

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