цих результатів в системі управління часто виникають часові лаги.

Ключові слова: вищий навчальний заклад, оцінювання діяльності, чинники розвитку, умови оцінювання.

V.J. Gavrilyuk

Lviv Polytechnic National University

## DEVELOPMENT AND THE CONDITION ASSESSMENT OF DOMESTIC UNIVERSITIES ACTIVITIES

ã Gavrilyuk V.J., 2012

It was explored the factors of the environment of domestic universities and singled out from the general population core of them, and also the conditions of assessment in higher education. The basic advantages and disadvantages of internal and external evaluation of methods and development of higher education were elucidated. It was founded that often between assessment of higher education and the use of these results in the control system are time lags.

Key words: higher education, assessment activities, factors of development, conditions of assessment.

**Постановка проблеми.** Між розвитком вищої освіти та академічної науки та зростанням країни існує тісний зв'язок. Найкращим прикладом є розвиток Японії, якому передувало зростання