

Системний підхід до управління ефективністю діяльності організації

Сучасна українська економіка опинилася перед багатьма викликами, спричиненими економічною кризою та, у зв'язку з цим, необхідністю оволодіння новими, антикризовими підходами, методами, інструментами управління економічними процесами і діяльністю підприємств.

За даними досліджень, низька ефективність діяльності вітчизняних підприємств спричинена переконаністю керівників у недоцільності і неможливості стратегічного підходу в нестабільному середовищі; недостатнім рівнем підготовки і кваліфікації менеджерів; слабкою теоретичною обґрунтованістю розроблених управлінських рішень; нерозвиненістю стратегічного мислення управлінських кадрів; недостатньою їх обізнаністю в теорії і практиці менеджменту.

Безперечно, теоретичні засади управління ефективністю діяльності підприємства за багатьма параметрами не відповідають реаліям постсоціалістичних країн, оскільки вони зорієнтовані на стабільні економіки, для яких притаманні відносна передбачуваність змін зовнішнього середовища і власних ресурсів, розвинена і збалансована законодавча система, висока інформаційна забезпеченість фахівців, адаптованість населення до ринкових відносин, звичка дотримуватися правил економічної поведінки. Цього не вистачає країнам з перехідною економікою. За таких умов система управління ефективністю діяльності підприємства має враховувати:

1)циклічність світового економічного розвитку та особливості трансформацій національної економіки. Як відомо, функціонування економіки підпорядковане багатьом закономірностям, однією з яких є періодичність піднесення і спадів у виробництві (циклічність економічного розвитку), такі коливання притаманні економікам усіх країн світу;

2)перевірені практикою методи, моделі, інструменти і методики. Це є передумовою ефективного ситуаційно-ресурсного підходу в управлінні запасами, оптимізації розподілу ресурсів тощо. У нестабільному зовнішньому середовищі стратегія може бути сформульована тільки у сценарній формі («що відбудеться за певного розвитку подій»), що дає змогу побачити певну перспективу, ймовірні ризики при прийнятті рішень;

3)особливості макростабілізаційних заходів, від чого залежить використання методів, моделей та інструментів управління.

Технологія управління повинна передбачати розгляд декількох альтернатив поведінки підприємства, на яке впливають різноманітні зовнішні і внутрішні фактори. Зосередженість на такому підході є передумовою стабілізації положення на ринку.

В ринкових умовах господарювання значення об'єктивної оцінки рівня економічної ефективності діяльності зростає. Існує багато різних підходів вітчизняних і закордонних вчених-економістів до проблеми оцінки і аналізу ефективності діяльності підприємств.

З теоретичної позиції ефективність господарської діяльності являє собою економічну категорію, яка відображає широкий комплекс умов функціонування продуктивних сил і виробничих відносин, які у сукупності забезпечують процес розширеного відтворення.

Як узагальнюючий показник результатів діяльності підприємств часто використовується показник прибутку [1,2,3]. Але, на думку А.Д. Шеремета, прибуток в абсолютному вираженні не має властивості сукупного ефекту, він містить в собі такі фактори, як собівартість продукції, збільшення обсягу продукції, її якість і асортимент й т.і., але не відображає результати застосування ресурсів, тобто авансування капіталу, що проявляється тільки в показнику рентабельності [4]. А на думку Марка Брауна «компанія може демонструвати прибуток у бухгалтерському балансі, але у дійсності працювати у збиток, якщо згадати про вартість капіталу, необхідного для управління бізнесом. Тому прибуток може виявитися тим показником, який вводить менеджерів в оману при оцінці фінансового успіху» [5].

Досить поширеним підходом щодо оцінки економічної ефективності виробництва було використання показників відносної економії живої праці, основних виробничих фондів, нормованих оборотних коштів, матеріальних витрат, а також темпів росту обсягів виробництва продукції, темпів росту продуктивності праці та ін.

В якості найбільш узагальнюючого показника, який характеризує динаміку ефективності і інтенсифікації виробництва, використовують показник витрат на гривню продукції [6].

Оскільки ефективність виробництва являє собою результат взаємодії елементів виробничого процесу: робочої сили, предметів праці і засобів праці, система показників ефективності виробництва складається з показників ефективності використання праці, основних фондів, матеріальних ресурсів.

У господарській практиці проблема аналізу ефективності використання ресурсів дотепер вирішувалась шляхом розрахунку різних якісних показників ефективності діленням кількісних показників ефекту на витрати.

Найпоширенішими показниками ефективності виробництва є: продуктивність праці, рентабельність основних фондів, фондівіддача, матеріалоємність і т.і. або їх модифікація. У цьому випадку ефективність виробництва оцінюється на основі моделей, складених зі структурних показників, які не відображають ефективність виробництва всебічно, а характеризують тільки її окремі аспекти, компонентні явища, використання ресурсів.

Але часткові показники не можуть замінити одного узагальнюючого показника, який дасть змогу визначити рівень економічної ефективності виробництва, який досягнуто на даному підприємстві; наскільки він відрізняється від рівня минулого року або від рівня, досягнутого на іншому підприємстві. Більшість дослідників до числа узагальнюючих відносять показники рентабельності [5,6]. Рентабельність – це відношення корисного результату виробничо-господарської діяльності до величини сукупних затрат на його отримання. Показник рентабельності узагальнює інші показники

ефективності і дозволяє досліджувати вплив сукупності факторів, які впливають на кінцевий результат роботи підприємства. Він має чіткий економічний зміст, є наскрізним, порівнянним у часі та просторі.

Показник рівня рентабельності набув у вітчизняній практиці найбільшого поширення для оцінки й аналізу економічної ефективності.

Для загальної оцінки ефективності діяльності використовують різні методи: метод сум (наприклад суми приростів індексів, які характеризують зміни продуктивності праці, фондівіддачі й матеріаловіддачі); метод суми місць, яких дістали підприємства по різних відібраних показникам: найменша сума місць означає перше місце в рейтингу підприємств і т.д.; метод бальної оцінки, коли кожний показник має свій вагомий бал і в балах же оцінюється приріст показників по певній шкалі (в теорії управління для цієї мети були розроблені способи об'єднання різних показників, не пов'язані з їх підсумовуванням і розподілом (векторна оптимізація, область Парето й ін.)); «метод відстаней» для рейтингової оцінки об'єктів аналізу; метод розрахунку середньгеометричної (середньоарифметичної) величини із показників, виражених у відносній формі. Загальним недоліком розглянутих методик є їх слабка економічна обґрунтованість, оскільки одержувані на їх основі узагальнюючі показники не мають економічної сутності, але вони широко використовуються для цілей порівняльної комплексної оцінки ефективності діяльності.

Окремі автори пропонують розраховувати економію основних промислово-виробничих фондів, предметів праці, фонду заробітної плати, нормованих оборотних коштів й ін. Перераховані показники характеризують всі основні зміни у виробничій діяльності господарського об'єкта, а отже, і її ефективність. Разом з тим, ця характеристика носить в основному якісний характер. Кількісна ж оцінка результатів аналізу виробничої діяльності підприємства в цілому за цими показниками неможлива в силу їх непорівнянності. У зв'язку із цим пропонується використовувати метод суми відносних економій по виробничим і фінансовим ресурсам або показника приросту народногосподарського ефекту в результаті виробничої діяльності господарського об'єкта.

Головним недоліком вищенаведених методик оцінки і аналізу економічної ефективності діяльності в ринкових умовах господарювання є відсутність залежності їх від конкурентних позицій підприємства і ступеня задоволення ринкового попиту.

Щоб якось врахувати ринковий характер діяльності суб'єктів економіки вживаються спроби доповнити існуючу систему оцінки виробничої діяльності показниками, що відображають конкурентні позиції підприємства. Для чого використовуються показники питомої ваги продукції підприємства в загальному обсязі аналогічної продукції на ринках збуту, імовірності появи конкурентних видів продукції на ринках підприємства, конкурентноздатності продукції підприємства в порівнянні із продукцією інших фірм. Однак, і в даній системі показників оцінки підприємницької діяльності практично не приділена увага ступеню задоволення споживчого попиту, а цей показник правомірно

віднести до числа основних, тому що підприємницька діяльність орієнтована на одержання підприємницького доходу за рахунок найбільш повного задоволення споживчого попиту при мінімальних затратах і високому рівні якості продукції в гранично короткій термін. Інакше кажучи, у запропонованих методиках відсутні оцінки росту ефективності функціонування підприємства залежно від ступеня задоволення ринкового попиту.

Певною мірою це питання вирішують Г.Е. Куденко, Н.В. Канарська, В.Н. Беленцов, С.И. Севостьянова [4], які вважають, що ефективність виробництва повинна відповідати на два основних питання: наскільки економічно ефективно здійснюється і на якій основі розвивається виробництво на даному підприємстві і якою мірою підприємство задовольняє ряд вимог, які ставляться з боку споживачів до виробленої їм продукції.

У зв'язку з цим для оцінки рівня ефективності пропонується використовувати показник якості економічного розвитку (який відповідає на перше питання) і показник споживчої вартості продукції (який відповідає на друге питання). Обидва показники дозволяють здійснити соціально-економічну оцінку ефективності виробництва.

Кожен з наведених підходів має свої спрямованість і переваги, але слід зауважити, що більшість методик, які дотепер використовуються в Україні для оцінки і аналізу ефективності діяльності підприємств, має ряд недоліків: вони дозволяють визначити і проаналізувати ефективність діяльності «ізолюваних» від ринкових умов підприємств; дозволяють повною мірою визначити і проаналізувати вплив внутрішніх факторів на ефективність, але практично не враховують вплив зовнішніх ринкових; не дають змоги оцінити ефективність функціонування капіталу підприємства, втіленого у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність підприємства утримувати й залучати нових клієнтів, рівень корпоративної культури; мають ретроспективний (історичний) характер цих показників, що значно зменшує їх цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень; в ряді випадків загальноприйняті показники оцінки ефективності не пов'язані між собою взаємозалежністю.

Аналізуючи підходи до оцінки ефективності діяльності організації, розглянуті раніше, можна зробити узагальнюючий висновок, що поняття "ефективність організації" складається із двох складових [7]:

Ефективність організації — це міра, у якій організація реалізує свої цілі. Ефективність — досить широке поняття. Воно пов'язане з безліччю змінних, що можуть бути віднесені як до рівня організацій, так і до рівня підрозділів. Ефективність оцінює, наскільки близька організація до досягнення своїх цілей, офіційних або оперативних.

Економічність — більш обмежене поняття, що відноситься до внутрішнього функціонування організації. Економічність у роботі організації — це кількість ресурсів, використовуваних для випуску одиниці продукції. Вона може бути виражена як відношення вхідних ресурсів до вихідної продукції. Якщо організація здатна досягти даного рівня виробництва з меншою кількістю ресурсів, чим інша організація, вона вважається більш економічною.

Іноді економічність призводить до ефективності. В інших організаціях ефективність і економічність виявляються не пов'язаними один з одним. Організація може бути високо економічною, але зазнати невдачі в досягненні своєї мети, тому що вона випускає продукцію, на яку немає попиту. Точно так само організація може цілком реалізувати свою мету діставати прибуток, і при цьому бути неекономічною.

Тому, на наш погляд, для оцінки ефективності діяльності організації найбільш доцільною є системна модель, у якій найбільш повно враховані всі фактори існування організації, а саме:

- досягнення цілей;
- придбання ресурсів;
- задоволення стратегічних груп;
- внутрішні процеси.

Досягнення мети - це найбільш широко використовуваний критерій ефективності організації. Результати організації або випуск продукції зіставляються із установленими цілями. Ефективність тим вище, чим краще організація досягає своєї мети.

Найбільш важливими для розгляду є оперативні цілі. Спроби виміру ефективності на основі оперативних цілей виявляються більш продуктивними, чим з використанням цілей стратегічних. Останні звичайно досить абстрактні й важко вимірювані. Оперативні ж цілі відбивають те, що організація реально робить.

Існують дві проблеми, які доводиться вирішувати: множинність цілей і суб'єктивність показників їхнього досягнення.

Оскільки організації мають множинні й конфліктуючі цілі, часто неможливо оцінити ефективність на основі якого-небудь одного показника. Гарні результати стосовно однієї мети можуть означати погані результати стосовно іншої. Більше того, крім загальних цілей є цілі окремих підрозділів. Для повної й достовірної оцінки ефективності варто тримати в полі зору кілька цілей одночасно.

Інша проблема – як ідентифікувати оперативні цілі організації і як виміряти міру їхнього досягнення. У комерційних організаціях для деяких цілей, таких як прибуток або зростання, існують об'єктивні показники, що дозволяють виміряти ступінь досягнення цих цілей. Однак для інших цілей, таких як добробут працівників або соціальна відповідальність, доступні тільки суб'єктивні оцінки. Для того щоб визначити ефективність організації по цільовому методу, потрібно з'ясувати, які її дійсні цілі. Коли цілі ідентифіковані, часто буває так, що не визначено точних кількісних показників міри їхнього досягнення й доводиться використовувати суб'єктивні думки. Менеджери, що проводять оцінку, покладаються в цьому випадку на інформацію, одержувану від споживачів, конкурентів, постачальників і працівників фірми, також як і на власну інтуїцію.

Придбання ресурсів це критерій, що стосується скоріше внеску в організацію, ніж випуску продукції. Організація вважається ефективною щодо цього, якщо вона здобуває необхідні фактори виробництва: матеріали,

сировину, робочу силу, капітал й т.д. Ресурсний підхід добре використовувати, коли інші показники, що окреслюють роботу організації, важко одержати. Наприклад, для багатьох некомерційних і соціальних організацій буває важко виміряти міру досягнення цілей або внутрішню ефективність.

Придбання ресурсів і успішне управління ними є критеріями, за якими оцінюється ефективність організації. Разом з тим, цей критерій майже не враховує зв'язок діяльності організації з потребами споживачів. Здатність керівництва добувати ресурси й управляти ними має значення, тільки якщо ресурси й можливості використовуються для виробництва чогось, що дійсно потрібно споживачам.

Іноді до критерію ефективності внутрішніх процесів ставляться як до підходу "здорові системи". Тут відзначається, що система буде здоровою, якщо інформація, не спотворюючись, досягає працівника, якщо співробітники організації відповідальні й довіряють один одному. Здорові системи так само мають на увазі мінімум конфліктів і руйнівних політичних дій.

Один з індикаторів ефективності внутрішніх процесів в організації – її економічна ефективність. Однак найбільш відомі прихильники моделі внутрішніх процесів є прихильниками школи «людських відносин». Автори робіт з питань корпоративної культури і якості діяльності організацій вважали, що внутрішні процеси дуже важливі. Даний критерій важливий, оскільки ефективне використання ресурсів і погоджене внутрішнє функціонування організації є однією зі сторін її загальної ефективності.

Організації залежать від людей, а так само у свою чергу впливають на життя цих же людей. Внаслідок цього задоволення потреб різних стратегічних груп розглядається як важливий критерій ефективності організації.

Сильна сторона цього критерію полягає в тому, що тут поняття ефективності ширше, і що при цьому розглядаються фактори як навколишнього середовища, так і внутрішні для організації. Критерій стратегічних груп ураховує важливий для суспільства фактор соціальної відповідальності, що формально не виміряється в інших критеріях. Він також уможливує роботу з декількома критеріями – вхідними даними, внутрішніми процесами й продукцією на виході, - одночасно беручи до уваги те, що не існує єдиної шкали для виміру ефективності. Добробут працівників має таке ж значення, як і фінансові інтереси власників.

Ці критерії ефективності можуть застосовуватись до всіх стадій життєвого циклу великих, малих, комерційних і некомерційних організацій. Крім цього, розглянуті чотири критерії ефективності можуть використовуватися в різних комбінаціях.

Таким чином можна зробити висновок, що системний підхід у забезпеченні ефективності діяльності найбільш повно охоплює всі фактори існування організації. Системний підхід до оцінки ефективності в сучасних організаціях наголошує, що не існує одного критерію для оцінки ефективності організацій різних типів або відповідного всім стадіям життєвого циклу організації. Немає також окремого критерію, що оцінює задоволеність всіх конкуруючих стратегічних груп. Критерії ефективності є деякими практичними

принципами управління. У добре управляємих організаціях змішані критерії ефективності допомагають пристосовуватись до різних ситуацій. Менеджери повинні ідентифікувати й шукати вигоду від стратегічних груп. Ця інформація, коли вона пов'язана із заявленою місією організації і її філософією, дозволяє керівництву одержувати відповідну комбінацію критеріїв ефективності.

Література:

1. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку // Фінанси України. – 2005. - №3. – С. 138-147.
2. Литвин М.И. Прогнозирование прибыли на основе факторной модели // Финансовый менеджмент. – 2002. - №6. – С.3-10.
3. Соболев С. Предпринимательство (начало бизнеса) - К., 2004 г.
4. Шершнева З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч.посібник – К.: КНЕУ, 2005 г.
5. Кублікова Т.Б. Современное состояние и направления инновационного развития Украины / Т.Б. Кублікова // Ринок цінних паперів України. Журнал. НКЦПФР – 2013. – № 7-8 – С. 59-72.
6. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М. МП «Сувенир», 2003 г.
7. http://www.new-org.ru/?m=organization_gloss&an=effectiv