**Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ**

1. Організаційний розвиток і організаційні зміни

У теорії і практиці менеджменту все більшої актуальності набирають проблеми організаційного розвитку — досягнення такого гармонійного стану організацій, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і досягається гармонія цілей (очікувань) працівників організації і самої організації як соціального феномену. Для досягнення такої гармонії необхідно володіти певним інструментарієм щодо здійснення організаційних змін, розуміти сутність соціальних і психологічних явищ у колективі організації, вміти впливати на них.

***Організаційний розвиток*** можна трактувати як довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого — підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників. ***Його зміст і місце*** серед інших організаційних технічних прийомів визначають такі ***особливості****:*

1. Організаційний розвиток є певною ***педагогічною тактикою****,* згідно з якою повинні відбуватися заплановані зміни в організації у стратегічному періоді. Основою цієї тактики є орієнтоване на досвід соціальне вчення (теорія).
2. Заплановані ***зміни перебувають у прямій залежності від гостроти проблем****,* які організація повинна вирішувати, тобто від існуючого стану організації та неможливості його використання для майбутнього ефективного розвитку.
3. ***Діагностику*** існуючого стану організації та процес змін ***здійснюють****,* як правило, особа або ***консультативний орган, які не є членами організації****.*

Стратегія розвитку організації повинна передбачати такі ***основні напрями змін****:*

—поліпшення міжособистісних відносин; переоцінка цінностей організації та її колективу;

—послаблення напруження між робочими групами і всередині їх; удосконалення управління колективом, тобто цілеспрямоване використання професійних здібностей робочих груп;

—розроблення досконаліших, побудованих на принципах органічності, методів для врегулювання суперечок і конфліктів, систем. Отже, розвиток організації означає мобілізацію всього колективу для її ефективного функціонування.

Розвиток є однією із визначальних рис організації як системи. ***Концепція організаційного розвитку*** виникла в середині 60-х років XX ст. *ЇЇ основою є ставлення до людей як до індивідів, лідерів і учасників груп, працівників організації.*

1. ***Люди як індивіди.*** Особистість прагне власного зростання у соціальному плані, якщо навколишнє середовище її підтримує й стимулює. Це і є одним із чинників організаційного розвитку.
2. ***Люди в групах і лідерство****.* Робоча група і її визначальна соціальна система, особливо на неформальному рівні, відчутно впливають на задоволеність і компетентність її учасників. Люди прагнуть належати до певного типу групи і взаємодіяти в ній з іншими особами. Лідер групи не може виконувати своїх завдань, якщо належні до групи індивіди будуть пасивними.
3. ***Люди й організації****.* Поведінка і відносини між людьми в організації залежать від стилю лідерства й психологічного клімату на вищих рівнях управління, оскільки це впливає на стиль керівників нижчих рівнів ієрархії, що безпосередньо відображається на підлеглих.

*Якщо працівники організації відчувають певні проблеми, це свідчить про необхідність організаційних змін.* Організаційні труднощі є передумовою того, що організація перебуває або перебуватиме у нестійкому стані.

За нормального функціонування контролюючої системи організації керівники, як правило, отримують точну інформацію про труднощі на ділянках, за які вони відповідають. Контрольні дані зворотного зв'язку інколи інформують про відхилення від стійкого стану і сигналізують працівнику про відхилення, які, можливо, відбудуться у системі. Для нормальної діяльності організації, відстеження фактів, що свідчать про зародження проблем, повинна функціонувати спеціальна контролюючої система, покликана оперативно інформувати про них керівництво.

Зовсім інакше все відбувається при виявленні труднощів у соціальній підсистемі організації, коли йдеться про людські проблеми. Адже в організаціях ще не вироблено спеціальних систем для аналізу різноманітних соціально- психологічних труднощів. У зв'язку з цим значну роль відіграють особисте сприйняття труднощів окремими працівниками, відносини між людьми (взаємна довіра, відвертість). Однак дані про організаційні труднощі ще не розкривають причин, які їх зумовлюють. Вони тільки сигналізують про функціональні збої в організації або про ймовірність порушення в функціонуванні. Сукупно ці чинники визначають ступінь участі працівників у організаційному розвитку. Усі його аспекти потребують постійної уваги керівництва організації. В іншому разі можливе свідоме заморожування стану організації або некерованість, непередбачуваність її розвитку.

Планування організаційних змін

Організаційні зміни, які здійснюються у процесі організаційного розвитку, є запланованим поетапним процесом. ***Організаційне планування*** повинно бути спрямоване на досягнення таких ***цілей****:*

1. визначення видів фізичної і розумової праці;
2. розподіл обов'язків за посадами з метою успішного виконання та визначення осіб, відповідальних за їх виконання, тобто визначення функцій та відповідальності за їх реалізацію;
3. забезпечення працівників усіх рівнів:

—інформацією й іншими засобами, необхідними для найефективнішого виконання ними своїх обов'язків;

—критеріями оцінювання ефективності праці, які відповідатимуть цілям і завданням організації;

—стимулами продуктивності праці.

Як правило, ***процес планування організаційного розвитку*** здійснює незалежна спеціальна група залучених експертів під керівництвом перших осіб організації у такі ***етапи****:* діагноз стану організації за допомогою інструментів даних (інтерв'ю, запитальники, спостереження й документи організації); аналіз рішень і зв'язків; план організаційного розвитку; конкретні дії у світлі одержаних даних.

1. ***Діагноз стану організації****.* Передбачає об'єктивний і детальний опис реального стану організації. Визначають споживачів і товари та послуги, яких вони потребують, а організація може забезпечити; аналізують, у який спосіб організація дізнається про потреби (безпосередньо чи через посередників), порядок фіксації цієї інформації в організації і передавання її співробітникам; вивчають структуру організації, оскільки вона впливає на здатність організації самовдосконалюватися й адаптуватися.

Збір і оброблення інформації необхідно проводити у два етапи. На першому вивчають поточний інформаційний потік організації. На другому збирають і обробляють спеціальну інформацію, яка має значення для вирішення організаційних проблем і для реалізації остаточного рішення.

Обов'язковим етапом є аналіз соціально-психологічного клімату, елементів корпоративної культури, системи формальних і неформальних взаємин в організації. Збираючи інформацію соціально-психологічного характеру, важливо розрізняти реальність і думки, припущення, здогади й домисли окремих працівників.

З'ясувавши основні організаційні проблеми, попередньо окреслюють способи їх вирішення. При цьому важливо розрізняти ***основні категорії організаційних проблем****:*

— нові, нерутинні проблеми, які раніше не виникали в організації;

—рутинні проблеми, які переслідують організацію.

Будь-які з них організація може вирішити або рутинним (на основі певної організаційної моделі вирішення проблем), або новим, творчим і нерутинним способом.

1. ***Аналіз рішень і зв'язків****.* На цьому етапі аналізують усі види рішень і дій, необхідних для функціонування організації. Основне при цьому — визначити для кожного індивіда або групи місце у загальному організмі, систему виробничих взаємозв'язків зі співробітниками, корисність для організації і необхідність функціонування в ній.

Особливо відповідальним є аналіз рішень, необхідних для управління організацією. Для цього моделюють сукупність рішень та послідовність дій у процесі їх прийняття і реалізації. При моделюванні прийняття управлінських рішень важливо враховувати некеровані змінні в моделях, що визначають, яка інформація необхідна для прийняття якісніших рішень. За неможливості змоделювати прийняття управлінських рішень їх якість оцінюють шляхом неформального особистого спілкування з працівниками організації (інтерв'ю, опитування, спостереження).

Не менш важливо дослідити, наскільки узгоджуються процеси прийняття та виконання рішень зі структурою організації — чи відображені розподіл відповідальності і розподіл повноважень (координація й інтеграція), чи поєднаніпроцеси прийняття та виконання рішень. Суттєвою при цьому є система неформальних зв'язків у процесі розроблення, прийняття та виконання управлінських рішень, організація спільної діяльності персоналу.

3. ***План організаційного розвитку****.* Його розробляють після аналізу стану організації. Зміст плану залежить від складності й гостроти проблем. Перший його розділ охоплює заходи із раціоналізації структури організації, у тому числі структури управління нею. Другий стосується вдосконалення процесів прийняття рішень. Для цього рішення групують за посадами, щоб мінімізувати потребу в інформації. Кожне рішення доручають окремій особі або групі, розподіляють відповідальність за їх упровадження, виробляють і рекомендації щодо порядку змін кожного рішення, якщо виникає така необхідність.

Для кожної особи або групи, що приймають рішення, розробляють вимірювачі ефективності, які повинні відповідати загальним цілям організації, унеможливлювати конфлікти між тими, хто приймає рішення, і тими, хто їх виконує. Доцільність прийняття рішення одноосібно, із залученням колективу чи передоручення його прийняття підлеглому залежить від важливості рішення, часу, необхідного для вирішення проблеми, ймовірності прийняття й реального здійснення рішення тощо. Це залежить від особливості організації, ситуації, проблеми (стадій її вирішення), а також можливостей зацікавлених працівників. Особи, які приймають рішення (ОПР), повинні постійно контролювати й оцінювати їх здійснення і коригувати його з урахуванням досягнутих результатів. Третій розділ стосується вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення організації — формування культури організації.

4. ***Конкретні дії у світлі одержаних даних****.* Полягають у деталізації заходів, передбачених планом організаційного розвитку: реорганізації структурних підрозділів (поділ, об'єднання, ліквідація одних і створення нових підрозділів та посад); удосконаленні системи інформаційного забезпечення управлінських процесів; удосконаленні форм і видів комунікаційних процесів; удосконаленні системи оплати і стимулювання праці, морального стимулювання працівників тощо.

План організаційних змін не повинен бути формальним. До його розроблення необхідно залучити всіх працівників організації, що є запорукою успішного здійснення плану. Планування організаційних змін є першим етапом процесу їх проведення. Для ефективної реалізації запланованих організаційних змін цим процесом необхідно управляти.

Управління організаційними змінами

Ефективне управління організаційними змінами — одне з найскладніших завдань керівників. Організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем. Автори й виконавці організаційних змін повинні вирішити багато соціальних, економічних і навіть технічних проблем та прийняти комплексні рішення. Організаційні зміни в ієрархічних організаціях потребують залучення до цього процесу також вищого керівництва. Графічно це продемонстровано на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Модель успішного здійснення організаційних змін

Організаційна стабільність, консерватизм, рутинність і перешкоди в реалізації будь-яких нововведень є найскладнішими проблемами організації управління. ***Чинники, які ускладнюють організаційні зміни****,* поділяють на три основні групи.

**Чинники, що залежать від особливостей пропонованих організаційних змін.** Працівник, якого стосується пропоноване нововведення, погодиться з ним, якщо усвідомлюватиме, що вигоди (соціально-психологічні, економічні і т. д.), забезпечені сприйняттям *(Впри)г* плюс невигоди, зумовлені неприйняттям *(Ннеп),* більші за вигоди, забезпечені неприйняттям *(Внеп),* плюс невигоди, зумовлені сприйняттям *(Нпри):*



Кожний працівник прагне, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він їй дає (на його суб'єктивну думку), був на його користь. Усі невигоди, пов'язані з реалізацією певного проекту, він прагнутиме компенсувати різними економічними або соціально-психологічними вигодами. Багато працівників, яких стосується нововведення, намагатимуться у процесі його впровадження поліпшити своє становище у колективі або збільшити заробітну плату.

Перешкоди реалізації організаційних нововведень інколи є маніпулятивними. Працівники, які стають об'єктом нововведень, можуть навмисно придумати невигоди, спричинені реалізацією проекту, що даватиме їм змогу висловлюватися проти. Часто цим користуються найвпливовіші, здібні працівники, намагаючись зміцнити своє становище.

Упровадження організаційних змін часто ускладнюють уявлення працівників (правильні чи ні), що вони обмежать можливості або унеможливлять задоволення деяких потреб. Під кутом зору працівників їх поведінка — це тільки захист потреб (економічних, соціальних чи психологічних) і вигод, які організація їм надає, і яким майбутні зміни загрожують. Кожний працівник може точно передбачити потреби, зумовлені нововведенням (виконання складніших функцій, пониження статусу чи повноважень, фінансові невигоди, неможливість використовувати знання, здібності, навички, набуті тривалою роботою чи навчанням і т. д.).

***У ставленні до організаційних змін працівників організації поділяють на групи****:*

1. ***Інноватори****.* Перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї.
2. ***Працівники, які дуже швидко сприймають нововведення****.* Попри те, їм потрібен певний час для роздумів.
3. ***Працівники зі швидким сприйняттям****.* Вони сприймають нововведення порівняно швидко, але тільки тоді, коли опиняються в ролі керівників.
4. ***Працівники, які повільно сприймають нововведення****.* Як правило, вони приймають нововведення тільки підтиском думки більшості працівників.
5. ***Працівники із дуже загальмованим сприйняттям****.* Не погоджуються з нововведеннями і визнають їх тільки тоді, коли вони стають традицією.

***Ставлення до організаційних змін*** (згода або незгода на їх прийняття) залежить від відносної вигідності, сумісності, складності змін.

***Відносна вигідність організаційних змін —*** це ступінь вигідності пропонованих змін порівняно з існуючою організацією, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності організації.

***Сумісність організаційних змін (узгодженість, придатність) —*** це ступінь сумісності організаційних змін із поглядами та досвідом працівників організації. Зміни, які не відповідають звичним для працівників нормам, сприйматимуться важче, ніж зміни, які узгоджуються з нормами, оцінками та звичками.

***Складність організаційних змін —*** це ступінь труднощів у сприйнятті змін, їх використанні чи пристосуванні до них.

**Чинники, що залежать від ставлення до організаційних проблем, програмування** й **реалізації організаційних змін.** Майже кожне нововведення породжує у працівників невпевненість, побоювання й острах, оскільки неможливо передбачити всі ймовірні його наслідки. Непоінформованість, авторитарне, директивне програмування нововведень загострюють почуття невпевненості, яке ускладнює реалізацію організаційних змін. Тому необхідно роз'яснювати співробітникам, що пропоновані організаційні зміни є об'єктивно зумовленими, а через те й неминучими.

Дуже важливим при цьому є фактор часу. Йдеться про інтервал між ознайомленням працівників із пропонованими організаційними змінами й початком їхньої реалізації, а також про інтервал між початком і закінченням упровадження змін. Перший інтервал часу повинен бути достатнім, щоб люди активно долучилися до процесу організаційних змін, внутрішньо сприйняли їх, відчули зв'язок із ними й пристосувалися до очікуваних результатів від їх реалізації. Другий повинен бути достатньо тривалим для того, щоб працівники спромоглися змінити свою організаційну поведінку і трудову активність відповідно до цілей, обмежень і можливостей, які очікують їх за нових умов.

**Чинники, що залежать від ініціаторів змін або керівників.** Спричинені вони недостатньо ефективними відносинами між працівниками та їх керівниками або ініціаторами змін. Як правило, підлеглі не довіряють непопулярним керівникам або інноваторам, а пропозиції сприймають з підозрою. Інколи інноватори самі руйнують добрі відносини своєю нетерпимістю і необгрунтованими звинуваченнями працівників у неприйнятті організаційних змін, забуваючи, що для цього потрібен час. Вони настільки захоплені технічними проблемами організаційних змін, що випускають із поля зору соціально-психологічні аспекти, які нерідко за таких обставин є вирішальними. Інноватори й керівники повинні усвідомлювати, що нововведення не можуть бути реалізовані тільки адміністративним шляхом.

Інколи перепони є свідченням помилок в обґрунтуванні та здійсненні ідеї, аналіз яких дає змогу оптимізувати подальшу роботу.

Ефективне управління організаційними змінами полягає в об'єктивному оцінюванні всіх обставин, які супроводжують процес змін, у постійній роз'яснювальній роботі менеджера, який керує ними, у створенні реальних вигод для працівників, яких стосуються такі зміни.

4.6. Ефективність менеджменту організації, критерії та методи її оцінювання

Для оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності організацій використовують систему загальних і часткових показників ефективності: рентабельність, продуктивність праці, фондовіддача, фондоємність, оборотність оборотних засобів, термін окупності капітальних вкладень, темпи зростання виробництва та ін.

Оцінювання ефективності управлінської діяльності (менеджменту) набагато складніше, оскільки проблематичним є визначення корисних результатів управління та одиниць їх виміру. Формування й реалізація корисного ефекту управлінської діяльності триває інколи кілька років. Крім того, на ефективність розвитку конкретної організації впливає не лише якість функціонування її системи управління, а й середовище, макроекономічна система.

Зарубіжні теоретики багато уваги приділяють не стільки проблемам визначення й оцінювання ефективності менеджменту, скільки створенню та забезпеченню ефективного поточного функціонування операційних систем. Однак створення операційних систем без чіткого уявлення про критерії і показники ефективності їх функціонування втрачає раціональний сенс.

Оцінювання ефективності менеджменту охоплює такі компоненти: визначення змісту ключових понять; вибір критеріїв оцінювання; розроблення методології оцінювання.

***Ефективність*** *(лат. efectivus — виконання, дія)* ***менеджменту організацій —*** *загальний результат, наслідок Дій, реалізованих у процесі управління функціонуванням в організації.*

Ключовими поняттями при оцінюванні ефективності управлінської діяльності є «ефект», «результат», \* критерій ефективності», «показники ефективності (результативності)». Поняття «результат» і «ефект» ідентичні. Доцільніше користуватися поняттям «ефект», оскільки воно пов'язане з вимірюванням ефективності.

Щодо ефекту менеджменту в теорії менеджменту сформувалося три точки зору. Перша полягає в тому, що загальний ефект менеджменту виражається показниками діяльності організації загалом. Прихильники другої точки зору намагаються сконструювати систему показників ефективності менеджменту, виокремивши із загального ефекту саме те, що досягнуто завдяки функціонуванню системи менеджменту. Третя позиція синтезує обидва погляди, її автори вважають, що процес менеджменту можна розбити на окремі етапи та операції, виокремлюючи при цьому взаємопов'язані проміжні (локальні) та остаточні результати менеджменту загалом і його окремих ланок. Проміжними результатами діяльності керівника чи органу управління є узагальнення, втілені у рішеннях і планах нові ідеї, концепції. Остаточні (узагальнюючі) результати менеджменту збігаються з остаточними результатами керованого об'єкта, тобто підприємства, галузі, регіону, всієї економіки.

Отже, ефект менеджменту виявляється як у загальному результаті функціонування організації, так і в локальних результатах діяльності системи менеджменту загалом та її складових. При цьому загальний і локальні результати не обов'язково повинні бути однойменними.

За ринкових умов основним результатом (ефектом) виробничо-господарської та управлінської діяльності є прибуток. Завданням менеджменту є оптимізація складових прибуткоутворюючих елементів, виходячи з типової моделі функції прибутку.

Уточнення поняття «ефект менеджменту» дає змогу визначити зміст категорії «критерій ефективності управлінської діяльності». Поняттям «критерій» позначають мірило для визначення чи оцінювання предмета або явища.

***Критерій ефективності менеджменту (системи менеджменту) —*** *ступінь відповідності фактичних параметрів системи управління сукупності стандартизованих вимог До неї.*

У цьому розумінні критеріями ефективності системи менеджменту є цілеспрямованість, зв'язність, цілісність, відкритість, динамізм, прагнення до розвитку.

Ефективність (результативність) системи менеджменту оцінюють за певними показниками. Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення:



де *Ке—* коефіцієнт ефективності; *Е —* ефект; В — витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Отже, під час конструювання показника ефективності результат (ефект) і затрати повинні мати кількісний вимір.

Існує два підходи до вибору показників ефективності управління:

1) конструювання єдиного узагальнюючого показника. Однак його поки що не сконструйовано, і малоймовірно, що множина параметрів, які відображають досягнення цілей і співвідношення затрат і випуску, може бути втіленою в єдиному показникові ефективності;

1

2) визначення системи кількісних та якісних показників ефективності. До кількісних належать трудові та фінансові показники, а також економія часу працівників управління. Якісними показниками ефективності менеджменту вважають підвищення науково-технічного рівня процесів менеджменту, кваліфікації працівників управління, рівня обґрунтованості управлінських рішень, культури менеджменту; надійність (безвідмовність) системи менеджменту; достовірність і повнота інформації, яка збирається, обробляється і зберігається в системі менеджменту; своєчасність виконання всіх функцій, операцій і процедур; поліпшення умов праці управлінського персоналу. Така громіздка система показників становить швидше теоретичний, ніж практичний інтерес, а конструкція деяких із них не збігається із загальним розумінням поняття «показник ефективності».

Оцінюючи ефективність менеджменту необхідно послуговуватися показниками економічної ефективності організації загалом та показниками, що характеризують ефективність процесів менеджменту.

**Показники економічної ефективності організації.** їх визначають як співвідношення між економічним ефектом діяльності організації загалом і затратами ресурсів на його досягнення. Виходячи з цього, основним таким показником є *індекс віддачі (одержаного прибутку) на вкладений капітал.* Існує два методи його розрахунку:

а) на базі акціонерного капіталу підприємства;

б) на економічній основі.

В обох випадках знаменник дробу можна виразити через суму активів підприємства. У першому випадку в знаменник включають вартість основного і оборотного капіталу за винятком усіх видів позичених коштів. У другому — основний і оборотний капітал за винятком заборгованості на поточних рахунках.

Отже, загальну ефективність менеджменту можна визначити і оцінити на підставі системи показників економічної ефективності організації загалом.

**Показники ефективності процесів менеджменту.** Вони відображають складність внутрішніх і зовнішніх відносин і зв'язків, що існують у керуючій системі, зв'язків між нею і керованою системою та зовнішнім середовищем. Така система показників повинна давати об'єктивну оцінку ефективності процесів менеджменту загалом і ефективності функціонування складових системи менеджменту. Основою конструювання такої системи показників повинна бути певна нормативна база.

***Ефективність процесів менеджменту оцінюють за такими показниками:*** коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій*,* коефіцієнт оперативності роботи управлінських працівників*,* коефіцієнт раціональності управлінської документації , коефіцієнт керованості*,* коефіцієнт економічності апарату управління*,* рівень організації управління виробництвом.

Загальну оцінку ефективності менеджменту підприємства доповнюють оцінкою ефективності діяльності окремих управлінських підрозділів, адже передумовою високої (низької) загальної ефективності є рівень організації діяльності.

Оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів менеджменту організації

Побудована на нормативно-цільових засадах система показників ефективності процесів менеджменту складається із показників статичної оцінки ефективності системи менеджменту і показників оцінки ефективності діяльності складових цієї системи (ефективності організації управлінської праці).

***Показники статичної оцінки ефективності системи менеджменту.*** До цієї групи показників належать: структура керуючої системи, ступінь централізації функцій менеджменту, діапазони управління, чисельність працівників виробничого персоналу, що приходиться на одного працівника менеджменту, частка витрат на управління в структурі собівартості продукції та ін. Оскільки нормативної бази для розрахунку цих показників недостатньо, то їх можна розраховувати як коефіцієнти для порівняння з ідентичними показниками минулого періоду або з показниками аналогічних організацій.

В аналітичних цілях можна сконструювати показники оцінки ефективності діяльності окремих служб: планово-економічної, матеріально-технічного постачання, кадрової, маркетингової, обліку і контролю і т. п.

Процес підвищення ефективності управлінської діяльності спрямований на поліпшення використання потенційних можливостей, що має своїм наслідком зростання результативності функціонування виробничо-господарської організації. З цих позицій управлінська діяльність є не тільки чинником зростання ефективності виробництва, а й об'єктом удосконалення, корисний ефект якого полягає в:

—постійному розробленні, вдосконаленні й практичному застосуванні методів та інструментів управління;

—раціональній організації управлінської діяльності;

—розробленні і запровадженні ефективних організаційних форм і структур управління;

—скороченні тривалості управлінського циклу і відносному скороченню витрат на управління.

Підвищення результативності діяльності організації і ефективності управління нею тісно взаємопов'язані. Якісно розвиваючись, вони взаємозумовлюються і взаємодоповнюються. Ефективність управлінської діяльності слід розглядати, вимірювати і оцінювати у прямому зв'язку з безпосередньо отримуваними в процесі виробництва товарів (послуг) ефектами.