

ПАРАМЕТРИ ЧАСУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

© 2014 ГЛИНСЬКА А. Є.

УДК 65.011:65.012

Глинська А. Є. Параметри часу в контексті управління результативністю організації

У статті розглядається проблема використання й урахування фактора часу в процесі досягнення й оцінки результативності організації. Акцентовується увага на стратегічній важливості змінної часу в сучасних умовах високої конкуренції. Наводяться можливі характеристики використання часу в управлінні результативністю. У статті результативність досліджується у взаємозв'язку з показниками ефективності, таким чином, розглядається проблема пошуку оптимального співвідношення між досягненням кінцевого результату й ефективністю внутрішніх процесів. Наводиться визначення результативності з урахуванням фактора часу. Стверджується, що для досягнення короткострокової та довгострокової ефективності організації її результативність повинна бути збалансована в часі. У зв'язку з цим визначено діапазони результативності в часі, які можуть застосовуватися як для організації, так і для підрозділів або конкретних працівників.

Ключові слова: результативність, часовий діапазон, управління, ефективність, збалансованість.

Рис.: 2. Бібл.: 13.

Глинська Анастасія Євгенівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту та маркетингу, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

E-mail: nanila@mail.ru

УДК 65.011:65.012

UDC 65.011:65.012

Глинская А. Е. Параметры времени в контексте управления результативностью

В статье рассматривается проблема использования и учета фактора времени в процессе достижения и оценки результативности организации. Акцентируется внимание на стратегической важности переменной времени в современных условиях высокой конкуренции. Приводятся возможные характеристики использования времени в управлении результативностью. В статье результативность рассматривается во взаимосвязи с показателями эффективности, таким образом, затрагивается проблема поиска оптимального соотношения между достижением конечного результата и эффективностью внутренних процессов. Приводится определение результативности с учетом фактора времени. Утверждается, что для достижения краткосрочной и долгосрочной эффективности организации ее результативность должна быть сбалансирована во времени. В связи с этим определены диапазоны результативности во времени, которые могут применяться как для организации, так и для подразделений или сотрудников.

Ключевые слова: результативность, временной диапазон, управление, эффективность, сбалансированность.

Рис.: 2. Библ.: 13.

Глинская Анастасия Евгеньевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента и маркетинга, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина)

E-mail: nanila@mail.ru

Hlyns'ka A. Ye. Time Parameters in the Context of Performance Management

The article considers the problem of the use and accounting of the time factor in achieving and assessing the effectiveness of the organization. It focuses on the strategic importance of the time variable in today's competitive environment. The possible use of the time characteristics of the management efficiency was given. The article examines the impact in relation to performance indicators, thus addresses the issue of finding the optimal ratio between the achievement of the final result and the efficiency of internal processes. The definition of performance is provided, taking into account the time factor. It is argued that in order to achieve short-term and long-term effectiveness of the organization its effectiveness should be balanced over time. In this connection the ranges of effectiveness over time were determined, which can be used for both the organization and for the units or employees.

Key words: effectiveness, time range, control, performance, balance.

Pic.: 2. Bibl.: 13.

Hlyns'ka Anastasiia Ye. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management and Marketing, Kherson National Technical University (Beryslavskoe shose, 24, Kherson, 73008, Ukraine)

E-mail: nanila@mail.ru

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються нестабільністю вітчизняної економіки, жорсткою конкуренцією та впливом глобалізаційних процесів, підприємство має сформувати результативну систему управління. У процесі управління підприємством постає дилема вибору між швидким одержанням конкурентних переваг на ринку та забезпеченням сталого розвитку у майбутньому. Отже, можна стверджувати про необхідність управління збалансованою результативністю у часі, що робить організацію ефективною у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Час, у даному випадку, виступає ключовою, відносно новою стратегічною змінною та залишається недостатньо дослідженим в ракурсі того, як його використання впливає на рівень результативності.

Фундаментальні дослідження у сфері управління результативністю управління здійснювали такі науковці, як П. Друкер, М. Алле, І. Адізес, Д. Скотт Сінк, К. Куросава, О. І. Олексюк, В. Геєць, Ф. А. Хайек, Л. Боссіді. Але, незважаючи на пильну увагу науковців до проблеми визначення

результативності, слід визнати відсутність одностайності думок щодо визначення результативності та ефективності підприємства та недостатність вивчення змінної часу в управлінні результативністю підприємства.

Метою статті є аналіз параметрів і значення часу у визначенні результативності організації та формування поняття «діапазон результативності».

Існують загальноприйняті визначення понять результативності та ефективності. Результативність представляє ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність виражається у співвідношенні між досягнутим результатом і використаними ресурсами. Проте постає питання відносно адекватності результативності системи управління у випадку досягнення поставлених цілей з використанням більшої кількості ресурсів, а саме часу, що призводить до зниження актуальності та значущості отриманого результату.

Досягнення результату може вимірюватися в абсолютному значенні, і в даному випадку систему управління

цікавить досягнутий рівень цього результату та його динаміка у часі. Показник результативності системи управління може свідчити про виконання поставлених завдань, недостатнє виконання, а відсутність результату свідчить про бездієвість системи управління у даному напрямку. Управління орієнтоване виключно на стратегічні цілі, у сучасному складнопрогнозованому та мінливому середовищі дуже часто не забезпечує бажаного розвитку підприємства. Адже, по-перше, не дозволяє використовувати ситуаційний підхід і враховувати нові ринкові перспективи. Завданням менеджменту є пошук оптимального співвідношення орієнтації як на результат, так і на процес. Значення показника результативності менше одиниці сигналізує про бездієвість системи управління, проте не розглядає отриманий в процесі досягнення цілі набутий досвід, можливість аналізу помилок та проблем у майбутньому. Робота над помилками, прийняття та вивчення, навіть, негативного досвіду є однією з обов'язкових умов інноваційного розвитку організації, як в організаційному, так і в особистісному масштабі. Найбільш глибоким психологічним аспектом будь-якої звітної системи виступає страх недосягнення поставлених цілей. Будь-який результат має розглядатися з позиції можливості отримання корисного досвіду, особливо в інноваційній діяльності. До того ж, наприклад, неможливо констатувати успіх або невдачу певного інноваційного продукту на початку його виводу на ринок, оскільки процес адаптації інноваційного продукту до ринку потребує часу.

Показник результативності сигналізує організації про факт досягнення цілей, проте не вказує на проблемні зони та особливі характеристики системи управління які потребують удосконалення. Отже, для генерування правильних висновків щодо діяльності підприємства результативність не може розглядатися окремо від показників ефективності досягнення цілей. Тому багато авторів не акцентують увагу на відмінностях понять «результативність» та «ефективність» [1 – 4]. Проте більш вірним є комплексний підхід щодо дослідження понять. Серед невеликої кількості праць, присвячених дослідженню результативності, Д. С. Сінк пропонує розглядати результативність через призму таких критеріїв організаційної системи, як дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень [5, с. 68]. Так, Олександр О. І. виділяє такі наукові підходи до дослідження проблематики результативності: 1) результативність розвивається в рамках теорій економічної ефективності; 2) результативність виступає прикладним виразом досягнень розвитку теорії економічної ефективності; 3) результативність виступає наступним етапом розвитку теорій економічної ефективності [6, с. 169]. Можна погодитись з авторами [7, с. 246], які вважають, що ефективність представляє відносну характеристику результативності управління на будь-якому рівні.

Через глобалізацію, стрімкий розвиток виробничих, управлінських, маркетингових технологій неможливо сьогодні гарантувати та бути впевненим у сталій конкурентній позиції підприємства на ринку. Рита Макграф, професор бізнес-школи Колумбійського університету, наголошує на тому, що стабільна конкурентна перевага вже є не правилом, а виключенням. Новою нормою можна вважати – часову перевагу [8, с. 56]. В американських компаніях оцінка нових продуктів здійснюється за допомогою показника «часу беззбитковості», який є аналогічним терміну окуп-

ності проекту. У процесі діяльності завданням менеджменту є його максимальне зменшення. Проте даний показник є доцільним тільки для окремих проектів, від яких залежить лідерство на ринку. Час, у даному випадку, є головною конкурентною перевагою. Наприклад, системою управління підприємством були досягнуті встановлені цілі, проте в момент вимірювання результату ці результати вже не є актуальними (втрачена конкурентна позиція або частка ринку зменшилася, новий продукт було розроблено за планом, проте конкуренти діяли оперативніше або представили більш досконалий продукт). Чи можна в даному випадку розглядати систему результативною?

Ефективність використання часу в досягненні цілей організації вимагає більш глибокого дослідження. Мета ідентифікується як бажаний результат, який потребує досягнення в період певного проміжку часу. Результативність – це не результат будь-якої роботи, це результат потрібної роботи виконаної в потрібний час та актуальній ситуації [11, с. 12]. Проблема врахування часової характеристики в досягненні результату має особливе значення. Враховуючи часову проблематику, можна стверджувати, що результативність управління підприємством – це спроможність системи управління підприємства досягати поставлених цілей в рамках певного часового періоду за умови актуальності отриманих результатів у конкретних умовах.

Часовий ресурс, як час, необхідний для досягнення певних результатів, є не менш важливим порівняно з іншими видами ресурсів, а іноді його значущість є на порядок вищою, ніж значущість інших ресурсів [10]. Організаційні системи володіють різною кількістю та якістю фінансових, трудових, матеріальних ресурсів. Час – як ресурс, є у наявності в кожній організації чи індивіда в однаковій кількості та впливати на його кількість неможливо, проте роль його використання може бути різною. Проте час може використовуватися не тільки як ресурсна характеристика, а як і обмеження, можливість в процесі досягнення результатів, критерій ефективності результату, параметр оцінки (рис. 1), що робить дану категорію цікавою для аналізу впливу на управління результативністю. У статті журналу «Harvard Business Review» [11, с. 67] автор досліджує проблему використання часу в корпораціях. Можна зробити висновок, що проблема часу в процесі досягнення результативності є актуальною для підприємств усього світу через надто активне використання соціальних мереж, величезні масиви інформації, управлінські технології, які забирають багато

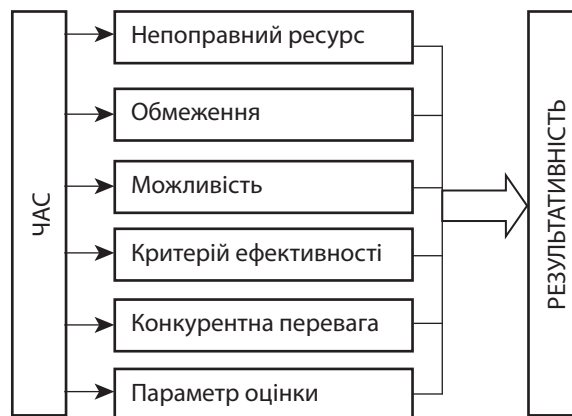


Рис. 1. Характеристики використання часу в управлінні результативністю

часу на дискусії та колективні обговорення, інформаційні технології, які примушують керівників приймати інтерактивну участь у більшості заходів компанії. Парадоксально, внаслідок виконання більшої кількості завдань, індивідуальна та організаційна результативність погіршується.

В. П. Савчук стверджує, що в умовах кризи вирішальним фактором збереження результативності компанії є швидкість і підтверджує це можливістю використання теорії відносності і формули визначення енергії фізичного об'єкта $E = mc^2$, де E – це результативність організації, m – маса або обсяг використаного ресурсу, а c – швидкість, з якою даний ресурс використовується. Виражена в квадраті швидкість вказує на більш значну впливовість на результат у порівнянні з обсягом використаного ресурсу [12, с. 124]. Згідно з цим підходом для досягнення результативності увагу необхідно сконцентрувати саме на часовому факторі.

Враховуючи оптимальність використаного часу для досягнення цілей, виникає проблема скорочення даного ресурсу для підвищення ефективності досягнення цілей. Проте, дилема використання часу в досягненні результативності полягає як в одночасній оптимізації даного ресурсу і отриманні часової переваги, так і в досягненні довгострокової ефективності, що обов'язково потребує більше часу для отримання результатів у майбутньому (рис. 2). Так, більшість інновацій стають результатом досліджень, які було розпочато доволі давно. Розробка певних інновацій потребує достатньо тривалого часу і довгострокових завдань для забезпечення конкурентної переваги в майбутньому.

На рис. 2: 1 – діапазон короткострокових переваг; 2 – діапазон стратегічних переваг; 3 – діапазон довгострокової перспективи.

Рівень 1 – цілі вищого керівництва, які характеризують результативність організації в цілому; рівень 2 – рівень керівників середньої ланки управління; рівень 3 – цілі керівників нижньої ланки управління; рівень 4 – цілі та завдання конкретного виконавця.

Ідея полягає в тому, що для кожного рівня суб'єкта управління результативністю заплановані результати ма-

ють обов'язково належати до кожного з діапазонів результативності. У даному випадку можна стверджувати про збалансовану результативність у часі, що робить конкретного окремого виконавця та організацію в цілому ефективною у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Причому досягнення результативності на четвертому рівні повністю залежить від результативності нижчих рівнів.

Діапазон результативності характеризує часовий інтервал отримання запланованого результату.

До діапазону короткострокових переваг належить вирішення поточних проблем, що постійно виникають, і тактичних завдань, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, пошуком постійно виникаючих можливостей, вирішенням внутрішніх корпоративних конфліктів, покладенням дисциплінарних проблем та інші. Проте, ці короткотермінові результати формують основу для ефективної реалізації стратегії організації та розкриття внутрішньої ініціативності окремих працівників.

Діапазон стратегічних переваг характеризується отриманням запланованих результатів, які дозволяють швидко та ефективно реалізувати ініціативи, пов'язані з отриманням конкурентної переваги на ринку, внутрішнього розвитку організації, формуванням та підтримкою внутрішніх цінностей компанії та її культури. Отримані в цьому діапазоні результати забезпечують короткостроковий конкурентну перевагу як окремому виконавцю у колективі, так і організації в цілому на ринку, якщо постійно не аналізуються та не підтримуються. Досягнення результатів у цьому діапазоні дозволяє швидко використовувати виникаючі можливості зовнішнього середовища для руху вперед і дає переваги швидкої бізнес-орієнтації в часі.

Організація, яка лише закріплює поточний рівень досягнень, втрачає спроможність адаптації у майбутньому. Саме тому систему управління мають цікавити не тільки результати зі скороченим часом беззбитковості (необхідний час для відшкодування всіх витрат, яких потребує досягнення результату). Результативність має бути додатково спрямована у майбутнє та належати до діапазону довгострокової перспективи.

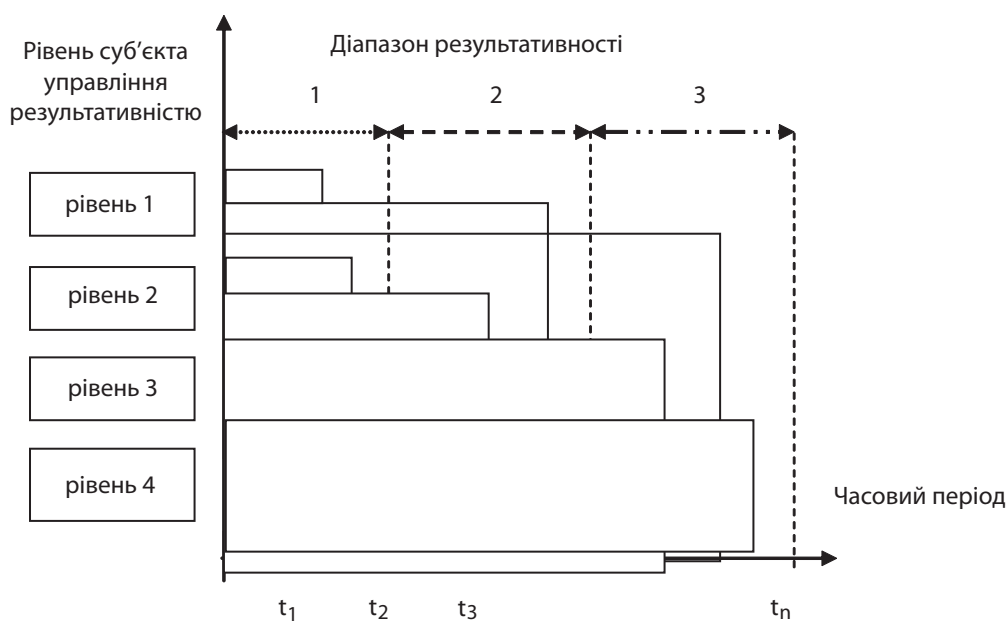


Рис. 2. Модель збалансованої результативності в часі

Діапазон довгострокової перспективи для конкретного співробітника передбачає власний духовний та професійний розвиток, а в рамках організації – цілі, спрямовані на позиціонування організації в суспільстві та генерування цінності для оточення. До діапазону довгострокової перспективи також належать цілі інноваційного, сталого розвитку, які не передбачають швидку віддачу у вигляді конкретних результатів. Підсвідомість людини особливо поблажливе до цілей, які відповідають духовним цінностям людини та її внутрішнім прагненням. Якщо встановлені цілі для працівників ґрунтуються на такому базисі, то це є запорукою результативності працівників і організації.

Науковцями вже давно доведена необхідність управління збалансованим набором показників, оскільки занадто прискіплива увага до короткотермінових фінансових показників призведе до формування організаційної поведінки, орієнтованої лише на найближчу перспективу та поступові незначні покращення, не дозволяючи використовувати всі можливості розвитку підприємства. Водночас, інвестиції підприємства в довгострокові цілі для власного позиціонування на ринку та в суспільстві беззаперечно визначають достатньо високий статус даної організації.

Дуже справедливим і беззаперечним є висловлювання Іцхака Адізеса про якість та перспективність встановлених цілей та їх співвідношення з отриманими результатами: «коли результати перевищують очікування – це одна з ознак старіння організації. Перші симптоми старіння проявляються не у діях або фізичному стані. Старіння починається у свідомості людини одночасно зі зміною його цілей та відношення до життя» [13].

Отже, результативність організації в цілому та кожного окремого працівника зокрема має оцінюватися не тільки в певному короткостроковому періоді, а й обов'язково в більш довгостроковому діапазоні. У даному випадку можна впевнитися в ефективності використання отриманого досвіду, врахувати особистісний та організаційний розвиток за певний проміжок часу, оскільки саме розвиток є умовою існування як окремого індивіда, так і будь-якої організаційної моделі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження результативності категорія часу може приймати багатоваріантне значення та виступати ресурсом, обмеженням, можливістю, критерієм ефективності, конкурентною перевагою та параметром оцінки. Для забезпечення короткострокової та довгострокової ефективності організації її результативність має бути збалансована у часі, а результати на кожному рівні управління обов'язково мають належати до кожного з визначених діапазонів результативності. Визначена проблематика обумовлює у майбутньому пошук умов досягнення результативності на конкретних організаційних рівнях підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Измерение результативности компании / Пер.с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 220 с.
2. Маркіна І. А. Методологічні питання ефективності управління / І. А. Маркіна // Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 24.
3. Боссиди Л. Искусство результативного управления / Ларри Боссиди, Рэм Чаран / Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 279 с. – (Библиотека Сбербанка).
4. Корж Р. В. Результативність діяльності харчових підприємств України / Р. В. Корж // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 192 – 198.

5. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк / Пер. с англ. / [Ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна]. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

6. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства / О. І. Олексюк // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – Вип. 22. – Т. 2. – С. 169 – 173.

7. Технології управління сучасним промисловим підприємством: монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Г. О. Надьон [та ін.] ; за заг. ред. Г. В. Козаченко. – Луганськ : Промдрук, 2013. – 390 с.

8. Макграф Р. Успех на час – новая норма для бизнеса / Рита Макграф // Harvard Business Review. – 2013. № 11. – С. 56 – 65.

9. Стюарт-Котце Р. Результативность. Секреты эффективного поведения / Робин Стюарт-Котце / Пер. с англ.. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 288 с.

10. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз : монографія / В. М. Ячменьова, М. В. Височина, О. Й. Сулима. – Сімферополь : ВД АРІАЛ, 2010. – 472 с.

11. Мэнкинс М. Не транжирьте человеко-часы на совещания / Майкл Мэнкинс, Крис Браш, Грегори Кайми // Harvard Business Review. – 2014. – № 6-7. – С. 66 – 72.

12. Савчук В. П. Стратегия + Финансы: уроки принятия бизнес-решений для руководителей / В. П. Савчук. – К. : Companion Group, 2009. – 352 с.

13. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Адизес. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 512 с.

REFERENCES

- Adizes, I. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsiy* [Lifecycle management corporations]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2012.
- Bossidi, L., and Charan, R. *Iskusstvo rezultativnogo upravleniia* [Art efficient management]. Moscow: Alpina Pablishez, 2010.
- Izmerenie rezultativnosti kompanii* [Measuring the effectiveness of the company]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.
- Korz, R. V. "Rezultativnist diialnosti kharchovykh pidpriemstv Ukrainy" [Effectiveness of Food Enterprises of Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 8 (2013): 192-198.
- Kozachenko, H. V., Pohorelov, Yu. S., and Nadyon, H. O. *Tekhnolohii upravlinnia suchasnym promyslovym pidpriemstvom* [Technology management of modern industrial enterprise]. Luhansk: Promdruk, 2013.
- Makgraf, R. "Uspekhn na chas - novaia norma dlia biznesa" [The success of an hour – the new norm for business]. *Harvard Business Review*, no. 11 (2013): 56-65.
- Menkins, M., Brash, K., and Kaymi, G. "Ne tranzhirte cheloveko-chasy na soveshchaniia" [Not tranzhirte man-hours for the meeting]. *Harvard Business Review*, no. 6-7 (2014): 66-72.
- Markina, I. A. "Metodolohichni pytannia efektyvnosti upravlinnia" [Methodological issues management efficiency]. *Finansy Ukrainy*, no. 6 (2000): 24-.
- Oleksiuk, O. I. "Tekhnolohiia otsinky rezultativnosti diialnosti pidpriemstva" [Technology assessment of performance of the company]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 2, no. 22 (2009): 169-173.
- Sink, D. S. *Upravlenie proizvoditelnosti: planirovanie, izmerenie i otsenka, kontrol i povyshenie* [Performance management: planning, measurement and evaluation, control and improvement]. Moscow: Progress, 1989.
- Savchuk, V. P. *Strategiia + Finansy: uroki priniatiia biznes-resheniy dlia rukovoditeley* [Strategy + Finance: Lessons from business decision-making for managers]. Kyiv: Companion Group, 2009.
- Stiuart-Kottse, R. *Rezultativnost. Sekrety effektivnogo povedeniia* [Performance. Secrets of effective behavior]. Kyiv: Balans Biznes Buks, 2008.
- Yachmenyova, V. M., Vysochyna, M. V., and Sulyma, O. I. *Efektivnist upravlinnia diialnistiu promyslovoho pidpriemstva ta diahnystyka zahroz* [The effectiveness of management of an industrial enterprise and diagnostics threats]. Simferopol: VD ARIAL, 2010.