

Трут О.О.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту,
Львівський торгово-економічний університет

ФАКТОРИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Успішний розвиток вітчизняного наукового менеджменту потребує ретельного розгляду накопиченого досвіду методів і механізмів управління та обґрунтування передумов до практичного застосування. Одним з таких інструментів зарубіжного менеджменту є методологія *управління результативністю (Performance management)*.

Метою дослідження є вивчення та систематизація чинників впровадження системи управління результативністю вітчизняних організацій.

Сучасний зарубіжний менеджмент визнає управління результативністю важливим засобом досягнення успіху організацій [2, с. 21; 3, с. 25]. В науковому управлінському оточенні сьогодні утвердилася думка, що *управління результативністю* – це природний процес, який сприяє ефективному управлінню окремими працівниками та командами і спрямований на досягнення найвищого рівня результативності діяльності організації [2, с. 29]. Водночас сьогодні чітко відстежується тенденція *управління результативністю* як *інструменту стратегічного управління організацією*, що перетворює плани в результати [3, с. 13]. Тому успішний розвиток українських організацій потребує концептуального бачення та прикладних механізмів використання менеджерами методології *управління результативністю* з врахуванням конкретних умов та обмежень середовища їх діяльності.

Ретельний аналіз дефініції «управління результативністю» дозволив нам підкреслити такі *істотні ознаки*:

- системний характер цього процесу, його спрямованість на досягнення цілей, спільних для співробітника і всієї організації,
- висока значимість розвитку та підтримки персоналу організації;
- інструмент стратегічного управління організацією [2, 3].

Фундаментальними принципами й концептуальними засадами системи управління результативністю організації зарубіжний менеджмент приймає:

- перетворення цілей організації в цілі окремих співробітників, команд, відділів і підрозділів;
- взаєморозуміння і співпраця, а не контроль і примус;
- спонукання співробітників самостійно управляти своєю результативністю;
- демократичний стиль управління, заснований на відкритості і чесності;
- постійний зворотний зв'язок з подвійною петлею;
- формування корпоративної культури, яка поєднує воедино управління результативністю і корпоративну стратегію [2, с. 24].

Поглиблене вивчення нами сутнісної характеристики категорії «результативність», концептуальних засад і фундаментальних принципів механізму формування системи управління результативністю організації дозволило нам обґрунтувати й ключові *фактори*. Авторський підхід до пошуку передумов та ідентифікації факторів впровадження системи управління результативністю українських організацій ґрунтується на ідеї «*трикутника довготривалого успіху організації*», автором якого є сучасний американський вчений Річ Карлґаард. У праці «У здоровому бізнесі – здоровий дух» дослідник пропонує і відстоює збалансовану конструкцію з *трьох основних факторів*:

1. *Матеріальної конкурентної переваги* (систем і процесів, що забезпечують виконання складних управлінських задач).

2. *Стратегічної основи* (в відсутність чітко визначеного стратегічного спрямування організація приречена на постійні невдачі і зриви).

3. *Нематеріальної переваги*, котра забезпечує збереження людських цінностей і стійкість в нинішньому світі) [4, с. 11].

Автор цієї концепції основою довготривалого успіху організації визнає *стратегічне управління*. І тому, в основі дослідження факторів формування системи управління результативністю українських організацій нами обрана *Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»* [1, 6]. Результатом реалізації якої має стати кардинальне підвищення ефективності використання людського, виробничого та природного потенціалу, забезпечення підвищення конкурентоспроможності національної економіки, досягнення стабільного сталого розвитку і підвищення добробуту громадян України.

Успішна реалізація *Стратегії* можлива лише за умови знань сучасної парадигми менеджменту, новітніх форм, методів й інструментів результативного управління вітчизняними організаціями. Одним з таких інструментів в сучасному діловому світі і є *система управління результативністю організацій*.

На наше глибоке переконання, впровадження системи управління результативністю українськими менеджерами вимагає перш за все ідентифікації та врахування системи *факторів*, які носять як об'єктивний так і суб'єктивний характер, є внутрішніми і зовнішніми. На нашу думку, *основними об'єктивними факторами, зовнішніми з яких є:*

- дієвість ринкових економічних законів;
- ефективність механізму державного регулювання розвитку національної економіки;
- інноваційність та інвестиційна привабливість національної економіки;
- подолання корупції в українській державі;
- формування активного громадянського суспільства.
- домінування ринкових і соціальних методів управління як на макротак і на мікрорівні.
- формування демократичного стилю управління

На жаль, зазначені фактори сьогодні і є гальмівними бар'єрами до впровадження системи управління результативністю українських організацій. Проте, слід констатувати, що сьогодні в Україні відбуваються якісні трансформаційні зміни становлення правової держави, зміцнення ринкової економіки, що вимагає адекватних сучасному рівню форм і методів управління

організаціями. Нова генерація професійних українських менеджерів, підготована в роки самостійної української держави готова і спроможна впроваджувати сучасні форми і методи менеджменту.

Ґрунтовне вивчення зарубіжних праць, присвячених формуванню системи управління результативністю організацій дозволило нам ідентифікувати й основні *внутрішні передумови* становлення цієї системи. Так, на нашу думку, головними *факторами* є такі:

- освітньо-кваліфікаційний рівень та вікова структура персоналу організації;
- присутність керівника-лідера;
- наявність корпоративної культури;
- демократичний стиль управління;
- домінування соціально-економічних методів управління;
- стратегічне мислення менеджерів організації;
- усвідомлення місії працівниками організації;
- готовність до інновацій і постійного розвитку;
- визначальна роль людського й інтелектуального капіталу;
- плоскі організаційні структури менеджменту;
- ефективні інформаційно-комунікаційні зв'язки.

Визначені нами *соціальні фактори* визначають готовність персоналу до інновацій, креативність їх мислення, бажання постійно навчатися і розвиватися, здатність своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, спроможність генерувати нові ідеї, а в кінцевому – усвідомлення необхідності формувати культуру організації, культивувати її цінності та традиції. Ідентифіковані та систематизовані нами *ключові фактори* за своєю природою є соціальними та організаційними, за роллю – домінуючими. Проте, побудова дієвої системи управління результативністю організації є можливою за умови системної взаємодії їх з економічними і технологічними чинниками. Очевидно, що зовнішні й внутрішні фактори перебувають у тісній системній взаємодії.

Побудова *громадянського суспільства* визнане Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» одним із пріоритетних напрямів сучасного розвитку держави [5]. Очевидно, розбудова *громадянського суспільства в Україні* є основною передумовою для формування на мікрорівні демократичного стилю керівництва, подолання адміністративно-командних методів управління, відмови від керівника – автократа.

Європейська цивілізація створила та продовжує розвивати культурно-генетичну парадигму сучасного конституційного лібералізму, який визначається через поняття правової держави, верховенства закону та громадянського суспільства, якому відводиться роль гаранта, захисника прав людини та громадянина від будь-яких утисків.

Сьогодні в Україні наявні *передумови* для реалізації цього завдання, зокрема:

- наявність достатньо високого громадянського потенціалу, про що свідчать події «оранжевої революції», «революції гідності»;

▪ європейський вибір України, до якого поступово схиляється більшість населення країни, відкриває перспективу розвитку громадянського суспільства [5].

Тому, ми з впевненістю можемо стверджувати про поступове формування умов і розвиток факторів для побудови систем управління результативністю українськими менеджерами.

Список використаних джерел:

1. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2020». <http://zakon2.rada.gov.ua/>
2. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Берон. Пер. с англ. – М: Альпина Паблишер, 2014.
3. Гэри Кокинз. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. / Г. Кокинз. – М: Альпина Паблишер, – 2008.
4. Карлгаард Р. В здоровом бизнесе – здоровый дух. М.: – Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 272 с.
5. Стратегія сталого розвитку України на період до 2020 р. <http://zakon2.rada.gov.ua/>