

РОЗВИТОК НАУКОВИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ

А. О. Птащенко,
к. е. н., доцент кафедри фінансів та банківської справи,
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка

Ідея статті полягає у розгляді наукових напрямів стратегічного управління підприємством, зокрема Універсальної системи показників, яка набула популярності в практиці корпорацій розвинених країн. Доведено переваги інноваційної за своєю логікою і технологією моделі та доцільність її запровадження в практику управління вітчизняних підприємств.

The author considers new models of strategic operation of enterprise, Total Performance Scorecard in particular. It has being very popular in developed countries for the last ten years and leading enterprises successfully use it. The necessity of introduction of the model is being established. The model is innovative with its logic and technology. Besides this, the Total Performance Scorecard can be established in practice of strategic operation of national enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Основні засади ринкової економіки передбачають відносну самостійність суб'єктів господарювання, які постійно взаємодіють між собою. На ринку діють суб'єкти різної форми організації підприємницької діяльності — господарські товариства, приватні і державні підприємства та їхні об'єднання — корпорації, концерни, холдинги тощо. Особливість взаємовідносин цих економічних суб'єктів в ринковій економіці обумовлює потребу орієнтації на збалансованість між тісно взаємопов'язаними макро- та мікроекономічними показниками.

На сучасному етапі розвитку наукових підходів до управління більш поширеними є перенесення уваги на кінцеві фінансові показники економічної діяльності. Але цей критерій, хоч і є важливою умовою оцінювання стану та ефективності економічної діяльності, не дає підстав до висновку, що досягнуті успіхи прибуткових підприємств є результатом внутрішніх економічних успіхів [1, С.174], а самі підприємства мають позитивний імідж і займають високі конкурентні позиції на ринку.

Сучасний бізнес розвивається під впливом глобалізаційних процесів, представляє собою складну економіко-управлінську систему, що інтегрує необмежений діапазон видів виробничо-господарської діяльності, різних за своїм походженням, які визначають структуру організації суб'єкта господарювання. При цьому першочергове значення надається удосконаленню системи управління, здатної налагодити чітку взаємодію з метою досягнення стратегічних цілей між фінансово-господарською, виробничою, маркетинговою й кадровою сферами діяльності організації. Стратегічна місія суб'єктів підприємництва полягає у постійному визначенні та розробці проектів економічного розвитку, спрямованих на подолання негативних можливих і ризикових диспропорцій, що потребує орієнтації управління на використання новітніх технологій. Інноваційний підхід в управлінні передбачає вдосконалення існуючих методів управління суб'єктів господарювання, використання нових підходів у реалізації стратегічних завдань. Хоча реалізація стратегії організації спирається

на одні й ті ж структурні складові потенціалу, ступінь важливості окремих складових може змінюватися залежно від умов зовнішнього середовища та стратегії. В цьому аспекті можна говорити про те, що структура стратегічного потенціалу, відображаючи наявність ресурсів і можливостей для реалізації стратегії, перебуває у нерозривному зв'язку із обраною стратегією. З цього випливає, що формування методів управління та оцінки стратегічного потенціалу організації має базуватися на обраній стратегії.

Автор статті ставить за мету розглянути нові для України наукові напрями стратегічного управління та визначити ефективний метод забезпечення довгострокового успіху в бізнесі.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ З ПРОБЛЕМИ

Нерозривний зв'язок між стратегією і структурою потенціалу організації є одним із базових елементів наукового напрямку, що дістав назву Збалансованої системи показників (Balanced Scorecards — BSC). Ця система розроблена професором Гарвардського університету Робертом С. Капланом та президентом компанії Balanced Scorecard Collaborative Дейвідом П. Нортоном. В методичці Збалансованої систем показників знайшли своє відображення ідеї стратегічного управління, раніше викладені в роботах Портера, Прахалада, Трейсі, Вирсема. Розвитку основних положень BSC присвячені роботи Нілі Анди, Адамса Кріса, Кенерли Майка [3].

Принципи BSC концептуально розглянуті в роботах таких вітчизняних науковців, як І. Бондар, В. Савчук, О. Рудченко, М. Кужель, О. Бурлака. Проте в Україні зазначеним питанням приділяється недостатня увага, хоча в розвинених країнах у цьому напрямі вже набутий певний позитивний досвід.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Необхідності переходу до нових моделей управління приділяють увагу все більше фахівців та науковців, поклавши в основу своїх концепцій поняття "вигода для зацікавлених сторін" замість поняття "вигода акціонера" [3, С. 54]. Разом з тим критичний огляд деяких теоретичних концептуальних моделей управління дав можливість дійти висновку, що вони орієновані лише на часткові аспекти проблем управління. Дане питання слід розглядати більш глобально, зокрема як системну модель управління, спрямовану на стратегію користності для всіх зацікавлених сторін.

Адже в ринкових умовах зовнішнє середовище, в якому діють

різноманітні за своєю формою господарські організації, постійно змінюється: підвищується ступінь його невизначеності, з'являються невраховані чинники ризику, зростає конкуренція, змінюються підходи у державній регуляторній політиці. Хоча сучасні суб'єкти ринкових відносин мають спільну кінцеву мету, подібні принципи діяльності, проте масштаби їх діяльності, способи отримання ресурсів, владні відносини, управлінські підходи, наукова діяльність, участь у соціальному та культурному аспектах суспільного життя є різними. Ці фактори визначають обрану організацією стратегію та є вирішальними при її реалізації, а їх нерозривний зв'язок має забезпечити відповідна система збалансованості.

В контексті принципів BSC стратегія — це ефективний засіб, який перетворює організацію в єдиний цілеспрямований механізм. Збалансована система показників має споживчий напрям, який, перш за все, пов'язаний зі створенням споживчої стратегії. Основна увага тут приділяється встановленню переваг споживчих груп в частині ціни, якості, функціональності, престижу, репутації та характеру взаємовідносин з клієнтами.

Теорія BSC стала підґрунтям розвитку інших наукових напрямів управлінських концепцій. Зокрема, питання організаційних змін, удосконалення індивідуальної і колективної поведінки розглядаються в концепції Х'юберта К. Рамперсада, названій автором Універсальною системою показників діяльності. В цій теорії розглядаються питання вдосконалення організації, основу яких становлять, перш за все, зміни індивідуальної і колективної поведінки. Універсальна система показників діяльності (TPS) спрямована на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії та оптимальне використання їх можливостей [4]. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційних теорій управління, які недостатньо уваги приділяють значенню навчання та майже не враховують особисті інтереси співробітників.

Перший крок при використанні підходів TPS — навчання та визначення особистих цілей співробітників. Потім особисті цілі співробітників порівнюються з індивідуальною поведінкою та загальним баченням організації. Це допомагає створити міцну основу для наступних змін і вдосконалення організації. Тобто удосконалення та розвиток компанії можливі тільки тоді, коли персонал удосконалюється і змінюється всередині. Рамперсад доводить думку, що у разі надання значення особистим цілям співробітництво працівників стане більш усві-

домленим, вони стануть лояльними і більш відданими організації, що в свою чергу посилить мотивацію, надасть почуття задоволення і натхнення від виконаної роботи.

TPS об'єднує і розвиває теорію Збалансованої системи показників та ряд інших концепцій удосконалення системи управління. Вона складається з наступних п'яти елементів:

- особиста система збалансованих показників;
- організаційна система збалансованих показників;
- загальний менеджмент на основі якості;
- управління результативністю та управління компетенціями;
- цикл навчання Колба.

З'єднувальним ланцюжком для елементів теорії TPS слугують знання (рис. 1).

Особиста система збалансованих показників складається з особистого бачення, місії, ключових ролей та факторів успіху, мети, показників результативності, цільових значень і дій, спрямованих на вдосконалення. В основі цієї системи лежить самоуправління, саморозвиток і самокоучинг, які мають бути притаманні не лише менеджерам, а й рядовим співробітникам організації.

Організаційна системи збалансованих показників, яку розглядає Рамперсад, ґрунтується на концепції

BSC Р. Каплана і Д. Нортон та розглядає корпоративну систему показників, що спускається на рівень підрозділів у вигляді систем показників відділів, команд та індивідуальних планів окремих працівників. Особливе значення у цій теорії приділяється розвитку стратегії та засобам її реалізації.

Загальний менеджмент на основі якості (TQM) науковець трактує як стиль життя всієї організації, в якому провідне місце посідає безперервне удосконалення. Особливе значення при цьому надається мобілізації всіх ресурсів організації з метою постійного задоволення потреб споживачів. TQM — це філософія та набір керівних принципів, слідування яким допомагає створити організацію, яка постійно вдосконалюється на основі раціонального використання циклу Демінга. Вказаний цикл використовується для безперервного і послідовного розвитку особистості та бізнес-процесів і складається з наступних етапів: планування (розроблення плану вдосконалення), виконання роботи (виконання плану в невеликому обсязі), перевірка (аналіз результатів дій по вдосконаленню), вплив (застосування випробуваних удосконалень в повному обсязі).

Метою управління результативністю та управління компетенціями є безперервний процес досягнення високої продуктивності мотивова-

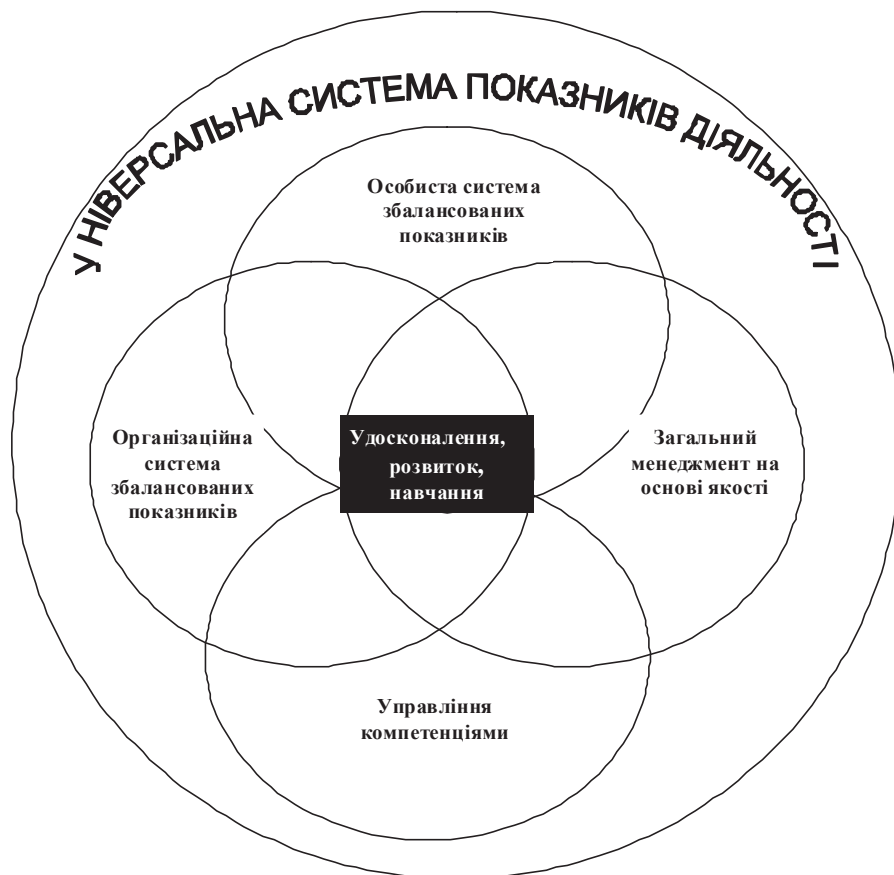


Рис. 1. Зв'язок елементів теорії TPS

ним та розвинутим колективом. Ці підходи сконцентровані на максимальному розвитку співробітників і визначають способи оптимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації. В центрі уваги тут також знаходиться цикл розвитку, який складається з наступних етапів: планування результатів, коучинг, оцінювання результатів (атестація) та розвиток здібностей, необхідних для виконання роботи (професійних компетенцій).

Наступним елементом Універсальної системи показників діяльності є цикл навчання Колба — процес інтуїтивного навчання або навчання на практиці, який зустрічається в усіх перелічених вище теоріях менеджменту. Він складається з таких чотирьох етапів:

- отримання досвіду "з перших рук";
- звернення до цього досвіду, роздуми над його результатами, оцінювання отриманого досвіду;
- підведення підсумків роботи та перевірення отриманих вражень у правила, поняття, гіпотези, моделі і теорії з метою розвитку здібності приймати рішення в аналогічних ситуаціях;
- експериментальна перевірка цих ідей, результатом якої мають стати зміни в поведінці та набуття досвіду.

В безперервному процесі удосконалення менеджменту всі перелічені концепції пересікаються і доповнюють одна одну, а складові особистої та організаційної збалансованих систем показників знаходяться у постійній взаємозалежності (рис. 2).

Дослідження Р. Каплана, Д. Нортона, Х'юберта К. Рамперсада та інших науковців, які проводились на основі впровадження BSC в практичну діяльність організацій, дають можливість обґрунтувати новий теоретичний підхід до управління, акцентуючи увагу на тому, що в сучасних умовах процес ведення бізнесу та інша економічна діяльність виходить за межі існуючих раніше уявлень про управління. Необхідним стає перехід до такої матричної моделі управління, яка була б орієнтована на управління взаємовідносинами на основі критеріїв оцінки ефективності економічної діяльності та збалансованості інтересів зацікавлених сторін. Адже практичний досвід свідчить, що найкращий метод забезпечення довгострокового успіху в бізнесі — це врахування інтересів всіх зацікавлених у цьому сторін і забезпечення вигод кожній з них. В іншому випадку управління не виконує свої функції, стає поверховим, впливовим для окремих власників та клієнтів, але байдужим до інших. З поля зору управлінців випадають такі контрагенти, як споживачі, наймані працівни-



Рис. 2. Взаємозв'язок елементів особистої та організаційної систем збалансованих показників

ки, органи державного регулювання та контролю, постачальники, фінансові установи тощо.

ВИСНОВКИ

Глобалізація та швидкі зміни умов ведення економічної діяльності призводять до виникнення нових економічних відносин, які охоплюють широке коло зацікавлених сторін. За таких умов зростає потреба в переосмисленні ролі управління та посиленні відповідальності на всіх рівнях. Це обумовлює потребу запровадження управління, побудованого таким чином, щоб, з одного боку, не втрачалася соціальна відповідальність, а з другого — не руйнувалися методи і механізми ведення бізнесу, забезпечувались його прозорість і користь власникам капіталу. Такий підхід до новітнього управління проявився в багатьох організаціях, корпораціях у вигляді нових стандартів звітності, принципів корпоративного управління, форм спілкування з клієнтами, власниками, інвесторами і партнерами, відносин з державою та її представниками.

Логічним явищем у пошуку рішень загальних проблем стратегічного управління є поява і подальший розвиток нових концепцій, зокрема універсальної системи показників діяльності. Доцільність запровадження в управління інноваційної за своєю логікою і технологією мо-

делі управління пояснюється її філософією, яка дозволяє збалансувати інтереси клієнтів, акціонерів та інших контрагентів корпорації, забезпечуючи зворотній зв'язок.

Перспективи подальших досліджень повинні стосуватися удосконалення цього методу з метою пристосування до національних особливостей, економічних умов та конкретних суб'єктів господарювання. Адже зрозуміло, що в умовах української економіки механічне перенесення TPS не може дати очікуваного економічного ефекту.

Література:

1. Бондар І. Інноваційні технології управління корпораціями. Корпоративний капіталізм: передумови становлення. Колективна монографія. — К.: Видавничий дім "Корпорація", 2007. — 456 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес, 2004. — 416 с.
3. Нили Анди, Адамс Крис, Кернерли Майк. Призма ефективності. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. — Д.: Балан Клуб, 2003. — 400 с.
4. Хьюберт К. Рамперсад. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 352 с.