

7. R. Jardim-Goncalves, A. Grilo, SOA4BIM: putting the building and construction industry in the Single European Information Space, Autom. Constr. 19 (4) (July 2010) 388–397.
8. S. Azhar, M. Hein, B. Sketo, Building information modeling (BIM): benefits, risks and challenges, available on-line at <http://ascpro.ascweb.org/chair/paper/CPGT182002008.pdf2008>(accessed January 2013).

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОГРЕСИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

*Доц., канд. екон. наук С.О.Фаїзова, доц., канд. екон. наук О.Л.Фаїзова,  
ст. викладач В.І. Гуцалова*

***Український державний університет науки і технологій  
м.Дніпро, Україна***

У сучасному бізнес-суспільстві технології безпосередньо впливають на ефективність управління корпоративними процесами. Під технологією розуміють сукупність процесів у певній сфері діяльності або науковий опис способів її здійснення. Як зазначають науковці Лесик В. О., Григоренко В. М., технологія управління – це структурована сукупність операцій, що утворюють взаємопов'язані управлінські процедури, спрямовані на здійснення функцій управління та досягнення цілей із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів [1].

Вирішуючи ту чи іншу задачу менеджменту, технології служать цілям практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів і підходів, що скорочують витрати часу та інших ресурсів на постановку і реалізацію цілей.

Технології стратегічного управління – це спеціальна система методів і інструментів, яка спрямована на розробку та ефективну реалізацію стратегії та стратегічних цілей підприємства, за допомогою яких досягнеться перевищення рівня результативності діяльності підприємства над рівнем конкурентів у довгостроковому періоді.

Серед сучасних технологій стратегічного управління можна виділити Збалансовану систему оціночних індикаторів BSC, систему збалансованих показників Л. Мейсела (BSC-модель Мейсела), систему «Бортового табло» (Tableau de Bord), модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement), VBM – вартісно орієнтоване управління та інші.

Еволюцію систем управління підприємством доцільно розглядати як реакцію на ускладнення його задач. Історики бізнесу виділяють чотири етапи розвитку управління підприємством, планування: бюджетування або бюджетний контроль, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне управління [2], представлені в табл. 1.

**Таблиця 1– Еволюція системи управління, планування діяльності підприємства**

| Етапи                                 | Концепція розвитку                                                                                      | Основні ознаки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бюджетування                          | Товарна орієнтація                                                                                      | Поточне управління «за відхиленнями», що обмежується розробкою бюджетів і поточних планів на основі врахування внутрішніх факторів розвитку, інтересів власників/менеджменту.<br>Стратегічні рішення мають хаотичний поодинокий, неусвідомлений, безсистемний та незбалансований із існуючими проблемами характер.                                                                                                                    |
| Довгострокове планування              | Збутова орієнтація                                                                                      | Управління «від досягнутого» на основі аналізу досвіду управління, коли довгострокові плани враховують виявлені минулі тенденції розвитку. Стратегічні рішення мають поодинокий, безсистемний характер, інтуїтивно пристосовуючись до змін умов господарювання.                                                                                                                                                                       |
| Стратегічне планування                | Ринкова орієнтація                                                                                      | Управління «за цілями», з урахуванням зовнішніх факторів розвитку, інтересів власників/менеджменту і клієнтів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Стратегічне управління підприємством  | Маркетингова орієнтація                                                                                 | Управління, орієнтоване на реалізацію стратегії на основі виваженого раціонального вибору топ-менеджменту, що враховує стратегічний і операційний рівні управління, економічні інтереси власників/менеджменту та клієнтів, різнорівневі стратегії, минулі й майбутні результати, внутрішні й зовнішні аспекти діяльності підприємства.                                                                                                |
| Збалансоване управління підприємством | Орієнтація на зростання інтелектуального капіталу підприємства, як основи його стратегічного потенціалу | Управління стратегією зростання цінності підприємства на основі ефективного збалансування всіх аспектів його діяльності: економічних інтересів усіх зацікавлених сторін, матеріальних і нематеріальних активів, стратегічного та операційного рівнів управління, різнорівневих стратегій, минулих і майбутніх результатів, внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності підприємства, індустріальних та інноваційних факторів розвитку. |

На рубежі XX-XXI ст. кардинально змінюється концепція стратегічного розвитку підприємства. Товарна, збутова, ринкова та маркетингова орієнтація виробництва – це орієнтація на отримання прибутку за рахунок удосконалення виробництва, удосконалення збуту, мінімізації витрат виробництва та збуту продукції, максимальне задоволення попиту споживача на основі ефективного використання перш за все матеріальних ресурсів підприємства.

В умовах інноваційного розвитку економіки відбувається зміна маркетингової орієнтації стратегічного розвитку підприємства в напрямку зростання його інтелектуального капіталу, як головного фактору конкурентоспроможності. Глобалізація фінансових ринків, активний пошук ресурсів інноваційного розвитку змушують підприємства підвищувати

інвестиційну привабливість, демонструвати потенційним інвесторам перспективи зростання ринкової вартості, яка може значно перевищувати балансову вартість за рахунок нематеріальних активів: прогресивних технологій, бренду, ділової репутації, ефективних управлінських рішень тощо.

Отже, відбувається зрушення акцентів стратегічного управління підприємством на управління нематеріальними активами, що потребує збалансування матеріальних активів підприємства, як «факторів-визначальників» сучасної вартості підприємства, та нематеріальних активів, як факторів, що визначають потенційні можливості зростання ринкової вартості підприємства. З позицій досяжності стратегії «фактори-творці» – більш значущі, бо виступають факторами розвитку потенціалу підприємства [3, с. 35]. Мова йде про ефективні управлінські рішення, високу якість управлінського капіталу підприємства, здатність не лише створювати та реалізовувати ефективні стратегії, але й активно управляти стратегіями на основі збалансування всіх аспектів діяльності підприємства як відкритої системи. Отже, стратегічне управління підприємством виходить на якісно новий рівень розвитку – на рівень збалансованого стратегічного управління. Характерною ознакою збалансованого управління підприємством стає орієнтація стратегічного розвитку на зростання цінності підприємства з позицій як фінансових, так і нефінансових інвесторів інтелектуального капіталу: персоналу, споживачів, держави тощо. В цих умовах найпріоритетнішого розвитку набувають прогресивні технології стратегічного управління, серед яких збалансована система показників (ЗСП/BSC – Balanced Scorecard).

Основоположники системи, Д. Нортон і Р. Каплан, визначають BSC як технологію, що дозволяє трансформувати місію і стратегію організації у вичерпний набір показників діяльності, які слугують основою для системи стратегічного управління і контролю» [4]. Основне призначення даної технології – втілити бачення керівництва підприємства в реальність, а також зв'язати стратегію з оперативною діяльністю і факторами вартості. Головною особливістю BSC є те, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб споживачів, і до яких залучені всі співробітники підприємства. В технології BSC фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результатуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. Баланс у концепції BSC має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

У процесі формування збалансованого управління підприємством відбуваються зміни методичних засад BSC у такому напрямку:

1. Подолання жорсткої детермінованості щодо стратегії (розробка стратегії та ЗСП здійснюються у ітеративному режимі). Автори концепції наголошують на першочерговості існування чіткої структурованої стратегії – і лише потім починається розробка ЗСП. Практика свідчить, що ця послідовність не є обов'язковою перш за все тому, що у більшості вітчизняних підприємств стратегія або відсутня, або носить формальний характер. Спираючись на існуючі докази щодо ефективності інтеграції різнорівневих систем, ми вважаємо за необхідне включення до методології BSC процедури розробки генеральної стратегії. Класичний постулат щодо першочерговості розробки стратегії є абсолютно вірним, якщо йдеться про ЗСП лише як інструмента або технології управління підприємством. Якщо ж розглядати ЗСП як цілісну систему стратегічного управління підприємством, жорстка детермінованість щодо стратегії втрачає сенс: зміни загального бізнес-середовища змушують підприємство до постійного корегування стратегії, створення нової бізнес-моделі, пошуку нових шляхів створення ринкової вартості підприємства. Додатковим аргументом слугує те, що найвагомішою конкурентною перевагою методології BSC є стратегічна орієнтованість персоналу. Визначення структурованої стратегії – функція вищого менеджменту. Навпаки, реалізація стратегії (що є головним змістом BSC) прерогатива співробітників на рівні структурних підрозділів підприємства. Тобто, наявність або відсутність чітко визначеної стратегії підприємства впливають лише на терміни інтегрування ЗСП у практику вітчизняних підприємств.

2. Адаптація змісту та структури ЗСП до специфіки стратегії підприємства. Альтернативність стратегічного розвитку сучасного підприємства потребує доповнення методології BSC розробкою шаблонів стратегічних показників, що відображають специфіку певних типів стратегії. Отже, *стартовим етапом формування стратегічного управління підприємством на основі ЗСП* ми вважаємо ідентифікацію його стратегії.

3. Подальше розблокування зон управління, традиційно закритих для вимірювання, наприклад неідентифікованих нематеріальних активів, у тому числі управлінського капіталу.

4. Підвищення ефективності ЗСП шляхом відходу від спрощено-механістичного розподілу показників на фінансові й нефінансові, відповідно прив'язки фінансових показників переважно до матеріальних активів та фінансових стратегічних перспектив, нефінансових показників – до нематеріальних активів та нефінансових проекцій стратегії. Побудова класичної ЗСП із орієнтацією на обов'язкове кількісне переважання нефінансових показників без їх виваженого відбору і збалансування, перетворює систему у неефективну в умовах домінування матеріальних активів та суттєвої недооціненості нематеріальних активів вітчизняних промислових підприємств. Йдеться про необхідність удосконалення методичних підходів до відбору КРІ в напрямку підвищення ступеню їх збалансованості. У ЗСП доцільно включати вимірники найбільш ефективних

факторів досягнення стратегії, незалежно від того, матеріальні вони чи нематеріальні: одні показники повинні діагностувати й моніторити ефективність використання економічного потенціалу підприємства, функція інших – бути індикаторами потенційних резервів його розвитку, відповідних напрямків корекції генеральної стратегії.

5. Удосконалення методики декомпозиції і каскадування стратегії на основі селективного врахування ролі бізнес-процесів підприємства та його структурних підрозділів. Стратегічні перспективи на рівні підрозділів не повинні механічно копіювати перспективи вищого рівня, але бути підпорядковані генеральній стратегії низкою причинно-наслідкових зв'язків. Отже, потребує удосконалення методика структурування показників. Їх обмеження до 3-4-х за кожною проекцією [5, с. 9] згідно класичної моделі не є доцільним. Для металургійного підприємства проекція «виробництво» логічно може бути представлена якнайбільшою кількістю КРІ, а на рівні його маркетингового відділу переважна кількість показників може бути представлена клієнтською перспективою. Водночас декомпозиція і каскадування стратегії повинні враховувати економічні інтереси всіх груп економіко-управлінського впливу, у тому числі працівників, на основі використання індивідуальних стратегічних карт і удосконалення матеріальної мотивації персоналу на основі ЗСП.

6. Інтеграція методичних підходів та інструментів стратегічного управління підприємством та ЗСП, їх збагачення нетрадиційними методами евентологічного аналізу та теорії ієрархій.

### ***Висновки:***

Під впливом факторів інноваційного розвитку економіки відбувається подальша еволюція технологій стратегічного управління, що інтегрує такі концепції та методики, як економічний прибуток, вартісноорієнтований менеджмент (VBM), BSC, управління, структуроване за видами діяльності (ABC) тощо. Ряд економістів в центрі цієї тенденції бачать BSC, яка через її фінансовий аспект дозволяє більш чітко донести концепцію створення вартості підприємства до робітників і «спустити» її «донизу» по всій структурі підприємства за принципом каскаду. Підтвердженням цього слід вважати виникнення й поширення цілого ряду альтернативних моделей оцінки й контролю. Врахування їх практичного потенціалу необхідне для вибору ефективного механізму адаптації BSC до діючої системи управління підприємством.

### ***Посилання***

1. Лесик В. О., Григоренко В. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» / В. О. Лесик, В. М. Григоренко // «Економіка розвитку» (Economics of Development), 2013. – № 4 (68). – С. 62-68.
2. Файоль А. Принципи управління // Наукова організація праці та управління. За ред. О.М. Щербаня. - М.: Економіка, 1966. – 326 с.

3. Хервіг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт. Збалансована система показників. - М.: Омега-Л, 2006. – 144 с.
4. Дмитрук Є.В. Методи оцінки репутації підприємства / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/Portal>.
5. Каплан Р. Збалансована система показників. Від стратегії до дії/Р. Каплан, Д. Нортон: Пер. з англ. - 2-ге вид., Вик. та дод. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2008. – 320 с.

## **ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ – ОДИН ІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*Доц., канд. екон. наук О.Л.Фаїзова, доц., канд. екон. наук С.О.Фаїзова,  
ст. викладач В.І. Гуцалова*

***Український державний університет науки і технологій  
м.Дніпро, Україна***

Науково-технічний прогрес призводить до значних змін методів роботи, що, у свою чергу, вимагає пошуку нових підходів до управління, які спрямовані на суттєве підвищення ефективності використання персоналу організації в сучасних умовах господарювання. Необхідність переходу від принципу єдиноначальності в прийнятті управлінських рішень до методів, що базуються на залученні працівників до процесу управління організацією, пов'язана із зростанням соціальної ролі людини, яка розглядається як найбільша цінність будь-якої організації. У зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі, все більшою популярністю і доцільністю є делегування прав, обов'язків та відповідальності, а також пов'язаних з цим прийняття рішень і більше усвідомленням персоналом власної причетності до кінцевих показників діяльності організації. Тому виникає необхідність дослідження особливостей економіки, що базується на участі працівників в управлінні організацією (партисипативного управління), для сучасного менеджменту.

Термін «партисипація» запозичено із зарубіжної теорії і практики управління, він означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. Найважливіша ознака явища партисипатії в управлінні організацією – це партнерські відносини працівників між собою та з керівництвом. В основі відносин із найманими працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів.

Питанню участі працівників в управлінні підприємством не приділялася достатня увага. Окремі аспекти участі працівників в управлінні були предметом дослідження таких вчених, як Дуглас Дж., Клейн С., Хант Д.; вітчизняні: Єськов О.Л., Савельєва В.С., Савченко В.А., Сімакова Ю.С., Ситник О.Ю., Щекін Г.В., Якубенко В.Д. та ін. Як зазначає Сімакова Ю.С., спочатку партисипативне управління пов'язувалося тільки із запровадженням