

## ПРО КРИТЕРІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ПОКАЗНИКИ ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Охарактеризований цільовий підхід до формування критеріїв й показників управління результативністю організації. Обґрунтоване комплексне застосування методів “дерева цілей” і “дерева критеріїв” для побудови системи управління результативністю організації. Доведено, що управління результативністю організації багатокритеріальна проблема, вирішення якої потребує формування збалансованої моделі управління результативністю.*

**Ключові слова:** вимірювання, завдання, критерій, менеджмент, місія, організація, показник, результат, результативність, система, управління, ціль.

O. Trut

## MANAGEMENT CRITERIA AND INDICATORS OF THE MEASUREMENT OF ORGANIZATION EFFECTIVENESS

*A target approach to the formation of criteria and indicators of organization effectiveness management is characterized. An integrated application of the "targets tree" and "criteria tree" methods for the construction of the system of the organization effectiveness management is grounded. It is proved that the organization effectiveness management is a multicriterion problem the solution of which requires creating a balanced model of the effectiveness management.*

**Keywords:** measurement, objectives, criterion, management, mission, organization, indicator, result, effectiveness, system, management, target.

**Вступ.** Завдання менеджменту організації полягає в створенні умов для максимального внеску великої чисельності людей, які володіють різним досвідом і навичками в досягнення цілей організації. Результати опитування, проведеного зарубіжною компанією Renaissance Solutions, свідчать про те, що 90% компаній вважають, що чітке, орієнтоване на дію розуміння стратегії, може мати значний вплив на її успіх. Однак, це ж опитування показало, що менше 60% старших менеджерів чітко розуміють її стратегію і менш ніж 30% впевнені, що ця стратегія ефективно реалізується [10].

Виходячи з результатів цього та інших подібних досліджень, можна дійти висновку про те, що одного стратегічного бачення недостатньо, необхідно також і його правильна реалізація на практиці. Потрібно розуміти, як дії впливають на стратегічні цілі. Цим вимогам – необхідності чіткої визначеності стратегії та розуміння справжніх чинників, стимулюючих діяльність організації, – відповідають системи вимірів. Якщо вони співвіднесені з цілями і системою винагороди окремих співробітників і відділів організації, то вони також забезпечують мотивацію.

Тому питання, пов'язані з формуванням адекватної та об'єктивної системи вимірювання, а також з подальшим аналізом результативності організації набувають вигляду завдання як теоретичної, так і практичної значущості, яке повинно вирішуватися щодо конкретного господарюючого суб'єкту, з

урахуванням внутрішніх й зовнішніх умов його розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Спрямованість на досягнення результатів є загальною ознакою всіх організацій. А вибір критеріїв й показників оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю вітчизняних організацій в ринкових умовах є проблемою як у сучасній науковій літературі, так і на практиці. Для цього не завжди підходять показники економічної ефективності господарської діяльності. Тому, точне і правильне розуміння сутності категорії “результативність” та основних критеріїв, що її визначають, значно полегшує подальші дослідження в галузі управління результативністю.

Неоднозначність природи походження результативності, складність змісту цього процесу та багатоаспектний характер вимірювання закономірно обумовлює необхідність узагальнення критеріїв, за якими відбувається відбір позитивних і негативних ефектів, що в комплексі визначають результати функціонування та розвитку організації.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів вимірювання результативності організації присвячені наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як М. Армстронг, А. Берон, В. Білошапка, П. Друкер, Н. Енди, Р. Каплан, Н. Кизим, Г. Кокинз, П. Кругман, Д. Лафт, Д. Нортон, Й. Петрович, Д. Синк, А. Тищенко, Н. Терещенко, Б. Фелпс, Р. Чейз, М. Явдак, Н. Яшин та ін.

**Метою статті** є дослідження теоретичних засад й методичних підходів до формування критеріїв управління та показників вимірювання результативності організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** “...Категорією, що характеризує успіх підприємства в умовах ринку, доцільно прийняти результативність його діяльності”, – наголошують сучасні українські науковці [8]. Всебічне вивчення автором дефініції “результативність” дозволяє стверджувати, що всі вони більш або менш деталізовано виражають одну загальну думку: результативність – це ступінь досягнення запланованих результатів (запланованих завдань, цілей). Саме поняття “результат” стосовно функціонування та розвитку організації, є дуже широким і багатоаспектним, оскільки для сучасних організацій характерно розмаїття цілей.

Відповідно до цільового підходу, кожна організація – цілеспрямована система, головним призначенням якої є досягнення заздалегідь визначених місії та цілей. Кожній цілі повинен відповідати критерій, за допомогою якого може бути оцінений ступінь її досягнення. Тому для оцінювання результативності організації необхідна сукупність критеріїв, які відображають міру (ступінь) наближення організації до бажаного стану.

Критерій – термін грецького походження – *kriterion* – засіб судження; мірило для визначення оцінки, класифікації чого-небудь. Відповідно, критеріями результативності організації слід вважати найбільш значущі характеристики (ознаки, властивості), відповідні до визначеного стану яких повинна здійснюватися оцінка отриманих результатів їхнього функціонування та розвитку. Критерії результативності відображають міру (ступінь) наближення організації до бажаного стану та дають змогу оцінити якість вирішення проблеми і досягнення поставлених цілей. Вони вказують, наскільки реальний стан організації відповідає уявленню про те, якою вона повинна бути в спроектованих умовах діяльності. Правильна оцінка сприяє досягненню поставлених цілей, у той час як помилкова оцінка та невірно прийнятий критерій ускладнюють досягнення бажаного результату.

Варто зауважити, що єдиної та цілісної методології формування критеріїв результативності організації не створено і донині. Проте більшість вчених рекомендують використовувати метод “дерева критеріїв”, яке відображає структуру їх ієрархічної підпорядкованості [4, 5, 10]. На нашу думку, цей метод є визначальним і логічно витікає та доповнює метод “дерева цілей” організації.

Ідея методу “дерева критеріїв” полягає в тому, що всі критерії організовуються в певну ієрархічну структуру. На кожному рівні цієї ієрархії відбувається побудова показника агрегованого оцінювання критеріїв попереднього рівня. Особливістю ієрархічної структури є агрегування в кожному вузлі дерева тільки двох критеріїв чи показників їх оцінювання, що є основною перевагою цього методу. Для того, щоб розрахувати значення критеріїв для оцінки цілей вищого ієрархічного рівня, необхідно спочатку розрахувати значення критеріїв цілей більш нижчого ієрархічного рівня.

Застосовування цього методу менеджерами вимагає дотримання таких умов: сукупність критеріїв повинна бути повною, тобто відображати всі характеристики системи цілей організації; доступною для одержання оцінок з усіх отриманих критеріїв; розкладною на дрібні групи критеріїв для зручності одночасної роботи з ними; позбавленою елементів дублювання під час оцінки варіантів цілей; здатною розмежовувати розгляд критеріїв, що характеризують результати та засоби їх досягнення; лаконічною, що позбавляє процедуру багатокритеріальної оцінки громіздкості та ускладненості [3].

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

Щоб підвищити результативність, необхідно знати, яка вона на сьогоднішній день. Дійсно, часто доводиться чути: “що не можна виміряти, тим не можна і управляти”. На етапі планування необхідно досягти згоди щодо критеріїв, за якими буде оцінюватися, наскільки вирішені поставлені завдання. Це можуть бути безпосередні показники результативності чи параметри вимірюваних результатів трудової діяльності, або настільки ж наочні показники, пов'язані з виконаними задачами або проектами, що відповідають певним вимогам, – відзначають зарубіжні вчені А. Берон, М. Армстронг [1].

Оскільки розробка правильних критеріїв є завданням досить складним, вони часто менеджерами визначаються неправильно. Невірно визначені певні критерії можуть негативно вплинути на результати діяльності організації. Критерії, зазвичай, (і помилково) розглядаються менеджерами як спосіб обмеженого та часткового вирішення проблем адміністративного управління, а не як засіб менеджменту і фактор мотивації [10].

Науковий менеджмент виділяє щонайменше сім різних, хоч і не обов'язково взаємовиключних критеріїв результативності організації: дієвість цілей, планів; економічність; якість; продуктивність; якість трудового життя; прибутковість; нововведення [2, 6, 8]. Вивчення цієї проблеми дозволило нам обґрунтувати й доповнити діючу систему критеріїв узагальнюючою ознакою, що відображає ринкову позицію організації – конкурентоспроможністю [9]. Виокремлення цього критерію дає шанс менеджменту організації правдиво оцінити можливості конкурентів і власні, обґрунтувати конкурентні цілі, спрямовані на створення й підтримку конкурентних переваг. Будь-яка організація і кожен менеджер в цій або іншій формі вимірюють та контролюють один або більше з перерахованих критеріїв результативності.

Зарубіжні дослідники проблеми управління результативністю організації Е. Нілі і К. Адамі називають п'ять самостійних, але взаємопов'язаних критеріїв підходів до результативності організації:

1. Задоволеність ключових зацікавлених осіб – хто вони, що хочуть і чого потребують?

2. Якість стратегії – які стратегії необхідно втілити в життя, щоб задовольнити бажання і потреби цих ключових зацікавлених осіб?

3. Якість процесів – які критично значимі процеси з'являться у нас внаслідок реалізації цих стратегій?

4. Наявність здібностей та компетенцій – які здатності необхідні, щоб керувати цими процесами і удосконалювати їх?

5. Внесок зацікавлених осіб – який внесок зацікавлених осіб потрібний для того, щоб ми могли придбати і розвинути ці здібності? [1].

На наш погляд, автори ототожнюють і не проводять чіткого розмежування критеріїв результативності й ключових чинників успішної реалізації місії та цілей організації.

Критерії результативності організації позначаються системою певних показників. “Показник – кількісна характеристика якої-небудь властивості соціально-економічних об'єктів і процесів, якісно визначена величина, що є результатом виміру чи розрахунку” [12]. Встановлено, що показник результативності уособлює одиницю виміру, яка пов'язана з ключовим чинником успіху і стратегічною метою організації. Тобто, показник результативності – це стандарт, який дозволяє кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічної мети. Його значення можуть бути засновані на очікуваннях управління, потребах покупців або на результатах дослідження фактичних значень показників.

Американські вчені М. Армстронг, А. Берон при розробці показників результативності рекомендують керуватися такими принципами:

- показники повинні бути пов'язані з результатами і поведінкою, яка спостерігається;
- по можливості, індивідуальні результати повинні бути пов'язані з результатами організації в цілому, наприклад – збалансованою системою показників;
- у кожного співробітника повинні бути можливості досягти цих результатів, а самі результати повинні визначатися узгодженими цільовими показниками;
- необхідно встановити та погодити вимоги до компетенції співробітника;
- для оцінки результативності повинні бути доступні фактичні дані;
- оцінка повинна бути об'єктивною [1].

Спірною, на наш погляд, є спроба вчених вивести єдиний показник результативності організації. Ми погоджуємося з думкою вчених, які зауважують, “...таким показником, однак, ми поки що не володіємо, і дуже мала надія на те, що множина параметрів, які відображають досягнення цілей та співвідношення затрат і випуску, може бути відображеною в єдиному показникові результативності” [5].

Варто зауважити, що в роботах деяких дослідників ототожнюються поняття “критерій” і “показник” результативності. Так, дискусійним, на нашу думку є підхід до визначення критеріїв і показників результативності організації в редакції зарубіжних вчених М. Армстронга, А. Берон [1]. У фунда-

ментальній праці “Управление результативностью: Система оценки результатов в действии” ними запропонована така класифікація показників результативності організації:

- ✓ фінансові показники – дохід, капіталізація, додана вартість, прибуток, витрати;
- ✓ результати діяльності – число вироблених або оброблених одиниць продукції, обсяг виробництва, продажу, кількість нових клієнтів;
- ✓ вплив – досягнення відповідності стандарту (якості, рівня обслуговування тощо), зміни в поведінці, закінчення роботи / проекту, рівень затребуваності послуги;
- ✓ відгук – судження інших осіб: колег, внутрішніх і зовнішніх клієнтів;
- ✓ час – швидкість реакції або час між отриманням і виконанням замовлення, досягнення в прив'язці до графіку робіт, кількість прострочень, термін виведення продукту на ринок, терміни поставки.

У наведеній класифікації автори прирівнюють показники й критерії результативності організації, що на нашу думку, в подальшому ускладнює побудову відповідної системи управління.

В економічній літературі запропоновано безліч показників результативності організації, причому в наявності є два підходи. Традиційний полягає в конструюванні системи фінансово-економічних показників, і є поширеним в практиці вітчизняного управління. Новітній – ґрунтується на побудові збалансованої моделі управління результативністю й використовується, переважно, в західних країнах.

Домінування фінансових показників над системами вимірювань є поширеною проблемою – Боб Фелпс – керівник Британської групи McKinsey. Фінансові показники відображають ефективність рішень, прийнятих в минулому, і не орієнтуються на чинники успішної діяльності компанії в майбутньому. Крім того, вони стимулюють короткочасне отримання прибутку за рахунок створення довгострокових перспектив. Незважаючи на корисність фінансових показників, нам все-таки потрібні показники, націлені на майбутнє. Необхідно зосередити увагу на чинниках, що забезпечують розвиток в майбутньому, а не на показниках прибутковості минулого періоду [10].

На вирішення цієї проблеми спрямована сучасна система управління – збалансована система показників (ЗСП), розроблена зарубіжними вченими Р. Капланом і Д. Нортоном, яка значно розширяє горизонт цілей кожної компанії далеко за рамки фінансових показників. Цілі та показники цієї системи формуються, залежно від місії і стратегії кожної організації і розглядають її діяльність в розрізі чотирьох критеріїв: фінансовому, взаємовідносин з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвиток персоналу [3]. Як стверджують автори цієї концепції, в інформаційну епоху одних фінансових показників недостатньо для управління та оцінки організації, які спрямовані на створення вартості шляхом інвестування в клієнтів, постачальників, працівників, виробництво, технології та інноваційні проекти.

Особливо основоположники акцентують той факт, що жоден окремо взятий показник не допоможе виробити чітку задачу або сфокусувати увагу на ключових аспектах бізнесу. Менеджерам необхідно мати інформацію в рівній мірі про фінансові та операційні показники.

Автори вважають, що в ЗСП “основний акцент ставиться не на контролі, а на стратегії та концепції розвитку компанії”. Вони наголошують, що створення системи показників дозволяє компанії збалансувати бюджет і стратегічні цілі; узгодити трудову діяльність окремого працівника із загальною стратегією компанії. Для цього вони пропонують співробітникам методіку, що стимулює їх самостійно ставити особисті цілі й узгоджувати з цілями компанії. При цьому “особиста карта збалансованих показників” повинна містити три рівні інформації: корпоративні задачі, показники і цілі; цілі структурних одиниць (відповідно до корпоративних цілей); командні / індивідуальні завдання та ініціативи.

Командам і окремим працівникам необхідно визначити, яким чином їхні цілі співвідносяться з цілями структурних одиниць і всієї компанії, позначити, які саме ініціативи вони пропонують для досягнення своїх цілей, перерахувати до п'яти показників ефективності для кожної цілі, а також визначити критерії оцінки досягнення цих цілей. Особиста карта збалансованих показників призначена доносити корпоративні цілі всім співробітникам компанії. Вона “передає цілісну модель, яка пов'язує зусилля і досягнення індивідів з цілями структурних одиниць”. Таким чином, вона може бути вбудована в якості процесу управління результативністю на рівні окремого співробітника, команди, структурної одиниці або всієї компанії.

**Висновки.** Отже, передумовою успішного та ефективного розвитку сучасних вітчизняних організацій є виокремлення ключових критеріїв її результативності й формування системи показників їх оцінки, системний характер вимірювання результативності й оптимізація управлінських рішень, адекватних поставленим цілям. На вирішення цих завдань менеджменту організації спрямована методологія управління результативністю (Performance management), щоби виробити відповідні вміння та навички практичного застосування.

Системи вимірювання результативності, які включають критерії та показники, є базою, що забезпечує кожного співробітника організації чітким керівництвом для досягнення цілей і мотивацією на основі системи винагородження, відповідно до досягнутих результатів. Дієві системи вимірювання результативності організації дозволяють менеджерам успішно вирішити такі ключові питання менеджменту:

- як перетворити стратегію в дію?
- як допомогти менеджерам оптимально використовувати наявні в їх розпорядженні ресурси?
- як мотивувати персонал?

Але використання системи вимірювань, таких як збалансована система показників, не є гарантією їх правильного відбору. Система забезпечує загальне керівництво. Те, що дійсно потрібно вашій організації – це конкретна система вимірювань, яка буде створена виключно для вашої організації, – відзначають зарубіжні дослідники проблеми управління результативністю організації [10].

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Управление результативностью: система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Берон ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 135 с.
2. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; [пер. с англ.]. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1994. – 256 с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2014. – 145 с.
4. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М. : Альпина Паблишер, 2008. – 68 с.
5. Пестерева Е. Измерение результативности компании / Е. Пестерева ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 112 с.
6. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 189 с.
7. Терещенко Н. В. Оценка результативности должна быть результативной / Н. В. Терещенко, Н. С. Яшин. // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – С. 23-28.
8. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятий : монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. – Х. : ИНЖЕК, 2005. – 298 с.
9. Трут О. О. Оперативный менеджмент : підручник / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 205 с.
10. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: системы измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 86 с.
11. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом / К. Уолш ; [пер. с англ.]. – К. : Companion Group, 2013. – 178 с.
12. Сучасний економічний словник : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ekonomiks.net.ua>.