

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2018 ДОРОШУК Г. А., ГРАЦІОТОВА Г. О.

УДК 65.014.1.033.12

Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві

Метою статті є дослідження підходів та інструментів оцінки ефективності управління змінами на підприємстві. Проаналізовано поняття ефективності управління змінами; виділено три підходи до вивчення ефективності змін – цільовий, системний і вибірковий; запропоновано класифікацію видів ефективності управління змінами та систему оцінки ефективності управління змінами. Розглянуто основні методи оцінки ефективності управління змінами. Систематизовано показники оцінки ефективності управління змінами. Запропоновано використовувати інтегральний показник оцінки ефективності управління змінами як найбільш зручний.

Ключові слова: ефективність управління змінами, види ефективності управління змінами, оцінка ефективності управління змінами, система показників оцінки ефективності змін.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 10.

Дорошук Ганна Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський національний політехнічний університет (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: doroshuk.anna@gmail.com

Граціотова Ганна Олександрівна – аспірантка кафедри менеджменту, Одеський національний політехнічний університет (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: savhenko965@gmail.com

УДК 65.014.1.033.12

UDC 65.014.1.033.12

Дорошук А. А., Граціотова А. А. Интегральная оценка эффективности управления изменениями на предприятии

Целью статьи является исследование подходов и инструментов оценки эффективности управления изменениями на предприятии. Проанализировано понятие эффективности управления изменениями; выделены три подхода к изучению эффективности изменений – целевой, системный и выборочный; предложена классификация видов эффективности управления изменениями и система оценки эффективности управления изменениями. Рассмотрены основные методы оценки эффективности управления изменениями. Систематизированы показатели оценки эффективности управления изменениями. Предложено использовать интегральный показатель оценки эффективности управления изменениями как наиболее удобный.

Ключевые слова: эффективность управления изменениями, виды эффективности управления изменениями, оценка эффективности управления изменениями, система показателей оценки эффективности изменений.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Формул.:** 1. **Библ.:** 10.

Дорошук Анна Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Одесский национальный политехнический университет (просп. Шевченко, 1, Одесса, 65044, Украина)

E-mail: doroshuk.anna@gmail.com

Граціотова Анна Александровна – аспирантка кафедры менеджмента, Одесский национальный политехнический университет (просп. Шевченко, 1, Одесса, 65044, Украина)

E-mail: savhenko965@gmail.com

Doroshuk G. A., Gratsiotova G. O. The Integral Evaluation of the Efficiency of Management of Changes in Enterprise

The article is aimed at researching approaches and instruments to evaluate the efficiency of management of changes in enterprise. The concept of management of efficiency of changes is analyzed; three approaches to research the efficiency of changes are allocated – target, system and selective; a classification of types of management of efficiency of changes together with the system of evaluation of management of efficiency of changes is proposed. The basic methods of evaluation of efficiency of management of changes are considered. Indicators of efficiency of management of changes are systematized. It is proposed to use the integrated indicator of evaluation of efficiency of management of changes as the most convenient.

Keywords: management of efficiency of changes, types of management of efficiency of changes, evaluation of management of efficiency of changes, system of indicators of evaluation of efficiency of changes.

Fig.: 2. **Tbl.:** 1. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 10.

Doroshuk Ganna A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odesa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: doroshuk.anna@gmail.com

Gratsiotova Ganna O. – Postgraduate Student of the Department of Management, Odesa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: savhenko965@gmail.com

У сучасних умовах розвитку зміни є умовою економічного зростання та функціонування підприємства. Для оптимального впровадження змін на підприємстві необхідно правильно оцінювати результати змін, тобто оцінити їх ефективність та вплив на стратегію підприємства, на фінансовий стан підприємства та на його конкурентоспроможність. В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління змінами є метою будь-якого підприємства, оскільки саме це забезпечує успішне функціонування та сталий розвиток кожної організаційно-господарчої ланки.

Питання, що пов'язані з ефективністю управління змінами на підприємстві, розглянуто в працях зарубіжних і вітчизняних учених, таких як Бовикін В. І. [2], Божанова О. В. [7], Діденко В. М. [6], Кузьмін О. Є. [5], Лаврова Ю. В. [8], Лафта Дж. К. [3], Менар К. [1], Осовська Г. В. [9], Русецька О. В. [4], Хотяшева О. М. [10] та інші. У роботах розглянуто різні підходи та засоби оцінки ефективності змін, але всі вони мають різну спрямованість.

Метою статті є дослідження інтегрального підходу та інструментів оцінки ефективності управління змінами на підприємстві.

Ефективність змін на підприємстві – це здатність підприємства впровадити зміни та досягати визначених цілей змін із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Ефективність управління змінами – це отриманий результат від функціонування механізму управління змінами, що забезпечує досягнення мети підприємства, яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації інвестицій у зміни та систему управління змінами підприємства [1].

В економічній літературі виділяють три підходи до вивчення ефективності змін на підприємстві: цільовий, системний і вибірковий. *Цільовий підхід* передбачає визначення ефективності змін здатністю підприємства досягати заздалегідь поставлених цілей змін. *Системний підхід* зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках організації й апелює швидше до засобів підтримки стосунків між учасниками змін, ніж до цілей. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, правила взаємодії учасників змін посідають центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план. *Вибірковий підхід* використовує критерії, що відповідають «стратегічним складовим» змін, і заперечує, що ефективність змін може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик [2, с. 131–132].

Кожен із підходів має певні переваги та недоліки, тому оптимальний результат може дати лише збалансоване поєднання трьох підходів, при якому недоліки одного могли б компенсуватися перевагами іншого.

Виділяють такі види ефективності змін: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), витратну, оперативну, ефективність інноваційного проекту (рис. 1) [3, с. 117–134].

Внутрішня ефективність змін – ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами). Зовнішня ефективність – з погляду використання зовнішніх можливостей організації. *Загальна ефективність змін* – сукупність внутрішньої та зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності змін можна досягти завдяки гнучкій системі управління підприємством, яка дає змогу оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища. *Ринкова ефективність змін* – це ефективність, що показує, наскільки повно зміна задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення. *Стратегічна ефективність змін* належить до категорій стратегічного управління і відображає здатність організації реалізувати обрану стратегію змін. *Оперативна ефективність змін* відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства. *Ефективність інноваційного проекту* характеризується системою показників, що

відображають співвідношення витрат і результатів, пов'язаних із реалізацією проекту змін [4, с. 268–269].

Класифікацію ефективності змін було доповнено такими видами: економічна ефективність змін, науково-технічна ефективність змін та соціальна ефективність змін (див. рис. 1).

Основним завданням, що стоїть перед керівником управління змінами, є раціональна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві. Така оцінка може визначатися різними показниками, тому єдиного критерію, за допомогою якого можна було б її визначити, немає.

Виділяють основні методи оцінки ефективності управління змінами, які використовуються на практиці: метод спостереження, еталонне тестування, експертна оцінка, оцінка за ступенем реалізації цілей і завдань організаційних змін та інші. Найпоширеніші моделі оцінки ефективності змін на підприємстві: конкуруючих критеріїв ефективності; визначення факторів неефективності організації; опитування керівників; оцінки через загальну організаційну ефективність [5].

Оцінка ефективності управління змінами не визначається лише факторами зовнішнього середовища підприємства. Перш за все ефективність управління змінами залежить від дій персоналу в процесі діяльності підприємства, у процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, а також у процесі досягнення визначеної мети.

Зовнішня ефективність управління змінами характеризується ступенем досягнення цілей і ступенем виконання змін на підприємстві. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою інтегрального показника економічної ефективності управління змінами.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління змінами ґрунтується на побудові інтегрального показника, який охоплює декілька часткових (фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефект управління змінами підприємства) показників ефективності управління змінами (рис. 2) [6].

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління змінами – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління змінами в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою узагальнюючих показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності підприємства. Принципова формула розрахунку інтегрального показника ефективності управління змінами (W) має такий вигляд [7, с. 83–84]:

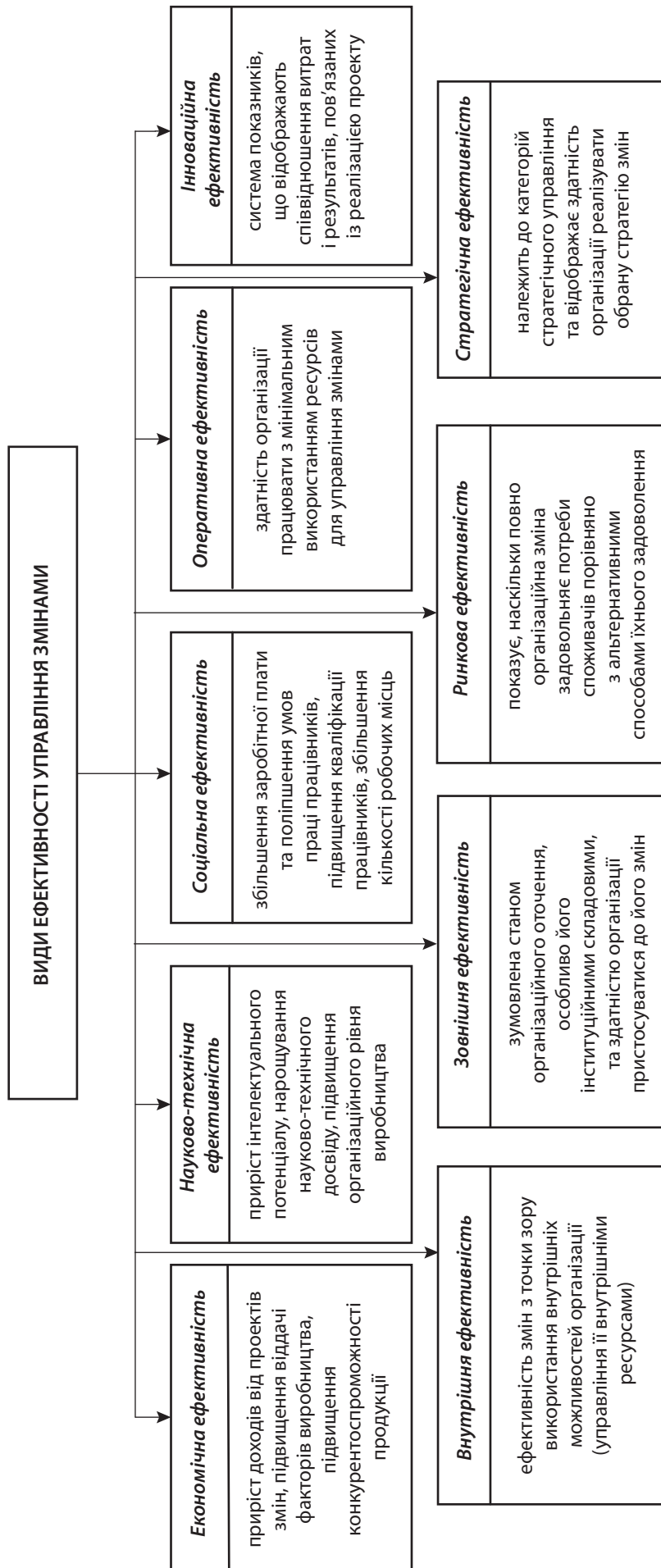


Рис. 1. Класифікація ефективності змін на підприємстві

Джерело: розроблено на основі [3, с. 117–134; 4, с. 268–269].

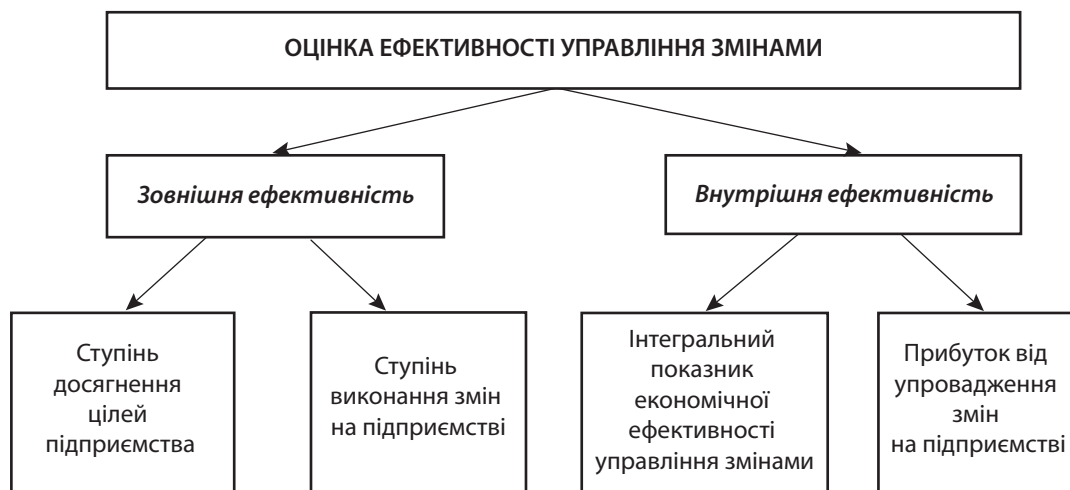


Рис. 2. Оцінка ефективності управління змінами

Джерело: розроблено на основі [6; 7, с. 83–84].

$$W = f(P_1, P_2, P_3, P_4, P_5),$$

де P_1, P_2, P_3, P_4, P_5 – часткові показники ефективності управління змінами, а саме: фінансової, ресурсної, соціальної, інноваційної та екологічної складових ефекту управління змінами підприємства.

Оцінка ефективності змін на підприємстві є одним з найбільш важливих етапів у процесі управління змінами. Тому від того, наскільки якісно виконана така оцінка, залежить правильність ухвалення остаточного рішення [8].

Залежно від основних принципів оцінювання ефективності управління змінами використовується ряд методів, які умовно можна поділити на такі, в яких використовується дисконтування, і такі, в яких дисконтування не використовується.

До методів, в яких використовується дисконтування, відносять: метод розрахунку чистого приведенного доходу (*NPV*); метод визначення індексу рентабельності інвестицій (*PI*); метод визначення внутрішньої норми прибутковості інвестицій (*IRR*); дисконтований термін окупності (*Ppд*).

До методів, які не передбачають використання концепції дисконтування, відносять: метод визначення терміну окупності інвестицій (*PP*); метод визначення середньої норми прибутку на інвестиції (*ARR*).

У табл. 1 сформовано систему показників оцінки ефективності управління змінами, яка дозволяє оцінити загальну ефективність через внутрішню та зовнішню.

У даний час не існує єдиної концепції для оцінки ефективності управління змінами. По-перше, прибутковість багатьох змін має відстрочений стратегічний характер. Наприклад, управлінські зміни, такі як зміна організаційної структури компанії, поглинання та злиття, впровадження нових методів управління персоналом, перехід на нові системи управління якістю і т. ін., приносять свої результати у великому ча-

совому розриві по відношенню до періоду вкладення коштів.

По-друге, управління змінами здійснюється в умовах невизначеності та підвищеного ризику, оскільки процес розробки та реалізації проекту змін є досить тривалим, а зовнішнє середовище змінюється дуже швидко.

Тому фахівцям складно передбачити й оцінити на початковому етапі кінцевий результат нововведення.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах життєдіяльності підприємства впровадження змін неможливе без ефективного управління ними, тому оцінка ефективності управління змінами має велике значення та є ключовим аспектом при управлінні змінами на підприємстві. Розглянуті в роботі підходи та методи оцінки ефективності змін дозволили сформувавши інтегральний підхід до їх оцінки за напрямом внутрішньої та зовнішньої ефективності. Оцінка ефективності змін залишається дискусійним питанням, подальші дослідження в цьому напрямі можна спрямувати на розробку інструментів оцінки різних напрямків змін. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Менар К. Экономика организаций / пер. с франц.; под ред. А. Д. Худокормова. М.: ИНФРА-М, 1996. 160 с.
2. Бовыкин В. И. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997. 368 с.
3. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие. М.: Русская деловая литература, 1999. 320 с.
4. Русецкая О. В., Трофимова Л. А., Песоцкая Е. В. Теория организации. М.: Юрайт, 2014. 391 с.
5. Кузьмін О. Є., Мороз А. С., Подольчак Н. Ю., Шумляр Р. В. Трансформація підприємств: економічна оцінка

Система показників оцінки ефективності управління змінами

Показник	Характеристика	Методика розрахунку
1	2	3
Ефективність організаційних змін [8]	Ефективність організаційних змін може бути визначена як функція від таких параметрів формальної моделі: ступінь раціональності структуризації системи управління; ступінь раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками; ступінь раціональності кадрового потенціалу; ступінь економічності ефективності апарату управління	$EO3 = f(E_{стр.у}, E_{ф.е.у}, E_{эф.м.у})$ де $E_{стр.у}$ – показник ефективності організаційно-функціональної моделі управління; $E_{ф.е.у}$ – показник ефективності персоналу управління; $E_{эф.м.у}$ – показник ефективності організаційного механізму управління
Інтегральний показник ефективності управління змінами [7, с. 83–84]	Інтегральний показник ефективності управління змінами є спробою оцінити ефективність управління змінами за допомогою узагальнюючих показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності підприємства, а саме: фінансову, ресурсну, соціальну, інноваційну та екологічну складові ефекту управління змінами підприємства	$W = f(P_1, P_2, P_3, P_4, P_5)$, де P_1, P_2, P_3, P_4, P_5 – часткові показники ефективності управління змінами, а саме: фінансову, ресурсну, соціальну, інноваційну та екологічну складові ефекту управління змінами підприємства
Ефективність діяльності управлінського персоналу [9]	Ефективність діяльності управлінського персоналу, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві, та чисельності управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління	$K_{эф.д.упр.перс.} = ПОЗ / Ч_{упр.контр.перс.}$ де $ПОЗ$ – річний прибуток, отриманий у результаті проведення організаційних змін на підприємстві; $Ч_{упр.контр.перс.}$ – чисельність управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління
Коефіцієнт рентабельності управління [9]	Коефіцієнт рентабельності управління – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку в короткостроковій перспективі, та який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства	$K_{рент.} = \Pi / B_{уп}$ де $B_{уп}$ – адміністративні витрати
Продуктивність праці управлінського персоналу [9]	Продуктивність праці управлінського персоналу показує здатність управлінських працівників створювати за одиницю часу певну кількість споживчих вартостей, тобто забезпечує збільшення обсягу виробництва продукції за одиницю робочого часу, економію живої праці, ефективніше використання засобів виробництва	$K_{прод.праці} = V / Ч_{уп}$ де V – обсяги виробництва продукції
Коефіцієнт ефективності витрат на управління [9]	Коефіцієнт ефективності витрат на управління відображає ступінь використання потенційних можливостей підприємств щодо мінімізації витрат на управління	$K_{эф.витр.упр.} = 1 - (B_{уп} / B)$, де B – загальні витрати
Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління [9]	Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як одиниця мінус відношення витрат на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль, і загальних витрат на оплату праці	$K_{эф.витр.ап.упр.} = 1 - (ФОП_{ап.упр.} / ФОП)$, де $ФОП_{ап.упр.}$ – витрати на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль; $ФОП$ – загальні витрати на оплату праці

Коефіцієнт економічності (вигідності) контролю [9]	Коефіцієнт економічності (вигідності) контролю визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві, та витрат ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін	$K_{ек.контр.} = ПОЗ / B_{контр.} \cdot OЗ,$ де $ПОЗ$ – річний прибуток, отриманий у результаті проведення організаційних змін на підприємстві; $B_{контр.}$ – річні витрати ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін
Чистий приведенний дохід [8]	Чистий приведенний дохід – це показник дисконтування різниці між річними відтоками та притоками реальних грошей, які накопичуються впродовж усього життя проекту	$NPV = \sum \frac{P_n}{(1+r)^n} - IC,$ де P_n – річні грошові надходження впродовж n років; r – дисконтна ставка; IC – стартові інвестиції; n – термін реалізації проекту
Індекс рентабельності інвестицій [8]	Індекс рентабельності інвестицій – це відносна величина, яка характеризує рівень прибутковості інвестицій на змінні	$PI = \sum \frac{P_n}{(1+r)^n} : IC$
Внутрішня норма прибутковості [8]	Показник внутрішньої норми прибутковості характеризує максимально допустимий відносний рівень витрат, які мають місце при реалізації проекту змін, і відображає верхню межу процентної ставки, за якою фірма може окупити вкладені в змінні кошти	$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1),$ де r_1, r_2 – два значення ставки дисконту
Термін окупності інвестицій змін [8]	Термін окупності інвестицій – це тривалість часу, впродовж якого недисконтовані прогнозовані надходження грошових коштів перевищують недисконтовану суму інвестицій, тобто це кількість років, необхідних для відшкодування інвестицій змін	$PP = \frac{IC}{D},$ де D – середньорічна сума грошового потоку
Середня норма прибутку на інвестиції змін [8]	Величина інвестицій, по відношенню до якої знаходять рентабельність, визначається як середня величина між вартістю активів на початок і кінець розрахункового періоду	$ARR = \frac{P(1-t)}{(IC + RV)} \cdot 100\%,$ де P – середньорічний прибуток від реалізації проекту (грошовий потік); t – ставка оподаткування; RV – залишкова або ліквідаційна вартість проекту
Ставка дисконту (коефіцієнт) з урахуванням інфляції [8]	Для визначення оцінки ефективності проекту змін з урахуванням інфляції необхідно визначити ставку дисконту, яка б урахувала індекс інфляції, а потім скоректувати грошові потоки по новій ставці, яка враховує індекс інфляції	$i = (1+r) \cdot (1+i) - 1,$ де i – середньорічний індекс інфляції (коефіцієнт)

Джерело: систематизовано на основі [7; с. 83–84; 9].

та побудова систем менеджменту : монографія. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2005. 335 с.

6. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 524 с.

7. Божанова О. В. Економічна ефективність управління змінами на машинобудівних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 80–84.

8. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2012. 227 с.

9. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Вид. 3-є., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2008. 664 с.

10. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент. СПб. : Питер, 2005. 318 с.

REFERENCES

Bovykin, V. I. *Novyy menedzhment (upravleniye predpriyatiyami na urovne vysshih standartov; teoriya i praktika effektivno-go upravleniya)* [New management (enterprise management at the highest standards level, theory and practice of effective management)]. Moscow: ОАО «Izd-vo «Ekonomika», 1997.

Bozhanova, O. V. "Ekonomichna efektyvnist upravlinnia zminamy na mashynobudivnykh pidpriemstvakh" [Economic efficiency of change management at machine-building en-

terprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 55 (2016): 80-84.

Didenko, V. M. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Kondor, 2008.

Khotyasheva, O. M. *Innovatsionny menedzhment* [Innovative management]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Kuzmin, O. Ye. et al. *Transformatsiia pidpriemstv: ekonomichna otsinka ta pobudova system menedzhmentu* [Transformation of enterprises: economic assessment and construction of management systems]. Lviv: NU «Lvivska politekhnika», 2005.

Lafta, Dzh. K. *Effektivnost menedzhmenta organizatsii* [Effectiveness of organization management]. Moscow: Russkaya delovaya literatura, 1999.

Lavrova, Yu. V. *Marketynh. Kласичni polozhennia i osoblyvosti zastosuvannia na transporti* [Marketing. Classical situation and peculiarities of application in transport]. Kharkiv: Vyd-vo KhNADU, 2012.

Menar, K. *Ekonomika organizatsiy* [Economy of organizations]. Moscow: INFRA-M, 1996.

Osovska, H. V., and Osovskiy, O. A. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Kondor, 2008.

Rusetskaya, O. V., Trofimova, L. A., and Pesotskaya, Ye. V. *Teoriya organizatsii* [Theory of organization]. Moscow: Yurayt, 2014.