

котрі є нестабільними. Тому підприємствам доводиться працювати в умовах невизначеності. У зв'язку із зазначеними проблемами державного фінансування підприємницького сектору, перед Україною постає загальна потреба реформувати, впорядкувати та вдосконалити цей механізм, надаючи йому переважно стимулюючий характер. Останнє, може бути вирішено за рахунок прийняття державного бюджету на 2010 рік; організації законодавчим органом попереднього відбору фінансованих програм із конкретними обсягами фінансування та визначення конкретних параметрів державних витрат; деталізації обсягів і параметрів, зазначення строків подання інформації про витрати бюджетних коштів, що підлягають оприлюдненню; визначення ієрархії цілей, які формують мету програми, та виражаються через систему показників, які деталізують фактори впливу на кінцевий результат, а також дозволяють оцінити ефективність здійснюваних державою заходів впливу на суб'єктів господарювання.

Література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
2. Закон України від 22.12.1995 р. «Про державне замовлення для задоволення пріоритетних державних потреб». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.1998 р. № 1129 «Про деякі питання управління казенним підприємством» (втратила чинність). [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.02.1996 р. № 266 «Про порядок формування та розміщення державних замовлень на поставку продукції для державних потреб і контролю за їх виконанням». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
5. Біла І.С. До питання про проблеми бюджетного фінансування розвитку підприємництва в Україні. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.rusnavka.com/17_APSN-2009/Economics/48124.doc.html.
6. Красностанова Н.Е., Негодаєв Д.В. Особливості розвитку державних підприємств в Україні. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.wbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R-5/09knedpu.pdf>.
7. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2004. – 580 с.
8. Сколотяний Ю. Закупівлі держави: чия візьме? // Дзеркало тижня – 2006. – № 42 (621) – 10 листопада.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dt.ua/1000/1030/54937>.
9. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Каравела, 2003. – 427 с.
10. Чистов С.М. Державне регулювання економіки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ecolib.com.ua>.
11. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посібн. – Львів: «Новий світ - 2000», 2004. – 268 с.

Надійшла 21.03.2010

УДК 338.24

С. Б. ДОВБНЯ, А. О. НАЙДОВСЬКА, О. О. ПИСЬМЕННА
Національна металургійна академія України

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇХ РОЗВИТКУ

Проаналізовано розвиток управлінських технологій у зв'язку з функціями менеджменту, наведено особливості сучасних технологій управління, обґрунтовано доцільність та умови їх використання у вітчизняних умовах.

Management technologies development in connection with the functions of management is analyzed; the features of modern management techniques, expediency and conditions of their use in domestic conditions are named.

Ключові слова: управління, функція управління, BSC-підхід, процесний підхід, бюджетування, управління вартістю бізнесу.

Сучасна теорія і практика управління підприємствами за останні декілька років зазнала якісних змін, виникло розуміння того, що шаблонне копіювання західних підходів до управління, недотримання етапності впровадження тих чи інших технологій не дозволяють отримати високих результатів в умовах українських підприємств.

Для обґрунтування власного підходу щодо підвищення ефективності роботи на рівні підприємств виникла потреба у дослідженні існуючих світових новітніх технологій та методів управління, особливостей їх впровадження в бізнес-культуру та оцінки впливу на показники роботи. Дослідження виконувалось у розрізі функцій управління, так на рис. 1 відображено основні нові підходи до реалізації функцій менеджменту [1].



Рис. 1. Огляд нових технологій та методів управління підприємствами у розрізі функцій управління

Відсутність нових технологій по третій функції управління – мотивації, з нашої точки зору пов'язана, з тим, що система мотивації ніколи не розробляється без прив'язки до особливостей роботи підприємства та цільових орієнтирів, які, в свою чергу, залежать від того, як реалізовані попередні функції менеджменту.

На рис. 1 технології віднесені до тієї чи іншої функції за їх первинним призначенням, проте як свідчить практика використання технологій в одному функціоналі призводить до її адаптації для розв'язання інших функціональних задач. По-перше, це пояснюється безпосереднім зв'язком функцій менеджменту, по-друге, – потребою у підготовці та обробці даних у певному форматі, тобто наявності певної бази даних та принципів накопичення цих даних; по-третє, – обмеженістю часу на прийняття управлінських рішень та бажанням зниження трудовитрат.

Наприклад, технологія бюджетування з початку використовувалась як підхід до планування діяльності підприємства, заснований на збалансуванні потреб у ресурсах та джерел отримання коштів на їх придбання. З часом у менеджерів підприємства виникла потреба в аналізі причин невиконання (перевиконання) затверджених бюджетів і технологія була доповнена блоком «план-факт аналізу». Тобто у форматі бюджетів почали представляти фактичні результати роботи підприємства з інформацією про відхилення цих результатів від планових показників. Поступово розуміння того, що за результати того чи іншого бюджету (бюджетної позиції) несе відповідальність окремий підрозділ або навіть особа, призвело до того, що результати виконання бюджетів були прив'язані до системи мотивації персоналу.

Такої ковзної еволюції зазнала і система збалансованих показників (BSC-система), яка первісно виникла як система оцінки результатів роботи підприємства, розширена на відміну від традиційної набором нефінансових показників, що дозволили не лише констатувати досягнення певних фінансових результатів, а також врахувати роботу підприємства на перспективу (його дії, що сприятимуть довгостроковому функціонуванню – заходи щодо підвищення якості, репутації, покращення стану виробничої бази, її оновлення та ін.). Формат цієї оціночної системи з часом почали використовувати для планування діяльності у розрізі показників, що використовувались для контролю, а після за аналогією з технологією бюджетування підхід поширився на систему мотивації [2].

Технологія ТОС, запропонована Гольрадом, не отримала широкої популяризації (застосування) в Україні, оскільки її елементи використовувались ще за планової економіки. Технологія базується на пошуку та ліквідації «вузького місця» у діяльності підприємства, як відомо у плановій економіці і відповідно економічній науці використовувався підхід до оптимізації виробничих процесів (у т.ч. допоміжних), задачею якого був пошук та ліквідація «вузьких місць». Відмінність підходів полягає в рівнях пошуку «вузьких місць»: за теорією Гольрада це всі види діяльності підприємства (закупівельна, виробнича, збутова, управлінська) та всі види обмежень (часові, обмеження за потужністю, ринкові обмеження та ін.); за класичною теорією оптимізації виробничого процесу це виробнича діяльність і критерієм оптимальності виступають, насамперед, тривалість та вартість, що призводить до зростання питомої продуктивності. Тобто теорія Гольрада лише розширює фактори, що оцінюються та не передбачає змін у організації діяльності підприємства. Безумовно, в ринкових умовах кожне підприємство аналізує «вузькі місця» у діяльності та мотивує співробітників на їх ліквідацію, але це повсякденна робота, тому в подальшому окремо як підхід теорія розглядатися не буде.

Організація діяльності підприємства, виходячи з впливу на вартість бізнесу, з нашої точки зору не є повноцінним новим підходом, а лише адаптацією підходу управління по цілям, сформованою виходячи із специфіки розвитку української економіки. Специфіка полягає, з одного боку, у принципах та цілях створення бізнесу: українські власники капіталу досить часто розглядають бізнес (діюче підприємство) як товар, тобто створюючи бізнес, вони не прагнуть керувати ним тривалий час, а бажають вдало його продати (повністю або частково). Тому в такій ситуації основна задача створити «націнку на товар», тобто збільшити вартість підприємства. З іншого боку, дрібні власники первісного капіталу, не маючи достатньої суми для

розвитку бізнесу зацікавлені у залученні нових інвесторів (співвласників), для яких зростання вартості бізнесу є показником ефективності вкладення інвестицій. Частіше за все оцінка здійснюється за показником економічної доданої вартості.

В останній час все більше уваги приділяється процесному підходу, який дозволяє формалізувати діяльність та спрямувати на конкретний кінцевий результат. Тобто повною мірою процесний підхід реалізується в рамках такої функції як організація. Основною категорією є бізнес-процеси, що в рамках підприємств поєднуються в цілісну бізнес-систему. Процесний підхід використовує досягнення інформаційних технологій, інтегрує діяльність підрозділів, спрямовує діяльність на досягнення довгострокових цілей та задоволення потреб ринку й споживача і передбачає розробку системи бізнес-процесів, по кожному з яких визначено його корисний кінцевий результат, та управління реалізацією цих процесів в рамках існуючої стратегії. На основі розроблених бізнес-процесів можливе створення систем мотивації персоналу та контролю виконання окремих видів діяльності [3, 4].

Контролінг представляє собою комплексну систему управління підприємством на основі регулярного контролю (виміру) основних показників реалізації певного виду діяльності. Здійснення такого контролю і прийняття рішень на його основі можливе шляхом визначення цілей організації, розробки ключових показників, що мають вимірювати ступінь досягнення цілей. Прийняття управлінських рішень здійснюється на основі аналізу виконання планових завдань. Характерною рисою є безперервність і більша частота проведення такого аналізу, що забезпечує підприємству підвищення адаптивності і гнучкості та більшу обґрунтованість рішень, що приймаються.

Таким чином, із новітніх технологій, що активно впроваджуються на українських підприємствах, у подальшому увага буде приділена в більшій мірі бюджетуванню, процесному підходу, BSC-підходу та підходам, що орієнтовані на управління за цілями (рис. 2).

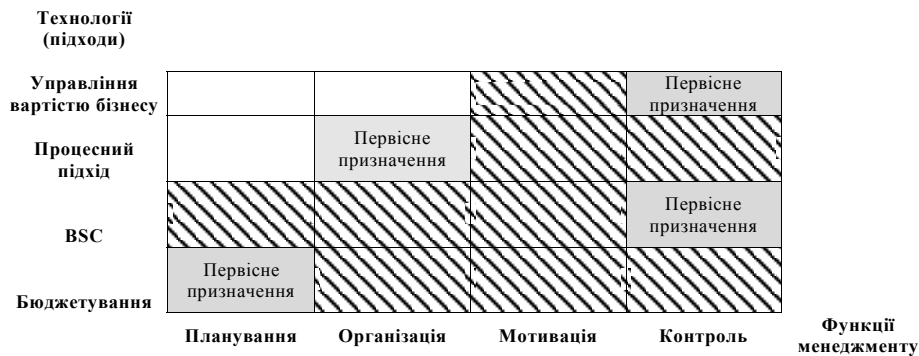


Рис. 2. Еволюція функціональних технологій управління у комплексі

Зазначені вище тенденції свідчать про те, що, як правило, ефективна нова функціональна технологія з часом поширюється на всі функції менеджменту, перетворюючись на комплексну технологію управління. Слід зазначити, що використання зазначених технологій не є взаємовиключним, проте потребує їх пристосування одна до одної. Якщо розглядати технології з точки зору часового горизонту, то технологія бюджетування (в Україні) відносяться до поточної діяльності, BSC-технологія та управління вартістю бізнесу відносяться до стратегічного блоку, а процесний підхід дозволяє організувати поточну діяльність для досягнення короткострокових цілей, що є деталізацією стратегії підприємства. Ця часова розрізненість дозволяє «нанизувати» показники та принципи однієї технології на іншу, нижчу за часовим горизонтом (див. приклад на рис. 3).

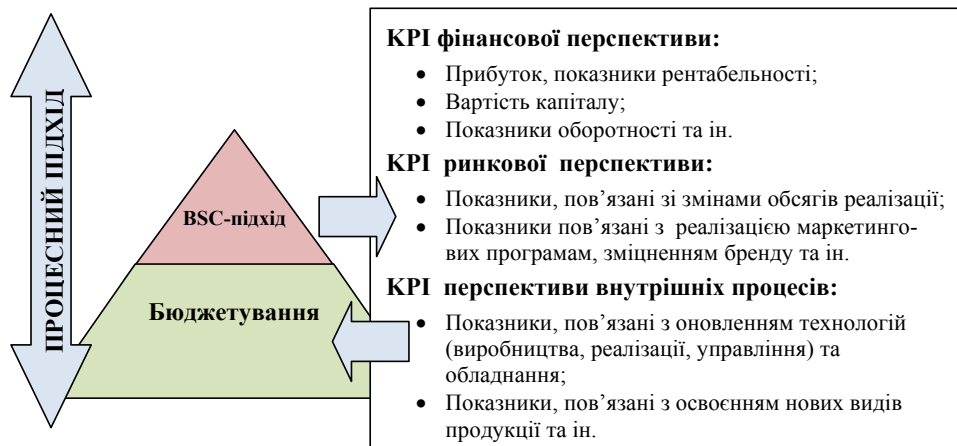


Рис. 3. Зв'язок технології BSC, бюджетування та процесного підходу

Аналіз будь-якої технології, окрім характеристики та взаємопов'язаності з іншими технологіями, повинен включати аналіз особливостей її застосування в умовах підприємства. Авторами виокремлені шість основних критеріїв оцінки технології (табл. 1), процедура здійснювалась за чотирьохбальною шкалою з урахуванням сутності критерію (1 – найнижча оцінка, 4 – найвища оцінка). Технології порівнювались між собою.

Таблиця 1

Особливості впровадження технологій управління

Технологія	Бюджетування	BSC	Процесний підход	Управління вартістю бізнесу
Тривалість впровадження	3	1	2	4
Можливість впровадження силами працівників підприємства	3	1	2	4
Необхідність перегляду системи документообороту підприємства	2	3	1	4
Можливість автоматизації технології	4	1	2	3
Необхідність періодичного перегляду результатів впровадження	3,5	2	1	3,5
Вартість впровадження	2	1	3	4
Разом	17,5	9,0	10,0	22,5

Результати аналізу свідчать про те, що найбільш простим для впровадження з точки зору змін у діяльності підприємства є підхід, орієнтований на управління вартістю бізнесу, найбільш важким – BSC-підхід.

Ще однією особливістю технологій, що аналізуються, є їх спеціалізованість: вони обов'язково повинні бути розроблені під умови конкретного підприємства, тиражування майже неможливе. А вже наповнення технології залежить від:

- 1) галузевої приналежності, виду підприємства;
- 2) стратегії розвитку;
- 3) наявних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових);
- 4) структури капіталу, що використовується;
- 5) специфіки виробництва (індивідуальне, серійне, масове), тривалості виробничої та операційної стадій;
- 6) особливостей облікової політики;
- 7) кваліфікації персоналу та ін.

Проте для кожної з технологій для спрощення їх впровадження вважаємо за потрібне розробити принципи та процедуру (бізнес-процес) впровадження з урахуванням вихідної позиції підприємства на момент впровадження.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту підприємства має бути реалізоване на основі найбільш повного використання сучасних методів і підходів до управління, адаптованих до вітчизняних умов господарювання, з урахуванням особливостей конкретних підприємств.

Література

1. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – 2-е изд., исп. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
3. Хаммер М., Чампи Дж. Рейнжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. – СПб: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
4. Харрингтон Д., Эсселинг К.С., Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов. – СПб: «Азбука», «БМикро», 2002.

Надійшла 09.04.2010