

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

**БРОНИЦЬКИЙ О.М., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА ЗООВЕТЕРИНАРНА АКАДЕМІЯ**

На основі розгляду існуючих підходів до визначення ефективності управлінської діяльності сформульовано основні принципи й вимоги до процесу формування критеріїв та показників ефективності менеджменту. Визначені ключові характеристики цих показників, обґрунтовано необхідність використання системного підходу.

On the basis of consideration of the existent determination of management efficiency basic principles and requirements forth to the process of forming of criteria of management efficiency are set. The key descriptions of these indexes are identified; the necessity of the use of approach of the systems is justified.

Постановка проблеми. Найважливішим чинником підвищення ефективності суспільного виробництва є вдосконалення управління на всіх рівнях – народногосподарському, галузевому, регіональному, а також на рівні окремого підприємства. Завдання підвищення ефективності самого управління стає усе більш значимим. Управління – найважливіший нематеріальний актив організації, здатний забезпечити як високі результати її діяльності, так і в разі його неефективності втрату конкурентоспроможності. В зв'язку з цим проблема оцінки, діагностики й управління ефективністю менеджменту підприємства є вкрай актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективність управління, методичні підходи до її визначення є предметом вивчення таких зарубіжних вчених як: М. Альберт, М. Мескон, П. Друкер, Ф. Хедоурі та ін. Серед вітчизняних та російських вчених, які займаються дослідженням питань ефективності управління, слід відзначити А. Азріліяна, М. Бухалкова, Н. Гавкалову, Дж.К. Лафта, С. Мочерного, М. Нагорську, І. Осьмірко, З. Рум'янцеву, Н. Соломатіна та ін. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, багато питань є недостатньо розкритими та потребують подальшого розгляду, – зокрема, що як співвідноситься категорія "ефективність менеджменту" з іншими, близькими за суттю; яким чином оцінити ефективність управлінської діяльності в різних за розміром, цілями діяльності і т.д. організаціях.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розгляд існуючих підходів до аналізу ефективності менеджменту, формулювання основних принципів і вимог до процесу формування критеріїв та

показників ефективності управлінської діяльності; визначення якісних характеристик цих показників; розробка методики побудови системи оцінювальних показників менеджменту на основі використання системного підходу.

Виклад основного матеріалу. Як зазначалося вище, в сучасній науці управління не існує одного загальноприйнятого визначення поняття "ефективність менеджменту". Неоднозначність в розумінні призводить до різноманіття підходів до оцінки цієї ефективності. Зазвичай під ефективністю розуміють "здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат" [4, с. 508]. Іншими словами, ефективність визначається через показник ефекту й фактично отожднюється з поняттям "результативність", що, на нашу думку, лише частково відображає реальний стан справ. (Глибоке дослідження співвідношення категорій "ефект", "результат", "результативність" та "продуктивність" міститься в роботі Н. Гавкалової, І. Осьмірко [3, с. 254-255].)

Так, М. Бухалков характеризує ефективність як "співвідношення отриманого ефекту з витратами на його досягнення й є свого роду платою за досягнення даного результату" [2, с. 342], аргументуючи дану тезу тим, що якщо бажаний результат не досягнутий, то й ефективність втрачає своє позитивне значення. Аналогічної точки зору дотримується й М. Нагорська, наголошуючи в своїй роботі, що "розрахунок у вартісній формі дозволяє виразити ефективність суспільного виробництва в єдиному показнику, який представляє собою відношення ефекту до витрат" [5, с. 42]. А. Азріліан взагалі не виділяє такої економічної категорії як "ефективність", а замінює її результативністю управління, зміст якої зводиться до "ступеня досягнення мети управління, очікуваного стану об'єкту управління" [1, с. 566].

Виходячи з багатогранності, мультиаспектності управлінської діяльності, економічний аналіз її ефективності повинен являти собою комплексне дослідження, що проводиться з метою встановлення ступеня оптимальності управлінських рішень, своєчасності їх прийняття та здійснення, а також інтенсивності й економічності роботи апарату управління.

Застосовуючи системний підхід, можна констатувати необхідність створення відповідної системи показників і критеріїв ефективності менеджменту організації. Ця система повинна будуватися як відкрита, така, що розвивається і коригується при зміні умов і тенденцій розвитку об'єкту дослідження, залежно від пріоритетності тих чи інших проблем, а також повною мірою відображати досягнуті результати управлінської діяльності.

Система показників ефективності управлінської діяльності, придатної для проведення наукового економічного дослідження, повинна відповідати певним основоположним принципам, а саме:

— базуватися на існуючому інформаційно-статистичному забезпеченні;

— комплексно відобразити всі аспекти управлінської діяльності (економічний, організаційний, соціальний, екологічний та ін.);

— послідовно зменшувати невизначеність, досягаючи поетапного звуження безлічі можливих рішень щодо рівня ефективності управлінської діяльності;

— мати відносну гнучкість для адекватного реагування на зміну внутрішніх умов та зовнішнього середовища управління;

— бути сучасною, тобто бути орієнтованою на використання в системі "людина – інформаційні технології".

При побудові системи показників ефективності менеджменту доцільно використати диференційований підхід, який забезпечить застосування принципу "проблема – показник (критерій)", що дозволить точніше врахувати усю багатоплановість й багатоаспектність характеру управлінської діяльності. Узагальнюючи досвід формування різних систем соціально-економічних показників, можна констатувати, що використовувані в аналітичних цілях оцінювальні показники ефективності управління повинні:

— бути або кількісними і мати реальний фізичний зміст, або якісними й мати реальний логічний зміст; не бути абстрактними, тобто такими, які можна розуміти й трактувати по-різному;

— визначатися з достатньою точністю, тобто мати певний алгоритм розрахунку;

— узгоджуватися з принципом доцільності економічного дослідження й визначатися без занадто великих витрат;

— задовольняти вимогам повноти, тобто відобразити лише суттєві сторони об'єкту чи явища, що вивчаються;

— задавати певного роду обмеження (критичні значення), невідповідність яким дозволить перейти до альтернативного управлінського рішення;

— бути достовірними, тобто через використання показника повинно бути отримане вірне уявлення про найбільш значущі аспекти управлінської діяльності.

На достовірність показника впливають декілька характеристик:

а) правдивість – відображення в показнику саме тих явищ, для опису яких він призначений;

б) переважання змісту над формою – об'єкти і явища, відображені через показник, мають бути представлені з позиції розкриття їх економічної суті;

в) нейтральність – вибір показника здійснюється без орієнтації на задоволення інтересів будь-якої групи користувачів результатів аналізу;

г) зрозумілість – користувачі результатів аналізу можуть зрозуміти зміст показника без спеціальної професійної підготовки;

д) порівнянність – застосування незмінного алгоритму розрахунку показника, що забезпечує можливість порівняння його в різних часових періодах і в розрізі різних господарюючих суб'єктів.

Основне призначення будь-якої системи показників полягає в перетворенні економічної інформації (облікової, планової, фінансової) в сукупність формалізованих і неформалізованих критеріїв, що дозволяють зрозуміти суть явища (чи процесу) й оцінити масштаби змін, що в ньому відбуваються. Для формування оптимальної системи оцінювальних показників, яка дозволить проаналізувати рівень ефективності управлінської діяльності, побудова інформаційної системи повинна задовольняти таким основним вимогам:

— системність інформації, що передбачає розгляд кожного показника у взаємозв'язку з іншими, вивчення кожного окремого процесу і явища в його розвитку, оцінку впливу зміни окремого процесу на загальні результати діяльності всієї керованої системи в цілому, розробку показників оцінки з позиції перспективної мети;

— комплексність використовуваної інформації, що передбачає всебічне відображення стану керуючої та керованої підсистем (ресурси, технічний рівень, організацію виробництва і праці, результати діяльності й ефективність). Вона повинна сприяти виявленню чинників, що визначають результати управлінської праці, й знаходженню причин, які викликали ті або інші зміни;

— суттєвість вибраних аспектів для оцінки ефективності управлінських рішень і їх зорієнтованість на складні ієрархічні виробничі структури;

— релевантність критеріїв та показників, які створюють інформаційне забезпечення аналітичних процедур, характеру й суті управлінської діяльності;

— сумісність показників, що формують досліджувану систему, між собою з одночасною відсутністю дублювання їх логічного й економічного змісту та з загальною інформаційною системою підприємства;

— достовірність отриманої інформації, що забезпечується існуванням можливості об'єктивного виміру значень кількісних і якісних показників;

— мінімальна схильність до спотворення під впливом зовнішніх, не пов'язаних з діяльністю господарюючого суб'єкта, чинників;

— кількісна визначеність оцінювальних показників, застосовуваних для характеристики окремих фактів і процесів управлінської діяльності;

— достатність, але не надмірність сформованої системи критеріїв і показників.

Мультиаспектність управлінської діяльності враховується саме в комплексності здійснюваного аналізу, що передбачає використання системи взаємозв'язаних кількісних і якісних (неформалізованих) критеріїв, фінансових та нефінансових показників, параметрів управлінської діяльності, які відображають основні види ефективності управління. Отже, використання комплексного підходу до побудови системи показників забезпечить в кінцевому підсумку можливість конструювання інтегрального показника ефективності управління, який відобразатиме реальний досягнутий рівень ефективності управління.

Механізм одержання комплексної оцінки ефективності управлінської діяльності повинен передбачати таку послідовність дій: насамперед, визначаються ключові аспекти, що характеризують об'єкт дослідження; потім в рамках кожного аспекту виділяються основоположні показники або групи показників, що найбільш повно розкривають той чи інший аспект; й, нарешті, в рамках кожного показника або всередині кожної групи показників виділяється мінімальна кількість показників, сукупність яких дозволяє кількісно виміряти рівень кожної складової в оцінці загального рівня ефективності управлінської діяльності. Виходячи з запропонованої методики отримання комплексної оцінки ефективності менеджменту, найбільш прийнятним є застосування методу послідовної багаторівневої декомпозиції, який передбачає розбиття складних критеріїв на набір простіших. При застосуванні цього методу підсумкова оцінка ефективності буде одержана шляхом об'єднання оцінок за одиничними показниками ефективності (економічної, соціальної тощо). Кожен з цих одиничних показників, у свою чергу, може розглядатися як складний і, відповідно, бути підданий деталізації. Для встановлення межі деталізації за кожним напрямом декомпозиції в якості кінцевого слід визначити певний рівень, далі якого декомпозиція недоцільна. В результаті буде отримана ієрархічно організована система показників оцінки ефективності управлінської діяльності. "Найпростіші" показники й відповідні оцінки, які далі не піддаватимуться декомпозиції, тут являтимуть собою одиничні показники; а проміжні показники усіх рівнів ієрархії й відповідні оцінки – узагальнюючі. Найвищий рівень в системі оцінювальних параметрів являтиме собою комплексний, або інтегральний показник.

При формуванні ієрархічної системи показників слід будувати ієрархію так, щоб на кожному рівні кожний показник входив тільки в один узагальнюючий критерій (тобто в показник більш високого рівня ієрархії). Порушення цього правила призведе до залежності показників вищого рівня, що мають загальне джерело, і помилковим результатам при об'єднанні оцінок за цими показниками (наприклад, шляхом зваженого підсумовування). При побудові ієрархії декомпозиція кожного узагальненого показника повинна проводитися послідовно, без пропуску рівнів.

Число рівнів ієрархії в оцінці ефективності визначається складністю досліджуваного об'єкту (явища), кількістю оцінювальних показників, необхідною точністю оцінок. Очевидно, що слід вибирати мінімально необхідну кількість рівнів. Враховуючи середньостатистичний обсяг оперативної пам'яті людини, бажано, щоб на кожному рівні ієрархії число вкладених показників не перевищувало семи.

Для отримання кількісної оцінки ефективності управління у вигляді підсумкового інтегрального показника необхідно реалізувати ряд послідовних процедур:

- сформувані шляхом експертного методу вагові коефіцієнти (коефіцієнти значущості) показників оцінки ефективності по всій ієрархічній системі, крім найвищого рівня;

- розрахувати одиничні кількісні показники оцінки ефективності управління;

- сформувані шляхом експертного методу якісні (логічні) оцінки ефективності управління за всіма одиничними показниками;

- сформувані проміжні узагальнені оцінки ефективності, що входять в ієрархічну систему;

- сформувані комплексну (інтегральну) оцінку ефективності управління.

Різноманіття використовуваних в аналізі ефективності менеджменту показників може бути впорядковано за наступними ознаками: за ступенем формалізації, за видами ефективності управління, за відношенням до об'єкту дослідження. За ступенем формалізації показники ефективності управлінської діяльності поділяються на кількісні показники й якісні (неформалізовані, логічні) критерії. Визначальне значення в аналізі ефективності управління мають кількісні показники, які, в свою чергу, класифікуються на абсолютні й відносні.

Абсолютні показники можна поділити на результативні й ресурсні. Результативні відображають отримані виробничі й фінансові результати від діяльності підприємства (товарна продукція, виручка від

продажу товарів, робіт і послуг, прибуток від продажу, чистий прибуток). Вони можуть бути виражені в натуральних або вартісних одиницях виміру. Ресурсні показники характеризують величину наявних на підприємстві ресурсів і капіталу. Використання в аналізі абсолютних показників має певні обмеження. Так, в ході порівняльного аналізу ними зручно оперувати при розгляді однорідної сукупності однотипних підприємств. Якщо ж підприємства (чи окремі структурні підрозділи) здійснюють різні види діяльності й масштаб цієї діяльності різнорівневий, то зіставлення абсолютних показників буде некоректним.

Тому найважливіше значення в аналізі ефективності менеджменту організації мають відносні показники, які можна згрупувати в динамічні, структурні та фінансові. Динамічні характеризують зміну показників (явищ, процесів) у часі, структурні – відображають склад і структуру активів, капіталу, зобов'язань підприємства. Фінансові коефіцієнти використовують при аналізі фінансового стану підприємства. Одним з найбільш доступних і широко вживаних способів формування показників ефективності є побудова коефіцієнтів ефективності, при застосуванні яких реалізується принцип співставлення – фактично витрати порівнюють з результатом, тобто оцінюється ефективність перетворення витрат в результати. Незважаючи на безперечні переваги використання в аналізі цього способу вимірювання ефективності, він не позбавлений недоліків, основним з яких є те, що показниками чисельника і знаменника можна досить сильно варіювати. Якщо вибираються некоректні або неадекватні значення чисельника або знаменника, це призводить до спотвореного значення коефіцієнта ефективності. Застосування відносних показників в аналізі ефективності управління має ряд переваг: можливість проводити порівняння підприємств різних видів, напрямків і розмірів діяльності, згладжування впливу інфляційних процесів на отримані результати діяльності та ін.

За відсутності інформації про вірогідність значень кількісного показника, що характеризує стан об'єкту (явища), застосовують неформалізовані критерії ефективності. В теорії менеджменту й економічного аналізу немає однозначних, чітких рекомендацій по вибору неформалізованого критерію ефективності. У цьому випадку, як правило, існує декілька варіантів рішення. Аналітик робить вибір, спираючись на свою інтуїцію, особисте судження, досвід проведення досліджень. Таким чином, питання про застосування того або іншого неформалізованого критерію ефективності завжди вирішується більш-менш суб'єктивно. Це виправдано тим, що сама ситуація з вибором неформалізованих критеріїв стати визначеною повною мірою не

може. Проте саме опрацювання проблеми, усвідомлення мети, проведення досліджень, аналіз отриманих результатів сприяють підвищенню якості рішень, що приймаються.

Слід враховувати, що окремо взятий показник системи є малоінформативним. Основою його інтерпретації має бути або динамічний аналіз, або просторові співставлення. Усі групи показників в пропонованій системі тісно пов'язані між собою і використовуються при аналізі комплексно. Проте їх розділення потрібне, оскільки вони формуються різними органами, по-різному доводяться до структурних підрозділів і конкретних виконавців, мають різний ступінь централізації й регулювання.

Для повного розуміння місця і ролі кожного показника в системі вивчається їх взаємодія та взаємозв'язок. З цією метою виділяються взаємодоповнюючі, взаємозамінні показники, будуються комплексні, інтегральні показники, визначаються чинники їх формування і форми взаємозв'язку між ними.

Висновки. Багатоаспектність управлінської діяльності викликає необхідність використання системи взаємозв'язаних кількісних і якісних критеріїв, фінансових та нефінансових показників, параметрів управлінської діяльності, що відображають основні види ефективності управління.

Правильно побудована система показників оцінки ефективності менеджменту повинна являти собою трьохступеневу ієрархію, на нижчому рівні якої знаходяться одиничні показники, що не піддаються подальшій декомпозиції, на середньому рівні – проміжні узагальнюючі показники, найвищий же рівень в системі оцінювальних параметрів представлятиме комплексний, або інтегральний показник.

Література.

1. Большой энциклопедический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 400 с.
3. Гавкалова Н.А. Змістовні особливості категорії "ефективність менеджменту персоналу" / Н.А. Гавкалова, І.В. Осьмірко // Комунальне господарство міст. Серія "Економічні науки" – Випуск 80. – Харків: ХНАМГ, 2008. – С. 253-260.
4. Економічна енциклопедія: В 3 т. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Вид. центр "Академія", 2002. – Т. 1 – 950 с.
5. Нагорская М.Н. Эффективность производства: роль управленческого персонала / М.Н. Нагорская. – Донецк: ИЗП НАПУ, 1998. – 240 с.