

Значення експрес-діагностики рівня якості системи управління для підприємств швейної галузі

Зазвичай успіх підприємств швейної галузі на сучасному ринку зумовлений і тим, якою мірою вдалося встановити доброзичливі й надійні відносини з фірмами та окремими особами, що забезпечують їх матеріальними ресурсами. Ефективність діяльності залежить і від посередників, конкурентів, контактних аудиторів, споживачів. У свою чергу, підприємства швейної галузі й названі об'єкти мікросередовища функціонують у межах ширшого кола сил, які або відкривають підприємствам нові можливості, або загрожують новими небезпеками, складнощами.

Щоб визначити шляхи розвитку підприємств швейної галузі з урахуванням впливу діючих зовнішніх сил, керівництво має знати, в якому стані перебуває підприємство порівняно з раніш відпрацьованою стратегією та стосовно конкурентів.

В даний час актуальним є питання щодо якості побудови і функціонування систем управління, оскільки від цього залежить ефективність роботи всього підприємства. У вирішенні цього питання велика роль належить своєчасному і якісному проведенню діагностичного аналізу системи управління підприємством.

Слід зазначити, що поки ще не існує досить розроблених і загальноприйнятих методик проведення діагностичного аналізу системи управління підприємством. Останнім часом систему управління досліджували з різних позицій в рамках загального аналізу проблем управління. Аналіз системи управління провадили у різних напрямках, кожен з яких має конкретні завдання і підходи до дослідження. В літературі знайшли відображення змістовний, організаційний та технологічний напрямки аналізу [1, 2, 6].

Мета даного дослідження — запропонувати керівникам виробничих підприємств взагалі, й швейної галузі зокрема, методичний підхід, алгоритм діагностики рівня якості системи управління підприємством.

Починати, на думку автора статті, слід з аналізу виробництва: технології, кадрів, стратегії виробничих процесів, рівня механізації та автоматизації, стану основних фондів, рівня конкурентоспроможності товару. Об'єктами діагностики якості системи управління підприємством мають стати: структура управлінського персоналу, розрахунок чисельності кадрів управління, організаційна та функціональна структури, процес управління, документообіг, інформаційні потоки, якість управлінських рішень, організація праці управлінського персоналу, технічні засоби, управлінський профіль підприємства, потенціал та ефективність управлінської діяльності, система мотивації.

Діагностика рівня якості системи управління дає підстави для подальшого розроблення виважених рекомендацій щодо її вдосконалення відповідно до намірів колективу, акціонерів, керівництва та, певна річ, вимог ринку.

На погляд автора статті, успішна діяльність підприємств швейної галузі значною мірою залежить від якості системи управління, існуючої організаційної структури, якості ухвалення управлінських рішень, мотивації персоналу, чітко сформованої стратегії, інших факторів.

Під час розроблення, ухвалення та реалізації організаційних рішень, якість яких позначається

на кінцевих наслідках виробничо-господарської діяльності підприємства, слід дотримуватися таких вимог: наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, кількісна та якісна визначеність, оптимальність, своєчасність, комплексність, посилення мотиваційної функції вирішень, гнучкість, правомірність, економічність і ефективність.

У разі проведення діагностики, аналізу та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення якості системи управління підприємством силами підприємства відповідальність за роботи має покладатися на службу контролінгу (значення впровадження служби контролінгу на підприємствах швейної галузі вже розглянуто в попередніх дослідженнях — [2—5]). За відсутності зазначеної служби цю роботу мають виконувати провідні спеціалісти підприємства певних відділів (бухгалтерія, фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділ організації праці та заробітної плати тощо). До роботи можуть бути залучені також інші структурні підрозділи та посадові особи підприємства.

Метою діагностики якості системи управління підприємством є отримання повних, об'єктивних і достовірних даних про об'єкт управління (виробництво), суб'єкт управління (управління виробництвом) та підсистему забезпечення, які дають змогу провести аналіз якості чинної системи управління, виявити недоліки та накреслити напрямки її вдосконалення.

Під час діагностики підприємства мають застосовуватися такі методи: особисті спостереження, опитування виконавців; вивчення документів, наданих в розпорядження консультантів; анкетування; фотографія робочого дня.

Вибір методу визначається конкретними умовами підприємства. Найбільший ефект дає поєднання методів обстеження.

У разі діагностики якості системи управління підприємствами швейної галузі вивчають виробництво, управління виробництвом та їх взаємозв'язок, взаємообумовленість.

Оцінка кризових симптомів підприємства та діагностування якості системи управління підприємствами швейної галузі має здійснюватися задовго до прояву явних ознак. Така оцінка і прогнозування розвитку кризових симптомів щодо якості системи управління підприємством є предметом діагностики рівня якості системи управління.

Діагностика якості системи управління підприємствами швейної галузі являє собою систему цільового аналізу, спрямованого на виявлення можливих тенденцій та негативних наслідків управління підприємством.

На думку автора статті, залежно від цілей і методів здійснення діагностики якості системи управління підприємством має провадитися у два етапи:

- 1) *Етап експрес-діагностики якості системи управління підприємством.*
- 2) *Етап фундаментальної діагностики виявлення симптомів кризового стану якості системи управління підприємством.*

У цьому дослідженні розглянемо зміст етапів експрес-діагностики якості системи управління підприємствами швейної галузі.

Дана експрес-діагностика характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів системи управління підприємством, здійснюваної на базі даних за стандартними алгоритмами аналізу.

Основна мета експрес-діагностики — раннє виявлення ознак кризового рівня якості системи управління підприємством і попередня оцінка масштабів її кризового стану.

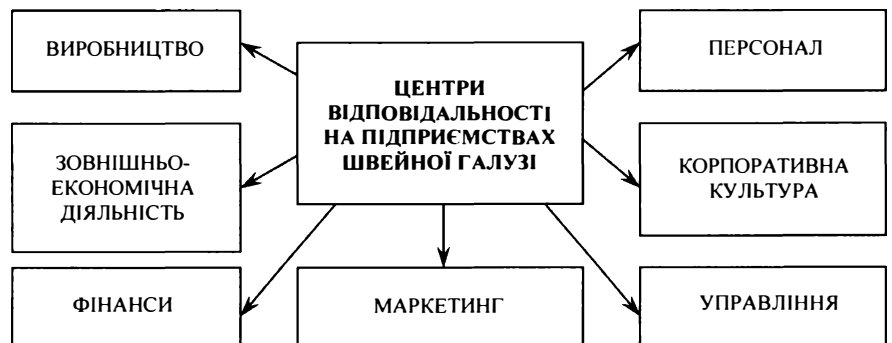
Виділимо такі основні етапи здійснення експрес-діагностики якості системи управління підприємствами швейної галузі:

1. Визначення об'єктів спостереження «кризового поля», що реалізує загрозу виникнення кризового стану якості системи управління підприємством. Досвід показує, що за сучасних економічних умов практично всі аспекти діяльності підприємств швейної галузі можуть генерувати загрозу зниження рівня якості системи управління підприємством. Тому система спостереження «кризового поля» має будуватися з урахуванням ступеня генерування цієї загрози виділенням найстотніших об'єктів за цим критерієм. З даних позицій система спостереження «кризового поля» підприємств швейної галузі може бути подана центрами відповідальності, наведеними нижче на схемі.

2. Формування системи факторів оцінки якості системи управління підприємством. Система таких факторів формується по кожному центру відповідальності «кризового поля». У процесі формування всі фактори поділяють на об'ємні (виражаються абсолютною сумою) і структурні (виражаються відносними показниками).

3. Аналіз окремих сторін якості системи управління підприємством, здійснюваної стандартними методами. Основою такого аналізу є порівняння фактичних показників із плановими (нормативними) і виявлення розмірів відхилень у динаміці. Зростання розміру негативних відхилень у динаміці характеризує наростання кризових явищ системи управління підприємством, які генерують загрозу спаду якості системи управління підприємствами швейної галузі.

4. Попередня оцінка масштабів кризового стану якості системи управління підприємством. Таку оцінку провадять на основі аналізу окремих сторін якості системи управління підприємств швейної галузі за низку попередніх етапів.



Розроблений за участю автора статті програмний ресурс діагностики якості системи управління підприємствами швейної галузі містить в собі усі необхідні внутрішні фактори, які негативно впливають на стан якості системи управління підприємством. Кожен фактор має свій визначений критерій і визначається певною функцією процесу управління. Тобто усі фактори внутрішнього впливу на якість системи управління поділені на центри відповідальності (див. схему) у функціональному розрізі (планування, організація, мотивація, контроль). Всі фактори оцінюються за шкалою критеріїв від 0 до 5 (табл. 1).

ТАБЛИЦЯ 1. Шкала критеріїв

Значення критерію	Рівень оцінки
Симптом зовсім не проявляється або не має відношення до підприємства	0
Незначний прояв симптому, незначний вплив на підприємство	1
Прояв нижчий від середнього, вплив помітний	2
Середній прояв симптому, середній вплив на підприємство	3
Прояв симптому з великою силою, суттєвий вплив на підприємство	4
Симптом проявляється з максимальною силою	5

Після проведення всебічного аналізу, програма виводить загальну таблицю у вигляді матриці, де можна простежити рівень критичного стану якості системи управління підприємством, виявити його проблемні місця.

На основі зібраних даних проведено аналіз якості системи управління кількох великих підприємств Полтавської області (ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла», ВАТ «Лубенська швейна фабрика «Лубенчанка», ВАТ «Світ»). За допомогою розробленого програмного ресурсу діагностики якості системи управління визначено, в якому стані перебуває система управління вищезазначених підприємств (табл. 2—4).

Як свідчать дані табл. 2—4, найбільш кризовими місцями цих підприємств є такі центри відповідальності, як «Маркетинг», «Персонал», «Корпоративна культура», а у функціональному розрізі — на етапах контролю, мотивації та планування.

Практика застосування програмного ресурсу для діагностики якості системи управління підприємствами швейної галузі довела, що під час оцінки масштабів кризового стану якості системи управління підприємством використовують три принципіві характеристики:

- ✓ *легка криза якості системи управління підприємством (інтегральна оцінка 0—51)*
- ✓ *глибока криза якості системи управління підприємством (інтегральна оцінка 52—78)*
- ✓ *катастрофічна криза якості системи управління підприємством (інтегральна оцінка 79—130)*

У разі необхідності, кожна з цих характеристик може мати більш поглиблену диференціацію.

Таким чином, інтегральна оцінка отриманих результатів: ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» — 5,62; ВАТ «Лубенська швейна фабрика «Лубенчанка» — 30,12; ВАТ «Світ» — 25,34, свідчить про те, що ці підприємства перебувають в легкій кризі щодо якості системи управління.

Отже, проведення експрес-діагностики якості системи управління підприємствами швейної галузі забезпечує раннє виявлення ознак спаду якості системи управління підприємством і дає змогу вжити оперативних заходів щодо їхньої нейтралізації. Її попереджувальний ефект найбільше відчувається на стадії легкої кризи

ТАБЛИЦЯ 2. Діагностика якості системи управління ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»

Інтегральна оцінка — 5,62					
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Сума
Виробництво	0	0	0	0,2	0,2
Фінанси	0	0,19	0	0,28	0,47
Маркетинг	0,21	1,08	0	0,5	1,79
Зовнішньоекономічна діяльність	0	0	0	0	0
Персонал	0	0	0,64	1,45	2,09
Корпоративна культура	0	0	0	0,75	0,75
Управління	0	0,04	0,18	0,1	0,32
Сума	0,21	1,31	0,82	3,28	5,62

ТАБЛИЦЯ 3. Діагностика якості системи управління ВАТ «Лубенська швейна фабрика «Лубенчанка»

Інтегральна оцінка — 30,12					
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Сума
Виробництво	0	0,42	0	1,17	1,59
Фінанси	0,35	1,08	0	0,67	2,1
Маркетинг	2,93	2,1	0,8	4,7	10,53
Зовнішньоекономічна діяльність	0	0,15	0	1,65	1,8
Персонал	4	0,55	0,56	0,9	6,01
Корпоративна культура	1,5	0	1,6	3,4	6,5
Управління	0,2	0,65	0,57	0,17	1,59
Сума	8,98	4,95	3,53	12,66	30,12

ТАБЛИЦЯ 4. Діагностика якості системи управління ВАТ «Світ»

Інтегральна оцінка — 25,34					
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Сума
Виробництво	0	0,57	0	1,18	1,75
Фінанси	0,35	1	0	0,49	1,84
Маркетинг	1,24	3,16	3	2,65	10,05
Зовнішньоекономічна діяльність	0	0,9	0,7	1,4	3
Персонал	0	0,3	1	1,1	2,4
Корпоративна культура	1,2	0	1,2	2,65	5,05
Управління	0,2	0,39	0,56	0,1	1,25
Сума	2,99	6,32	6,46	9,57	25,34

щодо якості системи управління підприємством. За інших масштабів кризового стану якості системи управління підприємствами швейної галузі пропонуємо обов'язково доповнювати етап експрес-діагностики етапом фундаментальної діагностики виявлення симптомів кризового стану.

Фундаментальна діагностика характеризує систему оцінки параметрів якості системи управління підприємством, здійснюваної на основі методів факторного аналізу і прогнозування.

Основними цілями фундаментальної діагностики є: поглиблення результатів оцінки якості системи управління підприємством, отриманих у процесі експрес-діагностики; підтвердження отриманої попередньої оцінки масштабів кризового стану якості системи управління підприємством; прогнозування розвитку окремих факторів, які генерують загрозу кризи якості системи управління підприємством, й їхніх негативних наслідків; оцінка і прогнозування здатності підприємства до нейтралізації кризи якості системи управління підприємством за рахунок внутрішнього потенціалу.

Вважаємо, що фундаментальна діагностика якості системи управління підприємствами швейної галузі дасть змогу одержати найбільш розгорнуту картину рівня якості системи управління підприємством і конкретизувати форми та методи майбутнього його оздоровлення.

Отже, підбиваючи підсумок викладеним вище міркуванням, можна стверджувати, що діагностика якості системи управління на підприємствах швейної галузі дасть можливість виявити і систематизувати симптоми спаду якості системи управління, внаслідок чого з'ясується ті недоліки якості системи управління підприємствами, ліквідація яких сприятиме її вдосконаленню. А саме розробка перспектив вдосконалення якості системи управління підприємствами швейної галузі має бути подальшим напрямком досліджень науковців нашої держави.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк І.А. *Фінансовий менеджмент: Учебний курс*. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 656 с.
2. Герасимчук В.Г. *Діагностика системи управління підприємством: Навч. посібник*. — К.: ІСДО, 1995. — 120 с.
3. Лала О.М. *Значення впровадження системи контролю на підприємстві // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія економічні науки*. — Полтава, 2003. — № 1 (8). — С. 72—75.
4. Лала О.М. *Контролінг як процес забезпечення якості системи управління на підприємстві // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління. Матеріали IV Міжнародної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених*. — Київ, 2005. — С. 28-29.
5. Лала О.М. *Контролінг як складова системи якості на підприємстві // Регіональні перспективи*. — Кременчук, 2004. — № 3—5 (40—42). — С. 96—98.
6. Маркіна І.А. *Діагностичні аспекти аналізу соціально-економічної системи // Тиждень економіки ДНУ. Матеріали доповідей. Випуск 2*. — Дніпропетровськ, 2003. — С. 33—35.

Одержано 20.02.2006