

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки



Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 11, 2011

[Назад](#)

[Головна](#)

УДК 658.5

Х. С. Передало,  
старший викладач,  
Л. В. Іванець,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету "Львівська політехніка"

## ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто систему індикаторів оцінювання якості формування та результативності місії організації як ключової категорії менеджменту та її значення в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємства.

The article elucidates the system of indicators of evaluating the quality of formation and effectiveness of mission. Also the importance of this system in management of economic activity of the enterprise is shown.

**Ключові слова:** місія організації, система індикаторів, якість формування, результативність

**Keywords:** mission of organization, the system of indicators, the quality of formation of the mission, mission effectiveness.

### Вступ.

Місія організації є тим ключовим ідеологічним стержнем стратегічного планування, яке становить основу для ефективного функціонування підприємства як в поточному періоді часу, так і в перспективі. У ній міститься інформація, яка відображає бачення організації, а також цільові орієнтири, наявні засоби та конкурентні переваги, якими вона володіє вже сьогодні, з метою досягнення своєї мрії або виконання свого соціального призначення. Як показали дослідження, кількість складових елементів у змісті місії організації є різною. В основному в місії описується вид товару та його якісні характеристики, наявні технології, цілі компанії, а також напрями задоволення основних потреб працівників та споживачів підприємства. Однак, повний перелік складових місії є значно ширшим. До попереднього списку можна додати: звернення, девіз (слоган), стратегічне бачення (візію), опис впроваджених інновацій та додаткової діяльності, характеристику засобів задоволення організацією очікувань акціонерів, ділових партнерів (та ін. стратегічно важливих цільових груп), стратегічні цілі, географічні ринки збуту, філософію та імідж [1,2].

На сьогодні, корпоративна місія доволі часто слугує лише інформаційним додатком до стратегії розвитку підприємства, яку розробляють для представлення цільовим групам як рекламний засіб. Однак, при такому «формальному» ставленні до неї, вона не може мати вагомого впливу на виробничо-господарську діяльність організації. Часто виголошені в ній постулати не відповідають дійсності. Не існує методів відстеження їх виконання.

### Цілі статті.

З метою активізації цієї ключової категорії менеджменту, для посилення її функціональних напрямів, а саме: мотиваційного, інформативного та керівного, нами пропонується оцінити якість формування та результативність місії організації за допомогою системи індикаторів в розрізі її складових елементів.

### Виклад основного матеріалу.

Враховуючи, що місія розробляється з метою надання орієнтиру для подальшого розвитку компанії, рекомендується проводити оцінювання її результативності. Виявлені відхилення дозволять побачити, чи прямує компанія в напрямку, проголошеному в місії, чи існують певні відхилення, не доопрацювання, упущення. Цей аналіз доцільно проводити на основі формування профілю місії організації на предмет її виконання чи ефективності реалізації. Спершу слід визначити локальні індикатори місії організації, які відповідають її структурним елементам. Наступним кроком є їх розрахунок за базовий та аналізований періоди. Графічне відображення зміни даних показників визначає профіль місії організації щодо виконання проголошених у ній тверджень. Позитивні відхилення окремих показників вказують на те, що організація рухається в напрямку досягнення окремо виголошених постулатів. І чим більше дане відхилення, тим більш позитивний результат досягнень організації в цій сфері. Негативні відхилення або їх відсутність (нульове відхилення) вказують на не доопрацювання або упущення з поля зору певних видів робіт в конкретних сферах діяльності, які є визначальними для організації. Складений профіль дозволить керівництву компанії реалістично оцінити діяльність організації на предмет реалізації проголошеної місії, а у випадку його негативного змісту переглянути свої управлінські дії щодо виконання висвітлених тверджень або змінити її змістове навантаження.

Дієвість місії організації визначається сприйняттям виголошених у ній тверджень цільовими групами. Тому доречно проводити оцінювання її ефективності на предмет якісного її формування. Якість проголошеної місії може визначатися з двох позицій: стосовно правдивості проголошених у ній тверджень (адекватність), та рівнем сприйняття її цільовими групами, довіри з їх сторони. Оцінювання місії на адекватність базується на розумінні того, що місія, яка проголошується, повинна бути не лише привабливою для слухачів, а точніше для різних цільових груп, на яких спрямована висвітлена у ній інформація, але й правдивою, тобто відображати фактичний існуючий стан справ на підприємстві та реалістичність проголошених у ній прагнень. Така місія буде більш дієвою, сприятиме підвищенню рівня довіри цільових груп до організації, а отже і забезпечуватиме зростання її репутації. Оцінювання місії на адекватність слід проводити також в розрізі її складових елементів. Для наочного представлення адекватності місії організації можна скористатися профілем. Позитивні відхилення вказують на узгодженість проголошеною місією тверджень з реальним станом справ на підприємстві, а негативні – з неправдивістю виголошених постулатів.

Рекомендована система індикаторів оцінювання якості формування та результативності місії організації наведена в таблиці.

Таблиця.

Рекомендовані індикатори оцінювання якості формування та результативності місії організації

Назви показників	Формули для розрахунку	Шкали оцінювання
1	2	3
Рівень сприйняття гасла (девізу) організації працівниками підприємства	$D = \frac{(N_{\text{поз.}} - N_{\text{нег.}} - N_{\text{нейтр.}})}{N_{\text{с.с.}}}$ <p>де D – рівень сприйняття гасла (девізу) організації працівниками підприємства; <math>N_{\text{поз.}}</math> – чисельність працівників підприємства, які вважають гасло організації дійсно відповідає її стратегічній спрямованості за період, що аналізується, ос.; <math>N_{\text{нег.}}</math> – чисельність працівників, які не погоджуються з гаслом організації за період, що аналізується, ос.; <math>N_{\text{нейтр.}}</math> – чисельність працівників, які утрималися від відповіді за період, що аналізується, ос.; <math>N_{\text{с.с.}}</math> – середньоспискова чисельність працівників підприємства за період,</p>	[ -1; 1 ]

	що аналізується, ос.	
Рівень сприйняття бачення працівниками підприємства	$Sbs = (Nnod - Nwez - Nweimp.) / Nc.c.$ <p>де <math>Sb</math> – рівень позитивного сприйняття бачення працівниками підприємства; <math>Nnod</math> – чисельність працівників, які поділяють бачення підприємства та вважають, що організація рухається в напрямку його досягнення, за аналізований період, ос; <math>Nwez</math> – чисельність працівників, які не погоджуються з баченням організації за період, що аналізується, ос.; <math>Nweimp</math> – чисельність працівників, які утрималися від відповіді за період, що аналізується, ос.; <math>Nc.c</math> – середньоспискова чисельність працівників підприємства за період, що аналізується, ос.</p>	[-1;1]
Рівень підтримки працівниками стратегічної орієнтованості організації відповідно до цілей, проголошених у місії	$Sr = (Nc.o. - Nc.c.o. - Nn.c.o.) / Nc.c.$ <p>де <math>Sr</math> – рівень підтримки стратегічної орієнтованості організації відповідно до цілей, проголошених у місії; <math>Nc.o</math> – чисельність працівників, які підтримують стратегічну орієнтованість організації за період, що аналізується, ос.; <math>Nn.c.o</math> – чисельність працівників, які нейтрально ставляться до стратегічних цілей організації за період, що аналізується, ос.; <math>Nc.c.o</math> – чисельність працівників, які протидіють стратегічним цілям організації за період, що аналізується, ос.; <math>Nc.c</math> – середньоспискова чисельність працівників підприємства за період, що аналізується, ос.</p>	[-1;1]
Рівень прозорості та зрозумілості цілей, висвітлених в місії	$Sr.p = (Sr.p.zp. - Sr.p.nez.) / Sr.zaz$ <p><math>Sr.w</math> – рівень прозорості та зрозумілості стратегічних цілей організації згідно з твердженнями, проголошених місією. <math>Sr.p.zp.</math> – кількість стратегічних цілей, які є зрозумілими та прозорими до виконання за період, що аналізується, од; <math>Sr.p.nez.</math> – кількість стратегічних цілей, які є незрозумілими до виконання за період, що аналізується, од; <math>Sr.zaz</math> – загальна кількість стратегічних цілей, проголошених в місії організації, за період, що аналізується, од.</p>	[-1;1]
Рівень відповідності стратегічних орієнтирів з очікуваннями ринку згідно з твердженнями, проголошених місією	$Sr.r = (Sr.r.cn. - Sr.r.cyn.) / Sr.zaz$ <p><math>Sr.r</math> – рівень відповідності стратегічних орієнтирів з очікуваннями ринку згідно з твердженнями, проголошених місією. <math>Sr.r.cn.</math> – кількість стратегічних цілей, які співпали з очікуваннями ринку <math>Sr.r.cyn.</math> – кількість стратегічних цілей, які суперечать очікуванням ринку, од; <math>Sr.zaz</math> – загальна кількість стратегічних цілей, проголошених в місії організації, од.</p>	[-1;1]
Рівень якості виготовлених товарів (наданих послуг) організацією у відповідності до тверджень, проголошених місією організації	$Tj = Ws1 * Rsb1 + Wsb2 * Rsb2 + ... + Wsbm * Rsbm$ <p>де <math>Tj</math> – рівень якості товарів (послуг) організації згідно проголошених у місії тверджень; <math>m</math> – номенклатурна (асортиментна) кількість товарів (послуг), од; <math>Wjt</math> – частка обсягів реалізації окремих товарів (послуг) за номенклатурою (асортиментом) в загальній величині обсягів реалізації товарів (послуг) по підприємству за період, що аналізується, частка; <math>Rjt</math> – рівень якості товарної продукції (послуг) підприємства, частка; <math>m</math> – кількість товарів або послуг, що розглядається, за період, що аналізується, од.</p>	[0; 1]
Рівень удосконалення технології виробництва організації відповідно до проголошених у місії тверджень	$Te = Uпрій.т. / U.zaz$ <p>де <math>Te</math> – рівень удосконалення технології виробництва організації відповідно до проголошених у місії тверджень; <math>Uпрій.т.</math> – кількість управлінських рішень, які стосуються змін в технологічному процесі щодо його покращення з метою досягнення відповідності проголошеним у місії твердженням за період, що аналізується, од.; <math>U.zaz</math> – загальна кількість прийнятих управлінських рішень за період, що аналізується, од.</p>	[0;1]
Рівень відповідності технічного оснащення НТП у відповідності до тверджень, проголошених у місії організації	$Tnp = Tпрс. / Tпрzaz$ <p>де <math>Tnp</math> – рівень відповідності технічного оснащення НТП у відповідності до тверджень, проголошених в місії; <math>Tпрс.</math> – кількість технічних параметрів, якими характеризується обладнання на підприємстві та яке збігається з сучасним обладнанням у відповідності з НТП; <math>Tпрzaz</math> – загальна кількість технічних параметрів сучасного обладнання у відповідності з НТП, од.</p>	[0;1]
Рівень активної політики організації в сфері прийняття управлінських рішень щодо ведення інноваційної діяльності відповідно до проголошених у місії тверджень	$UIn = Un / Uzaz$ <p>де <math>UIn</math> – рівень активної політики організації в сфері прийняття управлінських рішень щодо ведення інноваційної діяльності відповідно до проголошених у місії тверджень; <math>Un</math> – загальна кількість ухвалених управлінських рішень щодо впровадження новачків за період, що аналізується; <math>Uzaz</math> – загальна кількість управлінських рішень, прийнятих по підприємству за період, що аналізується, од</p>	[0;1]
Рівень введення інновацій у відповідності до проголошених місією тверджень	$In = (Qn.eed. - Qn.eue.) / Qn.zaz$ <p>де <math>In</math> – рівень введення інновацій у відповідності з проголошеними у місії твердженнями; <math>Qn.eed.</math> – кількість введених новинок на ринок, од; <math>Qn.eue</math> – кількість виведених товарів (послуг) з ринку, од; <math>Qn.zaz</math> – загальна номенклатурна (асортиментна) кількість товарів (послуг) по підприємству</p>	[-1;1]
Рівень задоволеності клієнтів (споживачів)	$Kl = (Kl.zad. - Kl.nezad.) / Kl.zaz$ <p>де <math>Kl</math> – рівень задоволеності клієнтів організації відповідно до</p>	[-1;1]

виконанням обов'язків організацією, висвітлених в її місії	проголошених місією тверджень; $Kl_{зад}$ – чисельність клієнтів, які вважають, що організація повністю задовольняє їх потреби у відповідності з проголошеними у місії твердженнями за період, що аналізується, ос.; $Kl_{незад}$ – чисельність клієнтів, які вважають, що організація повністю задовольняє їх потреби у відповідності з проголошеними у місії твердженнями за період, що аналізується, ос. $Kl_{заг}$ – загальна чисельність клієнтів за період, що аналізується, ос.	
Рівень задоволеності інвесторів (засновників) діяльністю організації відповідно до проголошених у ній тверджень	$I = (Nl_{зад} - Nl_{незад}) / Nl_{заг}$ де I – рівень задоволеності інвесторів (засновників) діяльністю організації відповідно до проголошених у ній тверджень; $Nl_{зад}$ – чисельність інвесторів (засновників), які задоволені діяльністю організації і вважають, що текст місії є правдивим, ос.; $Nl_{незад}$ – чисельність інвесторів (засновників), які незадоволені діяльністю організації і вважають, що вона не виконує своїх зобов'язань, висвітлених в місії, ос.; $Nl_{заг}$ – загальна чисельність інвесторів (засновників) підприємства, ос.	[-1;1]
Рівень задоволеності ділових партнерів співпрацю з організацією відповідно до проголошених у ній тверджень	$Dp = (Dp_{зад} - Dp_{незад}) / Dp_{заг}$ де Dp – рівень задоволеності ділових партнерів співпрацю з організацією відповідно до проголошених у ній тверджень; $Dp_{зад}$ – чисельність ділових партнерів, які задоволені співпрацю з організацією і мають бажання в подальшому підтримувати з нею ділові контакти, ос.; $Dp_{незад}$ – чисельність ділових партнерів, які незадоволені співпрацю з організацією і мають бажання розірвати з нею ділові контакти, так як вважають, що організація не дотримується своїх зобов'язань, висвітлених в місії за аналізований період, ос. $Dp_{заг}$ – загальна чисельність ділових партнерів, з якими співпрацювало підприємство за аналізований період, ос.	[-1;1]
Рівень задоволеності працівників своїм становищем в організації відповідно до проголошених у місії тверджень	$Np = (N_{зад} - N_{незад} - N_{нейтр}) / N_{с.с.}$ де Np – рівень задоволеності працівників своїм становищем в організації відповідно до проголошених у місії тверджень; $N_{зад}$ – чисельність працівників, які задоволені своїм становищем в організації і вважають, що текст місії щодо них відповідає дійсному стану справ, ос.; $N_{незад}$ – чисельність працівників, які незадоволені своїм становищем в організації і вважають, що текст місії щодо них відповідає дійсному стану справ, ос.; $N_{нейтр}$ – чисельність працівників, які ухилилися від відповіді, ос. $N_{с.с.}$ – середньоспівкова чисельність працівників підприємства за період, що аналізується, ос.	[-1;1]
Рівень охоплення ринку відповідно до проголошених у місії тверджень	$P = (Kr_{ф} - Kr_{е}) / Kr_{заг}$ де P – рівень охоплення ринку відповідно до проголошених у місії тверджень; $Kr_{ф}$ – кількість регіонів, охоплених компанією на період, що аналізується, у відповідності з твердженнями, висвітленими у місії організації, од.; $Kr_{е}$ – кількість регіонів, з яких вийшла компанія на період, що аналізується, у відповідності з твердженнями, висвітленими у місії організації, од.; $Kl_{заг}$ – загальна кількість регіонів, які охоплені, та плануються бути охопленими компанією у відповідності до тверджень, проголошених місією, од.	[-1;1]
Рівень реагування на похибки в управлінні по відношенню до цільових груп	$Kp_{ыз} = \frac{Pp}{P_{заг}}$ де $Kp_{ыз}$ – рівень швидкого реагування на похибки в управлінні по відношенню до цільових груп; Pp – кількість управлінських рішень, які були прийнятими та реалізованими по відношенню до цільової групи з метою усунення похибок в управлінні стосовно їх співпраці, год; $P_{заг}$ – загальна кількість управлінських рішень, яка повинна бути прийнята по відношенню до цільових груп з метою усунення кількості проблемних ситуацій, які виникли у підприємства з цільовою групою та потребують вирішення за аналізований період.	[0; 1]
Рівень сприйняття працівниками основних принципів організації, її ціннісних орієнтирів, які відповідають проголошеним у місії твердженням	$F = (N_{спр} - N_{пр} - N_{нейтр}) / N_{с.с.}$ де F – рівень сприйняття працівниками основних принципів організації, її ціннісних орієнтирів, які відповідають проголошеним у місії твердженням; $N_{спр}$ – чисельність працівників, які поділяють цінності організації, проголошені у її корпоративній місії за аналізований період, ос.; $N_{пр}$ – чисельність працівників, які протидіють оголошеним цінностям організації, ос.; $N_{нейтр}$ – чисельність працівників, які нейтрально відносяться до принципів організації, ос. $N_{с.с.}$ – середньоспівкова чисельність працівників підприємства за період, що аналізується, ос.	[-1;1]
Рівень здійснення благодійної діяльності у відповідності з твердженнями, висвітленими у місії організації	$Bf = Bf_{ф} / \chi_{н.с.}$ де Bf – рівень здійснення благодійної діяльності ; $Bf_{ф}$ – обсяг вкладень в благодійні програми за період, що аналізується, тис.грн; $\chi_{н.с.}$ – середня величина чистого прибутку підприємства за період, що аналізується, тис.грн.	[0; 1]
Рівень якості надання додаткових видів діяльності відповідно до проголошених у місії тверджень	$Ddj = (Kl_{сх} - dKl_{несх.д}) / Kl_{заг}$ де $Ddj$ – рівень якості надання додаткових видів діяльності відповідно до проголошених у місії тверджень; $Kl_{сх.д}$ – чисельність клієнтів, які схвально відгукуються про якість надання додаткових видів діяльності, ос.; $Kl_{несх.д}$ – чисельність клієнтів, які несхвально відгукуються про якість надання додаткових видів діяльності, ос.; $Kl_{заг}$ – загальна чисельність клієнтів за період, що аналізується.	[-1; 1]

Загальний рівень задоволеності цільових груп діяльністю організації в контексті проголошених місією тверджень	$Sb.\delta = Wz1 * Rz1 + Wz2 * Rz2 + \dots + Wz * Rzs$ <p>де <math>Wz</math> – вагомість зацікавленої групи впливу для організації; <math>Rz</math> – рівень задоволення цільової групи діяльністю організації щодо виконання поставлених завдань, висвітлених в її корпоративній місії, од; <math>s</math> – загальна кількість зацікавлених груп впливу (за групами), потреби яких враховуються при формуванні місії організації, од.</p>	[-1; 1]
Рівень ризику несприйняття тексту місії організації цільовими групами	$Rm = 1 - Sb.\delta.$ <p>де <math>Sb.\delta</math> – загальний рівень задоволеності цільових груп діяльністю організації</p>	[-1; 1]
Рівень тривалості партнерських стосунків	$Ktps = \frac{Tps1}{\bar{Чдн}}$ <p>де <math>Tps1</math> – середня тривалість партнерських стосунків за період, що аналізується, час; <math>\bar{Чдн}</math> – чисельність ділових партнерів, ос.</p>	[0; ∞]
Рівень розширення клієнтської бази за рахунок сталих клієнтів	$Kri = \frac{Kln}{Klзаг}$ <p>де <math>Kln</math> – чисельність клієнтів, які користуються продукцією компанії за порадою своїх знайомих, ос.; <math>Klзаг</math> – загальна чисельність сталих клієнтів, ос.</p>	[0; ∞]
Рівень довіри між діловими партнерами і організацією	$Kinf = \frac{Inf1}{\bar{Чдн}}$ <p>де <math>Inf1</math> – обсяг одиниць інформації, якою обмінювалися ділові партнери у звітному періоді, од.; <math>\bar{Чдн}</math> – чисельність ділових партнерів, ос.</p>	[0; ∞]

Запропонована система індикаторів у статистичній доповіді дозволяє оцінити якість сформованої місії, рівень її сприйняття, довіри зі сторони різних ключових цільових груп та адекватність. Оцінювання даних індикаторів у динаміці допоможе визначитися з результативністю проголошених у ній тверджень.

#### Висновки:

Проведені дослідження показали, що якщо місія є сприйнятою працівниками підприємства і вони вірять у проголошені нею твердження, то вона має вагомий вплив на діяльність організації загалом. Зокрема, її мотиваційна функція є досить відомою [1-3]. Тому оцінювання місії організації на якість її формування та результативність дозволить керівництву більш відповідально поставитися до процесу її формування, а також до дотримання проголошених у ній постулатів. Розглянуті індикатори пропонуються використовувати і при оцінюванні впливовості місії організації на основні економічні показники діяльності підприємства. Зокрема, можна побудувати кореляційну модель між найбільш вагомими індикаторами та прибутком підприємства. Це дасть можливість більш цілеспрямовано впливати на окремі напрямки діяльності організації, пов'язані з виконанням тверджень, виголошених місією, з метою покращення економічної її ситуації, підвищення рівня прибутковості, стабільності тощо.

#### Література:

- 1.Передало Х.С. Процес розробки місії підприємства: проблеми та етапи реалізації / Х.С. Передало // Вісник соціально-економічних досліджень / Одеський державний економічний університет; [редкол: проф. Зверяков М.І., доц. Ковальов А.І., проф. Валуєв Б.І., проф. Редькін О.С. та ін.].– Одеса: ТОВ «Автограф», 2006. – Вип. 23. – С. 220-226.
- 2.Кузьмін О.Є. Сутність місії організації як ключової категорії менеджменту / О.Є. Кузьмін, Х.С. Передало // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» №682 "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – С. 3-10.
- 3.Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник. – [2-е вид.доп. і перероб.] – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. – 352с.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"