

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕКСТИЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ З ПОЗИЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

© Миколайчук Н.С., Стовба Т.А., Глинська А.Є., 2008

Розглянуто проблеми оцінки ефективності управління сталим розвитком підприємств текстильної промисловості. Особливу увагу приділено соціальному аспекту цієї проблеми. Автори пропонують систему критеріїв оцінки результативності діяльності працівників залежно від їх ролі у досягненні цілей підприємства та наводять відповідну методику винагородження досягнутих результатів на всіх рівнях залежно від особистої ефективності. Розглянуто основні ознаки, яким має відповідати ефективна та сучасна система управління підприємством. Запропоновано методику розрахунку таких показників, як якість складання планів сталого розвитку та дієвість у досягненні цілей сталого розвитку.

Ключові слова: система управління, сталий розвиток, ефективність, показники оцінки, преміювання.

The article is devoted to the problems of the management efficiency, which is connected with a sustainable development of the enterprises of the textile industry. The special attention is spared to the social aspect of this problem. Authors offer a system of criteria of the workers estimation, which is depending on their role in achievement of the enterprise's purposes. A corresponding reward technique of the reached results at all levels depending on personal efficiency is proposed. It is considered the basic characteristics to which the effective and modern control system of the enterprise should answer. The design procedure of such indicators, as quality of plans composition and effectiveness in achievement of aims of steady development are offered.

Keywords: control system, steady development, efficiency, indexes of **estimation**, reward technique.

Постановка проблеми

Однією з головних проблем галузі легкої промисловості відзначають не технологічні чи економічні фактори, а проблему неефективного та недієздатного управління цими підприємствами. Трансформація та розвиток світової економіки, поступова інтеграція України у міжнародні ділові відносини висувають додаткові обмеження та вимоги до виробничої та комерційної діяльності вітчизняних підприємств. Причини низької інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності як підприємств, так і продукції спеціалісти пояснюють доволі низьким рівнем управління, що є першопричиною та головним пусковим механізмом сталого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемі оцінки системи управління присвячували багато уваги різні автори з стратегічного управління. З-поміж них такі: О. С. Віханський, А.Е. Воронкова, В.Г. Герасимчук, А.П. Градов, В.С. Пономаренко, З.Є. Шершньова та ін. У роботах цих науковців розглянуто широкий спектр питань, але проблема оцінки системи управління залишається нез'ясованою для розгляду внаслідок трансформації економічних відносин, та актуальності для вітчизняних підприємств, особливо текстильної промисловості, яка перебуває у занепаді.

Постановка цілей

Враховуючи важливість ефективності управління на вітчизняних підприємствах та існуючу варіативність думок щодо методів її оцінки, метою публікації є визначення критеріїв оцінки ефективності управління сталим розвитком підприємств текстильної промисловості та методів мотивації праці.

Виклад основного матеріалу

Організація ефективної системи управління являє собою оптимальний варіант покращання діяльності підприємства в умовах нестачі коштів на переобладнання, високої вартості сировини, відсутності державної підтримки та низької купівельної спроможності громадян. Підприємство не може розвиватися та досягати визначених критеріїв саме по собі. Цей процес має бути керованим. Розвиток підприємства має бути підкріплений визначеним чітким стратегічним планом та супутніми стратегічними альтернативами, гідно організовано впровадження стратегії, промотивовані та задіяні усі рівні організаційної структури на досягнення цілей і, звичайно, увесь цей процес має перебувати під суворим контролем співвідношення запланованих та фактичних результатів.

Сучасні успішні та прогресуючі підприємства – це ті, які мають оновлений управлінський склад професіоналів з числа наших співвітчизників, або вже є у власності зарубіжних партнерів, що автоматично змінює загальний підхід до управління підприємством, ставлення до його діяльності та відповідальність перед зовнішнім середовищем, покупцями. Як правило, для підприємств, які перебувають у кризі, характерні реактивна орієнтація у плануванні, нехтування методами аналізу ринкових уподобань, слабка маркетингова позиція, неефективне виконання своїх обов'язків на всіх рівнях, відсутність використання навіть не сучасних, а актуальних у певних обставинах підходів в управлінні.

Загальними критеріями оцінки системи управління підприємством можна вважати:

- швидкість прийняття рішень та їх передавання на всі рівні структури. Може вимірюватися у кількості часу, з моменту нагальної необхідності прийняття рішення та часу з моменту прийняття рішення до його повного виконання;
- ефективність організаційної системи підприємства (робота всіх підсистем та відділів має бути скоординована та налагоджена так, щоб мінімізувати за часом передавання даних та прийнятих рішень, надавала б можливість приймати спільні рішення та активно брати участь у реалізації проектів, дозволяла контролювати досягнення цілей та визначення слабких місць);
- невиконання або слабка реалізація робітниками, підрозділами своїх функцій та складність досягнення поставлених цілей (визначається низькою кваліфікацією кадрів, слабкою системою мотивації, відсутністю сприятливого робочого клімату на підприємстві, кількістю неефективних прийнятих рішень);
- система моніторингу та оцінки діяльності підприємства (виробництво нерентабельних видів продукції, нехтування методиками виконання діагностики підприємства, аналіз галузі та найближчих конкурентів, здійснення аналізу ефективності прийнятих рішень);
- характер взаємовідносин з зовнішнім середовищем (орієнтація на споживачів, характер відносин з конкурентами, постачальниками, органами влади).

Суб'єктом управлінської діяльності є менеджер. Від його професіонального рівня, психологічної готовності до виведення підприємства з кризи та становлення на шлях сталого розвитку, організаторських здібностей повною мірою залежить остаточний результат. Але проблеми у легкій промисловості взаємозалежні та виходять одна з іншої. Поточний стан цієї галузі не приваблює професійний склад управлінців, а навпаки, відчужує як керівників, так і висококваліфіковану робочу силу. Що є первинним у цьому ланцюгу, сказати важко, але, спочатку повинні відбутись позитивні зміни у галузі та на конкретних підприємствах, що безумовно, позитивно позначиться на функціонуванні підприємств галузі. Іншим питанням залишається те, що майбутній розвиток є неможливим без поточної забезпеченості кваліфікованим персоналом, який забезпечуватиме сьогодні майбутні перспективи. Тому постає серйозне завдання збереження та розвитку кадрового потенціалу.

Оцінка ефективності управління дозволяє не тільки виявити причини незадовільного стану підприємства та внутрішніх взаємозв'язків, а й виявити напрямки вдосконалення цієї сфери.

Не може існувати єдиної системи оцінки для всього ієрархічного ланцюга управління. Кожен рівень має свій ступінь значущості під час досягнення головних цілей підприємства, тому має оцінюватись за різними критеріями, характерними для цього управлінського рівня та притаманних конкретно йому функцій. Виникає проблема визначення того переліку характеристик та показників, які б об'єктивно висвітлювали ефективність та результативність менеджменту підприємства та згідно з якими можна здійснювати оцінку системи управління, мотивації персоналу.

Д. С. Сінк виділяє сім критеріїв результативності організаційної системи: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень [1, с.68]. Причому для кожної групи робітників оцінка цих критеріїв має відрізнитися, адже різні рівні організації відповідають за різні сфери обов'язків. Причому вагомість впливу кожної групи на остаточний результат за цими критеріями результативності теж відрізняється. Ми спробували врахувати ці обов'язкові критерії, тому сірим растром позначили вагомість кожного з них серед груп робітників, чим він є насиченішим, тим він є вагомішим.

Цікавою є бачення А. П. Градова стосовно градації робітників щодо досягнення цілей підприємства, він розділяє їх за такими критеріями:

- робітники, які визначають цілі та головні орієнтири підприємства;
- робітники, які займаються розробкою засобів досягнення цілей;
- робітники, які організують процес створення засобів досягнення цілей;
- робітники, які безпосередньо займаються створенням засобів досягнення цілей;
- робітники, обслуговуючі створення засобів досягнення цілей [2, с.350].

Під час її компіляції з критеріями, які виділяє Д. С. Сінк, та класичними поняттями рівнів менеджменту можливе створення матриці класифікації та оцінки персоналу підприємства (рисунок).

Принципово важливим моментом є інноваційність системи управління в усіх її аспектах, сферах і проявах. Якщо звернутись до еволюції управлінської думки, то в даний час більшість систем управління підприємств промисловості України, а легкої – особливо, перебувають на етапі зародження теорії менеджменту. Тому, якщо західний світ пройшов всі стадії розвитку підходів до ефективного управління, де сьогодні серед підприємств панує тенденція постійного розвитку через навчання та управління технологічно орієнтованим робочим місцем [3, с.92], що являє собою інноваційний та сучасний підхід до управління, то українські промислові підприємства знаходяться на рівні XIX століття та зародження школи наукового управління. За таких обставин та рівня менеджменту неможливо навіть дискутувати про міжнародну конкуренцію та глобалізацію. У цьому разі необхідно здійснити значний ривок в принципах та моделях управління.

Інноваційна система управління підприємством має відповідати таким вимогам:

- активність та схильність до впровадження інноваційних технологій на підприємстві;
- заохочення інноваційних пропозицій та підтримка інноваційних рішень, генерованих з нижчих рівнів підприємства;
- підтримка та застосування інноваційних підходів в організації діяльності та управлінні трудовими ресурсами;
- використання інноваційних рішень в розробці та впровадженні стратегії;
- відповідність системи управління сучасним світовим тенденціям розвитку бізнесу.

А. П. Градов пропонує розглядати персонал як “можливість досягнення цілей перспективного розвитку, створюваними якісними та кількісними характеристиками кадрів, які має виробнича система у певний момент часу” [2, с.350]. Розгляд цього твердження з ракурсу дослідження сталого розвитку, дає змогу застосувати його та перефразувати, як “можливість досягнення цілей сталого розвитку”. Отже, головним завданням підприємства є забезпечення сталого розвитку, що можливо, коли діяльність кожної групи та окремого працівника буде спрямована на досягнення цієї загальної мети. Отже, головним критерієм оцінки ефективності управління для вищого керівництва є якість цілей, планів, які вони розробляють, наскільки вони відповідають критеріям сталого розвитку, ефективність досягнення поставлених цілей. Робітники, які розробляють засоби досягнення цілей, мають подбати про те, щоб ці засоби якнайкраще відповідали цілям, та остаточний результат приносив максимальну ефективність. Робітники, які займаються організацією створення засобів досягнення цілей, мають забезпечити виконання завдання за максимально короткий період часу, з

Класифікація робітників по їх ролі у досягненні цілей	Виконавці	Критерії результативності						Показники оцінки
1.Робітники, які визначають цілі та головні орієнтири підприємства	Керівник підприємства, заступник керівника.							D_{i1} = Показник ступеня ефективності досягнення цілей (G); $Y_{ж1}$ = Необхідний рівень розвитку соціальної сфери / Досягнутий рівень; $E_{к1}$ = Витрати на 1 грн товарної продукції (Факт /План); Pr_1 = Сукупний валовий дохід / Сукупні витрати (по підприємству); $Y_{к1}$ – Якість встановлення планів (J); $I_{н1}$ = Індикатор інноваційної активності.
2.Робітники, які займаються розробкою засобів досягнення цілей	Головний інженер, конструктор, технолог, економіст, художник, десинатор, колорист, модельєр конструктор.	Дієвість (Д)						D_{i2} = Досягнутий рівень / Встановлений рівень досягнення цілі ; і – види цілей; $E_{кi2}$ = Фактичні витрати / Заплановані витрати; і – продукція, технологія, процес; Pr_2 = Індивідуально в залежності від функцій (Факт/ План); $Y_{к2}$ = Якість засобу досягнення цілі (Параметри нового засобу/ Параметри існуючого засобу); Pr_2 = Ріст продуктивності праці (Звітний період/Базисний період); $I_{н2}$ = Приріст прибутку/Витрати на створення інноваційних засобів досягнення цілі.
3.Робітники, які організують процес створення засобів досягнення цілей	Начальники всіх відділів, цехів, підрозділів, бригадири.			Економічність (Ек)				D_{i3} = Досягнутий рівень цілей/ Встановлений рівень для підрозділу чи цеху; $E_{кi3}$ = Фактичні витрати / Заплановані витрати; і – цех, відділ, виробнича лінія; $Y_{к3}$ = Рівень браку продукції (План/Факт); Pr_3 = Кількість виготовленої продукції/Фактично витрачені ресурси (Факт/План); $I_{н3}$ = Реалізовані інноваційні ідеї / Загальна кількість інноваційних пропозицій (по підрозділу).
4.Робітники, які безпосередньо займаються створенням засобів досягнення цілей	Працівники основного виробництва		Якість трудового життя (Я _ж)	Економічність (Ек)				D_{i4} = Рівень досягнення індивідуальних цілей $E_{кi4}$ = Норматив витрачання ресурсів/ Фактично витрачено ресурсів (грн.; натуральних одиниць), і – вид ресурсів. $Y_{пр4}$ = Базисний рівень браку продукції / Звітний рівень браку (індивідуальний показник) Pr_4 = Звітний рівень продуктивності/ Базисний рівень $I_{н4}$ = Кількість інноваційних пропозицій / Загальна кількість раціоналізаторських пропозицій
5.Робітники, обслуговуючі процес створення засобів досягнення цілей	Працівники допоміжного виробництва		Якість трудового життя (Я _ж)					D_5 = Досягнутий рівень цілей/ Встановлений рівень цілі (для підрозділу або особисто) $E_{к5}$ = Темп росту прибутку / Темпи росту витрат функціональних підрозділів $E_{к} > 1$ Pr_{T5} = Рівень продуктивності (Факт/ План); $Y_{к5}$ = Покращення характеристик основного виробництва завдяки даному підрозділу (Факт/План) $I_{н5}$ = Приріст прибутку від раціоналізаторських рішень одного чи групи працівників (Факт/План)

Оцінка результативності діяльності персоналу підприємства залежно від категорії робітників

– сильний вплив на остаточний результат;
 – середній вплив;
 – слабкий вплив;
 – вплив практично відсутній

найменшими витратами ресурсів, при цьому забезпечуючи сприятливі умови праці та позитивний робочий клімат на місцях. Робітники основного виробництва та ті, хто обслуговує цей процес, повинні мати кваліфікацію, необхідну для досягнення поставленої перед ними індивідуальної цілі та бажати вдосконалювати та покращувати встановлені для них нормативи та завдання.

Цілі підприємства мають відображатися у конкретних кількісних значеннях, що дозволить чітко бачити горизонт вирішуваних завдань та аналізувати ефективність досягнення цілі. У попередніх роботах [4, с.92] було наведено таблицю визначення сталого розвитку, у якій зображено критерії сталого розвитку для трьох сфер діяльності підприємства: економічної, соціальної, екологічної. Експертним оцінюванням було визначено коефіцієнти вагомості для кожної зі сфер, залежно від її важливості у досягненні сталого розвитку: економічна (0,46), соціальна (0,355), екологічна (0,185). Отже, у період виходу з кризи або у разі незадовільного стану підприємства першочергову увагу потрібно приділяти проблемам економічного та виробничого характеру, адже на удосконалення соціальної та екологічної складової немає достатньої кількості фінансових ресурсів [5, с.1058].

За допомогою вже визначених критеріїв, до яких підприємство має прагнути, можна оцінити якість планів та ступеня їх досягнення робітниками вищого рівня керівництва.

$$J_e = \sum_{s=1}^3 \sum_{i=1}^n \frac{I_{is(всм)}}{I_{is(маж)}} \times K_{is} \times K_s, \quad (J_{is} = 0,5-1)$$

де J_e – показник ефективності стратегічного плану досягнення сталого розвитку; $I_{is(всм)}$ – встановлений рівень досягнення i -го показника, який належить до сфери s ; $I_{is(маж)}$ – максимальне значення i -го показника (встановлений рівень сталого розвитку) сфери s ; K_{is} – коефіцієнт вагомості i -го показника серед інших у цій групі (підприємство встановлює самостійно залежно від власних потреб та ситуації), у сфері s ; K_s – коефіцієнт вагомості групи (економічна, соціальна, екологічна); s – кількість груп; i – кількість показників у групі.

Дієвість системи управління пропонується визначати за допомогою показника ступеня досягнення встановлених цілей розвитку:

$$G_e = \sum_{s=1}^3 \sum_{i=1}^n \frac{I_{is(досяг)}}{I_{is(всм)}} \times K_{is} \times K_s \quad (G_{is} \rightarrow 1),$$

де G_e – показник ступеня досягнення встановлених цілей сталого розвитку; $I_{is(досяг)}$ – досягнутий рівень i -го показника, який належить до сфери s .

Необхідно визначити, як має формуватися частка прибутку для розподілу (P). Це 50% того прибутку, який залишився у розпорядженні підприємства після сплати податку на прибуток, адже інші 50% скеровуються на подальший розвиток підприємства (залежно від свого становища, керівництво та акціонери самотужки визначають цю частку).

$$Vd_g = Kd_g \times P,$$

де Vd_g – частка прибутку, яку призначено для розподілу між групою робітників g ; Kd_g – вагомість впливу результативності діяльності g -ї групи на загальний підсумок; P – загальна сума прибутку призначена для розподілу.

Наприклад, для робітників, які визначають цілі $Kd_g = 0,4$; для робітників, які займаються розробленням засобів досягнення цілей $Kd_g = 0,25$; для робітників, які організують створення засобів $Kd_g = 0,2$; для робітників, які безпосередньо займаються створенням засобів $Kd_g = 0,105$; для обслуговуючих робітників $Kd_g = 0,045$.

Частка прибутку (Vd_g), для кожної групи робітників має відрізнятися, адже внесок кожної групи та рівень відповідальності за прийняті рішення чи дії є неоднаковим. Зазвичай менеджери

вищого рівня мають отримувати у 1,5–2 рази більше ніж менеджери нижчого рівня. Інші відсотки розподіляються згідно з важливістю діяльності кожної групи у загальному результаті.

Система управління підприємством може бути ефективною лише в тому разі, коли буде налагоджена справедлива та дієва система стимулювання персоналу, починаючи від вищого рівня та закінчуючи робітниками обслуговуючого виробництва, причому вектори цієї системи мають бути спрямовані тільки на тих виконавців, діяльність яких безпосередньо впливає на остаточний фінансовий результат. Враховуючи запропоновану систему оцінки персоналу (рисунок), можемо сформулювати методику винагородження персоналу кожної групи, орієнтуючись на наведені критерії та показники оцінки.

$$P = \sum_{g=1}^5 \sum_{j=1}^m \frac{Vd_g}{\sum_{j,g=1}^n Ip_{jg(in\delta)}} \times Ip_{jg(in\delta)},$$

де P – загальний преміальний фонд призначений для розподілу, сформований за рахунок додаткового прибутку; Vd_g – частка прибутку призначена для розподілу між працівниками g -ї групи, грн.; $Ip_{jg(in\delta)}$ – показник індивідуальної результативності j -го працівника g -ї групи; g – група робітників згідно з вагомістю у досягненні цілей, j – кількість робітників g -ї групи, діяльність яких сприяла загальному результату.

$$Ip_{jg(in\delta)} = D_{jg} \times Pt_{jg} \times Яж_{jg} \times Ек_{jg} \times Пр_{jg} \times Як_{jg} \times Ін_{jg}, \quad Ip \rightarrow \max$$

де D_{jg} , Pt_{jg} , $Яж_{jg}$, $Ек_{jg}$, $Пр_{jg}$, $Як_{jg}$, $Ін_{jg}$ – показники оцінки j -х робітників, які належать до g -ї групи (рис).

Висновки

В умовах постійної трансформації зовнішніх та внутрішніх зв'язків, їх поглиблення та ускладнення, виникає необхідність у сталому розвитку підприємств, який нівелює вплив нестабільності та критичних змін ззовні. У цьому разі досягнення сталого розвитку має бути головною метою підприємства, якій підпорядковані всі процеси. Отже, ефективність управління сталим розвитком пропонується визначати через результативність досягнення цілей всіма працівниками підприємства, залежно від вагомості їхнього впливу на загальний результат. Основними характеристиками оцінки та винагородження персоналу виступають такі показники, як дієвість, продуктивність, якість трудового життя, економічність, прибутковість, якість, впровадження нововведень, які мають відрізнятися залежно від того рівня управління, для якого здійснюється оцінка, та обов'язково враховуватися під час винагородження індивідуальної діяльності працівників.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження планується присвятити докладнішому вивченню та застосуванню інноваційного підходу в управлінні підприємствами текстильної промисловості та розробленню комплексної системи мотивації досягнення цілей сталого розвитку.

1. Синк Д.С. *Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ.сл. В. И. Данилова-Данильяна.* – М.: Прогресс, 1989. – 528 с. 2. *Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / Под ред. проф. А.П. Градова.* – СПб.: Специальная литература, 1995. – 415 с. 3. Дафт Р. *Менеджмент.* – 6-е изд. / Пер.с англ. – СПб.: Питер, Серия «Классика МВА», 2007. – 864 с. 4. Миколайчук Н.С., Глинська А.Є. *Методичні підходи до діагностики стану економічного розвитку підприємств легкої промисловості // Вісн. екон. науки України.* – 2007. – №1. – С.90–94. 5. Глинська А.Є. *Орієнтація на стратегію сталого розвитку як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємства // Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект / Сб. научн. тр. – Донецк: ДонНУ, 2007. – Ч.3. – С.1057–1065.*