

УДК 65.01

Коренюк П.І.*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Дніпродзержинського державного технічного університету***Тарасенко С.І.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Дніпродзержинського державного технічного університету***Шулячевська А.О.***студент
Дніпродзержинського державного технічного університету*

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

PROBLEMS OF ASSESSMENT IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто зміст понять «розвиток організації» та «управління розвитком організації». Визначено проблеми та місце оцінки в управлінні розвитком організації. Виконано огляд методів, що використовуються в системі управління розвитком. Обґрунтовано цілі та сформовано системи показників для оцінки розвитку організації.

Ключові слова: організація, розвиток, управління розвитком організації, оцінка рівня розвитку, система показників.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено содержание понятий «развитие организации» и «управление развитием организации». Определены проблемы и место оценки в управлении развитием организации. Выполнен обзор методов, используемых в системе управления развитием. Обоснованы цели и сформированы системы показателей для оценки развития организации.

Ключевые слова: организация, развитие, управление развитием организации, оценка уровня развития, система показателей.

ANNOTATION

The article deals with the meaning of «organization development» and «management of organization development.» The problems and the place of assessment in the management of the organization are defined. Overview of the methods used in the management of organization development is completed. Grounded Goals are substantiated and a system of indicators to assess the development of the organization is formed.

Keywords: organization, development, management of organization development, assessment of development, scorecard.

Постановка проблеми. Управління розвитком організації сьогодні є надзвичайно актуальним напрямом дослідження як для академічного середовища, так і для сфери бізнесу. Проте, стан наукового знання в цій предметній сфері залишається слабко структурованим, а інтегрована природа феномена розвитку економічної організації та управління ним зумовлює існування різноманітних підходів до його визначення та вивчення. Така неоднозначність ускладнює вирішення завдання забезпечення ефективного управління розвитком організації, проведення його оцінки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивчення наукових праць із зазначеної тема-

тики дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на численні роботи, присвячені питанням розвитку та управління розвитком організації, у тому числі, таких авторів, як Н.В. Афанасьєв, А.Л. Гапоненко, О.Є. Кузьмін, О.В. Раєвнева, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика, О.П. Пащенко, Ю.С. Погорелов, не можна вважати проблеми в даній сфері остаточно вирішеними. Зокрема, невирішеною залишається і проблема вимірності розвитку.

Мета статті полягає у визначенні змісту розвитку та управління розвитком організації, обґрунтуванні в ньому місця оцінки розвитку, формуванні системи методів та показників її проведення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «розвиток організації», незважаючи на його широке дослідження, і сьогодні не має універсального визначення. Проте, поряд з особливостями трактувань різними авторами, визначення, що ними надаються, мають спільні характеристики. Зокрема, мова йде про такі характеристики, як наявність кількісних та якісних змін, перехід з одного стану в інший, адаптація до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз визначення поняття «розвиток організації» у науковій літературі дає змогу авторам виокремити два аспекти його трактування у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток організації розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток організації трактується як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною (сукупністю змін) результатів чи станів організації в часі та просторі на кількісно і якісно інший за попе-

редній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Узагальнюючи існуючі визначення розвитку, відзначимо, що як достатньо складне поняття, розвиток організації слід розуміти як довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін в її діяльності, які приводять до поліпшення її стану шляхом збільшення потенціалу організації, адаптації до зовнішнього середовища та забезпечення внутрішньої стійкості, що сприяє підвищенню життєздатності організації та її спроможності протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища.

Забезпечити позитивні кількісні та якісні зміни можна лише завдяки ефективному управлінню розвитком організації. При цьому під управлінням розвитком організації будемо розуміти систему заходів управлінського впливу на різні сфери її діяльності з урахуванням дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення позитивних кількісних та якісних змін у її стані, розроблених на основі результатів оцінки розвитку.

Незважаючи на доволі чітке визначення проявів розвитку компанії, тривають наукові дискусії з приводу вимірності змін, що зумовлюють цей процес. Це визначається можливістю проведення результативного діалогу між компанією та її оточенням (державними органами контролю та регулювання, громадами та суспільством загалом), між різними групами стейкхолдерів (першою чергою, власниками), керівниками та працівниками компанії) для досягнення згоди стосовно ефективності діяльності компанії лише на основі результатів оцінки рівня розвитку організації. Своєю чергою, без балансу інтересів усіх зацікавлених сторін неможливий не тільки сталий та безпечний розвиток окремих економічних суб'єктів, а й країни в цілому [1, с. 69].

Вважається, що основними перешкодами в оцінюванні розвитку є:

1) складність доведення чіткої взаємозалежності поліпшення або погіршення значень інтегрованих фінансових або ринкових показників з реалізованими заходами з розвитку компанії, елімінування дії зовнішніх чинників, виокремлення впливу розвитку окремих елементів системи або зв'язків між ними, які не є очевидними;

2) наявність часових розривів між здійсненням заходів з розвитку підприємства й отриманими результатами, та покращенням обраних інтегрованих результатів;

3) можливість елімінування окремих заходів у процесі розвитку підприємства внаслідок протилежної дії їх на різні елементи системи підприємства [1, с. 75].

В процесі дослідження розвитку організації використовують широку низку методів, в числі яких як, так звані, описові методи (середні та відносні величини, ряди динаміки, графічний та табличний прийоми, групування, тощо),

так і методи рейтингової оцінки. При цьому ознака (критерій) рейтингування організацій може відображати окремі сторони їх діяльності або характеризувати діяльність організації в цілому. Так, наприклад, для організацій банківської сфери для складання рейтингів за окремими параметрами використовуються показники прибутковості, ліквідності, платоспроможності, а для загальної оцінки - обсяг операцій, надійність, імідж.

У світі існує велика кількість рейтингових агентств світу, серед яких найбільшими є такі американські компанії, як Moody's Investor Service (дочірня компанія американської корпорації Dun&Bradstreet) і Standard&Poor's Rating Services (входить до холдингу McGraw Hill). Крім того, у світі діє ще кілька відомих міжнародних рейтингових компаній, зокрема IBCA Ltd і Thomson Bank Watch, що спеціалізуються на оцінюванні фінансових інститутів. Крім них у кожній країні функціонують і власні рейтингові агентства.

Так, у фінансовій сфері найбільш розповсюдженими є два типи рейтингів, які базуються на оцінці кількісних, (об'ємних) показників і оцінці якісних показників, що характеризують надійність комерційних банків. Обидва різновиди оцінок правомірні, вони виконують властиві їм функції, а в їх основі лежать різні критерії і показники. Оцінка кількісних, об'ємних показників має на меті визначити масштаби розвитку діяльності окремих банків, а також ступінь розвитку всієї банківської системи. Єдина система рейтингу дає можливість скласти загальне уявлення про стан і стабільність банківської системи, а також визначити пріоритети подальшого розвитку, методи спостереження і потребу в ресурсах для здійснення належного контролю над банківською системою.

Останнім часом досить популярною і поширеною в системі оцінки ефективності та розвитку стала система збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC) Нортон і Каплана, яка трансформує місію, бачення і загальну стратегію організації в систему взаємоз'язаних показників [2]. BSC дає змогу на кожному рівні діяльності організації визначити кількісні показники, які дають можливість практично кожному співробітнику установи зрозуміти, що саме він повинен робити для досягнення загальної стратегічної мети.

Основа BSC формують такі чотири елементи, як фінанси (уявлення про організацію у акціонерів та інвесторів), клієнти (репутація організації в очах клієнтів), внутрішні бізнес-процеси (які саме з них необхідно оптимізувати) та навчання і розвиток (можливості зростання й розвитку організації та її працівників). Компоненти збалансованої системи показників використовуються для побудови та ефективної реалізації стратегії управління розвитком організації.

Збалансованість системи показників полягає в дії механізму взаємозв'язку між кількісними та якісними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Процес знаходження збалансованості пов'язаний з досягненням тісної погодженості між особистими й організаційними цілями. Отже, ясність та єдність особистих цілей і загальних цілей підприємства й принципів обов'язкові для активного залучення співробітників до діяльності підприємства. Ототожнення себе з підприємством – найбільш важливий мотив, завдяки якому співробітники

активно присвячують себе діяльності, спрямованій на досягнення організаційних цілей. Тільки розуміння цінностей кожного дозволить одержати довгострокові результати організаційних змін і вдосконалення.

Для якісно-кількісної характеристики складових ЗСП, за допомогою яких слід оцінювати діяльність організації, можуть бути використана система показників, відображена на рис.1, яка забезпечує збалансованість стратегічних планів та можливість вимірювання за декількома стратегічно спланованими напрямками в процесі управління розвитком організації.

При формуванні системи показників для оцінки розвитку організації слід пам'ятати, що

вони відображають ті прояви розвитку, які можна фіксувати й кількісно оцінювати для характеристики процесу розвитку. В їх числі мають бути як показники для оцінки стану системи (статичної оцінки), так і показники для оцінки характеру змін (динамічної оцінки). При такому підході пропонується досить велика кількість показників для оцінки за кожною складовою [1, с. 70-71]. Проте, на нашу думку, їх кількість можна обмежити, зважаючи на найбільш важливі та інформативні (рис. 2).

Безумовно, при відборі показників розвитку компанії необхідно чітко визначитися з методиками, інструментами та принципами їх вимірювання. Основними вимогами щодо системи вимірників розвитку є її інформаційна «повнота» й адекватність репрезентації взаємопов'язаної тріади «критерії — індикатори — показники», надійність даних та їх значущість для осіб, які ухвалюють рішення щодо розвитку компанії, а також повторюваність вихідних даних, що дає змогу регулярно оновлювати інформацію за відповідним критерієм розвитку компанії.

У якості універсального індикатора оцінки рівня розвитку організації пропонується використовувати компетенції [3]. На користь такого підходу свідчить

<i>Фінансова складова</i>	<i>Ринок/клієнти</i>
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) Коефіцієнт абсолютної платоспроможності Коефіцієнт рентабельності продажів Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства Коефіцієнт рентабельності активів	Критичний обсяг реалізації Коефіцієнт привабливості товару (послуги) Комплексний показник виконання договірних зобов'язань Рентабельність каналу розподілу Частка ринку Кількість конкурентів та клієнтів Свочасність постачання
<i>Внутрішні бізнес-процеси</i>	<i>Навчання та розвиток</i>
Витрати на грошову одиницю продукції Коефіцієнт рентабельності продукції Рентабельність основних фондів Використання виробничих потужностей Коефіцієнт ритмічності Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання Забезпеченість підприємства матеріально-технічними ресурсами та ефективність їх використання	Коефіцієнт плинності робочої сили Продуктивність праці Коефіцієнт стабільності кадрів Коефіцієнт забезпеченості кадрами Коефіцієнт кадрового потенціалу Коефіцієнт інтелектуального потенціалу

Рис. 1. Перелік показників складових збалансованої системи

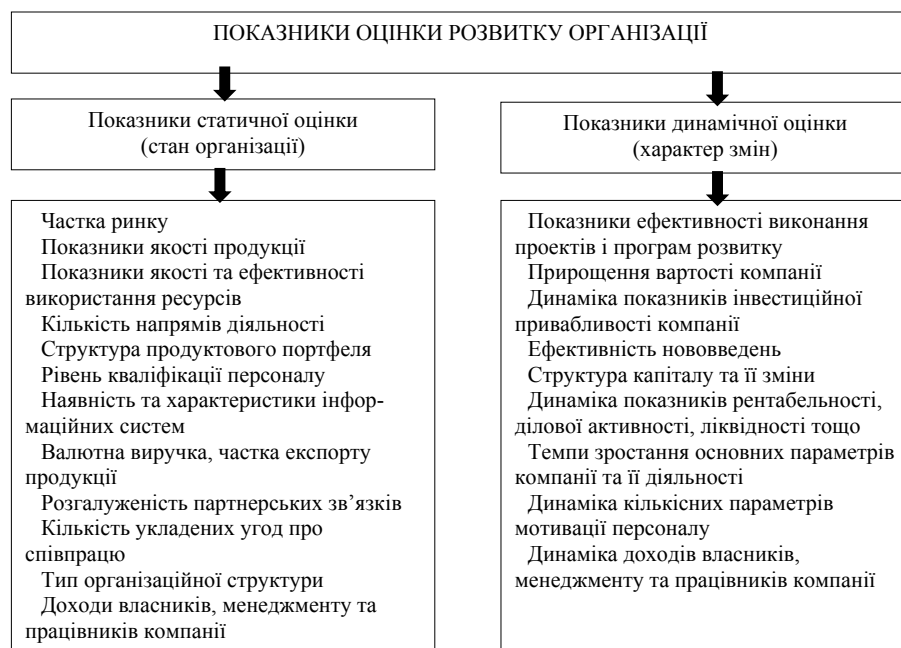


Рис. 2. Система показників для оцінки розвитку організації

значення компетенцій як показників кар'єрного зростання, головного індикатора у визначенні стратегічних намірів та конкурентних переваг сучасних успішних організацій у довгостроковій перспективі. Крім того, компетенції є нематеріальним активом будь-якої соціально-економічної системи та рушійною силою процесу розвитку, яка визначає його вектор та швидкість в сучасних умовах суспільства знань.

Обґрунтовуючи вибір підходу, методу та систему показників для оцінки в процесі управління розвитком слід визначити основні цілі її формування. Такими цілями є наступні:

- визначення рівня ефективності розвитку підприємства;
- оцінювання ефективності управління, конкурентоспроможності та загальної ефективності діяльності;
- з'ясування основних умов, причин та факторів розвитку підприємства, та впливу на них системи управління;
- дослідження процесу формування нових компетенцій підприємства;
- розробка рекомендацій для підвищення ефективності управління розвитком підприємства, що включає в себе всі етапи та складові елементи діяльності.

Висновки. Управління розвитком організації представляє собою систему заходів управлінського впливу на різні сфери її діяльності з урахуванням дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпе-

чення позитивних кількісних та якісних змін у її стані, розроблених на основі результатів оцінки розвитку. Для оцінки розвитку організації використовують різні підходи, методи та показники, проте найкращим чином ситуацію організації щодо якісних та кількісних змін в різних сферах можна відобразити за допомогою систем показників. Вибір підходу до оцінки визначається цілями, які ставить менеджмент в процесі її здійснення. Подальші дослідження у сфері оцінки розвитку організації мають здійснюватись у напрямку вирішення неузгодженостей та усунення перешкод, що заважають об'єктивній оцінці процесів розвитку організації, а також врахування галузевих особливостей в процесі оцінки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Верба В.А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова – К. : КНЕУ, 2011. – 482 с.
2. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей; пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
3. Россошанська О.В. Оцінка рівня розвитку організації з позиції компетентнісного підходу до управління проектами / О.В. Россошанська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. – № 3(35). – С. 61-67. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10rovvpup.pdf>