

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ УКРАЇНСЬКИМИ МЕНЕДЖЕРАМИ

Висвітлені теоретичні основи та концептуальні положення системи управління організаціями за результатами. Доведений взаємний зв'язок фінської моделі управління за результатами з високим рівнем розвитку економіки Фінляндії.

Проаналізовані передумови та визначені ключові чинники впровадження цієї системи управління в практику управління українськими організаціями в умовах їх модернізації.

Ключові слова: менеджер, методологія, модернізація, організація, персонал, процес, принципи, робота, результат, система, управління, чинники.

Trut O.

INTRODUCTION OF SYSTEM MANAGEMENT AFTER RESULTS UKRAINIAN MANAGERS

Theoretical bases and conceptual principles of control system by organizations are lighted up after results. Mutual connection of the Finnish case frame is well-proven after results with the high level of development of economy of Finlyandiii.

Analysed pre-conditions and the key factors of introduction of this control system are certain in practice of management Ukrainian organizations in the conditions of their modernization.

Keywords: manager, methodology, modernization, organization, personnel, process, principles, work, result, system, management, factors.

Вступ. Взятий Україною курс на поглиблення ринкових реформ, які забезпечать добробут громадян, відродження і зростання вітчизняної економіки, зумовлює необхідність формування нової управлінської парадигми, яка повинна віддзеркалювати об'єктивні потреби реформованої економіки і суспільства загалом. Вона має виявити ключові чинники, використання яких при побудові нової системи управління допоможе нашій країні прискорити розвиток ринкової економіки з найменшими втратами для суспільства.

Менеджмент українських організацій в умовах ринку вирішує подібні завдання: отримання максимального та довготермінового прибутку, стійкий розвиток, забезпечення переваги над конкурентами. Але якщо одні організації досягають значних результатів у вирішенні цих завдань і стають лідерами ринку, то інші – змушені постійно боротися за виживання або навіть зникають.

Проведені вітчизняними та зарубіжними соціологами дослідження показують, що менеджери не розрізняють таких понять, як «робота» і «результат», а через це поточна, звичайна робота перешкоджає їм досягати високих результатів. Крім того, що поточну діяльність керівників, на яку вони витрачають найбільше часу, може не гірше, але дешевше виконати будь-хто з підлеглих. Такий підхід обмежує їхні можливості зробити певний внесок у майбутній успіх організації.

Тому сучасним українським менеджерам потрібно знайти цільові орієнтири, що є вирішальними для успіху організації, ідентифікувати їх, виробити критерії та вжити заходів щодо їх досягнення –

саме в цьому й полягає система управління організацією за результатами. Але в сучасному стані розвитку національної економіки та й окремих підприємств, коли майбутнє не дуже ясне, цілі дещо розмиті, виникає небезпека захоплення менеджерами проміжними, частковими, «сьогоднішніми» результатами, «управління заради управління», втрати перспективи та витрати сил на марну працю, яка не приведе до досягнення бажаної мети.

Сфера управління нині вважається найскладнішою, оскільки менеджери будь-якого рівня – державного чи цехового – працюють багато й завзято, що не гарантує, проте, ні успіху, ні навіть виживання об'єкта їхнього керівництва. Це доводить необхідність нових підходів до управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях зарубіжних вчених наукові дослідження проблеми управління результатами організації представлені ширше. Зокрема, фундаментальний підхід до розгляду питань оцінювання ефективності менеджменту та результативності організацій висвітлено в роботах учених: Э. Воутілайнена, П. Друкера, Н. Энди, Г. Кокінза, Р. Каплана, Д. Лафта, І. Ніссена, П. Порреніе, Т. Санталайнена, П. Самуельсона.

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

Однак, незважаючи на значний науковий доробок вчених, вітчизняними дослідниками практично не охоплена проблематика ефективного викорис-

тання управлінських ресурсів для підвищення результативності організацій, формування адекватних систем управління, розробки відповідних інструментів та механізму управління за результатами. Відсутні теоретичні розробки і практичні рекомендації з питань системного управління результатами організацій в умовах модернізації економіки України.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних засад і методологічних принципів системи управління організаціями за результатами та обґрунтування передумов впровадження її в професійну діяльність українських менеджерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стимулом до розробки системи управління за результатами послужила незадоволеність керівників фінських підприємств американською системою управління за цілями. На розвиток цього типу управління зробило також японське управлінське мислення. Фінська школа управління на сьогоднішній день – одна з наймолодших [1, 4, 9]. Фінляндія є крупним торговим партнером країн Балтії, Росії та України, тому досвід управління організаціями у Фінляндії становить для нас великий інтерес у силу того, що ця концепція на практиці приносить відчутні результати.

Основна концепція авторів сучасного фінського менеджменту (Тімо Санталайнена, Ееро Воутілайнен, Пертті Порреніє і Юуко Х. Ніссен), які протягом останніх 20 років активно працюють в області вдосконалення системи управління організаціями у Фінляндії, присвячена націлюванню керівників на результативність [1, 6, 7].

Концепція управління за результатами формувалася крок за кроком. На сьогодні ця система впроваджена на багатьох підприємствах і в організаціях Фінляндії. Успіхи в економіці, особливо за останній час, – переконливий доказ ефективного управління.

У Доповіді про конкурентоспроможність у світі за 2013 рік Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) Фінляндія, Швейцарія і Сінгапур залишаються світовими лідерами за рівнем конкурентоспроможності своїх національних економік. До першої десятки найбільш конкурентоспроможних країн світу, попри кризу, увійшли шість європейських держав [10]. Згідно з ВЕФ, управління фінською економікою як на макро-, так і мікро- рівнях здійснюється дуже добре, що забезпечує відмінні показники якості державних інститутів. Визначальним чинником росту конкурентоспроможності Фінляндії, було приєднання її у 1995 р. до Євросоюзу.

Фінляндія за досить короткий період часу успішно трансформувала свою економіку в економіку знань. Уже в 1990-х Фінляндія стала найбільш спеціалізованою за ІКТ країною у світі. До 10% ВВП тут використовується на розвиток освіти, фінансування досліджень і розробок. Результатом є високі темпи приросту ноу-хау (найвищий показник у світі). До того ж у країні прозора і стабільна економічна ситуація, а суспільство вільне від корупції.

Загальновідомо, що освіта є найважливішим чинником економічного розвитку країни. Програма оцінки міжнародних студентів у Фінляндії засвідчила найвищий рівень підготовки студентів [11]. Загальний освітній рівень фінів високий – 65% на-

селення вступає до університетів або професійних вузів, і більшість студентів одержує ступінь магістра [11].

Україна в рейтингу конкурентоспроможності ВЕФ перебуває на 84 місці зі 148 країн в оточенні Тунісу й Уругваю [11]. Таким чином за рік вона опустилась на 11 позицій. Серед пострадянських країн Україна ще випереджає лише Молдову (89 місце) й Киргизію (121 місце). Серед факторів, які найбільше заважають розвитку бізнесу в Україні, називається недостатній доступ до кредитів, корупція, бюрократія, недосконале податкове законодавство, політична нестабільність. Тому основним завданням сучасної України на етапі євроінтеграції є подолання цих негативних наслідків як на макро так і на мікро рівні управління національною економікою. Зрозуміло, що це вимагатиме тривалого часу. Проте, на нашу думку, прискорити цей процес можливо за умови якісної підготовки висококваліфікованих менеджерів, що забезпечить її успіх і конкурентоспроможність в майбутньому.

Автори концепції управління за результатами наголошують на необхідності чіткої орієнтації діяльності організації на вимірювання запланованих та досягнутих у процесі роботи *результатів* [4]. Основна ідея управління за результатами полягає в тому, що жодна організація не представляє ніякої цінності сама по собі, але вона є впорядкованою формою, яка об'єднує окремих індивідів та їх груп для досягнення певних результатів.

Основоположники цієї концепції управління визначають, що «управління за результатами» – це така система управління, яка має будуватися на основі певного способу мислення та поведінки членів організації, орієнтованих на досягнення очікуваних результатів. Оскільки мета – це критерій оцінки результатів, то залежно від типу мети, якою користується або організація у цілому, або – окремих підрозділ чи виконавець, застосовуються окремі показники, або – система показників для оцінки результативності.

Як зазначає український вчений Й. Петрович, «визначення цілі трактує її як один з елементів поведінки і свідомої діяльності людини, що характеризується уявленням 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. Перехід від цілі до результату не є безпосереднім і прямим» [5]. Згідно з цією концепцією ключовими результатами діяльності організації вважаються конкретні цілі, що піддаються вимірюванню, досягнення яких можна визначити різними техніко-економічними показниками. Багатоцільовий характер діяльності організації, а також необхідність досягнення різнобічних результатів потребує досить складних *засобів управління ними*.

Схематично процес управління організацією за результатами представлений на рис. 1.

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 включення кожного працівника у процес забезпечення досягнення результатів і є

визначальним досягненням підходу, що розглядається. 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 [9].

ваної на зміцнення виробничої та трудової дисципліни, точніше – на створення нової дисципліни, нового ставлення до праці. За роки радянської влади люди звикли не стільки працювати, скільки вдавати, що працюють. З цією психологією необхідно боротися, зокрема, забезпечуючи матеріальне й моральне стимулювання кожного працівника суто

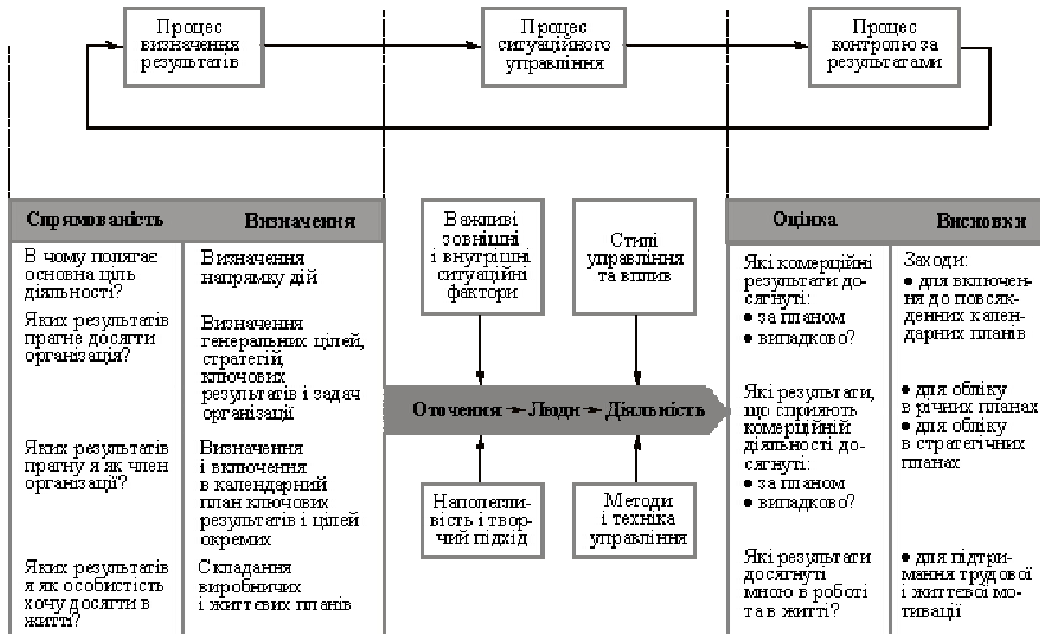


Рис. 1. Процес управління за результатами

Для більш чіткого уявлення про зміст «управління за результатами», порівняємо його загальні характеристики з відповідними характеристиками менеджменту (табл. 1).

Управління за результатами в кожній організації унікально, тому що полягає в роз'ясненні кожному працівнику сенсу його праці, у створенні умов для вільного розвитку фізичних і розумових здібностей людини для досягнення спільно узгоджених результатів і поліпшення рівня життя.

Як відзначає Й. Петрович, праця в системі управління за результатами не має примусового характеру, тобто її зміст, послідовність, місце і час виконання обумовлюються тільки результатами, у визначенні яких бере участь і керівництво, і персонал. На нашу думку це положення концепції є найбільш назрілим нині для українських менеджерів. Адже за часів функціонування адміністративно-командної системи через зрівнялівку, труднощі професійного зростання та службово- професійного просування за діловими якостями люди відучилися працювати на совість. Тоді існував стандарт відносин „начальник – підлеглий”, а не єдина команда колег по роботі, очолювана формальним керівником, який одночасно є її неформальним лідером. Нині найбільш адекватним стандартом трудових відносин є формування й функціонування команд колег по роботі. Широке впровадження цього стандарту в практику роботи вітчизняних організацій є важливим засобом досягнення визначених результатів діяльності [5].

Тому особлива проблема для українських менеджерів – необхідність постійної роботи, спрямо-

ваної за результати роботи, за індивідуальний трудовий внесок у кінцевий результат діяльності певного трудового колективу і всієї організації.

Менеджмент має бути засобом, за допомогою якого організація формує свою організаційну культуру, цінності й переконання. На нашу думку основні принципи корпоративної культури, почуття духовної спільності, властиве працівникам організації, справляють значно більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації або нормування часу. Безумовно, все це також необхідно для успіху. Однак вирішальним чинником успішної діяльності організації є дотримання її працівниками принципів корпоративної культури. Добрих результатів організації 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. Якщо культура організації протирічить стратегії, тоді її варто змінити, причому намагатися зробити це якнайшвидше, оскільки тривалий конфлікт між основними положеннями культури і стратегії організації послаблює зусилля менеджерів з реалізації обраної стратегії. Отже, тісний зв'язок між корпоративною культурою і стратегією є дієвим засобом активізації роботи персоналу організації.

За роки існування незалежної України ринкові реформи у нас здійснювалися надто повільно, непослідовно, з багатьма іншими недоліками, а в кінцевому підсумку – з низькою результативністю. Однією з важливих причин цього є наявність

Загальні характеристики менеджменту та «управління за результатами»

Характеристика	Менеджмент	«Управління за результатами»
Загальна спрямованість	Неясна (або неусвідомлена) система управління, спрямована на досягнення результату, що не є чітко визначеним	Система «управління за результатами» є процесом пошуку результату. До неї входять: визначення результатів, оперативне управління, контроль за результатами
Планування	Існує небезпека обмежитися «бюджетними» цілями. Немає чіткого зв'язку між завданнями окремих груп та окремих працівників. Ініціатива може залишитися поза увагою керівника	Складаються бюджети, плани діяльності та розвитку. Наявність визначеного результату та спрямованість на нього. Урахування у плануванні інтересів всіх груп та окремих працівників. Досягнення «календарної визначеності». Людина, її воля, бажання — в основі всього Використання стратегічного управління.
Оперативне управління	Слабка спрямованість поточної діяльності на досягнення очікуваних результатів; виконання недосконале, внаслідок недостатньої уваги до планування робочого часу; вважається, що результати мають виникати автоматично, завдяки роботі підлеглих	Організація та поточне планування діяльності на основі тісного зв'язку з очікуваними результатами; свідоме стимулювання за досягнуті результати; надання підтримки виконавцям; постійний проміжний контроль, зокрема за виконанням графіків, визначених для окремих робіт
Контроль	Орієнтація на вузьке коло доступних критеріїв; наявні спроби замінити аналіз загальними поясненнями; «контроль заради контролю»; часто — відсутність висновків про стан справ та обґрунтованість у коригувальних заходах	Головна увага приділяється комерційній діяльності, а також діяльності на її підтримку; розвинутий аналіз поточних результатів (у тому числі випадкових); обґрунтовуються висновки для упровадження заходів; «перемогли» та «поразки» сприймаються як уроки на майбутнє
Наслідки застосування	При розвитку негативних сторін існує можливість: одностороннього розвитку; використання «модних» течій та стандартних рішень; віра в можливість стрибкоподібного розвитку за допомогою знаходження «панацеї» без глибоких перетворень в організації	При використанні переваг — існує можливість вдосконалення за допомогою керованих процесів змін, які здійснюються комплексно, постійно, на всіх організаційних рівнях, з урахуванням накопиченого позитивного та негативного досвіду основа для подальшого розвитку стратегічного управління

серйозних недоліків у державному управлінні економікою та у менеджменті переважної більшості вітчизняних організацій. Тим не менше і у цій сфері справи поступово покращуються. Про це можна стверджувати, ґрунтуючись на макроекономічних показниках вітчизняної економіки, позитивна динаміка яких упродовж кількох останніх років свідчить про її стабілізацію і початок поступового відродження після глибокої економічної кризи. Поступово буде поповнюватися когорта найкваліфікованіших спеціалістів з управління в умовах ринкових відносин, на яких нині в окремих секторах національного господарства України існує дефіцит.

Висновки. Управління за результатами — це спільна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені і погоджені всіма членами організації. При цьому ефективними засобами досягнення бажаних результатів в діяльності вітчизняних менеджерів повинні стати: творчі здібності людей, демократичний стиль і техніка управління, формування й функціонування команд колег по роботі, корпоративна культура та культура менеджменту, стратегія організації.

В умовах управління за результатами ініціативний і творчий персонал — найцінніший ресурс. Джерелом такого управління є переконання в тому, що кожна людина здатна до саморозвитку незалежно від того, на якому рівні організації вона працює. При цьому керівник повинен бути демократичним, гнучким, готовим до співпраці, приділяти основну увагу результату, довіряти працівнику і делегувати йому повноваження, а також давати можливість підлеглим домагатися успіху.

Однак «управління за результатами», як і будь-який підхід до управління, має свої обмеження. Так,

автори концепції цілком правильно наголошують на тому, що перехід до «управління за результатами» означає широкомасштабний процес вдосконалення всієї організації з приділенням водночас уваги лише деяким інструментам планування та контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Управління, націлене на результати / П. Друкер. [пер. з англ.] — М.: Технічна школа бізнесу, 1994. — 200 с.
2. Економіка підприємства: підручник / [за ред. Й. М. Петровича]. — К.: Новий світ, 2004. — 680 с.
3. Економіка та організація виробництва: підручник / [за ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розенплентера]. — К.: Знання, 2007. — 678 с.
4. Кокінз Г. Управління результативністю: Як перебороти різницю між оголошеною стратегією і реальними процесами / Г. Кокінз. — М.: Альпіна Бізнес Букс, 2007. — 315 с.
5. Петрович Й. М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем: навч. посіб. / Й. М. Петрович. — К.: Знання, 2013. — 510 с.
6. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. — М.: Прогресс, 1989. — 528 с.
7. Трут О. О. Оперативний менеджмент: підручник / О. О. Трут. — К.: Академвидав, 2013. — 348 с.
8. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Р. [пер. с англ.] — М.: Вильямс, 2007. — 1184 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
10. <http://www.dw.de>