

7. Нікіфоров П. Режим прямого таргетування інфляції – концептуальна основа дискреційної монетарної політики в сучасній Україні/ Регіональна економіка. – 2002, № 4. – С. 44-50.

8. Думич Н. Проблеми подолання інфляції у країнах з перехідною економікою// Фінансова система України: Зб. наук. праць. – С. 272-280.

УДК 65.014.1

*Доц. А.Г. Лизанець, канд. екон. наук;
магістрант С.В. Бисага – Мукачівський технологічний інститут*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ РІВНІВ

На матеріалах деревообробних підприємств закарпатської області досліджено наявні підходи до оцінки ефективності менеджменту, обґрунтовано необхідність оцінки із врахуванням галузевої приналежності підприємства та рівня ієрархії, на якому знаходиться менеджер, визначено найбільш доцільні показники економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту різних ієрархічних рівнів.

Ключові слова: ефективність управлінської праці, економічна ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність.

*Assoc. prof. A.G. Lizanets; undergraduate M.V. Hlahola –
Mukachevo Technological Institute*

The estimation of work efficiency of different hierarchy level managers

On materials of woodworking enterprises of the Transcarpathian region existent approaches to the estimation of management efficiency are investigated, the necessity of estimation due to branch belonging of enterprise and manager's level of hierarchy is grounded, the most expedient indexes of organizational, economic and social efficiency of management are represented.

Keywords: efficiency of management work, economic efficiency, social efficiency, organizational efficiency.

Вступ. Однією з передумов успішного виживання суб'єкта господарювання у ринковому середовищі є постійна підтримка та підвищення ефективності функціонування власної операційної системи. Саме операційна система визначає можливості підприємства щодо створення конкурентоспроможного продукту, здатного привернути увагу споживача і в кінцевому підсумку забезпечити економічну вигоду його виробнику. Продуктивне існування операційної системи є наслідком дії множини факторів, пріоритетним з яких, на нашу думку, виступає якісний менеджмент. Саме менеджери різних рівнів визначають основні напрямки розвитку, організовують та контролюють всі процеси, які відбуваються як в межах операційної, так і соціально-економічної системи загалом. Тому організація раціонального менеджменту, спроможного своєчасно реагувати на зміни та удосконалювати параметри операційної системи через вдале використання обмежених можливостей є актуальною проблемою, що потребує вирішення.

Постановка завдання. Питання оцінки та підвищення ефективності менеджменту знаходиться у центрі уваги широкого кола науковців та практиків. На сьогодні існує низка підходів до визначення результативності управлінської праці. Різні автори визначають різні критерії, які можуть виступати

кількісними та якісними вимірниками виконаної управлінської праці і пропонують способи узгодження між цими показниками та загальним покращенням результатів роботи підприємства, функціонального або операційного підрозділу. Деякі з них формують систему показників аналізу ефективності роботи окремого менеджера [2-4, 6], інші оцінюють менеджмент через призму кінцевих показників діяльності підприємства [1, 5]. Так, Н.В. Осадча вважає необхідною умовою якісного виконання управлінських функцій наявність у менеджера визначеного управлінського потенціалу, для оцінки якого доцільно використовувати показник сформованості якісних характеристик та показник рівня відповідності вимогам посади [3, 4]. В.В. Близнюк також вважає, що система оцінки управлінської праці повинна базуватися на оцінці кваліфікації самого працівника [6]. На думку О.С. Мороза, оцінку ефективності управлінської праці доцільно здійснювати через показники, що характеризують процес делегування повноважень і базуються на даних про кількість виконуваних та делегованих функцій та підфункцій [2].

Ф.І. Хміль вважає за доцільне оцінювати ефективність менеджменту через загальні показники ефективності організації та показники, що характеризують ефективність процесів менеджменту [5]. О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник розрізняють економічну, соціальну та організаційну ефективність менеджменту організації. Економічна ефективність відображає результати діяльності підприємства за конкретної системи менеджменту; організаційна ефективність характеризує якість побудови системи управління організацією; соціальна ефективність відображає вплив менеджменту на формування професійних характеристик працівників організації [1].

Здебільшого такі підходи трактуються як універсальні, тобто придатні для оцінки ефективності менеджменту будь-якої соціально-економічної системи, в ролі якої виступає підприємство. Проте, соціально-економічні системи в сучасних умовах дуже диференційовані: за розмірами, обсягами та видами операційної діяльності, за територіальним розміщенням тощо. На нашу думку, одним з важливих факторів, який впливає на параметри та особливості менеджменту, а отже, і критерії оцінювання його ефективності, є його галузева специфіка, приналежність до певного виду діяльності, тобто особливість власне операційної системи. З огляду на це, актуальною проблемою є формування системи показників оцінювання ефективності менеджменту із врахуванням галузевої приналежності об'єкта аналізу.

Галузевий підхід дасть змогу акцентувати увагу не лише на взаємозв'язку між досконалістю системи менеджменту та показниками економічної ефективності, а й розробляти обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення операційної системи з врахуванням виду діяльності, на якому спеціалізується підприємство.

Метою статті є визначення показників оцінки ефективності управлінської праці на деревообробних підприємствах із врахуванням рівня, на якому перебуває відповідний менеджер.

Результати дослідження. Лісопромисловий комплекс є однією з пріоритетних сфер діяльності, яка визначає умови переходу Закарпатської області до сталого економічного розвитку. Найбільшу частку у його структурі

займає деревообробна галузь. Незважаючи на високі потенційні можливості, у її функціонуванні спостерігаються значні негативні тенденції, основним проявом яких є зменшення кількості суб'єктів господарювання. Так, кількість підприємств даного виду діяльності зменшилася з 535 – у 2005 р. до 514 – у 2006 р. – тобто на 4 % за рік. Наслідком цього є зниження обсягів реалізації продукції, робіт і послуг деревообробних підприємств області (табл. 1).

Табл. 1. Динаміка обсягів реалізованої продукції (у відпускних цінах, тис. грн.)

Назва показників	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Промисловість	1984027,0	2811141,7	3200307,2	4575282,2
Оброблення деревини і виробництво виробів з деревини, крім меблів	235575,7	257948,8	271782,7	241832,1
Питома вага галузі у загальному обсязі реалізованої продукції	11,9	9,2	8,5	5,3
У % до попереднього року	100	77,3	92,4	62,4
У % до базисного року	100	77,8	71,4	44,5

Ситуація ускладнюється також зниженням показників рентабельності функціонуючих підприємств (див. табл. 2). Як видно з табл. 2, у 2006 р. операційна діяльність деревообробних підприємств галузі виявилась збитковою (– 5,2 %).

Табл. 2. Рентабельність операційної діяльності деревообробних підприємств, %

Назва показників	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Промисловість	-1,3	0,2	4,6	1,9	2,5	3,5
Оброблення деревини і виробництво виробів з деревини, крім меблів	5,4	3,8	7,2	5,2	2,6	-5,2

Негативні тенденції, що склалися на підприємствах цього виду діяльності протягом останніх років, викликані низьким рівнем її державної підтримки, відсутністю комплексної програми розвитку, недоліками у матеріально-технічному забезпеченні (застарілість техніко-технологічної бази, значний рівень фізичного та морального зношення парків обладнання), низьким рівнем фінансування розвитку інфраструктури галузі (зокрема, однією з найважливіших проблем є відсутність доріг та під'їзних шляхів до місць вирубування лісу). Проте основним чинником впливу залишається недосконалість та низька ефективність менеджменту.

З метою об'єктивної оцінки та приведення системи менеджменту на деревообробних підприємствах області у відповідність із сучасними умовами господарювання вважаємо за доцільне інтегроване використання економічної, соціальної та організаційної складових ефективності, конкретизованих для різних рівнів менеджменту. У табл. 3 наведено орієнтовний перелік показників, які можуть бути використані для оцінки ефективності управлінської праці керівників деревообробних підприємств залежно від їх ієрархічного рівня.

В організаційних структурах деревообробних підприємств спостерігається пріоритетне відношення до виробничої структури, в той час як раціоналізації організаційних структур управління приділяється незначна увага.

Враховуючи особливості функціонування таких підприємств, можна зробити висновок, що найбільший обсяг робіт з досягнення ефективного функціонування припадає на керівників низового рівня менеджменту, які безпосередньо відповідають за виконання виробничих програм і таким чином впливають на основні результати операційної системи.

Табл. 3. Показники оцінки ефективності менеджменту різних рівнів ієрархії

Складові ефективності	Керівники вищого рівня	Керівники середнього рівня	Керівники низового рівня
Організаційна ефективність	якість виконання управлінських функцій; використання можливостей операційної системи (кількість та якість укладених договорів, пошук нових клієнтів та налагодження зв'язків з ними); оптимальність системи управління; керованість підприємства; коефіцієнт використання робочого часу; питома вага апарату управління у загальній чисельності персоналу, у фонді оплати праці, у собівартості продукції; коефіцієнт якості управлінських функцій;	якість виконання управлінських функцій, коефіцієнт використання робочого часу, рівень та динаміка кваліфікації кадрів, рівень механізації та автоматизації управлінської праці, діапазон управління, оперативність, якість та своєчасність виконання управлінських рішень	якість виконання управлінських та операційних функцій рівень механізації та автоматизації виробничої праці, рівень виконання виробничих планів, рівень та динаміка кваліфікації кадрів, рівень організації робочих місць, діапазон управління,
Соціальна ефективність	показник плинності кадрів, показник закріплення кадрів, показники якості трудового життя, рівень кооперації управлінської праці, стан трудової дисципліни, морально-психологічний клімат		
Економічна ефективність	обсяги реалізації продукції, прибуток, рентабельність діяльності, дієвість операційної системи (порівняння плану і факту), продуктивність (результати порівняно з витратами), економічність апарату управління.	трудомісткість виконання управлінських функцій, дієвість операційної системи (порівняння плану і факту), продуктивність (результати порівняно з витратами).	обсяги виробництва – товарна, валова, реалізована та чиста продукція; рівень виконання виробничої програми; безвідмовність та відновлюваність операційної системи, якість продукції, продуктивність праці персоналу; відсоток браку.

Працю керівників цього ієрархічного рівня правомірно оцінити через показники роботи очолюваних ними виробничих підрозділів: рівень виконання планових завдань, якість, продуктивність праці. Ці показники можуть виступати як основні економічні показники ефективності управління для даного

рівня менеджменту. Їх можна також доповнити аналізом таких показників надійності: безвідмовність (неперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності) та відновлюваність (здатність до швидкого усунення збоїв у роботі) операційної системи. Також доцільно здійснювати аналіз у динаміці коефіцієнта, який характеризує відношення темпів зростання обсягів виробництва та рівня витрат на оплату праці працівників низового рівня менеджменту.

Для оцінки діяльності керівників вищого рівня пріоритетне значення мають показники організаційної ефективності: оптимальність системи управління (співвідношення централізації та децентралізації управління), керованість підприємства (визначає організаційну стійкість та своєчасність переведення системи із одного стану в інший). Важливу роль в оцінці керівників вищих рівнів управління мають якісні показники, наприклад рівень відповідності керівника його посаді, коефіцієнт якості виконання управлінських робіт. Для здійснення такої оцінки кваліфікаційні вимоги до управлінського персоналу повинні бути розроблені та затверджені не лише у загальних рисах, а із врахуванням специфіки діяльності підприємства.

Оцінка керівників функціональних підрозділів (середнього рівня) може враховувати показники рівня кваліфікації працівників, рівня оперативності виконання управлінських рішень, діапазону управління тощо.

Деякі показники ефективності є актуальними для всіх рівнів менеджменту (табл. 3). Так, частковими показниками, що характеризують соціальну ефективність управління на всіх рівнях, можуть бути: показник плинності та показник закріплення кадрів, показник кваліфікації кадрів, якість трудового життя, морально-психологічний клімат у колективі.

Наведені вище показники завжди діють у сукупності, тому доцільно визначати інтегральний показник ефективності управління, який може характеризувати систему загалом із врахуванням економічної, соціальної та організаційної складової або визначати ефективність за окремими рівнями менеджменту. Для різних ієрархічних рівнів економічна, соціальна та організаційна складові, на нашу думку, мають різну вагомість (табл. 4).

Табл. 4. Вагомість складових для оцінки інтегральної ефективності менеджменту керівників різних рівнів

Складова ефективності	Керівники вищого рівня	Керівники середнього рівня	Керівники низового рівня
Організаційна	0,4	0,3	0,5
Соціальна	0,1	0,4	0,2
Економічна	0,5	0,3	0,3

Основною проблемою застосування цього методу розрахунку інтегральної ефективності менеджменту є забезпечення вимірності та співставності окремих показників. Пріоритетними на сьогодні залишаються показники, що можуть мати кількісний вимір (у натуральному чи вартісному виразі), оскільки при оцінці в динаміці вони одразу відображають досягнутий позитивний чи негативний ефект. Проте якісні показники ефективності (напр., морально-психологічний клімат, безвідмовність операційної системи тощо) та-

кож є важливими і не повинні бути елімінованими при розрахунку інтегральної ефективності.

Висновки. Таким чином, економічна, організаційна та соціальна складові ефективності менеджменту забезпечують синергічний ефект лише при їх взаємодії, і тому необхідно забезпечувати бажаний рівень розвитку кожної складової із врахуванням їх вагомості для підприємства даного виду діяльності та ієрархічного рівня, на якому проводиться оцінка. Лише при позитивній динаміці трьох складових можна говорити про підвищення ефективності менеджменту. Воно може проявлятися через скорочення часу на прийняття та реалізацію управлінських рішень, вилучення дублюючих функцій управління, зменшення витрат на апарат управління або інші зміни, але основне – це призводить до покращення загальної ефективності діяльності підприємства.

Література

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
 2. Мороз О.С. Теоретические вопросы измерения и повышения эффективности управленческого труда// Экономика и право. – 2004, № 3(10). – С. 69-72.
 3. Осадчая Н.В. Оценка и анализ организации управленческого труда в условиях рынка// Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2002, вип. 151. – С. 3-8.
 4. Сазонец І.Л., Осадча Н.В. Передумови створення і функціонування системи управління якістю управлінського потенціалу// Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2001, т. 1. – С. 85-92.
 5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
 6. [Електрон. ресурс]. – Доступний з: <http://www/library.ukma.kiev.ua>.
-