

УДК 65.011.4

Трут О. О.

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Висвітлені теоретичні основи та методологічні підходи до управління результативністю організації. Охарактеризовані засоби трансформації цілей організації в результати. Визначені критерії та чинники результативності організації.

Доведено, що управління результативністю організації – багатокритеріальна проблема, вирішення якої потребує формування адекватної системи управління.

Ключові слова: засіб, ефективність, критерій, менеджмент, організація, персонал, процес, результат, результативність, система, управління, мета

Trut O.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF ORGANIZATION EFFECTIVENESS

The lighted up theoretical bases and methodological going are near the management of organization effectiveness. The described facilities of transformation of aims of organization are in results. Certain criteria and factors of effectiveness of organization.

It is well-proven that management of organization effectiveness multicriterion problem the decision of that needs forming of adequate control system.

Keywords: means, efficiency, criterion, management, organization, personnel, process, result, effectiveness, system, management, aim

1. Вступ. Стратегічною метою розвитку новітньої України є побудова сучасної європейської демократичної правової держави з потужною економікою для забезпечення гідного життя кожного громадянина. Реалізація цієї мети можлива за умови формування нової управлінської парадигми, яка повинна віддзеркалювати об'єктивні потреби реформованої національної економіки і українського суспільства загалом. Становлення вітчизняного наукового менеджменту потребує ретельного розгляду накопиченого досвіду методів і механізмів управління та обґрунтування передумов до практичного застосування українськими менеджерами. Одним з таких інструментів зарубіжного менеджменту є методологія управління результативністю (Performance management).

Управління українськими організаціями буде результативним та ефективним на практиці тільки за умови грамотного методичного інструментарію, що забезпечує виокремлення ключових критеріїв результативності, системний характер вимірювання результативності та оптимізацію управлінських рішень, адекватних поставленим цілям.

Тому актуальною є проблема розроблення і впровадження нових інструментів та механізмів управління результативністю організації в сучасних умовах розвитку економіки України.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження проблеми управління результативністю організації представлені ширше у працях зарубіжних вчених. Зокрема, ґрунтовно розглянуті питання формування та управління результативністю організацій та ефективності менеджменту в роботах таких вчених: М. Армстронга, В. Білошапки, П. Друкера, Н. Енди, Р. Каплана, Г. Кокінза, П. Кругмана, Д. Лафта, Д. Нортон, Д. Сінка, Б. Феллса, П. Самуельсона, В. Шапіро.

Теоретичні та методичні засади системи оцінювання ефективності та результативності організацій були предметом наукових досліджень і вітчизняних вчених: О. Березіна, І. Бланка, О. Виноградової, О. Кузьміна, Б. Мізюка, Й. Петровича, А. Тищенко, Д. Черваньова, М. Чумаченка, Ф. Хміля, Н. Яшина та ін.

Проте, незважаючи на значний науковий доробок вчених, вітчизняними дослідниками практично не охоплена проблематика ефективного використання управлінських ресурсів для підвищення результативності організацій, формування адекватних систем управління, розробки відповідних інструментів та механізму управління результативністю організації. Відсутні теоретичні розробки і практичні рекомендації з питань системного управління результативністю вітчизняних організацій в умовах

модернізації економіки України, що і обумовлює актуальність авторського наукового дослідження.

Метою статті є дослідження теоретичних засад і методологічних принципів формування системи управління результативністю організації.

3. Виклад основного матеріалу. Категорія “результативність” вітчизняними вченими радянської доби майже не досліджувалася, а частково ототожнювалася з категорією ефективності. Значна увага радянськими економістами приділялася вивченню лише одного критерію оцінки результативності організації – продуктивності, зокрема, продуктивності праці. Таку ситуацію можна пояснити відповідністю інструментів і методів управління адміністративно-командної системи управління планово-централізованої соціалістичної економіки.

Тому донедавна вітчизняна наука трактувала ефективність як тільки внутрішню економічність, пов'язану з раціональним використанням ресурсів. “Щоб уникнути асоціації з нею, як категорією, що характеризує успіх підприємства в умовах ринку, доцільно прийняти результативність його діяльності” – роблять акцент сучасні українські науковці [8].

В новітній економічній літературі категорія “результативність” в загальному розумінні трактується як ступінь досягнення запланованих результатів (запланованих завдань, цілей). Проте в контексті управління більш точним і правильним є визначення результативності в редакції вчених Н. В. Терещенка, Н. С. Яшина: “результативність – міра досягнення результатів, адекватних встановленим і передбачуваним цілям, що задовольняють певні потреби зацікавлених сторін і створюють умови для постійного розвитку організації” [7]. Таке розуміння результативності організації відповідає сучасним ринковим умовам їх функціонування та дозволяє виробити українським менеджерам адекватну систему управління результативністю організації.

Основна концепція авторів сучасного фінського менеджменту (Тімо Санталайнена, Ееро Воутілайнен, Пертті Порреніе і Юуко Х. Ніссен), які протягом останніх 20 років активно працюють у галузі вдосконалення системи управління організаціями у Фінляндії, присвячена націлюванню керівників на результативність. Автори концепції управління за результатами наголошують на необхідності чіткої орієнтації діяльності організації на вимірювання запланованих та досягнутих у процесі роботи результатів.

Концепція “управління за результатами” розвинула положення про те, що визначення результатів призводить до знання задач кожним виконавцем, а це, у свою чергу, підвищує мотиваційний потенціал працівників, дозволяє на цій основі дійсно забезпечити досягнення результатів усією організацією. Саме залучення кожного працівника до процесу забезпечення досягнення результатів і є визначальним досягненням цього підходу. Це було доведено численними дослідженнями.

Цілі, які ми ставимо перед собою, окреслюють бажані та можливі напрямки нашої діяльності,

спрямовують нас на досягнення нехай і нечисленних, але важливих результатів [12]. Але в сучасному стані економіки й окремих підприємств України, коли майбутнє не дуже окреслене, цілі дещо розмиті, виникає небезпека захоплення проміжними, частковими, “сьогоднішніми” результатами, “управління заради управління”, втрати перспективи та витрати сил на марну працю, яка не приведе до досягнення бажаної мети. Тому українським менеджерам потрібно віднайти цільові орієнтири, що є вирішальними для успіху підприємства, ідентифікувати їх, виробити критерії та вжити заходів щодо їх досягнення.

Визначення цілі трактує її як один з елементів поведінки і свідомої діяльності людини, що характеризується увлеченням в людській свідомості результату діяльності та шляхів його реалізації за допомогою певних засобів. Ціль постає як ідеальний образ результату діяльності, а власне діяльність – як процес досягнення цілі [4]. Перехід від цілі до результату не є безпосереднім і прямим. Оскільки як кінцеві результати, так і цілі пов'язані єдиним життєвим циклом трансформації, то виникає ряд складних проблем: результат діяльності організації як складної соціально-економічної системи – багато параметричний, тому менеджменту потрібно визначити мінімально необхідний перелік таких параметрів; ґрунтуючись на життєвому циклі результату, рівень результативності прямо залежить від поставлених цілей, у зв'язку з цим потрібно досягти їх об'єктивності, тобто принципової досяжності й достатності для стійкого розширеного відтворення; параметри результату – різномірні, й виникає завдання їх консолідації в єдиному показнику.

Перетворення цілей організації в результати здійснюється менеджментом за допомогою певної сукупності засобів. Для організації такими засобами є її структура, процеси, що відбуваються у її внутрішньому середовищі (виробничий, трудовий, технологічний), а також трудові, матеріальні та інші види ресурсів, які є в розпорядженні організації. Саме завдяки засобу встановлюється зв'язок ідеальної за своєю суттю цілі з матеріальним результатом її реалізації, тобто з реальним втіленням її у життя. Як зазначає український вчений Й. Петрович, “менеджмент має бути засобом, за допомогою якого організація формує свою організаційну культуру, цінності й переконання” [2].

На нашу думку основні принципи корпоративної культури, почуття духовної спільності, притаманне працівникам організації, мають значно більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації або нормування часу. Безумовно, все це також необхідне для успіху. Однак, вирішальним чинником успішної діяльності сучасної української організації є культивування та дотримання її працівниками принципів корпоративної культури. Корисних результатів організація досягає в тому випадку, коли існує повна відповідність між культурою і стратегією, оскільки це є потужним важелем управління персоналом з метою забезпечення його результативної й ефективної роботи.

Останнє дослідження Ліцензованого інституту персоналу і кадрового розвитку показало, що кращі компанії від просто хороших відрізняють менеджери. Саме вони спонукають співробітників не обмежуватися мінімальним результатом, а мотивують їх до додаткових зусиль задля задоволення клієнтів, вмінуть розв'язати проблему або запропонувати новий продукт [2].

Згідно з принципами загального менеджменту якості, успішними вважаються не ті підприємства, які просто виробляють продукцію, відповідно до стандартів або вимог споживачів, а ті, що забезпечують високий рівень задоволеності споживачів, власного персоналу, успішно взаємодіють з поставальниками, допомагають у розв'язанні проблем суспільства і досягають при цьому високих фінансових результатів. Щоб досягти успіху в довгостроковому періоді, менеджер зобов'язаний планувати, вимірювати, оцінювати, контролювати і вдосконалювати кожний з показників результативності, тобто управляти результативністю організації.

Адже результативність – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану розвитку об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Вона пов'язана з операційними, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання. Це потребує прийняття різних управлінських рішень і критеріїв їх оцінювання, що, в свою чергу, визначає специфіку формування системи управління результативністю організації.

Як зазначає американський вчений Гері Кокінз, основоположник концепції управління результативністю (Performance Management), "...власники повинні покласти на команду управлінців не тільки відповідальність за результат, але й відповідальність за механізми постійного моніторингу стану справ. Моніторинг потрібен не постфактум, коли вже отримані фінансові результати. Повинен бути механізм миттєвого відстеження нефінансових показників, які впливають на фінансовий результат. Якщо бачити і розуміти такі нефінансові показники, то можна набагато раніше помітити, що кінцевий фінансовий результат буде відрізнятися від запланованого. Робити паніку і перехоплювати управління, коли вже щось трапилося, – пізно". Управління результативністю Г. Кокінз формулює як "процес управління стратегією організації за допомогою повністю інтегрованої системи методологій покращення бізнесу. Управління результативністю включає методології, вимір, процеси, програмні засоби і системи управління діяльністю організації" [2].

Основою для управління результативністю організації є дані вимірювання результатів функціонування її операційної системи. Вимірювання результативності – це, по суті справи, різновид управлінського контролю. В кожній організації, у тому або іншому вигляді, існують системи, розроблені з метою відслідковування, оцінки, контролю і регулювання функцій, що використовують один або декілька критеріїв результативності операційної системи.

Науковий менеджмент також виділяє щонайменше сім різних, хоч і не обов'язково взаємовичлених критеріїв результативності організації: дієвість цілей, планів; економічність; якість; продуктивність; якість трудового життя; прибутковість; нововведення. Будь-яка організація і кожен менеджер в цій або іншій формі вимірюють і контролюють один або більше з перерахованих критеріїв результативності операційної системи організації.

Пітер Друкер визначає сім ключових чинників успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі: задоволеність споживача; нововведення; внутрішня продуктивність; операційний кошторис; настрої і підготовка працівників; підготовка і результативність керівництва; соціальна відповідальність [1].

Тому формування системи управління результативністю організації – багатоцільова або багатокритеріальна проблема. Жодні дві організації або два менеджери, очевидно, не додадуть однакової ваги вказаним критеріям. Так, наприклад, чи може продуктивність бути важливим показником, або критерієм результативності у всіх організаціях? Не завжди. У багатьох організаціях більш важливіше регулювати дієвість, якість, нововведення і економічність (у сфері послуг, в обслуговуючих підрозділах, в сфері освіти, НДДКР). В інших організаціях, подібно до оброблювальних підприємств, продуктивність як міру результативності недооцінюють [6].

Окрім того, різний процес розробки системи управління в різних організаціях і у різних менеджерів. Одні системи управління результативністю є наслідком систематичного, ретельно продуманого процесу проектування, тоді як інші засновані на «випадковому» пошуку і наслідують ознаки минулих систем. Деякі системи раціональні та прагматичні, інші ж ґрунтуються на інтуїтивній, суб'єктивній основі. Деякі системи орієнтовані на один критерій результативності, інші – багато критеріальні.

Формування системи управління результативністю організації полягає у винайденні менеджером відповідей на такі запитання: 1) визначення критеріїв результативності організації; 2) які пріоритети або відносні ваги кожного критерію результативності? 3) як надати робочий вигляд кожному критерію? 4) як пов'язати систему вимірювання з покращанням або як найефективніше використати систему контролю для забезпечення необхідних змін або вдосконалень?

Очевидно, що пріоритети або ваги кожного критерію результативності організації визначають такі чинники: розміри операційної системи; функції або цілі системи; тип операційної системи; стадія життєвого циклу системи; стан навколишнього середовища тощо. Проте, незалежно від розміру, типу або виду конкретної операційної системи, вказані сім критеріїв ефективності повинні бути в центрі уваги президентів, віце-президентів, директорів, менеджерів, бригадирів тощо.

Управління результативністю організації є вирішальним елементом загального процесу управ-

ління, що включає: вимірювання, оцінку і контроль показників результативності. Розглянутий в узагальненому вигляді процес управління результативністю операційної системи організації, за своєю суттю, стосуються як президента компанії, так і бригадира на виробництві. Зрозуміло, оперативний зміст процесу управління змінюється від одного рівня до іншого і залежно від підрозділу. Основна відмінність пов'язана з конкретним розподілом часу між окремими функціями управління. Час, що приділяється плануванню або оперативному регулюванню, повинен істотно розрізнятися. Очевидні також і інші відмінності в характері управлінського процесу.

Проте слід зазначити, що основні функції управління – планування, організація, керівництво, контроль і регулювання – присутні на всіх рівнях управління. Будь-який менеджер зобов'язаний контролювати результативність системи, за яку він відповідає. Менеджери відповідають за те, щоб функція управління здійснювалася професійно, дієво і економічно.

4. Висновки. Менеджмент організації спрямований на забезпечення результативності та ефективності її функціонування і розвитку. Тому управління результативністю організації є однією з ключових функцій професійної діяльності новітніх українських менеджерів, що вимагає створення адекватної системи управління.

На нашу думку, **управління результативністю** – це процес планування, організування, мотивування і контролювання результатів функціонування та розвитку організації. Система управління результативністю – це поєднання контролюючих підсистем, інтегрованих з механізмами регулювання, які включають всі рівні управління і виконавців так, щоб забезпечити її гнучкість. Систему управління результативністю необхідно конструювати, розробляти і впроваджувати на всіх рівнях управління організацією.

Більшість керівників отримують “систему управління” в спадок і просто використовують її або спільно компонують. Система управління, яку вони проєктують, розробляють, впроваджують і використовують, повинна не тільки відслідковувати результативність операційної системи організації, але й сигналізувати, коли, де і можливо, чому результативність дає збій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты [Текст] : науч. издание / П. Друкер ; [пер. с англ.]. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1994. – 124 с.
2. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами [Текст] : практ. пособие / Г. Кокинз ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишер, – 2008. – 324 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] : учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 405 с.
4. Петрович Й. М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем [Текст] : навч. посіб. / Й. М. Петрович. – К. : Знання, 2013. – 278 с.
5. Поршнева А. Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента [Текст] : науч. издание / А. Г. Поршнева. – М. : Дело, 2008. – 187 с.
6. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] : монография / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 267 с.
7. Терещенко Н. В. Оценка результативности должна быть результативной. / Н. В. Терещенко, Н. С. Яшин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – С. 15-20.
8. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятий [Текст] : монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. – Х. : ИНЖЕК, 2005. – 347 с.
9. Трут О. О. Операционный менеджмент [Текст] : підручник / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 256 с.
10. Варфаловская В. В. Формирование системы оценки результативности организационных изменений / В. В. Варфаловская. // Молодой ученый. – 2012. – № 8. – С. 87-90.
11. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент [Текст] : учебник / Р. Чейз, Н. Эквилан, Р. Якобс ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2007. – 1184 с.
12. Шершньова З. С. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. С. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.