

ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено основні наукові підходи до визначення сутності поняття «управління результативністю» та встановлено відсутність єдиного погляду щодо його трактування. Виявлено, що у рамках першого підходу управління результативністю розуміється як ефективне управління персоналом підприємства. Встановлено, що у рамках другого підходу управління результативністю трактується як концепція, що об'єднує встановлення цілей діяльності та показників, що їх вимірюють, організацію діяльності щодо їх досягнення, поетапний контроль виконання, а також аналіз ефективності діяльності окремих робітників та структурних підрозділів.

Запропоновано методичний підхід до управління результативністю діяльності підприємства, що містить етапи визначення ключових факторів успіху за бізнес-процесами, розробки ключових показників за бізнес-процесами, перевірки бізнес-процесів стосовно виявлення проблемних аспектів їх реалізації та невідповідностей, усунення невідповідностей з використанням циклу Демінга.

За результатами проведених досліджень було визначено, що існує два наукових підходи до управління результативністю. Перший полягає у тому, що управління результативністю розуміється як ефективне управління персоналом. У рамках другого підходу управління результативністю трактується як концепція, що об'єднує встановлення цілей діяльності та показників, що їх вимірюють, організацію діяльності щодо їх досягнення, поетапний контроль виконання, а також аналіз ефективності діяльності окремих робітників та структурних підрозділів. Поділяючі погляди представників другого

наукового підходу, нами запропоновано методичний підхід до управління результативністю діяльності підприємства, що формалізовано за допомогою логічної схеми. У відповідності до нього основними етапами управління результативністю діяльності підприємства є наступні: визначення ключових факторів успіху за бізнес-процесами, визначення ключових показників за бізнес-процесами, перевірка бізнес-процесів стосовно виявлення проблемних аспектів їх реалізації та невідповідностей, усунення невідповідностей з використанням циклу Демінга.

Ключові слова: підприємство, діяльність підприємства, управління результативністю, бізнес-процес, цільовий показник, цикл Демінга

Ларин Игорь, Карпенко Юлия

ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследованы основные научные подходы к определению сущности понятия «управление результативностью», установлено отсутствие единого взгляда на его трактовку. Выявлено, что в рамках первого подхода к управлению результативностью, оно понимается как эффективное управление персоналом. Установлено, что в рамках второго подхода управление результативностью трактуется как концепция, объединяющая постановку целей деятельности и измеряющих их показателей, организацию деятельности по их достижению, поэтапный контроль выполнения, а также анализ эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений.

Предложен методический подход к управлению результативностью деятельности предприятия, состоящий из этапов: определение ключевых факторов успеха по бизнес-процессам, разработка ключевых показателей по бизнес-процессам, проверка бизнес-процессов на выявление

проблемных аспектов их реализации и несоответствий, устранение несоответствий с использованием цикла Деминга.

По результатам проведенных исследований было определено, что существует два научных подхода к управлению результативностью. Первый заключается в том, что управление результативностью понимается как эффективное управление персоналом. В рамках второго подхода управления результативностью трактуется как концепция, объединяющая установления целей деятельности и показателей, которые измеряют, организацию деятельности по их достижению, поэтапный контроль исполнения, а также анализ эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений.

Разделяющие взгляды представителей второго научного подхода, нами предложен методический подход к управлению результативностью деятельности предприятия, формализовано с помощью логической схемы. В соответствии с ним основными этапами управления результативностью деятельности предприятия являются: определение ключевых факторов успеха за бизнес-процессами, определение ключевых показателей по бизнес-процессам, проверка бизнес-процессов по выявлению проблемных аспектов их реализации и несоответствий, устранения несоответствий с использованием цикла Деминга.

Ключевые слова: предприятие, деятельность предприятия, управление результативностью, бизнес-процесс, целевой показатель, цикл Деминга

Larin Igor, Karpenko Julia

FORMATION OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGING THE PERFORMANCE OF ENTERPRISES ACTIVITY

The article examines the main scientific approaches to the definition of the concept's essence of "performance management". It was established the absence of a consensus on its interpretation. It has been revealed performance management is understood as effective personnel management in the framework of the first

approach. It has been established that within the framework of the second performance management approach, it is interpreted as a concept that combines the establishment of activity goals and indicators that measure them, the organization of activities to achieve them, step-by-step control of performance, as well as analysis of the performance of individual employees and structural divisions.

A methodical approach to managing the performance of an enterprise is proposed. It is contained the steps of identifying key success factors for business processes, developing of key indicators for business processes, checking business processes to identify problematic aspects of their implementation and inconsistencies, eliminating inconsistencies with using of the Deming cycle.

According to the results of the research, it was determined that there are two scientific approaches to performance management. The first is that performance management is understood as effective personnel management. As part of the second approach, performance management is interpreted as a concept that combines the setting of goals and indicators that measure them, the organization of activities to achieve them, the step-by-step control of implementation, as well as the analysis of the effectiveness of individual workers and structural units.

Dividing the views of the representatives of the second scientific approach, we proposed a methodical approach to the management of the performance of the enterprise, formalized using a logical scheme. In accordance with it, the main stages of the management of the performance of the enterprise are as follows: the definition of key factors of success in business processes, the definition of key indicators for business processes, verification of business processes in identifying the problem aspects of their implementation and inconsistencies, eliminating discrepancies using the Deming cycle.

Key words: enterprise, enterprise activity, performance management, business process, target, Deming cycle.

DOI: 10.32680/2409-9260-2018-10(262)-145-161

Постановка проблеми. У теперішній час проблема управління результативністю діяльності будь-якого суб'єкта господарювання визначається прагненням до стрімкого, прогресивного розвитку підприємства та гармонійного поєднання інтересів його власників та працівників. Для того, щоб ефективно управляти підприємством необхідно побудувати якісну систему менеджменту та сприяти належному методичному та інформаційному забезпеченню її функціонування. Практика господарювання українських підприємств свідчить про недостатню увагу до розробки системи цілей та показників, що їх вимірюють, та взагалі до питань управління результативністю їх діяльності. Враховуючи вищесказане головною проблемою доречно рахувати відсутність методичного підходу до управління результативністю підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій. Результати дослідження теоретичних аспектів управління результативністю було висвітлено в працях Hendry Chris, Bradly Paola, Perkins Stephen [1], John Lockett [2], Mohrman A.M., Mohrman [3], S.A. Mike Walters [4], Michael Armstrong, Angela Baron [5, 6] та Гері Кокинз [7]. Перші з них, досліджуючи діяльність організації, стверджують, що управління результативністю - це системний підхід щодо підвищення індивідуальної та командної результативності, спрямований на досягнення цілей організації [1]. Дж. Локетт дослідив поняття управління результативністю бізнесу з психологічної точки зору, та встановив, що для досягнення загальних і значущих цілей в організації, а також заохочення працівників до цього, необхідно виховувати всередині організації компетентних та лояльних фахівців [2]. Не менш відомий дослідник Лондонського інституту персоналу та розвитку М. Уолтерс досліджував процес управління результативністю та трактував його, як спосіб спонукати та заохочувати співробітників працювати з максимальною ефективністю, відповідно до потреб організації [4]. Питання практичного впровадження управління результативністю праці

та бізнесу знайшли відображення в дослідженнях таких авторів, як Michael Armstrong, Angela Baron [5,6] та Гері Кокинз [7]. Перші розповідають про способи підвищення ефективності діяльності компанії будь-якого профілю шляхом створення системи управління результативністю. Формулюючи базову установку управління результативністю "чим вища продуктивність праці кожного, тим ефективніше діяльність всієї організації", автори вивчають історію, цілі, філософію та принципи управління результативністю, взаємозв'язок цієї системи і ключових цінностей компанії, а також її вплив на продуктивність організації. [5] Гері Кокинз, досліджуючи управління результативністю, ввів поняття Performance Management, (з англійської – управління продуктивністю / результативністю) та пропонує уявити управління результативністю як концепцію, що об'єднує методологію поліпшення бізнесу та технологій [7].

Невирішені частини загальної проблеми. Не зважаючи на ґрунтовні дослідження теоретичних та практичних аспектів управління результативністю, результати яких представлені в науковій літературі, невирішеним залишається питання формування засобів підвищення результативності діяльності підприємства та розробки науково-обґрунтованого підходу до управління результативністю бізнесу підприємств різних видів економічної діяльності.

Мета статті. Основною метою дослідження є розроблення методичного підходу до управління результативністю бізнесу підприємства торгівлі, а саме визначення логічної послідовності дій з ефективного управління діяльністю задля досягнення запланованих показників підприємства.

Основний матеріал дослідження. Виникнення поняття «управління результативністю» і його подальше поширення пов'язують з часовим відрізком, який бере свій початок в 1980-х роках. Тільки близько цього часу починають більш-менш обговорюватись такі принципи, як постановка цілей, комплексна оцінка результату праці. У 1980-х роках організації почали досліджувати індивідуальну результативність

працівників в цілях підвищення ефективності системи - організації у цілому. За результатами дослідження Інституту управління персоналом (IPM / Chartered Institute of Personnel and Development) на початку 90-х років було встановлено, що одні фахівці з управління персоналом мали на увазі під результативністю працівника його ділову оцінку, інші - оплату праці за результатами, треті - аспекти діяльності, пов'язані з навчанням і розвитком. До 1997 року, коли IPM проводив друге дослідження, думки респондентів щодо поглядів на управління результативністю поділилися на дві групи: перша ставила на чільне місце питання оплати праці, друга - вважала основним завданням забезпечити розвиток співробітників.

У сучасній науковій літературі управління результативністю може прийматися з двох точок зору. Перша полягає у тому, що управління результативністю є природно присутнім процесом, який повинен сприяти ефективному управлінню, як окремими співробітниками, так і командами. Друга, більш орієнтовна на управління результативністю підприємством в цілому, може в себе включати такі аспекти: кадрову політику, корпоративну культуру, стиль управління, фінансову політику, систему комунікацій тощо.

Відповідно до цього автори поділилися на дві групи. Перша представлена такими науковцями, як Hendry Chris, Bradly Paola, Perkins Stephen, John Lockett, Mohrman A.M., Mohrman, S.A. Mike Walters [1-4]. Вони, трактуючи поняття управління результативністю, орієнтуються тільки на ефективне управління персоналом, оплату його праці, розвиток та навчання співробітників. Представники другої групи [5-7] стверджують, що персонал - це тільки одна з великої кількості складових процесу управління результативністю підприємства, та розглядають цей процес більш комплексно, стверджуючи, що не слід забувати про компетентність керівництва, стратегічну спрямованість, маркетингові дослідження, обліково-економічні напрями контролю діяльності, враховуючи особливості кожного бізнес-процесу. До науковців, що працюють у даному напрямку та досліджують питання управління результативністю більш комплексно, слід віднести фахівців науково-дослідницької компанії Incomes Data Services. Результатом їх роботи є наукова

праця [8], в якій сформульовано основні принципи управління результативністю діяльності компанії. За результатами досліджень фахівців компанії, якщо процес управління результативністю представити комплексно, то він повинен відповідати наступним вимогам [8]:

- допомагати прояснити цілі організації;
- забезпечувати загальне для всієї організації уявлення про те, що і як потрібно зробити для підвищення результативності;
- спиратися на згоду та співпрацю, а не на контроль і примус;
- вимагати стилю управління, заснованого на принципах відкритості та чесності, а також стимулювати двосторонню комунікацію між керівництвом і підлеглими;
- трансформувати мету організації в цілі окремих співробітників, команд, відділів і підрозділів;
- спонукати співробітників самостійно управляти своєю результативністю;
- вимірювати і оцінювати всі параметри результативності на відповідність цілям, що розділяються і приймаються всіма учасниками підприємства;
- представляти собою безперервний процес, що забезпечує підвищення результативності з плином часу;
- вимагати постійного зворотного зв'язку;
- змінювати корпоративні завдання за допомогою системи зворотного зв'язку та під впливом досвіду і знань, напрацьованих окремими співробітниками в процесі роботи;
- застосуватися до всіх співробітників та процесів підприємства без винятку.

Зауваживши вищесказане вважаємо за потрібно поділяти погляди другої групи науковців та розуміти управління результативністю (надалі абревіатура РМ - Performance Management, з англ. - Управління продуктивністю / результативністю) як концепцію, що об'єднує встановлення цілей діяльності та показників, що їх вимірюють, організацію діяльності щодо досягнення даних цілей, поетапний контроль їх

виконання, а також аналіз ефективності діяльності окремих робітників та структурних підрозділів.

Управління результативністю представляє собою підхід до формування цілей та показників діяльності, процесів підприємства, спрямованих на їх досягнення, створення інфраструктури їх підтримки та забезпечення. Ця концепція охоплює всі рівні, починаючи від процесів найвищого рівня ієрархії і закінчуючи процесами найнижчого рівня. Можна сказати, що вона дозволяє приймати рішення і визначати ризик їх реалізації з урахуванням широкого кола факторів, забезпечуючи більшу прозорість завдяки точності, надійності і змістовності інформації, що надається, вимагаючи злагодженості всіх елементів у процесі реалізації стратегії організації як системи. Слід зазначити, що єдиної послідовності дій щодо управління результативністю не існує, проте у науковій літературі описано, що РМ реалізується впродовж усього управлінського циклу, починаючи від планування і закінчуючи контролем. Доцільно уявити РМ у вигляді всеосяжного і взаємозалежного набору рішень, що приймається керівництвом підприємства в процесі збору даних, їх трансформації та моделювання.

Питання встановлення необхідних дій з управління результативністю бізнесу розглядалося багатьма авторами [9; 10]. Так, основними етапами процесу називають:

- формування системи цілей та показників результативності бізнесу;
- встановлення ієрархії та узгодженості цілей;
- відбір показників результативності бізнесу та їх структурування;
- інтерпретація показників результативності бізнесу;
- моделювання результативності бізнесу;
- реалізація та контроль внутрішніх процесів діяльності підприємства;
- інформаційна підтримка та забезпечення процесів діяльності підприємства.

У відомій праці [5] підкреслюється, що в основі управління результативністю є цикл У. Демінга, тобто цикл управління результативністю відповідає моделі "Плануй – Виконуй – Перевірйй – Дій" (Plan-Do-Check-Act) (рис. 1).

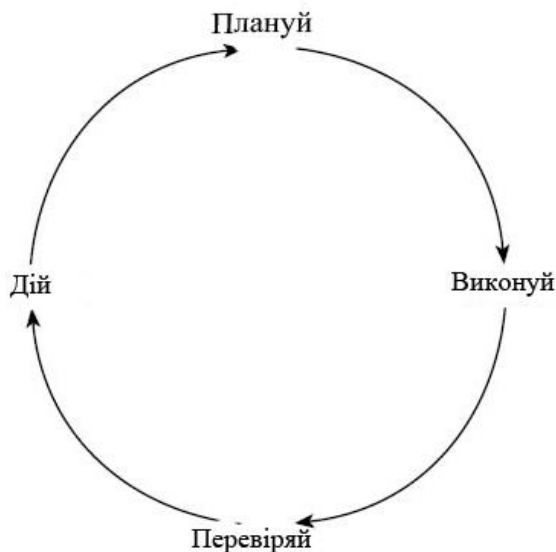


Рис. 1. PDCA - цикл У. Демінга

Стадія планування передбачає узгодження цілей і необхідних компетенцій, з'ясування того, яка поведінка співробітників потрібна організації, складання планів у формі угод щодо виконання поставлених завдань і підвищення результативності роботи, розробка індивідуальних планів розвитку для вдосконалення знань, навичок і компетенцій співробітників. Стадія виконання передбачає реалізацію робіт, необхідних для вирішення поставлених завдань та проміжних цілей відповідно до планів. Стадія перевірки включає контроль процесу виконання робіт та відповідність встановленим вимогам, а також відношення до управління результативністю як до безперервного процесу - «управління результативністю круглий рік», на відміну від проведення щорічного заходу з

винагороди працівників та підрозділів, які отримали значні результати. Стадія дій припускає критичний розгляд проміжних результатів і досягнень, пошук відповіді на питання: що потрібно зробити, щоб усунути відхилення та тим самим забезпечити результативність. В такий спосіб створюється основа для завершення циклу PDCA шляхом переходу до нової стадії планування.

Але в дійсності, в умовах сучасної ринкової економіки та нестабільної законодавчої бази, цикл Демінга складається з декількох взаємопов'язаних, але необов'язково послідовних процесів, що протікають протягом року. Основу процесів управління результативністю складає взаємодія їх учасників на різних етапах циклу. Чималу роль при цьому відіграє усвідомленість фахівців підприємства і те, що роблять співробітники для самостійного контролю і підвищення результатів своєї роботи.

Узагальнюючі наукові доробки авторів та поєднав цикл Демінга з запропонованими етапами процесу управління результативністю, сформуємо логічну послідовність дій з управління результативністю діяльності підприємства. Реалізація даного процесу відбувається на підставі вхідної інформації щодо структури бізнес-процесів підприємства та цільових показників його діяльності.

Формування структури бізнес-процесів підприємства відбувається шляхом відокремлення таких з них, що створюють вартість, тобто таких, що є ефективними. Саме за ними на підставі робочого навантаження, як виміру результату на виході, можна визначити витрати часу, потреби ресурсів та коштів. Кожен бізнес-процес обов'язково має внутрішнього або зовнішнього споживача. Виконувати структурування може бути доцільно з використанням класифікації бізнес-процесів М. Портера [11, с. 107-110], який відокремлював основні (первісні) та підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси.

Для встановлення цільових показників діяльності підприємства можна використати концепцію збалансованої системи показників (BSC) Р. С. Каплана та Д. П. Нортон [13, с. 127], де запропоновано встановлення цілей за чотирма

проекціями діяльності підприємства, які за потребою можливо розширити: клієнти, фінанси, внутрішні процеси, оновлення та навчання.

Нами запропоновано послідовність дій з управління результативністю діяльності підприємства, яка представлена логічною схемою на рис.2.

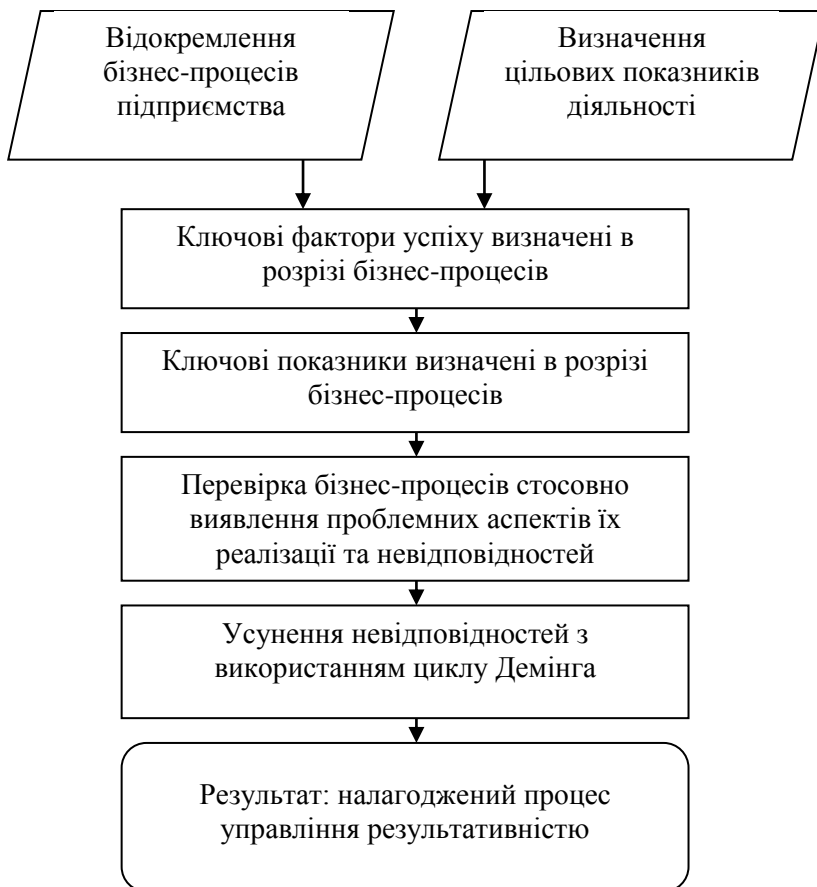


Рис. 2. Логічна схема дій з управління результативністю діяльності підприємства (складено авторами)

Сам процес управління результативністю діяльності підприємства вміщує чотири основних етапи: визначення ключових факторів успіху за бізнес процесами, визначення ключових показників за бізнес процесами, перевірка бізнес-процесів стосовно виявлення проблемних аспектів їх реалізації та невідповідностей, усунення невідповідностей з використанням циклу Демінга.

На першому етапі визначаються ключові фактори успіху за бізнес-процесами, тобто такі фактори, що забезпечують успіх підприємства на ринку. Вони характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку та його фінансові результати. Далі встановлюються ключові показники діяльності за бізнес-процесами, що, більшою мірою, стосується основних бізнес-процесів. В такий спосіб реалізація бізнес-процесів спрямовується на досягнення цільових показників діяльності підприємства. На наступному етапі здійснюється перевірка бізнес-процесів стосовно виявлення проблемних аспектів їх реалізації та невідповідностей. За допомогою циклу Демінга на останньому етапі здійснюється усунення невідповідностей у реалізації бізнес-процесів.

Цілі та показники у проєкції "клієнти" означають орієнтацію на споживача шляхом встановлення цілей підвищення якості продукції, обслуговування, тощо. Забезпечити задоволеність клієнтів можливо тільки шляхом удосконалення внутрішніх процесів підприємства, встановлюючи цілі та показники, що їх вимірюють, в даній сфері. Разом з тим, конкурентоспроможними залишаються ті підприємства, що постійно вдосконалюють технологічні процеси, підвищують якість продукції, оновлюють асортимент. Одночасно збільшується і ринкова частка таких підприємств. як результат зростає вартість підприємства, що відображає задоволеність інтересів акціонерів підприємства та відбивається у цілях та показниках, що встановлюються у фінансовій сфері.

Висновки. За результатами проведених досліджень було визначено, що існує два наукових підходи до управління результативністю. Перший полягає у тому, що управління результативністю розуміється як ефективне управління персоналом. У рамках другого підходу управління

результативністю трактується як концепція, що об'єднує встановлення цілей діяльності та показників, що їх вимірюють, організацію діяльності щодо їх досягнення, поетапний контроль виконання, а також аналіз ефективності діяльності окремих робітників та структурних підрозділів. Поділяючи погляди представників другого наукового підходу, нами запропоновано методичний підхід до управління результативністю діяльності підприємства, що формалізовано за допомогою логічної схеми. У відповідності до нього основними етапами управління результативністю діяльності підприємства є наступні: визначення ключових факторів успіху за бізнес-процесами, визначення ключових показників за бізнес-процесами, перевірка бізнес-процесів стосовно виявлення проблемних аспектів їх реалізації та невідповідностей, усунення невідповідностей з використанням циклу Демінга. Перспективою подальших досліджень може стати розробка системи показників результативності бізнесу підприємств різних сфер діяльності.

Література

1. Hendry C., Bradley P., Perkins S. (1997) 'Missed a motivator'. People Management, pp. 20–5.
2. Lockett J. Effective Performance Management: A strategic guide to getting the best out of people. London, Kogan Page.
3. Mohrman A.M., Mohrman S.A. 'Performance management is «running the business»', Compensation and Benefits Review, pp. 69–75.
4. Walters M. The Performance Management Handbook. London, Institute of Personnel and Development.
5. Армстронг М., Барон А. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / Пер. с англ. - М.: Паблішер, 2011. - 250с.
6. Армстронг М., Барон А. Управление эффективностью работы. - М.: Гиппо, 2007.

7. Гері Кокінз. Управління результативністю. Як подолати розрив між оголошеною стратегією і реальними процесами / Пер. з англ. - М.: "Паблішер", - 2015.

8. Incomes Data Services (1997) Performance Management. IDS Study No. 626. London, IDS

9. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення // Ефективна економіка. – 2013. - №11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>

10. Яхонтова Е. Управление результативностью: 10 шагов от идеи к реальным результатам // Генеральный директор [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gd.ru/articles/3029-upravlenie-rezultativnostyu>

11. Портер Майкл Е. Конкуренция [Текст] / М.Е. Портер; пер. с англ. О.Л. Пелявского и др. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.

12. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.123–144. – (Классика Harvard Business Review).

5. Armstronh M., Baron A. Upravlinnya rezul'tatyvnistyuu: Systema otsinky rezul'tativ v diyi / Per. z anhl. - M.: Pablisher, 2011. - 250s.

6. Armstronh M., Baron A. Upravlinnya efektyvnistyuu roboty. - M.: Hippo, 2007.

7. Heri Kokinz. Upravlinnya rezul'tatyvnistyuu. Yak podolaty rozryv mizh oholoshenoyi stratehiyeyu i real'nymy protsesamy / Per. z anhl. - M.: "Pablisher", - 2015.

8. Incomes Data Services (1997) Performance Management. IDS Study No. 626. London, IDS

9. Zhuchkova H. A. Rezul'tatyvnist' diyal'nosti pidpryyemstva: naukovo-metodychni aspekty yiyi vyznachennya // Efektyvna ekonomika. – 2013. - #11. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>

10. Yakhontova E. Upravlenye rezul'tatyvnost'yu: 10 shahov ot ydey k real'nyim rezul'tatam // Heneral'nyy dyrektor [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.gd.ru/articles/3029-upravlenie-rezultativnostyu>

11. Porter Maykl E. Konkurentsyya [Tekst] / M.E. Porter; per. s anhl. O.L. Pelyavskoho y dr. – M.: Vyl'yams, 2005. – 608 s.

12. Kaplan R.S. Sbalansirovannaya sistema pokazateley, yzmerayushchikh effektivnost' [Tekst]/ R.S. Kaplan, D.P. Norton // Yzmerenye rezul'tatyvnosty kompanyy. – M.: Al'pyna Byznes Buks, 2006. – S.123–144. – (Klassyka Harvard Business Review).

16.10.2018