



ТЕМА 13

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

13.1. Сутність, критерії та показники ефективності

13.2. Методи розрахунку ефективності системи управління

13.1. Сутність, критерії та показники ефективності

Питання ефективності управління було стимулом до кристалізації менеджменту як науки у ХІХ ст. й спонукає до продовження наукових досліджень у ХХІ ст. Класична школа менеджменту виходила з необхідності пошуку найбільш раціональних способів організації та управління виробництвом для підвищення його ефективності. Сьогодні поряд із базовою необхідністю визначити, наскільки ефективно працює управлінська команда кожного окремого приватного підприємства, науковці та практики управління отримують і нові виклики.

Чому це важливо?

1. Ефективність та управління талантами

Фінансові показники діяльності підприємства завжди були у фокусі уваги аналітиків. Стандарти управлінського обліку GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*) та IFRS (*International Financial Reporting Standards*) містять детальні інструкції для компаній з питань фінансового та управлінського обліку і розрахунку відповідних показників ефективності управління, які базуються, передусім, на даних про матеріальні активи підприємства. Утім, останнім часом увага практиків і теоретиків менеджменту зміщується в бік нематеріальних активів та нефінансових показників.

Лоуелл Браян вказує на важливість аналізу використання нематеріальних активів для забезпечення прибутковості підприємства: для підвищення потенціалу зі створення багатства стратегічно налаштовані керівники повинні прийняти радикальну ідею – змінити фокус з показників прибутковості капіталу на показник прибутковості таланту [18]. Така зміна підходу, на думку Л. Браяна, матиме позитивний вплив на оцінку ефективності діяльності підприємства, оцінку якості управління та навіть на розрахунок вартості компанії. Водночас акцент на співробітниках змушуватиме компанії ухвалювати більш ефективні рішення щодо інтенсивного, а не екстенсивного росту

персоналу, стимулюватиме розвиток талантів, удосконалення професійних навичок працівників та рівень їхньої відповідальності за ухвалені рішення.

Компанія *LinkedIn* щороку публікує результати дослідження своїх користувачів (працівників і менеджерів компаній), метою якого є глибше розуміння природи талановитих управлінців і виконавців, їхніх потреб та мотивації. Зокрема, одне з останніх досліджень мало на меті встановити можливі чинники, які забезпечують більший рівень лояльності до компанії та меншу плинність кадрів. Результати вказують на три аспекти управління, які можуть допомогти компаніям утримати талановитих співробітників із високим рівнем ефективності [21]:

- горизонтальне та вертикальне кар'єрне зростання: після трьох років роботи в компанії ймовірність продовжити працювати становила 70 % для тих, кого було підвищено, 62 % для тих, хто взяв участь у горизонтальних ротаціях, та 45 % для тих, хто й надалі обіймав ту саму посаду;

- відкритий та ефективний менеджмент: після трьох років роботи співробітники продовжували працювати в компаніях з найвищими показниками «відкритості та ефективності менеджменту» з імовірністю 48 %, тоді як для компаній, що були в кінці рейтингу, цей показник становив лише 32 %;

- розширення повноважень і самостійність: імовірність утримати співробітників на три роки і більше для компаній, які забезпечують високий рівень самостійності працівників, становила 47 % проти 35 % для тих компаній, які обмежують повноваження співробітників та свободу в ухваленні рішень.

Проведене Л. Браяном та М. Заніні [17; 18] дослідження діяльності 30 найбільших за ринковою капіталізацією компаній протягом 1995–2005 рр. засвідчило, що якість управління талантами є чинником, який значно більше пояснює прибутковість компаній та їхнє зростання, ніж прибутковість інвестованого капіталу (рис. 13.1).

Протягом досліджуваного періоду прибуток на одного співробітника збільшився з 35 тис. дол. до 83 тис. дол. Середня кількість співробітників зросла з 92 тис. до 198 тис. осіб, а прибутковість інвестованого капіталу (*ROIC – Return on Invested Capital*) збільшилася з 17 % до 23 %. Отже, продемонстроване компаніями зростання ринкової капіталізації було спровоковано майже п'ятиразовим зростанням прибутку, яке, своєю чергою, значно більшою мірою було зумовлене збільшенням на 100 % прибутку на одного співробітника та подвоєнням кількості співробітників. І значно меншою мірою пояснюється збільшенням *ROIC*, який зріс лише на третину.

Такі результати в підсумку переорієнтовують увагу менеджменту компаній на процеси управління талантами. Аналітики та управлінці більше не сприймають показники кількості, якості та руху співробітників різних рівнів як другорядні щодо стандартних фінансових показників, а розглядають у комплексі для визначення рівня ефективності управління.

2. Ефективність і гендерна рівність

Світова спільнота намагається поррахувати соціально-економічний внесок жінок, що обіймають керівні посади, у рівень ефективності управління підприємствами та організаціями. На основі аналізу 300 компаній у 10 країнах світу протягом 2007–2009 рр. компанії *McKinsey* вдалося визначити, що для підприємств

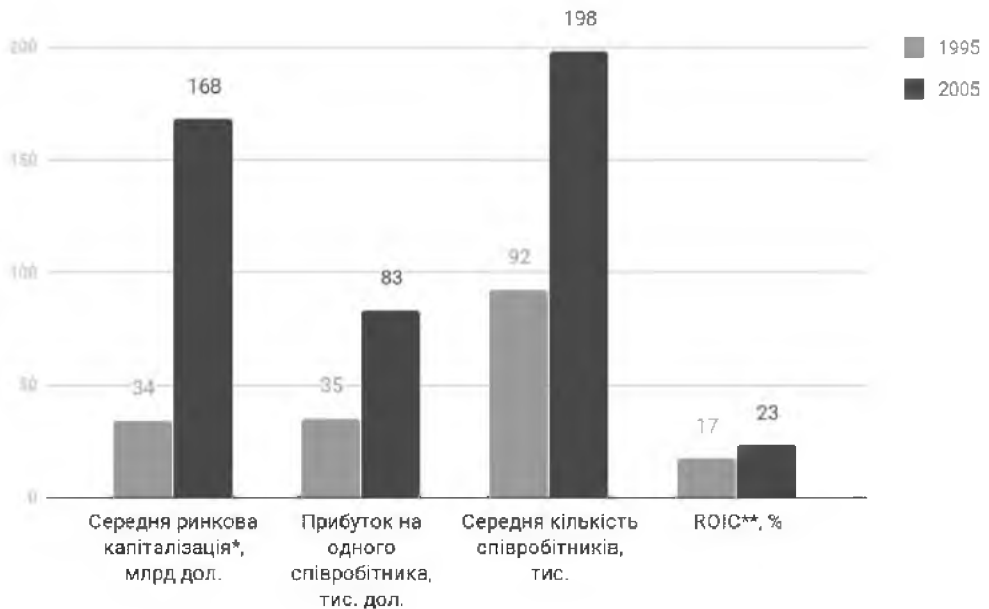


Рис. 13.1. Чинники зростання для 30 найбільших компаній, 1995–2005 рр. [17]

Примітки:

* До аналізу залучено 30 компаній, що мали найбільшу ринкову капіталізацію на американському фондовому ринку у 2005 р., за винятком компаній з від'ємним чистим доходом;

** Замість ROIC використано показник балансової вартості для фінансових інституцій

із найбільшою кількістю жінок у виконавчих комітетах прибуток на капітал був на 47 % вищим, ніж для компаній, серед керівництва яких жінки відсутні. За показником рентабельності продажу розрив становив 55 % [28]. У 2007 р. *McKinsey* також порівняла ефективність діяльності 100 світових компаній за показниками Індексу організаційного здоров'я (*Organizational Health Index, OHI*). Висновок дослідження: компанії, до керівних органів яких входило не менше трьох жінок, продемонстрували вищі результати за всіма складовими Індексу організаційного здоров'я, ніж ті, що взагалі не мали у своєму керівному складі жінок.

Вплив жінок на ефективність компанії: дослідження *McKinsey*, 2007 р.

Компанія *McKinsey* використовує Індекс організаційного здоров'я, або Індекс життєздатності організації (*Organizational Health Index, OHI*), для вимірювання ефективності діяльності компанії за дев'ятьма критеріями:

- 1) стиль лідерства;
- 2) відповідальність за результат;
- 3) координація і контроль;
- 4) корпоративні навички організації;
- 5) мотивація співробітників;
- 6) розуміння напрямку розвитку організації;
- 7) орієнтація на зовнішнє середовище;
- 8) інноваційність;
- 9) умови праці та корпоративна культура.

McKinsey вже давно встановила прямий зв'язок між рейтингом компанії за Індексом життєздатності та рівнем її фінансової ефективності. Цього разу дослідження було спрямоване на пошук кореляції між ефективністю та гендерним різноманіттям менеджменту компаній. У 2007 р. методику розрахунку Індексу життєздатності організації було використано для аналізу результатів опитування 60 000 співробітників у більш ніж 100 компаніях. Учасники опитування мали оцінити результати діяльності своїх роботодавців за дев'ятьма критеріями ефективності. Отримані дані для кожної компанії зіставили з часткою жінок в управлінні. Результати наведено на рис. 13.2. Компанії, до складу управлінської команди яких входить 3 і більше жінок, у середньому демонструють кращі показники за всіма критеріями ефективності порівняно з тими компаніями, у керівництві яких жінки відсутні [28].



Рис. 13.2. Дев'ять критеріїв ефективності компанії у співвідношенні з часткою жінок в управлінні

3. Ефективність і державний капіталізм

Українське суспільство стурбоване оцінкою ефективності нового керівництва державних підприємств та якістю управління корпоративними правами держави загалом.

За останні чотири роки рівень ефективності управління державними підприємствами, визначений за результатами моніторингу Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, майже не змінився: діяльність лише близько третини підприємств оцінено як ефективну, тоді як майже такий самий відсоток державних компаній демонструють негативний рівень ефективності (див. табл. 13.1 та 13.2).

Таблиця 13.1

Результати моніторингу ефективності державних підприємств, 2016–2019 рр., кількість підприємств

Оцінка ефективності управління	2016	I півріччя 2017	2017	I півріччя 2018	2018	I півріччя 2019
Задовільно	41	43	36	34	39	38
Негативно	17	20	24	23	23	24
Позитивно	23	17	20	24	22	23
<i>Разом</i>	81	80	80	81	84	85

Джерело: розраховано на основі даних Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MonitoringEfektivnostiUpravlinniaObiektamiDerzhavnoiVlasnosti&pageNumber=1>

Таблиця 13.2

Результати моніторингу ефективності державних підприємств, 2016–2019 рр., у % до загальної кількості

Оцінка ефективності управління	2016	I півріччя 2017	2017	I півріччя 2018	2018	I півріччя 2019
Задовільно	51	54	45	42	46	45
Негативно	21	25	30	28	27	28
Позитивно	28	21	25	30	26	27
<i>Разом</i>	100	100	100	100	100	100

Джерело: розраховано на основі даних Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MonitoringEfektivnostiUpravlinniaObiektamiDerzhavnoiVlasnosti&pageNumber=1>

Любомир Шавалюк, аналізуючи результати роботи державних підприємств та зміни, що відбулися після Революції Гідності, підтверджує неспроможність українського державного капіталізму: «Принцип економії часу – наріжний камінь підприємництва. Заощадження часу постачальників зменшує витрати на сировину, збереження часу споживачів забезпечує вищі обсяги продажу, економія часу працівників допомагає не витратити зайве на фонд оплати праці. Усе це дає змогу виробляти більше, витрачаючи менше, підвищує ефективність, підштовхує до розвитку» [13].

Натомість державні підприємства України час не економлять, а консервують. Наслідком є нездатність навіть ефективних менеджерських команд втілювати зміни та демонструвати високий рівень якості управління. Проблема поглиблюється через значну залежність приватного бізнесу України від діяльності державних підприємств.

Любомир Шавалюк дійшов такого висновку: «Біда в тому, що понад половина української економіки прямо чи опосередковано змушена взаємодіяти з контрагентами, дотичними до держави та зараженими її совковим духом. Це стопорить усю економіку, не дозволяє розвиватися всій країні» [13].

Чому це складно?

Тлумачний словник української мови [2] дає таке визначення ефективності: «...2) *Характеристика якого-небудь об'єкта (пристрою, процесу, заходу, виду діяльності), що відображає його суспільну користь, продуктивність та інші позитивні якості*». Зважаючи на цю дефініцію, поняття «ефективність управління» в широкому сенсі варто розглядати як таку характеристику управлінської діяльності, яка є суспільно корисною, продуктивною та має «інші позитивні якості». Такий незавершений та відкритий перелік ознак є однією з причин складності формалізації поняття ефективності управління. Ще одна причина впливає з узагальненого визначення ефективності як співвідношення результату до витрат на його досягнення. Отже, можна говорити про зовнішню ефективність як здатність організації досягати поставлених цілей (запланованого результату) та внутрішню – досягнення цих цілей найбільш економним шляхом. Утім, навіть такий погляд на поняття не обезпечує менеджерів від проблеми, акцентованої П. Друкером ще у 1963 р.: «Немає більш безглузлого заняття, ніж максимально ефективно робити те, що нікому не потрібно». У тандемі підходів «робити речі правильно» (або, у нашому контексті, «робити речі ефективно») і «робити правильні речі» перший зазвичай бере гору. В управлінському процесі увага зосереджується на використанні показників, що визначають рівень економічності використання ресурсів для досягнення поставлених цілей, і значно менше уваги приділяється визначенню необхідності коригування самих цілей, стратегій розвитку чи впровадження інших змін. Прагнення до збереження *status quo* віддаляє управлінців від пошуку правильної відповіді на питання про рівень ефективності управління.

Отже, серед основних проблем, що спричиняють постійні дискусії довкола самого терміна «ефективність управління» та процедури його оцінювання, слід зазначити такі:

Таблиця 13.3

Концепції ефективності управління

Назва концепції ефективності управління	Сутність концепції	Трактування ефективності
Цільова концепція	Ефективність управління характеризується ступенем досягнення поставлених цілей	«Якщо управлінська діяльність повністю або частково вирішує поставлене завдання, дозволяє досягти очікуваного результату, при цьому забезпечує його досягнення на основі оптимального використання наявних ресурсів, вона вважається ефективною. У першому випадку мова йде про зовнішню ефективність, а у другому – про внутрішню» [3, с. 11].
Системна концепція	Ефективність управління характеризується ступенем адаптації організації до зовнішнього середовища	«Життєздатність – це здатність організації до оновлення, коригування своїх дій та розробки стратегії швидше за конкурентів, що дозволяє їй підтримувати високий рівень ефективності протягом тривалого часу» [24].
Концепція на основі досягнення «балансу інтересів»	Ефективність управління характеризується ступенем досягнення балансу інтересів усіх стейкхолдерів	«Ефективність – це результат роботи організації для зацікавлених сторін, виражений у фінансових та операційних показниках, які оцінюються за допомогою таких критеріїв, як чистий прибуток, рентабельність капіталу, ринкова капіталізація компанії, рівень операційних витрат та оборотність запасів» [24].
Функціональна концепція	Ефективність управління характеризується зіставленням результатів та витрат самої системи управління	«Ніщо інше, мабуть, так не характеризує ефективного керівника, як дбайливе ставлення до часу. Відповідно, ефективний керівник, який вміє управляти своїм часом, спочатку якомога точно визначає, на що цей час витрачається насправді» [4].
Композиційна концепція	Ефективність управління характеризується рівнем впливу управлінської праці на результати діяльності організації загалом	«Ефективний керівник формулює “бачення” майбутнього компанії і послідовно забезпечує рух компанії визначеним шляхом. Забезпечує високі стандарти якості роботи». «Керівник 5-го рівня своїм керівництвом дозволяє досягти виключних та довгострокових результатів завдяки парадоксальному поєднанню особистих якостей та жорсткої професійної волі» [8].

- складність визначення та оцінки усіх параметрів управлінського процесу, які стосуються характеристики «ефективність»;
- неможливість виокремити результати діяльності об'єкта управління, які є прямим наслідком саме управлінського процесу;
- розбіжність між коротко- та довгостроковою ефективністю компанії, що ускладнює адекватне визначення часових меж для оцінювання ефективності управління;
- розрив у часі між значною частиною управлінських рішень та ефектом від них.

Саме тому поняття ефективності управління дослідники трактують у межах тих чи інших концепцій управління організацією. У табл. 13.3 наведено деякі визначення ефективності управління залежно від концепції менеджменту.

Сьогодні практики управління не обмежуються визначенням ефективності управління за допомогою однієї концепції, а обирають комбіновані підходи залежно від мети оцінювання.

Таблиця 13.4

Види ефективності управління

Ознака класифікації	Види ефективності	Приклад
Зміст ефективності	Економічна	Прибуток
	Організаційна	Питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління
	Соціальна	Коефіцієнт трудової дисципліни – відношення робочого часу до загального фонду корисного часу
Охоплення об'єкта оцінювання	Загальна (повна) Специфічна (локальна)	Валовий дохід Рентабельність фінансових інвестицій
Цільове призначення	Реальна (фактична) Потенційна (планова/ нормативна)	Фактичний рівень задоволеності умовами праці Плановий коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації
Метод розрахунку	Абсолютна	Ринкова капіталізація
	Відносна	Частка підприємства на національному ринку
Час	Статична (тактична)	Коефіцієнт ефективності витрат на управління
	Динамічна (стратегічна)	Якість ухвалення управлінських рішень
Ставлення до середовища функціонування	Внутрішня	Рівень соціально-психологічного клімату в колективі
	Зовнішня	Рівень ділової репутації підприємства

У табл. 13.4 подано перелік основних видів ефективності управління. Залежно від змісту ефективності управління виокремлюють економічну, організаційну та соціальну ефективність [10].

Економічна ефективність управління – показник економії живої та уречевленої праці, яка досягається за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності і стосується переважно управління матеріальним виробництвом [11].

Соціальна ефективність – показник рівня задоволеності стейкхолдерів організації її діяльністю. Соціальна ефективність управління може мати як внутрішній, так і зовнішній вимір та характеризується здебільшого якісними показниками. Підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення умов праці та побуту, рівень стабільності персоналу, оперативність та якість виконання рішень тощо – показники внутрішньої соціальної ефективності підприємства. Рівень суспільної довіри, екологічність діяльності підприємства, рівень задоволення потреб споживачів – ці та інші показники свідчать про зовнішню соціальну ефективність управління.

Організаційна ефективність управління – характеристика якості побудови організації, структури управління, ухвалення управлінських рішень, реакції системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни [10].

Загальна ефективність управління підприємством – сукупна ефективність управління окремими функціональними підрозділами (маркетингом, відділом по роботі з персоналом, фінансовим відділом та ін.). При цьому загальна ефективність не є простою сумою ефективностей окремих підрозділів, а характеризується синергетичним ефектом завдяки збалансованості управління на рівні топменеджменту підприємства.

Специфічна ефективність визначається для окремих функціональних підрозділів (наприклад, ефективність роботи відділу маркетингу) або окремих функціональних систем (наприклад, ефективність інвестиційної діяльності підприємства).

Потенційна ефективність – максимально можлива ефективність, яку здатна демонструвати система в процесі її функціонування.

Реальна ефективність – фактично отримана ефективність. Функціонування підприємств та організацій завжди демонструє певний розрив між потенційно можливою та реальною ефективністю. Причинами розбіжності потенційної та фактичної ефективності зазвичай є обставини функціонування зовнішнього середовища, недосконалий розподіл внутрішніх ресурсів, низька якість ухвалення та виконання управлінських рішень.

Залежно від методу розрахунку ефективність управління може бути абсолютною та відносною.

Абсолютна ефективність – ефективність управління, яка виражає загальну величину ефекту, отриманого в результаті управлінської діяльності. Показником абсолютної ефективності управління може бути рівень прибутку або ринкова капіталізація компанії.

Відносну ефективність розраховують шляхом зіставлення реального результату з плановим. У такому випадку отримуємо коефіцієнт або відсоткове значення виконання плану. В іншому варіанті можемо порівняти отриманий результат

з витратами на його досягнення. Такий підхід особливо доречний у разі використання на підприємстві автоматизованої ERP-системи (*Enterprise Resource Planning System* – Системи управління ресурсами на підприємстві). Пол Айзенберг [22] наводить приклад використання такого підходу для оцінювання ефективності управління зв'язками зі споживачем. Розраховуючи фінансові показники ефективності компанії, варто розраховувати вартість ресурсів, витрачених як на утримання старих, так і на залучення нових клієнтів. У такому випадку витрати на маркетинг для кожної з цих категорій порівнюватимуться з прибутковістю категорій: не всі нові споживачі можуть забезпечити прибуток у майбутньому, а від деяких старих клієнтів доцільно відмовитись через перевищення витрат на утримання над згенерованим доходом. Відносну ефективність управління отримаємо і у разі порівняння показників компанії з конкурентами або еталонними показниками. Вона може визначатися і як співвідношення мети та отриманого результату (рівень досягнення мети).

Залежно від часової перспективи визначення варто говорити про статичну (оперативну) та динамічну (стратегічну) ефективність.

Статична ефективність управління – основна форма оцінювання ефективності управління на короткому відрізку часу, коли вирішуються оперативні та тактичні питання, що не враховують повноцінного якісного відновлення виробничої бази.

Динамічна ефективність управління – характеристика здатності управлінського апарату до досягнення більш високих результатів завдяки гнучкому варіюванню ресурсами та зміні технології в довгостроковому періоді. Динамічна ефективність – основний спосіб підтримання високої конкурентоспроможності підприємства протягом тривалого часу. Саме вона є свідченням рівня життєздатності підприємства.

Більшість сучасних підприємств та організацій є відкритими системами, які функціонують у тісній взаємодії та під значним впливом зовнішнього середовища. Саме тому під час оцінювання ефективності управління потрібно враховувати як внутрішні, так і зовнішні ефекти.

Зовнішня соціальна ефективність проявляється у взаємодії підприємства з локальною спільнотою та суспільством загалом. Вона є одним з елементів *зовнішньої ефективності управління*. Для її оцінювання варто визначити рівень збалансованості інтересів підприємства та кожної групи його стейкхолдерів: споживачів, інвесторів, постачальників, державних інституцій тощо. Тетяна Назарчук наводить орієнтовний перелік якісних показників, які варто використати для оцінювання зовнішньої ефективності підприємства [10, с. 391–392].

Внутрішня ефективність – інтегрована оцінка ефективності керуючої та керованої складових внутрішнього середовища організації.

Критерії ефективності

На думку С. Лобова [9], про ефективність управління можна говорити лише за умови, що її рівень зростає в динаміці, тобто поточний рівень ефективності управління є вищим за попередній: «Але на нашу думку, ефективність управління є динамічною та має місце лише у разі зміни ефективності діяльності у досліджуваному періоді порівняно з попереднім. Адже якщо ефективність діяльності

залишилась незмінною, то незмінним є стан об'єкта управління, а отже, керуючі впливи на цей об'єкт не були ефективними. Отже, важливою ознакою ефективності управління є зміна ефективності діяльності та про ефективність управління можна говорити лише у разі підвищення ефективності діяльності» [9].

Отже, *прогресивність* є одним із критеріїв ефективності управління підприємством. Володимир Веснін [3] виділяє такі критерії ефективності управління:

- своєчасність;
- свобода дії;
- високий рівень культури поведінки та управління;
- надійна комунікаційна система управління;
- зацікавленість учасників у результаті;
- інноваційність управління;
- професійність менеджменту та персоналу.

Своєчасність. Ефективність управління демонструється вибором найвдалішого моменту для початку певної діяльності, оптимальної послідовності окремих етапів впровадження відповідних змін, уникнення невинуватених перерв та втрати часу.

Свобода дії. Для ухвалення ефективних управлінських рішень керівники повинні мати свободу у виборі методів управління, бути готовими до здійснення незапланованих маневрів для максимального використання можливостей зовнішнього середовища.

Високий рівень культури поведінки та управління. Взаємоповага між співробітниками організації та іншими стейкхолдерами сьогодні є одним із чинників конкурентоспроможності підприємства. Обираючи етичні методи управління, керівники забезпечують вищий рівень лояльності співробітників та споживачів.

Надійна комунікаційна система управління. Здатність керівництва вчасно та в повному обсязі передавати інформацію, яка стосується цілей діяльності організації, її бачення, поточного ухвалення управлінських рішень, дає змогу ефективно використовувати робочий час працівників та мінімізувати нераціональне й нецільове використання ресурсів. Своєю чергою, корпоративна культура, яка забезпечує максимальний всебічний рух інформації між усіма зацікавленими особами, зокрема від співробітників до керівників, від споживачів до співробітників, дає змогу вчасно виявляти проблеми та спрямовувати ресурси на їх розв'язання.

Зацікавленість учасників у результаті. Дилема між інтересами менеджменту та акціонерів компанії бере свої витoki від початку відокремлення управлінської функції від права власності. Неузгодженість цілей вищого керівництва та інших зацікавлених сторін (акціонерів, керівників середньої ланки, інших співробітників) призводить до розбалансованості діяльності підприємства та знижує ефективність управління. Саме тому важливо правильно визначити цілі на всіх рівнях управління. В одному з досліджень [20] наведено приклад каскадування цілей для підприємства автомобільної галузі від дотримання стандартів виробничого процесу на рівні оператора обладнання до EBITDA на рівні виконавчого директора.

Інноваційність управління. Невідокремною умовою ефективного управління є використання новітніх інформаційних та управлінських технологій, максимальна

автоматизація та комп'ютеризація бізнес-процесів. Аналітичні дані, які стосуються результатів використання CRM-системи на підприємствах [25; 29], свідчать про високий рівень впливу цього інструменту автоматизації управлінських процесів на підвищення ефективності останніх.

Професійність менеджменту та персоналу. Високий рівень кваліфікації працівників усіх рівнів забезпечує високу ефективність управління. Але варто зауважити, що сьогодні недостатньо мати лише професійні знання в певній галузі та відповідний досвід роботи. Важливі також крос-дисциплінарні вміння, високий ступінь індивідуальної зрілості та відповідальності, здатність працювати в команді, ототожнення цілей організації із власними цілями. Згідно з сучасними дослідженнями [19], професійні знання та навички посідають лише сьоме за важливістю місце серед причин низької ефективності топменеджерів.

Показники ефективності

Далі зупинимось докладніше на *показниках внутрішньої ефективності управління*, які безпосередньо стосуються управлінського персоналу та менеджменту як процесу, базуючись на функціональній концепції. Ця група показників характеризує ефективність керуючої підсистеми підприємства або організації.

Оцінювання ефективності управлінського персоналу

Мета: забезпечити укомплектованість керівного складу підприємства висококваліфікованими кадрами, які працюватимуть у компанії протягом тривалого часу, а витрати на оплату їхньої праці відповідатимуть їхній продуктивності.

Таблиця 13.5 містить показники, які розраховують для визначення ефективності управлінського персоналу.

Таблиця 13.5

Показники ефективності управлінського персоналу

Назва показника	Економічний зміст	Конструкція	Оптимальне значення
Коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу управління	Характеризує відповідність кількісного складу персоналу управління потребам підприємства	Кількість персоналу управління на кінець періоду (осіб) / Кількість персоналу управління за штатним розписом (осіб)	1,0
Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу управління	Характеризує відповідність якісного складу персоналу управління потребам підприємства	Кількість управлінських працівників, що мають відповідну обійманій посаді вищу освіту (осіб) / Кількість персоналу управління на кінець періоду (осіб)	1,0

Продовження табл. 13.5

Назва показника	Економічний зміст	Конструкція	Оптимальне значення
Питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві (в галузі) понад 5 років	Характеризує рівень забезпечення керівниками, які мають необхідний досвід роботи	Кількість управлінського персоналу, що має стаж роботи на підприємстві (в галузі) понад 5 років (осіб) / Кількість персоналу управління на кінець періоду (осіб)	1,0
Коефіцієнт сталості персоналу управління	Характеризує рівень стабільності керівного складу	Кількість персоналу управління, який працював увесь рік (осіб) / Кількість персоналу управління на початок періоду (осіб)	1,0
Коефіцієнт плинності персоналу управління	Характеризує кількість змін у кадровому складі керівників підприємства	Кількість персоналу управління, звільненого у звітному періоді (осіб) / Середньооблікова кількість персоналу управління (осіб)	0
Коефіцієнт заміщення персоналу управління	Характеризує кількість змін у кадровому складі керівників підприємства	Кількість управлінського персоналу, прийнятого у звітному періоді (осіб) / Загальна кількість персоналу управління, звільненого у звітному періоді (осіб)	$\geq 1,0$
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління	Характеризує рівень продуктивності (дохідності) управлінського персоналу	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Темп зростання середньомісячної заробітної плати персоналу управління	$\geq 1,0$
Коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати	Характеризує рівень конкурентоспроможності заробітної плати	Середньомісячна заробітна плата персоналу управління (грн) / Рівень реальної заробітної плати за видом промислової діяльності (грн)	$\geq 1,0$
Рентабельність витрат на управління	Характеризує рівень окупності витрат на утримання управлінського персоналу	Чистий прибуток від звичайної діяльності (тис. грн) / Витрати на утримання персоналу управління (тис. грн)	max

Приклад

Структура керівного складу апарату МОН України у 2019 р., затверджена міністром Л. Гриневич (табл. 13.6)

Таблиця 13.6

Керівний склад МОН України, 2019 р.

Назва управлінської посади	Кількість відповідно до штатного розпису	Кількість працівників, що т. в. о. на посаді
Міністр	1	–
Перший заступник міністра	1	–
Заступник міністра	5	–
Державний секретар	1	–
Генеральний директор директорату	7	1
Директор департаменту	6	1
Заступник директора департаменту – начальник відділу	11	2
Заступник начальника відділу	5	–
Керівник експертної групи	18	–
Начальник головного управління	7	–
Начальник управління	3	–
Заступник начальника управління – начальник відділу	3	–
Начальник відділу	44	11
Завідувач сектору	5	–
Керівник патронатної служби	1	–
<i>Разом</i>	118	15

Середньомісячна заробітна плата міністра освіти України протягом вересня – грудня 2019 р. становила 63 446 грн. Середньомісячна заробітна плата колег по Кабінету Міністрів за відповідний період – 59 949 грн (за даними [5] <https://www.kmu.gov.ua/news/informaciya-pro-dohodi-uryadovciv>).

Коефіцієнт кількісної укомплектованості кадрами для МОН України становить 0,87 ((118 – 15) осіб / 118 осіб).

Коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати керівника міністерства рівню реальної заробітної плати = 1,06 (63 446 грн / 59 949 грн).

Коментар

Значна частина показників ефективності управлінського персоналу аналогічна показникам ефективної роботи персоналу компанії загалом. Утім, варто пам'ятати, що для найвищої ланки управління аналіз діяльності керівників та вибір найкращого керівника може спіймати вас у пастку компетентності. Тоді прагнення до пошуку найдосвідченішого та найвідомішого фінансового директора чи директора зі стратегічного розвитку може не забезпечити бажаного результату.

Досвід і слава менеджерів як чинник ефективності управління

Автори однієї з найвідоміших книжок про стартапи «Rework» Дж. Фрайд і Д. Х. Хенссон [12] дають цілу низку порад стосовно нових співробітників. Дві з них ставлять під сумнів важливість тривалого стажу роботи, який береться до уваги під час розрахунку одного з коефіцієнтів ефективності, описаних у табл. 13.5.

Успішні підприємці Дж. Фрайд і Д. Х. Хенссон стверджують про низьку інформативність 5-річного досвіду роботи: «Усі ми бачили оголошення про вакансії, у яких є слова “Обов’язковий досвід роботи – п’ять років”. Крім кількості років, ця інформація не скаже вам нічого... Між тими, хто має шість місяців досвіду, і тими, хто має шість років, різниця напрочуд незначна... Що означають п’ять років досвіду роботи? Якщо п’ять років тому людина витратила кілька вихідних днів, експериментуючи з чимось, чи можна це зарахувати за п’ять років досвіду в цій галузі? Як ваша компанія збирається перевіряти цю інформацію? У будь-якому разі це дуже каламутна тема. Як довго хтось чимось займався – вага цієї інформації явно переоцінена. Значення має те, наскільки *добре* вони це робили» [12, с. 135].

Дж. Фрайд і Д. Х. Хенссон також застерігають від гонитви за талановитими керівниками та співробітниками заради самого найму, а не з огляду на потреби організації: «...Цей чудовий фахівець потрапляє в компанію – на посаду, яка не має значення, для виконання роботи, яка не є важливою» [12, с. 131].

Оцінювання ефективності організаційної структури управління

Мета: забезпечити оптимальну організаційну структуру підприємства, за якої розподіл керівних посад і підлеглих дасть змогу першим ефективно виконувати управлінські функції, а також забезпечити рівномірне та ефективне розширення організаційної структури з ростом організації.

У табл. 13.7 наведено показники для розрахунку ефективності організаційної структури управління.

Таблиця 13.7

Показники ефективності організаційної структури управління

Назва показника	Економічний зміст	Конструкція	Оптимальне значення
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління	Характеризує ступінь оптимальності чисельного складу підлеглих підрозділів для керівників відповідної ланки	Фактична кількість підлеглих у керівника вищої (середньої, нижчої) ланки управління (осіб) / Нормативна кількість підлеглих осіб, які мають перебувати в підлеглих	1,0 (нормативна кількість підлеглих для керівників вищої ланки 4–7, середньої – 9–15, нижчої – до 25 осіб)
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації	Характеризує ступінь залежності структурної централізації від обсягу реалізації	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (/) або (x) Темп зростання коефіцієнта структурної централізації. Коефіцієнт структурної централізації = Кількість структурних підрозділів, якими керують з єдиного центру / Загальна кількість структурних підрозділів підприємства	$\geq 1,0$
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління	Характеризує залежність централізації управління від обсягу реалізації	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (/) Темп зростання коефіцієнта централізації управління. Коефіцієнт централізації управління = Кількість персоналу центрального управління / Середньооблікова чисельність персоналу апарату управління	$\geq 1,0$

Приклад

У прямому підпорядкуванні виконавчого директора компанії *Amazon* Джеффа Безоса перебуває 10 керівників:

Senior Vice-President & Corporate Development, Jeff Blackburn

CEO Worldwide Consumer, Jeff Wilke

CVP & CFO, Brian Olsavsky

CVP Human Resources, Beth Galetti

Продовження табл. 13.7

Назва показника	Економічний зміст	Конструкція	Оптимальне значення
Коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів	Характеризує рівень стандартизації процесу праці та регламентації діяльності персоналу управління та структурних підрозділів	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (/) Темп зростання коефіцієнта формалізації персоналу апарату управління (або структурних підрозділів). Коефіцієнт формалізації персоналу апарату управління = Кількість формалізованих посад апарату управління / Середньооблікова чисельність персоналу апарату управління. Коефіцієнт формалізації структурних підрозділів = Кількість формалізованих організаційних структурних підрозділів / Загальна кількість організаційних підрозділів управління	$\geq 1,0$

CEO Amazon Web Services, Andy Jassy
 SVP & General Counsel, David Zapolsky
 VP Technical Advisor, Jeff Helbling
 SVP International Retail, Diego Piacentini
 Global Corporate Affairs, Jay Carney
 Amazon Devices Digital Management, Dave Limp

Отже, з огляду на норми підлеглих для керівників вищої ланки у 4–7 осіб, коефіцієнт дотримання норми керованості для вищого керівництва *Amazon* розраховується як співвідношення фактичної кількості підлеглих (10 осіб) до нормативної (7 осіб) і становить 1,4 (10 осіб / 7 осіб).

Коментар

Сучасні компанії дедалі частіше відходять від класичної управлінської вертикалі, обираючи матричні організаційні структури або ж дотримуючись принципів холакратії, за якої всі функції управління розподілені між командами, а структура і учасники цих команд постійно змінюються залежно від потреб організації та викликів зовнішнього середовища. Навіть у межах однієї компанії різні підрозділи можуть використовувати різні принципи побудови організаційних структур. Тому під час розрахунку коефіцієнтів дотримання норм керованості варто розглядати їх лише як рекомендаційні. Необхідний рівень структуризації та централізації організаційної

структури теж буде різним для кожної компанії. Утім, варто зауважити, що для ефективного функціонування організації, яка відмовляється від жорстких регламентів і надмірного оперативного керівництва, потрібні співробітники з високим рівнем самостійності (Дж. Фрайд та Д. Х. Хенссон називають таких співробітників «сам собі менеджер»): «Ці люди звільняють вас від необхідності контролювати їх. Варто вам залишити їх у спокої, вони приємно здивують вас обсягом виконаної роботи. Їх не потрібно постійно водити за руку або управляти ними» [12, с. 140].

Оцінювання ефективності технології управління

Мета: забезпечити управлінський персонал своєчасною та якісною інформацією про об'єкт управління, а також основними засобами для автоматизації процесів ухвалення управлінських рішень.

У табл. 13.8 наведено показники для розрахунку ефективності організаційної структури управління.

Таблиця 13.8

Показники ефективності технології управління

Назва показника	Економічний зміст	Конструкція	Оптимальне значення
Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації	Характеризує швидкість оброблення оперативної інформації	Кількість вхідних документів та інших джерел управлінської інформації, які своєчасно та правильно передано для виконання (шт.) / Загальна кількість вхідних документів та інших джерел управлінської інформації (шт.)	1,0
Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень	Характеризує ступінь реалізованих управлінських рішень	Кількість рішень, які своєчасно реалізовано на підприємстві за звітний період (шт.) / Загальна кількість управлінських рішень, які заплановано для реалізації (шт.)	1,0
Коефіцієнт технічної озброєності управлінської праці	Характеризує використання управлінським персоналом активних ОЗ	Середньорічна вартість активної частини ОЗ (грн) / Вартість активної частини ОЗ на кінець року	від 0,5 до 0,7
Рентабельність використання основних засобів (ОЗ) адміністративного призначення	Характеризує рівень використання ОЗ адміністративного призначення	Прибуток (грн) / Вартість ОЗ адміністративного призначення (грн)	max

Коментар

За сучасного рівня використання цифрових даних і пристроїв для збору, оброблення та аналізу інформації деякі з описаних показників уже застаріли і їх розрахунок не має сенсу. Проте для підприємств, які досі переживають етап цифрової трансформації, відстежування саме цих показників може бути важливим для розуміння якості та швидкості таких змін.

Оцінювання ефективності організаційної культури

Мета: створити комфортні та безпечні умови праці в організації, забезпечити узгодженість цінностей керівників компанії, співробітників та інших стейкхолдерів.

У табл. 13.9 наведено приклади показників для розрахунку ефективності організаційної культури управління.

Таблиця 13.9

Показники ефективності організаційної культури

Назва показника	Економічний зміст
Рівень стану трудової дисципліни	Характеризує ступінь порушення працівниками правил та норм робочого процесу, встановлених на підприємстві
Рівень задоволеності умовами праці	Характеризує суб'єктивне емоційне сприйняття співробітниками умов праці
Рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі	Характеризує емоційний стан колективу і відображає стосунки, які склалися між його членами в процесі виробничої діяльності
Рівень безпеки та охорони праці	Характеризує рівень ризику виникнення на підприємстві небезпечних ситуацій

Приклад

На підприємстві, на якому протягом року працювало в середньому 200 працівників, сталося 2 нещасних випадки, у яких потерпіло по одній особі, що втратили працездатність на 10 і 11 днів відповідно.

Для аналізу рівня безпеки та охорони праці на підприємстві розрахуємо коефіцієнт частоти травматизму, важкості та непрацездатності.

Коефіцієнт частоти травматизму – кількість потерпілих від нещасних випадків за календарний рік, які припадають на 1000 працівників.

Коефіцієнт частоти травматизму = $1000 * \text{загальна кількість потерпілих на підприємстві за календарний рік (осіб)} / \text{середня кількість працівників у календарному році (осіб)}$.

Коефіцієнт частоти травматизму = $1000 * 2 / 100 = 20$.

Коефіцієнт важкості – кількість днів непрацездатності за календарний рік, що припадає на одного потерпілого.

Коефіцієнт важкості = загальна кількість днів непрацездатності на підприємстві за календарний рік (днів) / загальна кількість потерпілих від нещасних випадків (осіб).

$$\text{Коефіцієнт важкості} = (10 + 11) / 2 = 10,5.$$

Коефіцієнт непрацездатності – кількість непрацездатних за календарний рік, що припадає на 1000 працівників.

Коефіцієнт непрацездатності = 1000 * загальна кількість днів непрацездатності на підприємстві за календарний рік (днів) / середня кількість працівників у календарному році (осіб).

$$\text{Коефіцієнт непрацездатності} = 1000 * 21 / 200 = 105.$$

Коментар

Частину наведених у табл. 13.9 показників, які стосуються суб'єктивного ставлення співробітників, потрібно визначати в результаті формалізованого опитування працівників та/або глибинних інтерв'ю. Зазвичай опитування містить твердження, які стосуються різних аспектів задоволеності умовами праці або соціальним кліматом у колективі, а варіанти відповідей проранжовані та переведені в метричну систему за такою шкалою:

- цілком задоволений +4;
- в основному задоволений +3;
- важко відповісти +2;
- не зовсім задоволений +1;
- незадоволений 0.

Під час аналізу ефективності організаційної культури потрібно звернути увагу не лише на гармонію цінностей компанії та її співробітників. Велике значення для подальшого ефективного розвитку має й ідентичність цінностей власників (інвесторів) та членів ради директорів (наглядової ради) з ключовими цінностями компанії.

Єдність цінностей як показник ефективності організаційної культури

Компанія *Zappos* у 2009 р. стала частиною компанії *Amazon*. Таким був результат стратегічної дилеми, перед якою постав Тоні Шей, власник та керівник інтернет-магазину з продажу взуття, метою якого був пошук шляху для «доставки щастя». Тоні Шей мав на меті не лише розвивати бізнес інтернет-торгівлі, але й навчити співробітників та інвесторів, як зробити цей світ щасливішим. Почавши всередині *Zappos*, він розширив свою місію, навчаючи інші компанії, як створити їхнє бачення та поліпшити корпоративну культуру.

«Рада директорів хотіла, щоб ми зосередились лише на фінансових показниках, які визначаються успіхом нашого інтернет-бізнесу... Міцна корпоративна культура і ключові цінності, які всі поділяють, важливі тому, що забезпечують

єдність поглядів співробітників. А тепер я зрозумів, що єдність поглядів між акціонерами і радою директорів так само важлива» [14, с. 243–245].

Маючи можливість заблокувати рішення в раді директорів, Тоні Шей міг відтермінувати рішення про продаж *Zappos*. Утім, він розумів, що для забезпечення активного та ефективного розвитку компанії в майбутньому проблему з неоднорідністю поглядів треба вирішити. У результаті пошуків нових інвесторів, гроші яких дали б змогу викупити частки тих, хто не поділяв стратегії розвитку компанії, було укладено угоду з *Amazon*. Ось як Тоні Шей пояснив своє рішення співробітникам:

«Три головні причини спонукали нас до цієї угоди.

1. Ми думаємо, що вона дасть змогу дійсно прискорити зростання бренда та посилення корпоративної культури *Zappos*, і віримо, що *Amazon* – найкращий партнер, який допоможе нам у цьому.

2. *Amazon* поділяє наш погляд на розвиток незалежної компанії під брендом *Zappos* і в межах її унікальної корпоративної культури.

3. Ми хочемо досягти єдності поглядів, отримавши акціонера і партнера, який по-справжньому мислить у довгостроковій перспективі (як і ми у *Zappos*). Це в інтересах наших акціонерів та інвесторів» [14, с. 251].

Докладніше про розв'язання конфлікту цінностей у *Zappos* та побудову їхньої організаційної культури можна прочитати в книзі Т. Шея «Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії» (2016).

13.2. Методи розрахунку ефективності системи управління

Через різноманіття, складність і відкритість управлінських систем неможливо запропонувати універсальний алгоритм розрахунку їхньої ефективності та набір відповідних показників. Кожне підприємство, використовуючи науково обгрунтовані методики, розробляє власну схему оцінювання ефективності системи управління залежно від обраної стратегії, визначених пріоритетів діяльності, характеристики умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Існує кілька комплексних підходів до розрахунку ефективності (табл. 13.10).

Збалансована система показників (Balanced Scorecard)

Запропонована Р. Нортонем та Д. Капланом збалансована система показників (ЗСП, BSC) є інструментом стратегічного управління підприємством, який дає змогу забезпечити структурованість цілей компанії, підпорядкувавши їх одній або двом фінансовим цілям. Цільова структура діяльності організації має ієрархічний характер і складається з чотирьох підсистем: фінанси, клієнти, співробітники, процеси [6; 7]. Ієрархічність цілей у ЗСП визначатиме, у який спосіб компанія завдяки ефективній роботі з кадрами за цілями підсистеми «співробітники» та завдяки налагодженню бізнес-процесів відповідно до цілей підсистеми «процеси» зможе максимізувати цінність компанії для споживачів та власників бізнесу [1].

Таблиця 13.10

Комплексні інструменти визначення ефективності системи управління

Назва інструменту	Сутність	Концепція ефективності
Збалансована система показників, ЗСП (<i>Balanced Scorecard, BSC</i>)	Управлінський інструмент, який дає змогу забезпечити ефективне каскадування цілей та контроль досягнення їх	Цільова; Балансу інтересів; Композиційна
Індекс життєздатності організації (<i>Organizational Health Index, OHI</i>)	Інструмент діагностики рівня життєздатності організації на основі опитування співробітників та порівняння отриманих результатів з еталоном	Системна; Балансу інтересів; Функціональна
Важелі стратегічного успіху	Інструмент визначення ймовірності успіху стратегії підприємства з погляду ефективного забезпечення руху вздовж кривої потужності та генерування високого рівня економічного прибутку	Цільова; Системна; Композиційна

При цьому зазвичай вимірювання загальної ефективності системи управління буде монокритеріальним і використовуватиме один із фінансових показників – рівень валового доходу, прибуток або ринкову капіталізацію підприємства.

Збалансована система показників для роздрібної мережі [1]

Під час розроблення ЗСП для роздрібної мережі меблевих магазинів ТМ «Декор Сервіс» як фінансову мету найвищого рівня було встановлено зростання доходу. Відповідно, показником ефективності системи управління було обрано загальний показник виробничо-фінансової діяльності «валовий дохід» (див. табл. 13.11, 13.12).

Таблиця 13.11

Характеристика показника «Валовий дохід»

Властивість	Значення
Показник	Валовий дохід
Тип показника	Зростання доходів
Одиниця вимірювання	грн
Мінімальне значення	0
Максимальне значення	1 000 000
Періодичність	Місяць
Агрегатна функція	Сума

Таблиця 13.12

Нормативні та фактичні значення показника «Валовий дохід»

Період	Критичне зниження	Некритичне зниження	Значення показника	Некритичне перевищення	Критичне перевищення	Критерій успіху
Вересень 2010	400000	400000	200000	1000000	1000000	
Жовтень 2010	400000	400000	250000	1000000	1000000	
Листопад 2010	400000	400000	400000	1000000	1000000	
Грудень 2010	400000	400000	600000	1000000	1000000	
Січень 2011	400000	400000	730000	1000000	1000000	
Лютий 2011	400000	400000	580000	1000000	1000000	
Березень 2011	400000	400000	630000	1000000	1000000	
Квітень 2011	400000	400000	600000	1000000	1000000	
Травень 2011	400000	400000	84000	1000000	1000000	
Червень 2011	400000	400000		1000000	1000000	
Липень 2011	400000	400000		1000000	1000000	
Серпень 2011	400000	400000		1000000	1000000	

Для кожної цілі було визначено показники, завдяки яким можна контролювати рівень її досягнення та їхні відповідні нормативні значення. Наприклад, рівень ефективності управління у підсистемі «Клієнти» вимірюється через показники досягнення таких цілей:

1) розширення клієнтської бази

а) кількість нових клієнтів – кількість осіб (компаній), які вперше здійснили покупку в магазині протягом встановленого періоду (місяць), осіб;

2) збільшення дохідності клієнтів

a) кількість повторних покупок – кількість осіб (компаній), які здійснили покупку в магазині протягом встановленого періоду (місяць), але при цьому вже здійснювали покупку(ки) в попередніх періодах, осіб;

b) середня вартість покупки – сума, на яку в середньому купували клієнти компанії за встановлений період (місяць), грн. Розраховують як частку від ділення валового доходу за період на кількість клієнтів за період;

3) підвищення якості обслуговування

a) частка рекламаций та скарг – частка від ділення кількості клієнтів, які звернулися з письмовими або усними скаргами на якість товару та обслуговування, на загальну кількість клієнтів, що здійснили покупку у встановленому періоді (квартал), %;

b) готовність давати рекомендації – відсоток покупців, які заявили про те, що вони б рекомендували цей магазин своїм друзям. Визначають за допомогою опитування клієнтів та відвідувачів магазину щоквартально, %;

c) задоволеність клієнтів – відсоток клієнтів, чий заявлений досвід взаємодії з компанією, її товаром та послугами перевищує встановлений рівень задоволеності. Визначають щоквартально, %;

d) коефіцієнт відповідності асортименту – індекс, який показує, наскільки характеристики товару, представленого в асортиментній матриці підприємств, відповідають уподобанням споживачів, і розраховується як співвідношення рівня загальної відносної корисності асортименту компанії до максимального рівня корисності цієї категорії товару для споживачів, балів;

e) іміджевий коефіцієнт – індекс, який показує, наскільки сприйняття компанії та ставлення до неї всіх груп стейкхолдерів відрізняється від максимально можливого позитивного іміджу. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, %;

f) перша згадувана марка – частка споживачів, для яких цей магазин є першим, що згадується серед інших магазинів м'яких меблів. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, %;

g) вартість залучення клієнтів – відношення суми затрат на рекламу та інші засоби комунікації та стимулювання збуту до кількості замовлень за період впливу комунікаційної кампанії. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, грн;

h) обізнаність з рекламою – частка цільових споживачів, які демонструють обізнаність з цим магазином м'яких меблів. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, %;

i) ефективне охоплення – частка рекламної аудиторії, яка отримує рекламне звернення з частотою, що дорівнює або перевищує ефективну частоту рекламного впливу. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, %;

і) обізнаність із торговою маркою – відсоток потенційних покупців, які знають або називають цей магазин (з підказкою або без) під час проведення маркетингових опитувань. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, %.

Програмне забезпечення «Інталев: Корпоративний менеджмент» дає змогу візуалізувати рівень досягнення цілей у режимі реального часу і оперативно відстежувати стан справ із ефективністю управління як загалом, так і за окремими підсистемами чи цілями.

У разі використання ЗСП визначення ефективності системи управління підприємством ґрунтується одразу на кількох концепціях ефективності:

- цільовій концепції – ключовим елементом використання ЗСП є визначення показників досягнення цілей діяльності підприємства (кількісних або якісних), встановлення їхніх нормативних значень та постійне відстеження рівня відповідності поточних значень показників нормативним;

- концепції «балансу інтересів» – під час побудови дерева цілей у межах ЗСП враховують інтереси кількох груп стейкхолдерів: акціонерів (у підсистемі «Фінанси»), споживачів та співробітників (у підсистемах «Клієнти» та «Співробітники» відповідно);

- композиційній концепції – ієрархічність ЗСП передбачає врахування впливу управління бізнес-процесами, організаційної структури та корпоративної культури (керуючої складової внутрішнього середовища організації) на інші підсистеми ЗСП, адже підсистеми «Процеси» та «Співробітники» займають нижчі шаблі в ієрархії ЗСП.

McKinsey Organizational Health Index (OHI)

За твердженням К. Прайса та С. Келлера, розробляючи Індекс життєздатності організації (*Organizational Health Index, OHI*), компанія *McKinsey* мала на меті запропонувати керівникам компанії настільки ж якісний інструмент діагностики її життєздатності, яким сьогодні є бухгалтерський та управлінський облік для оцінювання її фінансової стійкості [24]. У результаті до індексу увійшло дев'ять ключових організаційних вимірів, згрупованих за трьома рівнями, та 37 відповідних практик управління (табл. 13.13). Індекс дає змогу з'ясувати, наскільки ефективною є управлінська діяльність в організації за цими дев'ятьма вимірами, а також визначити щоденні управлінські дії, які дозволять поліпшити ефективність кожного з вимірів.

Розрахунок значення *OHI* відбувається за результатами опитування співробітників підприємства. Поточний *OHI* відображає рівень життєздатності організації – її здатність до підтримання високого рівня ефективності в довгостроковій перспективі. Разом з тим індекс дає змогу порівняти показник життєздатності підприємства з аналогічними індексами на глобальному та галузевому рівнях, а також є відправним пунктом для відстеження ефективності управлінських змін у майбутньому.

Таблиця 13.13

Структура Індексу життєздатності організації [24]

Рівні	Організаційні виміри	Зміст виміру: наскільки ефективно та в якій спосіб організація...
Стратегічна орієнтація	Напрямок розвитку	доносить до стейкхолдерів свою візію та місію, спосіб її реалізації та значень для людей
	Стиль лідерства	використовує стилі лідерства для забезпечення високого рівня ефективності співробітників
	Умови праці та корпоративна культура	культивує чіткі та узгоджені цінності та норми поведінки для забезпечення ефективної взаємодії на робочому місці
Реалізація стратегії	Відповідальність за результат	забезпечує розуміння співробітниками їхніх завдань, наділяє їх відповідними повноваженнями та викликає відчуття відповідальності за досягнутий результат
	Координація і контроль	постійно вимірює і контролює показники діяльності та ризики, а також реагує на проблеми, що виникають
	Корпоративні навички	забезпечує розвиток внутрішніх організаційних навичок і талантів для реалізації стратегії та забезпечення конкурентної переваги
	Мотивація	формує лояльність співробітників і надихає їх докладати екстраординарних зусиль для досягнення максимальної ефективності
Здатність до оновлення	Зовнішня орієнтація	взаємодіє із зовнішніми стейкхолдерами (споживачами, постачальниками, партнерами тощо) для більш ефективного створення цінності
	Інноваційність	стимулює продукування нових ідей (від поступових удосконалень до підричних інновацій) для забезпечення довгострокового зростання

**Індекс життєздатності організації (ОІІ)
для Департаменту транспорту штату Орегон (США) [26]**

Індекс життєздатності організації (ОІІ) для Департаменту транспорту штату Орегон дав змогу визначити поточний рівень життєздатності департаменту та порівняти його з ОІІ для організацій з цього ж сектору (переважно державних) та для глобальних бенчмарок (переважно приватних). Зокрема,

аналіз продемонстрував високий рівень ефективності Департаменту транспорту штату Орегон порівняно з 34 аналогічними державними компаніями за всіма елементами *OHI* [26].

Аналіз ефективності Департаменту транспорту штату Орегон виявив, що в компанії домінує сімейний стиль лідерства, за якого керівники надають підлеглим усебічну підтримку та створюють позитивну атмосферу гармонії і турботи. Утім, консультанти *McKinsey* звернули увагу на дисбаланс між показниками для сімейного стилю лідерства та інших стилів порівняно з компаніями-бенчмарками не лише з приватного, але й з державного сектору (табл. 13.14).

Таблиця 13.14

Комплексні інструменти визначення ефективності системи управління

Практика управління	Визначення	Порівняно з еталоном	
		Державний сектор	Глобальний ринок
Авторитетне лідерство	Лідери акцентують увагу на ієрархії та управлінському тиску для виконання поставлених завдань	3-й квартиль	4-й квартиль
Консультативне лідерство	Лідери залучають співробітників і делегують частину управлінських повноважень через спілкування та консультування	2-й квартиль	3-й квартиль
Лідерство підтримки	Лідери створюють позитивну атмосферу, яка характеризується гармонією всередині команд, підтримкою та турботою про добробут співробітників	1-й квартиль	2-й квартиль
Лідерство виклику	Лідери спонукають співробітників виконувати складні завдання та прагнути більшого	3-й квартиль	4-й квартиль

Значна частина коментарів співробітників під час опитування також вказувала на домінування сімейного стилю управління та лідерства підтримки. Зокрема, один із респондентів зазначив, що Департаменту транспорту штату Орегон притаманна культура «сім'ї» та «належності». 44 % співробітників відмітили послідовність і м'якість керівництва у своїх критичних зауваженнях. В інтерв'ю з менеджерами вищої ланки також домінували тези про тісні зв'язки та задоволення від командної роботи. Дослідження не виявило жодного співробітника, який би зарахував себе до категорії «критиків».

За результатами проведеного аналізу, компанія *McKinsey* запропонувала Департаменту транспорту штату Орегон використати всі переваги лідерства підтримки, поєднавши його з лідерством виклику. На переконання

аналітиків, притаманний цій організації стиль ухвалення рішень має значну залежність від особистих якостей лідера, а поточний підхід до управління мінімізує відкриту дискусію та критичні зауваження. Утім, найкращі організації віддають перевагу лідерству виклику, навіть коли до ухвалення рішень залучені провідні експерти: конструктивна критика та залучення крос-функціональних команд дасть змогу підвищити ефективність управлінської команди Департаменту транспорту штату Орегон.

На сайті компанії *McKinsey* можна знайти докладну інформацію про використання *ОHI*: <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/organizational-health-index/how-ohi-works>

ОHI як інструмент для визначення ефективності системи управління підприємством, як і ЗСП, також базується на кількох *концепціях ефективності*:

- *системній концепції* – основний показник, рівень якого визначається за допомогою *ОHI* – життєздатність організації – має довгостроковий вимір;

- *концепції «балансу інтересів»* – автори розглядають *ОHI* як надійний інструмент, не менш важливий для акціонерів, споживачів, уряду, менеджменту та інших стейкхолдерів, ніж квартальна виручка або операційний прибуток. Одним із дев'яти вимірів індексу є «орієнтація компанії на зовнішнє середовище», що вказує на рівень ефективності співпраці організації з її зовнішніми стейкхолдерами з метою створення цінності;

- *функціональній концепції* – основним об'єктом вивчення у разі використання методики *ОHI* є управлінські процеси в організації (визначення та розуміння візії підприємства, стиль лідерства, якість постановки цілей, управління талантами, мотивація тощо). Разом з тим основним джерелом інформації є самі співробітники.

Важелі стратегічного успіху (стратегія хокейної ключки, *A Hockey Stick Strategy*)

Кріс Бредлі, Мартін Гірт та Свен Сміт [16] підійшли до визначення ефективності управління компанією на основі визначення рівня економічного прибутку, який вона здатна генерувати. Цей показник було обрано через те, що він поєднує два чинники, які підвищують вартість компанії для її власників, – обсяг інвестованого капіталу та дохідність цих інвестицій. Разом з тим економічний прибуток перебуває під впливом менеджменту компанії. Він вказує на зростання економічної вартості компанії щодо конкурентів, підтверджуючи в такий спосіб ефективність обраної стратегії розвитку. Вони відобразили 2393 компанії за 5 років на стратегічній кривій потужності (*The Power Curve*) залежно від рівня їхнього економічного прибутку [15].

Отриманий результат вказував на дуже нерівномірний розподіл економічного прибутку у світі: 20 % компаній акумулюють 90 % усього економічного прибутку. Ще 60 % компаній балансують на межі нульового економічного прибутку.

Подальший аналіз дав змогу К. Бредлі, М. Гірту та С. Сміту визначити 10 важелів, вплив на які забезпечуватиме компанії суттєве підвищення ефективності стратегії розвитку та збільшить шанси на рух уздовж кривої потужності в напрямку першої

квінти компаній-лідерів. Усі важелі було розподілено на три категорії: «спадщина» (вихідні внутрішні ресурси компанії, з якими вона продовжує подальший розвиток), тренди (умови зовнішнього середовища) та дії (набір управлінських рішень і кроків). Для кожного з 10 важелів визначено відповідний показник вимірювання та рівень зміни цього показника, який би дозволив забезпечити успіх стратегії (див. табл. 13.15).

Таблиця 13.15

Важелі стратегічного успіху [23]

Категорія	Важіль	Показник	Необхідний рівень
Спадщина	Розмір	Валовий дохід	Компанія повинна входити до першої квінти за обсягом валового доходу
	Борг	Співвідношення заборгованості до власного капіталу	Компанія повинна входити до 40 % лідерів галузі за співвідношенням кредитів до власного капіталу
	Інновації	Співвідношення витрат на R&D до обсягів продажу	Компанія повинна входити до 50 % лідерів галузі за співвідношенням витрат на R&D до обсягів продажу
Тренди	Галузеві	Темп зростання галузі	Галузь повинна рухатись по галузевій кривій потужності зі швидкістю щонайменше 1 квантиль за 10 років
	Географічні	Номінальний ВВП	Компанія повинна працювати на ринках, які входять до 40 % лідерів за темпами зростання номінального ВВП
Дії	Політика злиття та поглинання	Частка угод зі злиття та поглинання в ринковій вартості компанії	Щорічний обсяг угод зі злиття та поглинання не має перевищувати 30 % ринкової вартості компанії, але в сукупності досягати не менше ніж 30 % ринкової вартості протягом 10 років
	Динамічний перерозподіл ресурсів	Обсяг перерозподілених капітальних інвестицій	Компанія повинна перерозподілити щонайменше 50 % своїх капітальних інвестицій між СБО протягом 10 років
	Капітальні інвестиції	Співвідношення капітальних витрат до обсягів продажу	Компанія повинна увійти до 20 % лідерів у своїй галузі за співвідношенням капітальних витрат до обсягів продажу
	Продуктивність	Продуктивність виробництва та продажів	Компанія повинна забезпечувати підвищення рівня продуктивності темпами не нижчими, ніж 30 % лідерів галузі
	Диференціація	Маржа	Компанія повинна працювати з рівнем маржинальності не нижчим, ніж у 30 % лідерів галузі

Розглянемо приклад аналізу ефективності компанії та стратегії її розвитку з використанням концепції важелів стратегічного успіху.

Важелі стратегічного успіху компанії *Precision Castparts Corp.* [27]

Використання важелів стратегічного впливу дає змогу з'ясувати, наскільки показники діяльності компанії, що співвідносяться з її поточною стратегією або із запропонованими стратегічними альтернативами, відповідають тому рівню ефективності управління, який дозволить їй здійснити рух уздовж кривої потужності [27].

Зокрема, важелі з категорії «спадщина» можуть забезпечити 30 % успіху, галузеві та географічні тренди – 25 %. Решту 45 % успіху у впровадженні ефективної стратегії розвитку організації забезпечать управлінські дії компанії, спрямовані на активну планомірну політику злиття та поглинання, значні обсяги капітальних інвестицій та їхній сміливий перерозподіл між підрозділами, підвищення продуктивності та диференціації.

Утім, спостерігався синергетичний ефект від стратегічних дій компанії, який дозволяє компенсувати негативні передумови, визначені поточним станом справ, галузевими та географічними трендами. У 2004 р. компанія *Precision Castparts Corp. (PCC)*, виробник складних металевих конструкцій та інших товарів для космічного, енергетичного та промислового ринку, не мала значних перспектив подальшого розвитку. Рівень її доходів і боргових зобов'язань був середнім для галузі, а компанія майже не інвестувала в розроблення нової продукції. Географічні тренди не дозволяли *PCC* сподіватися на успіх, хоча завдяки стрімкому розвитку аерокосмічної галузі протягом останніх 10 років компанія утримувала позиції на ринку.

Для забезпечення руху вздовж кривої потужності компанія *PCC* вжила низку управлінських заходів, які відповідають 4 із 5 важелів:

- злиття та поглинання: компанія закрила значну кількість угод зі злиття та поглинання протягом 2004–2014 рр. на аерокосмічному та енергетичному ринках;
- перерозподіл ресурсів: *PCC* перерозподілила 61 % своїх капітальних витрат між трьома основними підрозділами;
- продуктивність: компанії вдалося майже вдвічі підвищити продуктивність праці;
- диференціація: коефіцієнт змінних витрат упав на 3 п.п., що дало змогу збільшити співвідношення валового прибутку до обсягів продажу з 27 до 35 %.

Такі характеристики зовнішнього середовища та рівень ефективності управлінських дій за методологією важелів стратегічного успіху забезпечували компанії потрапляння в найвищий кuartиль на стратегічній кривій потужності з імовірністю у 76 %, а отже свідчили про високий рівень ефективності управління. Це визнала і компанія *Berkshire Hathaway*, яка у 2015 р. придбала

РСС за 37,2 млрд дол. США, заплативши 235 дол. за кожну акцію за показника рівня доходів на акцію в 10,73 дол. [27].

Докладний огляд підходу до оцінювання ефективності управління компанією на основі визначення важелів стратегічного успіху та здатності компанії до отримання економічного прибутку наведено в книзі К. Бредлі, М. Гірта та С. Сміта «Стратегія за межами хокейної ключки» (*Strategy Beyond the Hockey Stick*) (2018).

Отже, ефективність системи управління підприємством є важливим показником, який свідчить про правильність її поточної діяльності та здатність до існування в довгостроковій перспективі. Через відкритість сучасних організацій, різноманітність цілей їхньої діяльності та значну динамічність умов середовища їхнього функціонування неможливо визначити універсальний показник ефективності системи управління. Утім, викладені вище базові принципи та концепції дають змогу сформулювати набір відповідних показників ефективності для кожної компанії.



Питання для самоперевірки

1. Показник «прибуток» можна використати для визначення різних видів ефективності управління. Яких саме?
2. Розкрийте відмінність у поглядах на ефективність між різними концепціями менеджменту.
3. На вашу думку, на підставі якої концепції варто визначати показники ефективності підприємства-стартапу?
4. Які з показників оцінки ефективності керуючої підсистеми доцільно використати під час аналізу діяльності вищого навчального закладу? Поясніть свій вибір.
5. У темі 13 розглянуто приклади використання трьох комплексних інструментів визначення ефективності системи управління. Проаналізуйте їхні спільні риси та ключові відмінності.



Тестові завдання

1. Ефективність – це...
 - а) відношення витрат до результату;
 - б) різниця між витратами та результатом;

- в) відношення результату до витрат;
- г) сума всіх витрат.

2. Прикладом соціальної ефективності підприємства є...

- а) прибуток;
- б) ринкова капіталізація;
- в) коефіцієнт трудової дисципліни;
- г) якість ухвалення управлінських рішень.

3. До складових ефективності керуючої підсистеми підприємства не входить...

- а) ефективність управлінського персоналу;
- б) ефективність фінансового управління;
- в) ефективність технології управління;
- г) ефективність організаційної структури управління.

4. Яка група показників не є підсистемою ЗСП?

- а) Співробітники;
- б) Клієнти;
- в) Фінанси;
- г) Постачальники.

5. Здатність до оновлення, стратегічна орієнтація та спосіб реалізації стратегії враховуються під час оцінювання ефективності з використанням інструменту:

- а) ЗСП;
- б) Важелі стратегічного успіху;
- в) ОНІ.

6. Концепція, згідно з якою на результати діяльності організації впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, а ефективність управління характеризується ступенем адаптації організації до умов зовнішнього середовища, – це...

- а) цільова концепція;
- б) функціональна концепція;
- в) композиційна концепція;
- г) системна концепція.

7. Коефіцієнт частоти травматизму на об'єкті господарювання, де протягом року працювало в середньому 1050 працівників і сталося 3 нещасних випадки з чотирма потерпілими, які тимчасово втратили працездатність відповідно на 13, 13, 17 і 18 днів, становить:

- а) 3,8;
- б) 2,4;
- в) 4,2;
- г) 2,9.



Практичні завдання

Завдання 1

Скористайтесь Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15.03.2013 № 253 «Про затвердження методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності» (<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#n284>) і з'ясуйте, які показники розраховує міністерство та які види ефективності можна визначити з їхньою допомогою. Використайте дані табл. 13.4 для відповіді на запитання.

Завдання 2

Прочитайте рішення Рахункової палати від 09.04.2019 «Про розгляд Звіту про результати аналізу ефективності управління корпоративними правами держави у нафтогазовому комплексі» (https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/8-1_2019/R_RP_8-1_2019.pdf).

а) Поясніть, чому саме такі критерії обрано для оцінювання ефективності управління.

б) Користуючись Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15.03.2013 № 253 «Про затвердження методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності» (<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#n284>), визначте рівень ефективності управління та порахуйте відповідну бальну оцінку. Поточні фінансові звіти ви можете знайти на сайті компанії в розділі «Інвесторам»: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/B72F00DFC0358DD8C2257F5A0043695A?OpenDocument&Expand=2&>

в) Які критерії ефективності управління, на вашу думку, варто було б додати?

Завдання 3

Книга Т. Шея «Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії» [14] закінчується розділом з однойменною назвою – «Доставка щастя». Ось кілька думок автора з цього розділу:

«У підсумку виходить, що всі ми йдемо різними шляхами, прагнучи однієї мети – щастя».

Еволюція бренда Zappos:

1999. Найширший асортимент взуття.

2003. Обслуговування клієнтів.

2005. Корпоративна культура і ключові цінності як наша платформа.

2007. Особистий емоційний контакт.

2009. Доставка щастя.

Мені здавалося, що варто спробувати більше дізнатися про науку про щастя, щоб застосувати здобуті знання для управління бізнесом. Вона могла б допомогти нам зрозуміти, як зробити наших клієнтів та співробітників щасливішими.

«Zappos займається доставкою щастя світу»

З огляду на основну мету *Zappos*, сформульовану Тоні Шеєм – «доставка щастя світу», якій концепції ефективності управління відповідає його підхід? Поясніть відповідь. Які ще концепції ефективності управління ви можете назвати?

Завдання 4

Одним із показників ефективності організаційної культури є рівень задоволення умовами праці, який визначається через опитування співробітників. Складіть анкету для опитування співробітників університету і визначення рівня їхнього задоволення умовами праці. Поясніть свій вибір.

Завдання 5

«Коло чудових кандидатів виходить далеко за межі випускників коледжів з високими балами в дипломі. Розглядайте кандидатури тих, хто з різних причин покинув навчання, випускників з низькими балами, студентів муніципальних коледжів і навіть старшокласників», – такою є думка Дж. Фрайда щодо рівня освіти співробітників [12, с. 138]. Погодьтеся або заперечте, навівши аргументи. Яку ще характеристику, окрім освіти, можна використати для визначення рівня якісної укомплектованості персоналу управління?

Література до теми

1. Абрамович (Воропай) О. К. Поведінка споживача в системі управління конкурентною стратегією підприємства : дис. ... канд. екон. наук / О. К. Абрамович (Воропай). – Київ, 2011. – 256 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс] / голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. – Режим доступу: https://ukrainian_explanatory.academic.ru/47716
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ТК Велби, Проспект, 2006. – 504 с.
4. Друкер П. Эффективный керівник / П. Друкер. – Київ : КМ-Букс, 2019. – 288 с.
5. Інформація про доходи урядовців [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – Січень, 2020. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/informaciya-pro-dohodi-uryadovciv>
6. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
7. Каплан Р. С. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 482 с.

8. Коллінз Дж. Ефективний керівник / Дж. Коллінз. – Київ : Наш формат, 2017. – 368 с.
9. Лобов С. П. Сучасні концепції економічної ефективності діяльності та ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / С. П. Лобов // Ефективна економіка. – 2015. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4011>
10. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр учбов. літ., 2016. – 560 с. – Режим доступу: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf
11. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. [Електронний ресурс] / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/3/460.html>
12. Фрайд Дж. Rework. Ця книжка змінить ваш погляд на бізнес / Дж. Фрайд, Д. Х. Хенссон. – Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. – 176 с.
13. Шавалюк Л. Державні компанії: ті, що зупинили час [Електронний ресурс] / Любомир Шавалюк // Український тиждень. – Листопад, 2018. – Режим доступу: <https://m.tyzhden.ua/Economics/222359>
14. Шей Т. Доставляя Счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых уст / Т. Шей. – Москва : МИФ, 2016. – 304 с.
15. Bradley Ch. Strategy to Beat the Odds [Electronic resource] / Ch. Bradley, M. Hirt, S. Smit // McKinsey Quarterly. – February, 2018. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-to-beat-the-odds>
16. Bradley Ch. Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds / Ch. Bradley, M. Hirt, S. Smit. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2018.
17. Bryan L. The Strategy In The Era Of Global Giants [Electronic resource] / L. Bryan, M. Zanini // McKinsey Quarterly. – November, 2005. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-in-an-era-of-global-giants>
18. Bryan L. L. The New Metrics of Corporate Performance: Profit Per Employee [Electronic resource] / L. L. Bryan // McKinsey Quarterly. – February 1, 2007. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-metrics-of-corporate-performance-profit-per-employee>
19. Byford M. Onboarding Isn't Enough [Electronic resource] / M. Byford, M. D. Watkins, L. Triantogiannis // Harvard Business Review. – May-June, 2017. – Mode of access: <https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough>
20. Carpi R. Performance Management: Why keeping score is so important and so hard [Electronic resource] / R. Carpi, J. Doughlas, F. Garscon // McKinsey Quarterly. – October 2017. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>

21. Cheng C. 3 Factors Strongly Linked to Better Employee Retention, According to 32 Million LinkedIn Profiles [Electronic resource] / C. Cheng. – November 20, 2019. – Mode of access: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/3-factors-linked-to-better-employee-retention>
22. Eisenberg P. Performance Measurement and Management Promotion through Non-Financial Measures: A Management Accounting Perspective / P. Eisenberg // *Journal of Contemporary Issues in Business Research*. – 2016. – Vol. 5(3). – P. 50–64. Available online at: <http://jcibr.webs.com/>
23. Hirt M. How to Create a Real Hockey Stick Strategy [Electronic resource] / M. Hirt. – 2018. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/how-to-create-a-real-hockey-stick-strategy>
24. Keller S. Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage / S. Keller, C. Price. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2011.
25. Krogue K. Why Sales Reps Spend Less Than 36% of Time Selling (And Less Than 18% in CRM) [Electronic resource] / K. Krogue. – January, 2018. – Mode of access: <https://www.forbes.com/sites/kenkrogue/2018/01/10/why-sales-reps-spend-less-than-36-of-time-selling-and-less-than-18-in-crm/#13535dd7b998>
26. Oregon Department of Transportation Management Assessment [Electronic resource] // McKinsey & Company. – 2018. – Mode of access: https://www.oregon.gov/ODOT/Get-Involved/Updates/ODOT_McKinsey_Final_Report.pdf
27. Precision Castparts Corp. [Electronic resource] // YouInvest. – Retrieved January, 20th, 2020 from <https://www.youinvest.co.uk/market-research/NYSE:PCP?tab=10&vw=is&SecurityToken=0P000004FF%5D3%5D0%5DE0EXG%24XNYS&Id=0P000004FF&ClientFund=0&CurrencyId=USD&ms-redirect-path=%2F1c6qh1t6k9default.aspx>
28. Women Matter: Time to accelerate: Ten years of insights on gender diversity [Electronic resource] / Georges Desvaux, Sandrine Devillard, Alix de Zelicourt et al. // McKinsey and Company. – October 2017. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/women%20matter%20ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/women-matter-time-to-accelerate-ten-years-of-insights-into-gender-diversity.ashx>
29. Zangre A. 30 Noteworthy CRM Statistics in 2019 [Electronic resource] / A. Zangre. – March, 2019. – Mode of access: <https://learn.g2.com/crm-statistics>