

Локально-колегіальний рівень пов'язаний з участю в процедурі вироблення рішення інших членів групи (частини колективу), що залучаються керівником.

У процес підготовки та прийняття рішень інтегративно-колегіального рівня включається вся група. Процедурно такі рішення мають форми референдумів, конференцій, загальних зборів.

Більшість організаційних систем управління включені в більш загальні управлінські структури (метаколегіальний рівень). Керівник організації є ієрархічно вищою ланкою, а в більш загальну структуру управління входить одночасно як її рядовий підлеглий.

Розглядаючи способи прийняття та реалізації управлінських рішень, необхідно враховувати, що управління є двостороннім процесом, де підлеглі впливають на менеджмент підприємства. У деяких випадках ефективними виявляться докладне роз'яснення і структурування рішень, безперервний контроль за їх виконанням, в інших – доцільним буде велика ступінь свободи і можливості для прояву ініціативи.

Сучасний менеджмент гнучкий в підходах до вирішення завдань, керівники можуть змінити підхід до прийняття управлінських рішень, виходячи зі зміни характеру проблеми, враховуючи потреби та кваліфікацію підлеглих і багатьма іншими факторами, характерними для організації.

### Література

- 1 Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
- 2 Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций / Н.Е. Ревская – СПб.: Альфа, 2011 – 240 с.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРИТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ УСПЕХА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Красностановова Н.Е., доцент  
Шкурупий А.В.

*ОРИГУ НАГУ при Президенте Украины*

Именно лорду Кельвин принадлежит обоснование актуальности темы нашего исследования. «Критические факторы успеха (КФУ)/Critical Success Factors (CSF) – стратегические задачи и результаты деятельности, к которым компания должна стремиться для повышения своей конкурентоспособности и достижения успеха на рынке» [2]. Система КФУ была предложена Артуром Андерсеном и Рональдом Дэниелом в XX веке. КФУ рассматривают аспекты деятельности компании, например, маркетинг, качество товара, финансовый учет. КФУ также выступает критерием важности определенного бизнес-процесса, то есть чем важнее какой-либо бизнес-процесс, тем больше КФУ он поддерживает. Но показатель КФУ обобщает в себе и количественную оценку любого бизнес-процесса, который носит название ключевой показатель эффективности (КПЭ). С ними неразрывно связана система сбалансированных показателей.

Человеческие ресурсы как функциональный фактор потенциала организации также требуют использования КПЭ. Делегирование полномочий предусматривает личную ответственность и заинтересованность сотрудников в конечном результате. Это особенно актуально в кризисное время, так как позволяет четко определить вклад каждого сотрудника.

Для систематизации целесообразно выделить следующие виды КПЭ:

1. Целевые показатели;
2. Процессные показатели;
3. Проектные показатели;
4. Показатели внешней среды [3].

Целевые показатели показывают степень приближенности к цели. Процессные

показатели свидетельствуют об эффективности процесса. Они позволяют оценить возможность выполнения определенного процесса за меньшее время, либо сокращения расходов без последствий для качества. Проектные показатели – это конкретные цели проекта, то есть насколько выполнен сам проект, либо какая-то из частей. На показатели внешней среды невозможно влиять, но не следует их забывать при разработке показателей.

При разработке системы КРІ следует руководствоваться принципами:

1. Системность;
2. Смартизованность;
3. Сбалансированность [4].

Системность – это четко поставленная задача различным категориям персонала. Задачи могут ставиться как целому отделу, так и индивидуально каждому сотруднику.

Смартизованность – аббревиатура от SMART, которая имеет следующие значения:

S – Specific. Конкретные цели, основанные на специфике компании.

M – Measurable. При постановке задач показатели их достижения должны быть понятны для персонала.

A – Achievable. Цель должна быть реально достижима.

R – Result-oriented. Персонал должен быть нацелен на результат, а не просто принимать участие в процессе достижения цели.

T – Time-based. У сотрудников для выполнения задач и целей должны быть четкие временные рамки.

3-ий принцип непосредственно связан с Системой сбалансированных показателей, которая представляет собой методику, нацеленную на перевод стратегии компании в конкретную оценку результатов деятельности с помощью КРІ. Это новое направление стратегического менеджмента, которое было основано в начале 1990-х годов XX века Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Достаточное количество источников описывает ССП с разных точек зрения и под разными углами, но для будущих руководителей важно понимать реальные выгоды от введения подобной системы. Итак, преимущества использования ССП:

1. Знакомство со сбалансированной системой показателей;
2. Воспитание приверженности принципам системы показателей;
3. Понимание приверженности принципам системы показателей;
4. Демонстрация четкой связи целей работников со стратегией организации;
5. Оживление процесса установления норм [5, с.173].

Все вышеперечисленные показатели позволяют создать стратегическую карту дальнейшего развития компании. Но всегда нужно помнить то, что все подобные показатели следует пересматривать раз в год, и при надобности заменять их более подходящими. Все подобные показатели будут эффективными и в том случае, когда руководитель действительно осознает всю необходимость введения подобной системы оценивания эффективности и успеха своей организации. Если же он просто попал под популярное течение и до конца не осознает все возможности подобной системы, то это не принесет результата, так как знакомство персонала с КФУ будет поверхностным. И самое главное, руководитель любой компании не должен пытаться применить КФЭ, КРІ и ССП ко всему, это будет работать только с теми бизнес-процессами, которые можно посчитать.

Таким образом, введение КФУ актуально в современных условиях кризиса в управления персоналом. На данный момент все ведущие компании используют подобную систему, что значительно упрощает не только стратегическое управление, а и коммуникации между сотрудниками на предприятии.

### Литература

- 1 Уильям Томсон (Кельвин). [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://sites.google.com/site/kolloidnaahimia/adsorbacia-svistat-vseh-na-poverhnost/uilam-tomson-kelvin>. – Название с экрана.
- 2 Критические факторы успеха. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/CSF/>. – Название с экрана.
- 3 КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>. – Название с экрана.

- 4 Как повысить эффективность персонала с помощью системы KPI [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru/article/kak-povysit-effektivnost-personala-s-pomoshchyu-sistemy-kpi> – Название с экрана.
- 5 Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль. Практические рекомендации/В.Н. Слинков. – К.: Дакор, КНТ, 2008. – 384 с.

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Панченко М.А., к.э.н. доцент  
Акунц А.А.  
Кадран Ю.

*Одесский национальный политехнический университет*

В настоящее время продолжает развиваться как практика, так и теория менеджмента. В настоящее время можно выделить следующие тенденции развития современного менеджмента: культура организации; стратегическое управление и стратегическое планирование; методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор; формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента. Люди, управляющие другими людьми, принимают решение, основываясь на собственном представлении об управлении, о принципах менеджмента и о технологиях воздействия на объект управления. В этом смысле теория менеджмента как бы предшествует практике. В то же время теория развивается в соответствии с практикой управления, так как реальные закономерности в управлении сначала утверждаются на практике, а лишь затем описываются теорией, поэтому тема работы актуальная.

Цель развития современного менеджмента состоит в установлении порядка в рабочей сфере, который делал бы работу на предприятии более эффективной и прибыльной.

Культура организации сейчас все больше рассматривается как важный фактор прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации, как фактор успеха и эффективности деятельности. В нее входят нормы, принципы, правила, ценности, идеалы, язык, жаргон, история организации, метафоры, формы наград и поощрений. Культура организации может значительно измениться в течение непродолжительного времени (месяцы, годы). Методы формирования позитивной культуры организации, как правило, носят неформализованный характер, однако, несмотря на это многочисленные примеры мощного и целенаправленного изменения культуры организаций многих организаций.

Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все большем числе конкретных управленческих ситуаций. Бизнес-планирование по сути явилось воплощением идей и методов стратегического планирования, доведенных в некоторых случаях до нормативно закрепленных процедур. Прежде всего, это относится к так называемому целевому управлению, которое подразумевает постановку четких и кратких целей, характеризующих необходимое конечное состояние управляемого объекта, иерархию целей, участие в процессе выработки целей всех, кто будет работать по их достижению. Основные приемы и методы стратегического управления, раскрывавшиеся еще недавно лишь в образовательных программах, становятся обычной технологией проработки коммерческих идей. Приемы стратегического планирования используются в маркетинге, рекламе, работе государственных учреждений.

Еще одной тенденцией развития менеджмента сегодня стало распространение концепций, методов и моделей управления, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации. Так, например, маркетинговые подходы к управлению распространяются на деятельность общественных организаций, на деятельность администраций городов и районов (так называемый региональный маркетинг). В деятельности