

Кроме того, перспективними направлениями рассматриваемой темы являются бесконечные возможности креатива, использование новых технологий и способов воздействия на потенциального покупателя. Диапазон этих возможностей начинается от строгого таргетинга по половому, возрастному или даже социальному статусу, заканчивая «ненавязчивым» и практически нераспознаваемым, по примеру вирус - маркетинга.

Литература

1. Балуев Д. Секреты приложений Google / Д. Балуев. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 288 с.
2. Вебер Л. Эффективный маркетинг в Интернете. Социальные сети, блоги, Твиттер Twitter и другие инструменты продвижения в Сети / Л. Вебер. – К.: Ирина-Прес, 2010. – 296 с.
3. Веселкова Т.В. Эффективная эксплуатация сайта / Т.В. Веселкова, А.С. Кабанов. – М.: Дашков и Ко, 2011. – 176 с.
4. Яковлев А. Раскрутка сайтов. Основы, секреты, трюки / А. Яковлев, В. Ткачев. – СПб.: БХВ - Петербург, 2011. – 320 с.

Рецензент докт. экон. наук, профессор А.М. Клейменов

65.014

*Слистратова Г.І., к.е.н., доцент,
Кримський економічний інститут ДВНЗ «КНЕУ імені В. Гетьмана»*

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови господарювання економіки України цілком закономірно викликає необхідність удосконалення управління економічними суб'єктами як на макрорівні, так і на рівні підприємства, що потребує перегляду теоретичних обґрунтувань, розробки нових підходів до систем управління та відповідних методів, моделей, технологій. За таких обставин необхідна більш оперативна та гнучка, пристосована до сучасних ринкових умов і надійна система управління, яка б стала фундаментом оновленого функціонування і дала змогу господарському керівнику приймати раціональні управлінські рішення.

Проблеми вдосконалення системи управління діяльністю підприємств завжди знаходилися у центрі уваги економістів. У зв'язку зі зростаючим значенням досягнення ефективності розширюються наукові дослідження в області управління підприємством, а саме у роботах таких вітчизняних науковців як: Тарнавської Н.П. [1], яка розкриває сутність складових системи управління підприємством, Куденко Г.Е. [2] досліджує процес управління ефективністю діяльності, Куденко А.В. [3] описує механізм управління ефективністю діяльності для досягнення цілей організації, а також зарубіжні автори, які займаються дослідженнями в області сучасних методів управління підприємством: Нойманна Ерл. [7], Нортана Д.П. та Каплана Р.С. [9], Ольве Н.Г., Рой Ж., Веттера М. [10]. Незважаючи на існуючий детальний розгляд різноманітних аспектів управління діяльністю підприємств, окремі теоретичні дослідження інструментарію вдосконалення системи управління потребують подальших розробок.

Метою статті є дослідження інструментарію вдосконалення управління підприємством адаптованого до сучасних умов господарювання.

Для створення ефективної системи управління функціонуванням підприємства сьогодні вже недостатньо тільки здорового глузду, інтуїції і досвіду керівників, необхідне залучення практичного досвіду впровадження методів і моделей управління. У сучасному менеджменті існує декілька основних систем управління ефективністю, які з успіхом використовуються багатьма відомими компаніями. Провідними управлінськими методиками на сьогоднішній день є Economic Value Add (додана економічна вартість), VBM (цілісно-орієнтоване управління), MBO (Management by Objectives), EFQM (Європейська організація вдосконаленого управління), Six Sigma, система збалансованих показників (Balance Scorecard, BSC).

Останнім часом все більшу популярність набуває такий показник, як вартість компанії (англ. Value) [5, с. 76]. Концепція управління, що орієнтована на вартість (англ. Value Based Management), почала використовуватися великими акціонерними компаніями США як основа максимізації вартості акцій і підвищення доходів акціонерів. Така філософія управлінського мислення допускає, що всі заходи, реалізовані компанією, так чи інакше повинні бути спрямовані на збільшення її вартості. Поступово концепція, яка орієнтована на вартість, поширилася на європейський бізнес, а останнім

часом до цієї концепції все більш уваги приділяється з боку вітчизняного бізнесу. Варто вказати про те, що американська ідея максимізації вартості компанії та збільшення доходів акціонерів не всіма сприймається однозначно. У рамках європейської моделі менеджменту крім збільшення доходів акціонерів (засновників) компанії прагнуть до підвищення задоволеності персоналу, формування довгострокових відносин із клієнтами, збереження взаємовигідних відносин з постачальниками.

У системі управління орієнтованої на вартість визначення вартості компанії оцінюється дисконтованою величиною майбутніх грошових потоків (англ. Cash Flow), а економічна додана вартість (англ. Value Added) виникає в тому випадку, якщо рентабельність активів (англ. Return on Assets, ROA) компанії перевищує середньозважені витрати на капітал (англ. Weighted Average Cost of Capital, WACC) [4, с. 116]. Різниця між рентабельністю активів і середньозваженими витратами на капітал іменується терміном «spread». Інакше кажучи, вартість компанії збільшується, якщо $ROA > WACC$, і зменшується, якщо $ROA < WACC$. Саме на цьому базовому принципі заснована концепція економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), розробленої в консалтинговій компанії Stern&Stewart. Ключовим моментом концепції економічної доданої вартості є розрахунок середньозважених витрат на капітал (англ. Weighted Average Cost of Capital, WACC).

До систем управління ефективністю прийнято відносити і європейську організацію вдосконаленого управління (EFQM), однак насправді є системою управління не стільки ефективністю, скільки якістю, хоча її іноді й називають «моделлю вдосконаленого менеджменту» [6, с.83]. Дана система більшу популярність придбала в Європейських країнах, ніж у США, країнах СНД. Модель EFQM виходить із того, що менеджмент можна вважати вдосконалим, якщо підприємство здійснює свою діяльність таким чином, що її результати не тільки відповідають очікуванням всіх зацікавлених сторін, але й перевершують їх, коли є можливість коректувати політику підприємства, його мети та стратегії відповідно до зміни інтересів. На базі моделі EFQM створений механізм за допомогою якого можливо удосконалення бізнесу RADAR, що представляє собою цикл оцінки системи: Results (результати) - Approach (підхід) - Deployment (впровадження, розгортання підходу за рівнями підприємства) - Assessment and Review (оцінка (або самооцінка) і Review - перегляд (аналіз для перегляду і спроб актуалізації)).

Варто виділити ще одну систему управління ефективністю - «Шість сигм» («Six Sigma»), засновану на інших принципах, ніж були описані вище. «Шість сигм» - це підхід вдосконалення бізнесу через пошук і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, зосередившись на критично важливих для споживача вихідних параметрах [7, с. 247]. Сигма (σ) – знак, що використовується в статистиці для позначення середньоквадратичного відхилення (його також називають стандартним відхиленням) значень у генеральній сукупності. «6 σ » - такий рівень ефективності процесу, при якому на кожний мільйон можливостей або операцій доводиться всього 3-4 дефектів. Система «6 σ » почала свій розвиток в 80-е роки минулого сторіччя і пройшла шлях від простого прагнення поліпшення якості продукції до широкомасштабної програми змін, до постановки агресивних короткострокових цілей у боротьбі за довгострокові цілі. В основі системи «6 σ » лежить методологія DMAIC – Визначення, Вимір, Аналіз, Вдосконалення, Контроль (в англійському варіанті DMAIC – Define, Measure, Analyze, Improve, Control).

Business Performance Management (BPM) – технологія управління результативністю бізнесу, виникла на рубежі XX і XXI ст., у результаті подальшого використання систем управління ресурсами компанії (ERP - системи) [8, с. 34]. BPM дозволяє підприємствам визначати стратегічні цілі, а потім оцінювати ефективність своєї діяльності стосовно цим цілям і управляти процесом їх досягнення. При цьому ключові BPM-процеси пов'язані з реалізацією стратегії організації і включають фінансове та операційне планування, консолідацію та звітність, моделювання, аналіз і моніторинг ключових показників ефективності.

Ефективна реалізація стратегії управління ефективністю відбувається за допомогою прогресивних інструментів, які об'єднані загальною назвою – збалансована система показників (ЗСП). До числа найбільш прогресивних систем збалансованих показників оцінки ефективності підприємства є система BSC (Balance Scorecard Нортана Д.П. та Каплана Р.С., що будується на наступних концептуальних моментах [9, с. 126]:

функціональних напрямках діяльності підприємства, таких, як виробництво (внутрішні процеси), фінанси, маркетинг і кадри, однак вибір напрямків багато в чому залежить від специфіки діяльності підприємства;

стратегічних цілях, що випливають зі стратегії підприємства (3-5 цілей по кожному напрямку діяльності);

вимірників - показників, що відображають рівень досягнення поставлених цілей. При цьому варто уникати помилок вибору занадто великої кількості показників і неправильного їх сполучення в часі, концентрації тільки на грошових показниках;

оперативних цілях, що відповідають вимогам орієнтації в часі, вимірності, досяжності та взаємозв'язку з іншими цілями;

ініціативні заходи, що сприяють досягненню оперативних цілей.

У зв'язку з великою популярністю BSC, на нашу думку треба більш докладніше зупинитися на основних елементах концепції. В основі методології BSC лежать ключові області компетенції, які визначаються на основі аналізу бізнес-процесів. У кожній області задаються цілі, що погоджені зі стратегією, а для оцінювання досягнення цих цілей формуються ключові показники ефективності. Саме такий підхід дозволяє погодити вимірювані показники ефективності зі стратегічними цілями підприємства.

З погляду системи стратегічного управління підприємство розглядається як система, що складається з набору фінансових і нефінансових показників, які об'єднані у чотири групи, які мають назву – перспективи: фінанси; клієнти; внутрішні процеси; навчання та розвиток. Як вважають автори цієї системи, саме чотири перераховані вище перспективи становлять основу ефективного стратегічного управління підприємством.

Слід зазначити, що незважаючи на свою змістовність в BSC не приводиться конкретний перелік показників ефективності управління, а вказується лише «перспективність» і обґрунтування можливості включення того або іншого показника в ту або іншу групу в BSC у цілому. У зв'язку з вищесказаним доцільно представити деякі судження із приводу кількісного й якісного складу BSC. Так, на думку Ольве Н.Г., Рой Ж., Веттера М., представників шведського напрямку досліджень економічної ефективності, в збалансованій системі показників повинне існувати обмежене число показників (звичайно 15-20), які необхідно з одного боку, для зручності дослідження змін бізнес-процесів, з іншого боку - сприяти виробленню колективної точки зору на стратегію підприємства [10, с. 238].

Система показників BSC не містить конкретний перелік показників, виступаючи лише інструментом стратегічного управління та контролю, який не переслідує цілей замінити управління підприємством. Більша популярність BSC укладається саме в наявності вільного вибору при розробці власних систем показників. На думку Каплана Р. та Нортана Д. управління ефективністю підприємства на основі BSC дозволяє реалізувати наступні стратегічні завдання:

максимально орієнтувати дії працівників на досягнення стратегії, тобто перевести стратегію в дії;

пов'язати підприємство зі стратегією за допомогою спрямованого посилення всіх вхідних у нього бізнес-одиниць на досягнення стратегії;

направити зусилля всіх працівників на реалізацію стратегії за допомогою системи комунікацій, мотивації;

стратегічного управління в режимі реального часу за допомогою інформаційних і аналітичних систем з можливістю стратегічного навчання і автономного управління процесами.

Найважливішою перевагою BSC, є те, що вона продукує креативні здатності у формі інноваційних рішень працівників, тим самим постійно оновлюючись у конструктивному та методологічному планах. Однак в економічній природі не існує ідеальних систем управління. Системі BSC має властиві недоліки, основними з яких є: система показників може бути побудована тільки після того, як всіма працівниками зрозуміла і прийнята стратегія; відсутність відповідальності за загальний результат; орієнтація на управління активами та ресурсами, а не на їх фінансування; наявність прогалин у формалізації методу. Перераховані вище недоліки BSC легко усуваються шляхом модифікації або інтеграції з іншими системами, а також з використанням декількох або однієї альтернативної моделі.

Таким чином, створення нової концепції управління підприємством, що забезпечить вдосконалення основних управлінських процесів вимагає аналізу сучасного досвіду управління. Подальший розвиток теорії систем управління, впровадження сучасних моделей вдосконалення управління у практичну діяльність підприємств дозволять вирішенню багато якісних задач ефективності управління.

Література

1. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

2. Куденко Г.Е. Управление эффективностью деятельности промышленного предприятия: Монография / Г.Е. Куденко, Н.В. Канарская, В.Н. Беленцов, С.И. Севостьянова. – Севастополь: Вебер, 2003. – 239 с.

3. Куценко А.В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі / А.В. Куценко // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 212 – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Т. 1. – С. 147–154.
4. Швиданенко Г.О. Управління капіталом підприємства / Г.О. Швиданенко, Н.В. Шевчук. – К.: КНЕУ, 2007. – 288 с.
5. Эшуорт Г. Менеджмент, основанный на ценности (Value - based management) / Г. Эшуорт, П. Джеймс. – М.: Инфра-М, 2005. – 190 с.
6. Маслов Д.В. От качества к совершенству. Полезная модель EFQM / Д.В. Маслов. – М.: изд. «Стандарты и качество». – 2008 г. – 152 с.
7. Нойманн Эрл. Качество на уровне Шесть Сигма. / Нойманн Эрл, Хойсингтон Стивен Х. – Днепропетровск: Баланс – Клуб, 2004. – 440 с.
8. Концепция Business Performance Management: начало пути / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; [ред. Г.В. Генса]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 269 с.
9. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
10. Ольве Н.Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Ольве Н.Г., Рой Ж., Веттер М.; пер. с англ. – М.: ТД Вильямс, 2003. – 304 с.

Рецензент докт. экон. наук, профессор А.М. Клейменов

005.95

*Артюхова И.В., к.э.н., ст. преподаватель,
Мезенцева И.В., студент,
Крымский экономический институт ГВУЗ «КНЭУ имени В. Гетьмана»*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАМКАХ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Управление персоналом на современных отечественных предприятиях основано на том, что люди в процессе трудовой деятельности рассматриваются одновременно, в качестве работников, обеспечивающих реализацию экономических целей предприятия, и как развивающиеся личности и сотрудники, принадлежащие к единой организационной системе. Успех работы предприятия зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению [1, с. 51]. Поэтому, для того чтобы предприятие функционировало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные эффективные методы управления персоналом, основанные на научных законах.

Сущность и значение управления персоналом, а также вопросы совершенствования системы управления персоналом исследовались в трудах таких ученых: А.Я. Кибанова, Мальша О., Богини Д.П., Бородиной Е. и др. Так, вопросы «определения ценности персонала, повышения его качества и эффективности использования» освещает в своих работах А.Я. Кибанов [1]. Мальш О. предлагает модели поведения предприятия, основанные на совершенствовании управления персоналом [2]. Богиня Д.П. проводит теоретико-методологическое исследование конкурентоспособности рабочей силы, а также факторов, влияющих на ее уровень [3]. Бородин Е. рассматривает «человеческий капитал как основной источник экономического роста» и анализирует «принципиальную разницу между современной и прошлой практикой управления персоналом», отмечая «технократические подходы к управлению». «В новой экономической парадигме, в центр анализа социально-экономического развития ставится способность экономики к эффективным качественным и структурным изменениям, которые прямо и непосредственно заложены в человеке» [4, с.48].

В статье рассмотрена проблема построения эффективной системы управления персоналом, которая является важнейшим инструментом развития современного предприятия.

Цель статьи – исследовать и систематизировать принципы формирования современных методов управления персоналом предприятия, которые основываются не только на общих научных законах, но и на закономерностях, присущих только этому процессу.

Согласно системному подходу, управление персоналом является частью работы по управлению предприятием в целом. Однако оно занимает в ней особое положение в связи со