

## ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Федірець О.В. к.е.н., доцент кафедри менеджменту,*

*Полтавська державна аграрна академія*

*У статті висвітлено основні підходи до оцінювання організаційної ефективності в процесі здійснення стратегічного управління в підприємствах, визначено економічні критерії організаційної ефективності.*

*In the article the basic approaches to evaluating organizational effectiveness in the implementation of strategic management in enterprises and the economic criteria of organizational effectiveness.*

**Постановка проблеми.** Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність її детального вивчення. Забезпечення ефективності напряду пов'язано з його оцінюванням. Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства неможливо без комплексного оцінювання її рівня.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти оцінювання організаційної ефективності в процесі стратегічного управління представлені в роботах зарубіжних класиків: І. Ансоффа, П. Дойля, Р. Майлса, Г. Мінцберга, М. Портера, Г. Саймона, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова та інших. Не зважаючи на достатнє висвітлення даної проблематики й вітчизняними науковцями (В. Андрійчуком [1], А. О. Дегтяром [3], Й. С. Завадським [2], М. Х. Корецьким [3], Г. В. Осовською [4], В. І. Перебийнісом [5] та іншими), для української економіки вона залишається малоапробованою. Дослідження показують, що низька ефективність діяльності більшості підприємств зумовлена ситуаційним підходом до управління й не достатнім рівнем оцінювання організаційної ефективності в процесі стратегічного управління. Необхідність посилення

обґрунтованості стратегічних рішень на основі оцінювання організаційної ефективності підприємств зумовили написання даної статті.

**Мета дослідження.** Аналіз основних підходів до оцінювання організаційної ефективності, та визначення економічних критеріїв оцінювання організаційної ефективності.

**Результати дослідження.** Одним із найголовніших завдань менеджменту як системи управління організацією є забезпечення ефективності її діяльності.

Організаційна ефективність (лат. *effectivus* – виконання, дія) (ефективність організації) – здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат [2].

В економічній літературі виділяють три підходи до вивчення організаційної ефективності – цільовий, системний і вибірковий.

Цільовий підхід передбачає визначення ефективності економічної організації її здатністю досягати заздалегідь поставлених цілей. Використовує логіку цілей і засобів англійського економіста Л. Робінса. Згідно з цим підходом групи в організації діють раціонально з метою досягнення цілей. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів, який би дав змогу досягти встановлених цілей з найменшими витратами [2]. Цей підхід варто використовувати у тому разі, якщо цілі чітко визначені й прогрес можна точно зафіксувати і виміряти.

Кожна комерційна структура починає свою діяльність із встановлення у якості цілей певних економічних показників; зусилля менеджменту спрямовуються на забезпечення досягнення визначених економічних результатів. Відповідно до масштабу цілей розрізняють загальнофірмову, внутріфірмову і групову ефективність. Загальнофірмова ефективність відображає динаміку загальних цілей організації (наприклад, щодо обсягу продажу чи частки ринку, прибутку, рівня рентабельності тощо); внутрішньофірмова – динаміку цілей її структурних підрозділів (центрів

прибутку чи відповідальності); а групова – повноту досягнення групових цілей (власників капіталу, менеджерів, робітників).

Цільовий підхід є доцільним з точки зору задоволення інтересів кожної із зацікавлених груп. Однак якщо розглядати організацію як цілісну систему, головною метою якої є забезпечення своєї життєдіяльності (існування), то його не варто використовувати. Часто інтереси окремих учасників організації суперечать інтересам інших, що негативно позначається на формулюванні стратегічних цілей (наприклад, у корпораціях). З іншого боку, мотивація досягнення цілей переважає раціоналізм у виборі засобів для цього, що призводить до надмірного витрачання ресурсів організації [5].

Згідно з цільовим підходом організаційна ефективність залежить від: якості постановки цілей, тобто відповідності намічених цілей умовам та вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам персоналу;

сили й спрямованості мотивацій, що спонукають членів організації до досягнення цілей;

адекватності обраних стратегій поставленим цілям;

обсягу і якості ресурсів, що використовує організація для досягнення цілей.

Перші три чинники характеризують стратегічні аспекти організаційної ефективності, а останній – тактичні.

За системним підходом згідно критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації [4]. Цей підхід зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках організації й апелює швидше до засобів підтримки стосунків між учасниками організації, ніж до цілей. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, правила взаємодії учасників посідають центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план. Однак такий підхід більш придатний для бюджетних організацій, що надають певні соціальні послуги або зайняті в системі життєзабезпечення держави (силові структури, органи державного управління тощо). Зосередження уваги на

виживанні організації завдяки пристосуванню її до змін зовнішнього середовища спричиняє пасивне управління нею, сконцентроване на реакції на ці зміни. Крім того, сама можливість пристосовуватися до змін передбачає, що ефективна система має у своєму розпорядженні певний обсяг невикористаних ресурсів, що дає їй змогу краще протистояти непередбаченим змінам зовнішнього середовища, а це суперечить критерію мінімізації витрат.

Недоліком системного підходу є й те, що оцінювання внутрішніх характеристик організації потребує певного їх кількісного означення. Намагання кількісно визначити всі формальні та неформальні характеристики організації (ступінь згуртованості, міру раціональності ієрархічних відносин тощо) можуть призвести до надмірного ускладнення процедури оцінювання ефективності і зростання витрат, пов'язаних з нею, та й це ще не гарантуватиме ефективної роботи організації.

Вибірковий підхід (з точки зору задоволення інтересів стратегічних складових). Для оцінки ефективності використовує критерії, що відповідають «стратегічним складовим» організації (Р. Майлс, Г. Мінцберг) [2]. Заперечує думку, що ефективність може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик. Беручи за основу гіпотезу задоволення (satisficing) Г. Саймона, цей підхід наголошує на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових організації, мотиви діяльності й цілі яких відрізняються [2]. Якщо цього рівня не досягнуто, напруженість і конфлікти паралізують організацію, зробляють її неефективною. Внутрішні складові організації – співробітники, менеджери, акціонери фірми; зовнішні – уряд, місцеві органи влади, інші зацікавлені у діяльності фірми інституції. Важливо, щоб організація зуміла визначити, які складові слід вважати стратегічними. Так, якщо для свого розвитку фірма потребує додаткових коштів, для залучення яких найвигіднішою є емісія акцій, то однією із стратегічних складових будуть акціонери, і тому до критеріїв ефективності мусить бути внесений показник розміру прибутку на

акцію (дивіденди). До того ж величина цього показника має бути привабливою для потенційних акціонерів. Якщо ж дане джерело інвестицій менеджмент фірми не вважає істотним, то розмір дивідендів може бути малим. З іншого боку, при залученні акціонерного капіталу зростає значення показника рентабельності (рівня прибутковості). Тому, наприклад, у США, де ринкова ціна акцій залежить від ефективності роботи компанії, відомі випадки завищення фінансових результатів [3].

В Україні ж типовою є низька зацікавленість топ-менеджменту в розширенні кількості акціонерів, тому він орієнтується на нульове значення прибутку (щоб мінімізувати податкові платежі). Водночас ігноруються й інтереси найманих працівників – їх заробітну платню виплачують на мінімально задовільному рівні (при тому, що доходи вищих керівників у десятки разів перевищують доходи рядових працівників). В Україні трудові ресурси не вважають стратегічною складовою (це обумовлено високим рівнем безробіття), і тому до критеріїв ефективності не відносять розмір заробітної плати (а якщо й відносять, то не надають йому належного значення).

Підхід до оцінювання ефективності організації з точки зору задоволення інтересів її стратегічних складових потребує чіткого позиціонування цих інтересів і вибору та формулювання критеріїв, які б їм відповідали (наприклад, розмір прибутку, величина дивідендів, рівень рентабельності – для власників чи акціонерів; прибуток на вкладений капітал, показники ліквідності та фінансової стійкості – для кредитних організацій; розмір прибутку, величина заробітної плати – для персоналу фірми тощо). Такі критерії мають бути збалансованими і спрямованими не лише на задоволення інтересів стратегічних складових, а й на досягнення загально-організаційних цілей.

Кожен із підходів має певні переваги та недоліки, які більшою чи меншою мірою виявляються за різних умов. Хороші результати може дати

зважене і збалансоване поєднання усіх підходів, при якому недоліки одного могли б компенсуватися перевагами іншого.

У сучасному менеджменті виокремлюють кілька видів ефективності: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), витратну, оперативну, ефективність інноваційного проекту [1].

Внутрішня ефективність – ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

Зовнішня ефективність – ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

Загальна ефективність – сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можливо досягнути за рахунок гнучкої системи управління організацією, яка дає змогу оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Для отримання організацією максимально високих результатів необхідно, з одного боку, найповніше реалізувати її ринкові можливості, а з іншого – забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

Внутрішня ефективність організації впливає на її конкурентоспроможність, здатність утримувати і зміцнювати свої ринкові позиції [4].

Внутрішньо ефективна організація завжди випереджатиме своїх конкурентів. З огляду на це важливим завданням менеджменту є виявлення причин, що перешкоджають підвищенню внутрішньої ефективності організації, і знаходження способів їх усунення.

Ринкова ефективність показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення.

Ринкова ефективність враховує те, що будь-яка організаційна діяльність націлена на задоволення потреб ринку. Невміння пристосувати організацію, її працівників, технологію до змін у структурі попиту спричиняє її низьку загальну ефективність. Тому менеджери мають спрямувати свої зусилля на розроблення іншої концепції бізнесу; вибір нової стратегії, переосмислення відносин між керівниками та персоналом тощо.

Орієнтація організації на споживача, а не на боротьбу з конкурентами сприятиме тому, що вона завжди перебуватиме попереду. Ринкова ефективність організації залежить від її здатності своєчасно реагувати на зміни у запитах і вподобаннях споживачів, а це можливо лише за систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів.

Стратегічна ефективність належить до категорій стратегічного управління і відображає здатність організації реалізувати обрану стратегію. Для її визначення використовують три групи показників. Перша відображає стан попиту у формі потенційно можливих темпів його зростання; друга характеризує динаміку економічних цілей підприємства (темпи зростання обсягу продажу, прибутку, рентабельності вкладень тощо); третя – динаміку групових цілей (зростання дивідендів, заробітної плати, кількості робочих місць) [3].

Ефективність структурних одиниць децентралізованих організацій оцінюють за такими показниками:

для «центрів прибутків» – за відповідністю отриманих прибутків розрахунковим значенням (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків) або у разі самостійного обслуговування певної стратегічної зони господарювання – за комерційним прибутком;

для «центрів реалізації» – за обсягами реалізації з урахуванням витрат та доходів;

для «центрів інвестицій» – за рівнем рентабельності, яка розраховується щодо інвестиційного капіталу.

Оперативна ефективність відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства. Її можна охарактеризувати як здатність організації працювати з мінімальним використанням ресурсів. Якщо розглядати оперативну ефективність стосовно функцій, які впливають зі стратегічних цілей організації, то можна стверджувати, що оперативна ефективність організації забезпечує її стратегічну ефективність.

Ефективність інноваційного проекту характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, пов'язаних із реалізацією проекту [6].

Оцінювання організаційної ефективності потребує точних економічних критеріїв. Однак єдиної і цілісної методології не створено і донині. Зокрема, тривалий час як критерій ефективності використовували критерій прибутковості. Однак багато організацій не є прибутковими і проте займають свою нішу на ринку. Значно ближчим до істини є цільовий підхід, згідно з яким кожна організація – цілеспрямована система, головною метою якої є досягнення заздалегідь визначених цілей. Тому для оцінювання організаційної ефективності необхідна сукупність параметрів ефективності, які відображають міру (ступінь) наближення організації до бажаного стану.

Параметри ефективності – найважливіші параметри функціонування системи, що дають змогу оцінити якість вирішення проблеми і досягнення поставлених перед системою цілей. Вони вказують, наскільки реальний стан системи відповідає уявленню про те, якою вона має бути у спроектованих умовах діяльності [1].

Формування критеріїв ефективності організації залежить від мети її створення. Залежно від кількості параметрів оптимізації виокремлюють монокритеріальний і полікритеріальний підхід. При монокритеріальному підході оптимізують (максимізують чи мінімізують) один з параметрів ефективності (наприклад, прибуток). При полікритеріальному підході здійснюють оптимізацію декількох параметрів ефективності. Така

оптимізація передбачає, що деякі із визначених параметрів можуть бути на прийнятному рівні (не нижче певної величини), зате інші повинні прямувати до максимуму чи мінімуму (наприклад, максимально можлива частка ринку за наявних техніко-технологічних умов і прийнятного рівня рентабельності). Полікритеріальним підходом менеджерам слід керуватися для підтримування усіх підсистем організації на такому рівні, який би забезпечував її життєдіяльність. Проте застосування цього підходу вимагає від менеджерів вміння чітко розмежовувати головні і другорядні чинники, які впливають на перебіг (стан) бізнесу. Це необхідно для врахування важливості певного часткового критерію для забезпечення такого функціонування організації, яке б давало змогу досягти визначених цілей.

Полікритеріальний підхід може бути реалізованим через розрахунки різних комплексних критеріїв. Мультиплікативний критерій (М) розраховують множенням добуток окремих показників на коефіцієнти вагомості відповідних параметрів. Недоліком критеріїв обох типів є те, що сам спосіб розрахунку передбачає можливість компенсувати низький рівень одних параметрів за рахунок надлишку інших. Загалом це неправильно, тому що різні характеристики системи не порівнюються між собою. На практиці такий підхід можна використовувати лише у деяких часткових розрахунках (наприклад, для оцінювання рейтингу менеджера (працівника) чи стану організації праці у якомусь підрозділі підприємства). Його застосування для опису стану всієї організації є некоректним. Крім того, коефіцієнти вагомості визначаються, як правило, експертним шляхом, що знижує об'єктивність оцінки.

**Висновки.** Отже, організаційна ефективність може описуватися різною системою координат, тому єдиного критерію, за допомогою якого можна було б її визначити, немає. Залежно від мети оцінювання організаційної ефективності визначають її критерії.

Здатність організації впливати на стан зовнішнього середовища здебільшого не може бути чітко визначена, тому методологія оцінювання

організаційної ефективності ґрунтується переважно на показниках внутрішньої ефективності і, зокрема, ефективності системи менеджменту.

### **Література.**

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: [навч. посіб.] / В. Андрійчук, Л. Бауер – К.: КНЕУ, 1998. – 284 с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент: Management підруч. [для студ. вищ. економ. навч. закл.] [у 3-х томах] / Й. С. Завадський. – [Т.2.] – К.: Видавництво Європейського університету, 2002, – 640с.
3. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. –240 с.
4. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: [навч. посіб.] / Г. В. Осовська, А. О. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
5. Перебийніс В. І. Операційний менеджмент: [навч. посіб.] / В. І. Перебийніс. – Полтава : ПДАА, 2008. – 620 с.
6. Трегобчук В. Іноваційно-інвестиційний розвиток національного АПК: проблеми, напрями та механізми / В. Трегобчук // Економіка України. – 2008. – №2. – С.4-8.

*Рецензент: д.е.н., професор Перебийніс В.І.*