

УДК 338.242.2

Тарасенко С. І.

Дніпровський державний технічний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ

На основі дослідження базових моделей оцінки ефективності управління визначено їхні особливості та можливості у забезпеченні ефективного функціонування організації. Виконано систематизацію напрямів підвищення ефективності управління за сферами їх реалізації та моделями оцінки. Охарактеризовано зміст ключових чинників у системі підвищення ефективності управління.

Ключові слова: ефективність управління, оцінка, модель, напрями підвищення, організація, лідерство.

Постановка проблеми. За рівнем ефективності вітчизняні підприємства значно відстають від ефективності підприємств розвинутих країн. Причому якщо першою з причин відставання називають неефективну організацію праці, то другим за значущістю чинником відставання є дефіцит навичок управління, що визначає величезний прихований потенціал підвищення економічної ефективності на вітчизняних підприємствах завдяки зростанню ефективності управління ними.

Теорія ефективності управління організацією досі є неусталеною та остаточно не розробленою. Існування великої кількості підходів до визначення змісту ефективності управління організацією стає причиною існування різноманітних підходів та моделей її оцінки, широкого спектру методів та показників, які використовуються для вирішення завдань оцінки. Відповідно, така неоднозначність стає причиною відсутності обґрунтованої системи напрямів підвищення ефективності управління. Погоджуючись із фахівцями, які відзначають складність питання ефективності управління, індивідуальність кожної організації та причин її неефективності, вважаємо за необхідне зробити спробу систематизувати напрями підвищення ефективності управління організацією, відштовхуючись від наявних моделей її оцінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням змісту та оцінки ефективності управління організацією присвячено роботи як класиків менеджменту, зокрема П. Друкера, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, К. Менарда, так і сучасних фахівців, у числі яких – О. Богаченко, В. Веснін, І. Герасименко, І. Данильчук, А. Ососька Н. Подольчак, В. Ситниченко, О. Яроцький та ін. У числі розроблених у теорії та запро-

ваджених у практику слід відзначити цільовий, ресурсний та функціональний підходи до оцінки ефективності управління, системну концепцію, підхід внутрішніх процесів та композиційний підхід, оцінку ефективності управління на засадах поведінкового підходу з погляду зацікавлених у діяльності організації груп.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на неоднозначність та існування численних підходів до визначення змісту та оцінки ефективності управління організацією, питання обґрунтування чинників та можливих напрямів підвищення ефективності управління організацією не є достатньо опрацьованими та вимагають подальшого дослідження і систематизації.

Мета статті полягає у систематизації напрямів підвищення ефективності управління організацією, спираючись на існуючі підходи до визначення змісту та моделі оцінки ефективності управління організацією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання оцінки ефективності менеджменту є доволі складним завданням, зважаючи на те, що оцінити управління не завжди можливо прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконаної роботи. Із цієї причини для виміру ефективності управління часто застосовують непрямі методи. Саме тому існують принципово різні підходи до розуміння змісту ефективності управління, зокрема: 1) ототожнення ефективності управління з ефективністю виробництва (Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. та Л. Гілберт та ін.), у тому числі з акцентом на зв'язок ефективності менеджменту з організаційною структурою підприємства (Г. Емерсон); 2) ефективність менеджменту як результат роботи

всієї організації на основі забезпечення дотримання універсальних принципів менеджменту (А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні та ін.); 3) ефективність менеджменту як висока якість та ефективно використання людського ресурсу (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Р. Лайкерт, А. Маслоу) та ін.

Про багатоаспектність категорії свідчать і численні критерії ефективності менеджменту: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, адаптивність, оперативність, гнучкість, надійність, інноваційна активність [1].

Широкий спектр чинників впливу на ефективність управління розподіляється за стандартними для класифікації ознаками: за тривалістю дії, характером впливу, змістом, формою впливу, джерелом (табл. 1).

Кожен із чинників впливає на систему управління окремо або у взаємодії з іншими, що призводить до позитивних або негативних змін, сприяє підвищенню або, навпаки, знижує ефективність управління. Відповідно, управління ефективністю менеджменту полягає у цілеспрямованому планомірному впливі на чинники, які її визначають, із метою забезпечення її зростання на всіх рівнях управління. Однак які чинники формуватимуть напрями підвищення ефективності управління, визначається вибраним підходом до її оцінки. На нашу думку, для вирішення поставленого в роботі завдання – систематизації напрямів підвищення ефективності управління – доцільним є огляд базових моделей оцінки ефективності управління (табл. 2). У число базових включають моделі, що базуються на розумінні організації як закритої системи з акцентом на виробничі чинники або персонал, а також моделі організації як відкритої системи, але з різним принципом розуміння зовнішнього середовища: як початкового ресурсів, споживача продукції (робіт, послуг), джерела загроз та можливостей або сукупності зацікавлених у діяльності організації груп. Залежно від того, яка модель береться за основу, відрізнятимуться й першочергові напрями підвищення ефективності управління.

У найбільш загальному вигляді всю сукупність чинників, які визначають ефективність управління організацією, доцільно згрупувати за сферами реалізації на такі: структура організації та розподіл праці, ресурси та технології, індивідуально-психологічні особливості керівника, персонал.

Рациональність діючої організаційної структури та закріпленій нею розподіл праці визначають якість формальних механізмів управління, формують можливості реалізації координаційних механізмів в організації, забезпечують умови узгодженості дій співробітників, системної реалізації функцій управління, спрямованість усіх дій організації на досягнення поставлених цілей та вирішення ситуаційних завдань. Від правильного вибору організаційної структури залежать швидкість та економічність прийняття рішень, результативність виконання поставлених керівництвом завдань, а також загальна ефективність менеджменту організації. Для підвищення ефективності управління мають бути виявлені та виправлені «патології» в побудові організації. Серед них, зокрема, можуть бути такі, як переважання структури над функцією, автаркія підрозділів, несумісність особистості з функцією, бюрократія [3, с. 81–93].

Підвищити ефективність управлінської праці дає змогу застосування такої форми розподілу праці, як делегування, що вивільнює керівника для виконання більш важливих завдань, розширює обсяг виконуваних організацією завдань, розвиває у підлеглих ініціативність, уміння та навички, професійні компетенції, а також розширює рівень прийняття рішень, але при цьому не позбавляє керівника відповідальності.

Важливими чинниками, що здійснюють вплив на можливості та ефективність управління організацією, є якість, кількість та стан використання різних видів ресурсів, якими вона володіє та розпоряджається. У їх число слід включити як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, а також як ті, що безпосередньо пов'язані зі створенням цінності організацією та з отриманням нею доходів, так і ті, що формують внутрішні цінності організації, зокрема її організаційну культуру. Особливу увагу в системі ресурсів організації слід приділити інформаційним ресурсам та ІТ-технологіям. Дослідники у цій сфері відзначають, що «результат від роботи з ІТ-технологіями може бути вражаючим: 1) економія ресурсів (зокрема, трудових

Таблиця 1

Класифікація чинників впливу на ефективність управління

Ознака класифікації	Види чинників
За тривалістю дії	– чинники довготривалої дії (технічний рівень виробництва, стиль управління, організаційна структура управління); – чинники тимчасового впливу (простої, прогули, порушення дисципліни)
За характером впливу	– інтенсивні (забезпечують підвищення ефективності менеджменту за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, удосконалення організації праці управлінців, підготовки кадрів управління); – екстенсивні (передбачають залучення додаткових ресурсів управління, збільшення чисельності управлінського персоналу, розширення технічного оснащення праці керівників на якісно незмінній основі)
За змістом	– науково-технічні (рівень механізації та автоматизації праці); організаційні (раціональність структури управління, розстановка кадрів, трудова дисципліна); – економічні (система матеріальної відповідальності та матеріального заохочення); – соціально-психологічні (мотивація праці, міжособистісні відносини)
За формою впливу	– прямі (безпосередньо впливають на ефективність менеджменту – кваліфікація персоналу, стан устаткування); – непрямі (здійснюють опосередкований вплив на ефективність управлінської праці – психологічний клімат, групова динаміка)
За джерелом	– особистісні характеристики менеджерів (потенціал співробітника, здатність до виконання певної роботи); – технічні чинники (засоби виробництва, які застосовуються: технічне забезпечення, досконалість інформаційних систем тощо); – чинники розвитку організації (організаційна культура, ресурсний потенціал, наявність обґрунтованої стратегії тощо)

Джерело: складено автором за [2]

Таблиця 2

Базові моделі оцінки ефективності управління

Модель	Зміст	Переваги та недоліки	Базові критерії оцінки
1. Модель, орієнтована на внутрішні фактори виробництва	Організація являє собою механізм, який складається з основних виробничих чинників (засобів виробництва та робочої сили), є закритою системою, а свідченням ефективного менеджменту є оптимізація виробничої структури, виробничого процесу, виробничих ресурсів, їх ефективне використання. Менеджмент зосереджується на оперативному рівні та забезпеченні внутрішньої економічності.	Переваги: дає змогу встановити техніко-економічні зв'язки та залежності різних чинників виробництва Недоліки: недостатньо враховуються роль і значення людського чинника та чинників зовнішнього середовища.	Співвідношення результатів та витрат (ресурсів): виробництво на одиницю витрат, ефективність використання ресурсів (ресурсовіддача).
2. Модель, орієнтована на людину	Організація є закритою системою, яка складається з людей – найважливіших факторів продуктивності. Модель базується на теорії людських відносин та поведінкових наук. Основні елементи моделі: увага до прагнучих, система мотивації, комунікація, лояльність, участь у прийнятті рішень. Менеджмент зосереджується на внутрішніх процесах, які відбуваються в організації та зумовлюють продуктивність, а отже, й ефективність.	Переваги: акцентує увагу на людському капіталі, який в епоху знань дійсно є визначальним. Недоліки: не враховує вплив на ефективність чинників зовнішнього середовища.	Ефективність використання людських ресурсів, удосконалення людських ресурсів організації. Оцінюються інтеграція діяльності, задоволеність членів колективу, мораль, соціальний та психологічний клімат і т. д.
3. Модель відкритої системи	Організація є складною ієрархічною системою, яка тісно взаємодіє з оточуючим середовищем. Основа – загальна теорія систем та визнання залежності елементів, підсистем та організації у цілому від зовнішнього середовища, яке істотно впливає на структуру і систему управління. Ключові чинники успіху діяльності організації знаходяться у двох сферах: а) зовнішньому середовищі, яке поставляє всі види ресурсів, у т. ч. інформацію (знання); б) внутрішньому середовищі, яке створює передумови для використання можливостей та ліквідації загроз.	Переваги: бере до уваги чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Недоліки: складність формування системи показників, яка б оцінювала здатність організації отримувати необхідні ресурси з оточуючого середовища та задовольняти його потреби у продукції, що виробляється (послугах, що надаються).	Оцінка здійснюється з погляду системних ресурсів на основі чотирьох груп показників: економічної ефективності; внутрішньої інтеграції та координації; адаптації та реагування на зовнішній вплив; використання людського капіталу. Сукупність показників відображає стан системної ефективності організації.
4. Модель зацікавлених груп	Організація є відкритою системою та суспільним інститутом, який намагається забезпечити баланс інтересів пов'язаних із ним груп (внутрішніх та зовнішніх відносно організації). Менеджмент спрямований на координацію інтересів різних груп та забезпечення їх балансу. В основі моделі – концепція зацікавлених груп.	Переваги: у систему оцінки включаються не тільки організація та клієнти, а значно ширше коло стейкхолдерів. Недоліки: неможливість забезпечити високий рівень задоволення очікувань усіх зацікавлених сторін із причини їх суперечливості та складності пошуку оптимального балансу інтересів.	Оцінка ефективності базується на виборі цінностей, визначенні політичної орієнтації організації, ув'язуванні її власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу. Ефективність управління зумовлена ступенем задоволення очікувань зовнішніх та внутрішніх суб'єктів впливу.

та часових), підвищення ефективності; 2) вивільнення часу під вирішення нагальних питань, які безпосередньо стосуються досягнення мети; 3) полегшення інформаційного обміну та роботи над проектами, пришвидшення документообігу та оформлення документації; 4) більш ефективне планування та реалізація як загальної стратегії підприємства, так і маркетингової, фінансової, HR-стратегій; 5) легше просування бренду, спрощення процесу взаємодії із цільовою аудиторією; 6) контроль над фінансовими витратами, дебіторською та кредиторською заборгованістю; 7) широкий аналітичний інструментарій, який не вимагає певних зусиль для створення звітності; 8) можливість інтегрування між собою великої кількості програмного забезпечення тощо» [4, с. 139].

Підвищити ефективність управління організацією дає змогу використання методу технологізації, яка являє собою зарегламентований (нормований) опис діяльності щодо створення, виробництва якогось продукту або процесу [3, с. 366]. Доцільність технологізації зумовлюється зростанням складності середовища: підвищення абсолютної складності пов'язане зі збільшенням кількості суб'єктів, чинників, зв'язків, продуктів, послуг, їх сполучень та станів, а відносної – зі здатністю конкретного управління контролювати різно-

манітність абсолютних параметрів складності. Представлення повторюваних процесів у вигляді документально закріплених технологій дає змогу підвищити рівень визначеності під час вирішення певних завдань співробітниками, у т. ч. керівниками, та вивільнити час на інші.

Група напрямів підвищення ефективності управління організацією, пов'язаних із персоналом, є найбільш численною. Розуміння значення персоналу як основного ресурсу, який дає змогу сформувати культуру організації, її внутрішній клімат, забезпечує ефективність використання усіх видів ресурсів, визначає результативність управління та створює прилавочний продукт, в умовах економіки знань є запорукою розстановки пріоритетів впливу в організації. Управління персоналом має базуватися на роботі з кожним співробітником організації, враховувати його індивідуальні особливості для створення таких умов, які дадуть змогу отримати максимум віддачі від праці співробітника, поліпшити її результати [5, с. 24].

Особливого значення врахування індивідуально-психологічних особливостей працівника набуває для керівників, які в ідеалі мають виступати дійсними лідерами в організації. Аналітичними дослідженнями фахівців доведено, що, по-перше, розвиток лідерства позитивно впливає на ефективність

топ-менеджменту; по-друге, компанії з різними рівнями розвитку лідерства мають різний рівень ефективності топ-менеджменту; по-третє, топ-менеджери компаній із розвинутим керівництвом більш ефективні, ніж топ-менеджери компаній із менш розвинутим рівнем лідерства [6, с. 101].

Вважається, що лідерству неможливо навчитися або скопіювати, проте можливо створити основи для розвитку лідерства завдяки діяльності з установами напряму розвитку, вирівнювання людей та мотивації послідовників, що дасть змогу досягти організаційних цілей. Тобто процес розвитку лідерства розбивається на три основні виміри, тоді як ефективність вищого керівництва групується навколо п'яти основних перспектив: внутрішніх (фінанси, процеси, навчання та зростання) та зовнішніх (клієнти, соціальна відповідальність) [6, с. 126].

Якщо вітчизняна наука управління зосередилася на питаннях лідерства не так давно, то дослідники найкращих світових шкіл менеджменту завжди приділяли лідерству як засобу ефективного управління першочергову увагу. Так, дослідженню ключових лідерських навичок менеджерів більше 30 років присвятили Ломінгер, Корн/Феррі, що дало їм змогу визначити вісім найважливіших лідерських компетенцій: вміння діяти в умовах змін та невизначеності; креативність та вміння відшукувати нестандартні альтернативи вирішення проблеми; інноваційність у пошуку нових підходів до економіки коштів та підвищення ефективності; стратегічна гнучкість; здатність визначати пріоритети певних робіт відносно інших, «розшивати вузькі місця» та планувати діяльність працівників; мотивування інших, ураховуючі особистісні характеристики співробітників; створення ефективних команд; управління

баченням та цілями, донесення цінностей організації до співробітників [7; 8].

Порівняно зі списком Ломінгера Гарвардський бізнес-огляд містить узагальнені результати опитування керівників великих компаній різних країн щодо найважливіших компетенцій для всіх менеджерських позицій, які наголошують на першості таких якостей, як мотивація підлеглих, цілісність, чесність, здатність аналізувати, вирішувати проблеми, бути орієнтованим на результат (рис. 1). Водночас у числі проблем комунікацій, які перешкоджають ефективному лідерству, найчастіше називали: невизнання досягнень працівників, нечітке формулювання вказівок, недостатність часу для підлеглих (рис. 2).

Таким чином, у сучасних ринкових умовах для ефективного управлінського процесу необхідно, щоб менеджер кожного рівня структури управління організацією не тільки мав глибокі й різносторонні знання, а й відрізнявся оперативністю та діловитістю, мав відчуття нового, постійно проявляв ініціативу, був дійсним лідером очолюваного колективу. Впливати на це можливо шляхом постійного підвищення його кваліфікації, просуванням кар'єрними сходами, активною підтримкою новаторства в організації, створенням та підтримкою атмосфери творчого пошуку, вдосконаленням системи мотивування керівників на основі узгодження мотивів діяльності кожного співробітника із цілями організації [5].

Розглянуті напрями підвищення ефективності управління організацією за сферами їх реалізації можуть бути розподілені за базовими моделями оцінки, адже саме вибраний принцип оцінки та, відповідно, чинники, що беруться до уваги згідно з ним, визначатимуть способи впливу на ефективність (рис. 3).

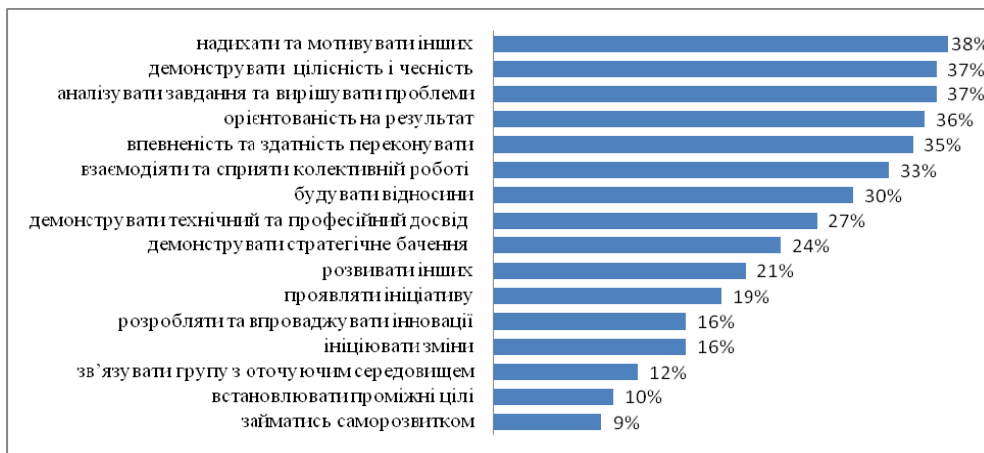


Рис. 1. Найважливіші лідерські якості для ефективного менеджменту

Джерело: складено на основі [9]



Рис. 2. Проблеми у комунікаціях, які заважають ефективному лідерству

Джерело: складено на основі [9]

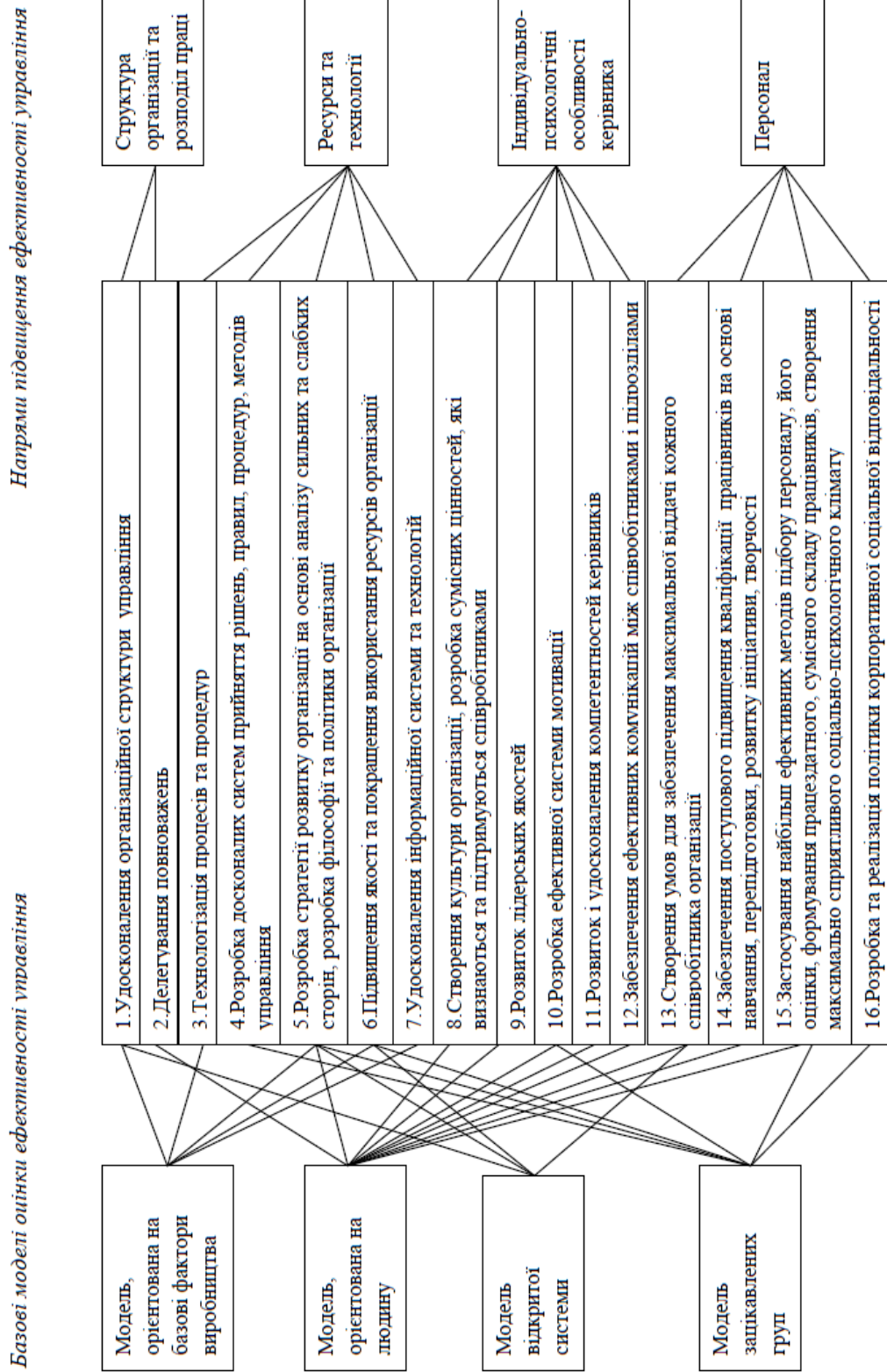


Рис. 3. Напрями підвищення ефективності управління організацією в контексті базових моделей оцінки

Висновки. Підводячи підсумок виконаному дослідженню, зазначимо, що робота в напрямі підвищення ефективності управління організацією має бути системною та включати аналіз поточної діяльності в галузі управління з використанням вибраної базової моделі оцінки ефективності (або їх сукупності) за допомогою спеціальних методів організаційної діагностики. Побудована на їх основі діюча модель діяльності організації дасть змогу визначити організаційні патології та управлінські протиріччя, обґрунтувати та реалізувати найдієвіші чинники підвищення ефективності управління. Впровадження вибраних напрямів має супроводжуватися глибоким позиційним аналізом

організації для забезпечення підтримки з боку персоналу очікуваних нововведень та їх незворотності.

Значно результативнішим пошук можливостей підвищення ефективності управління організацією буде за умови залучення професійних консультантів, що дасть змогу отримати неупереджений професійний, підкріплений значним досвідом вирішення подібних проблем погляд та варіант досягнення поставленої мети.

Результати роботи з підвищення ефективності управління знайдуть свій прояв у поліпшенні рівня базових критеріїв оцінки ефективності, зростанні результативності бізнесу та посиленні конкурентних позицій організації.

Список літератури:

1. Мескон М.Х., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. Москва : Дело, 2004. 720 с.
2. Демина Ю.В. Эффективность менеджмента и пути ее повышения. *Современные научные исследования и инновации*. 2011. № 8. URL : <http://web.snauka.ru/issues/2011/08/1710>
3. Кравець В.І., Слісаренко Т.В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 136–140.
4. Пригожин А.А. Методы развития организаций. Москва : МЦФЭР, 2003. 864 с.
5. Тарасенко С.І. Напрями підвищення ефективності управління організацією. *Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи* : зб. статей та тез доп. всеукр. наук.-практ. конф. (Кам'янське, 18–19 квітня 2018 р.). Кам'янське : ДДТУ, 2018. С. 23–25.
6. Glamuzina M. (2015). Levels of leadership development and top management's effectiveness: Is there a clear-cut relationship? *Management*, 20(Special issue). Str. 89–131. URL : <https://hrcak.srce.hr/139122>
7. Korn Ferry Leadership Architect™ Legacy Competency Mapping. URL : http://static.kornferry.com/media/sidebar_downloads/KFLA_LegacyCompetencyModelsMapping.pdf
8. Lominger Competency Model. URL : <http://library.constantcontact.com/download/get/file/1107007864445-56/Lominger+Competencies.pdf>
9. How To Increase Efficiency By Improving Management Organization. Five tips to increase efficiency throughout your construction management organization, 2018. URL : <https://www.forconstructionpros.com/business/article/20990900/how-to-increase-efficiency-by-improving-management-organization>

Тарасенко С. І.

Днепровский государственный технический университет

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В КОНТЕКСТЕ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ

Резюме

На основе исследования базовых моделей оценки эффективности управления определены их особенности и возможности в обеспечении эффективного функционирования организации. Выполнена систематизация направлений повышения эффективности управления по сферам их реализации и моделям оценки. Охарактеризовано содержание ключевых факторов в системе повышения эффективности управления.

Ключевые слова: эффективность управления, оценка, модель, направления повышения, организация, лидерство.

Tarasenko S. I.

Dniprovsk State Technical University

ENHANCING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT BY USING VARIOUS MODELS OF EVALUATION

Summary

Based on the efficiencies estimation of management basic models' research, their features and capabilities in ensuring the effective functioning of the organization are determined. The systematization of ways for increasing the efficiency of management according to the areas of their implementation and evaluation models is carried out. The content of key factors in the system of improving the efficiency of management is characterized.

Keywords: efficiency of management, estimation, model, ways of improvement, organization, leadership.