

2-х томах. — М.: Российское общество оценщиков, 1997. — Том 1. — 382 с.

4. Организация оценки и налогообложения недвижимости / [под общей ред. Джозефа К. Эккерта]. В 2-х томах. — М.: Российское общество оценщиков, 1997. — Том 2. — 442 с.

5. Грибовский С. В. Оценка недвижимости для налогообложения / С. В. Грибовский, Н.П. Бариннов // Имущественные отношения в Российской Федерации. — 2006. — № 5 (56). — С.96—106,

6. Оценка недвижимости / [под ред. А.Г. Грязновой, М.Ф. Федотовой. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 560 с.

7. Безруков В.Б. Налогообложение и кадастровая оценка недвижимости : моногр. / В. Б. Безруков, М. Н. Дмитриев, А. В. Пылаева — Новгород : ННГАСУ, 2011. — 155 с.

8. Чуб В. Ф. Пути повышения обоснованности оценки недвижимости для целей налогообложения / В. Ф. Чуб, В. В. Дворник // Бюллетень о приватизации — 2006. — №11. — С. 6—8.

9. Пузенко С. А. Осторожно — налоговая оценка! Для тех, кто еще не понял. / С. А. Пузенко: [Электрон. ресурс]. — Режим доступа: <http://svk.kharkov.ua/index.php/ru/stati-publikatsii/7-novosti/4-ostorozhno-nalogovaya-otsenka>.

10. Национальный стандарт №2 «Оценка недвижимого имущества» (утвержден постановлением КМУ от 28.10.1004 № 1442 // Офіційний вісник України. — 2004. — № 44. — С. 31.

11. Орлов А.И. Теория принятия решений : учеб. пособие. / А.И. Орлов — М.: Издательство «Март», 2004. — 656 с. :[Электрон. ресурс]. — Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m157/>

12. Национальный стандарт №1 «Основные принципы недвижимого имущества и имущественных прав» (утвержден постановлением КМУ от 10.09.11 № 1440. // Офіційний вісник України. — 2003. — № 37. — С. 648.

13. Стратегия экономического и социального развития Автономной Республики Крым на 2011-2020 годы. : [Электрон. ресурс]. — Режим доступа: <http://www.minek-crimea.gov.ua/content.php?cid=Strategy>

14. Закс Л. Статистическое оценивание : пер. с нем. В.Н. Варыгина : [под ред. Ю.П. Адлера, В.Г. Горского]. — М.: «Статистика», 1976. — 598с.

15. Официальное интернет-представительство Национального банка Украины.: [Электрон. ресурс]. — Режим доступа: <http://www.bank.gov.ua>.

УДК 338.47

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УГППС «УКРПОЧТА»

Абдрахманова А.А.

В статье проведен критический анализ концепций управления эффективностью деятельности предприятия. Определены особенности процесса управления эффективностью деятельности УГППС «Укрпочта», основанного на разработке и реализации системы взаимосвязанных индикаторов, расчете интегрального показателя, а также оценке сбалансированности развития предприятия.

Ключевые слова: *эффективность, управление, сбалансированность*

Развитие положений общей теории управления вносит свои коррективы в способы и методы обеспечения эффективности функционирования предприятий. Это связано с тем, что при ужесточении конкурентной среды, усложнении технологий производства товаров и услуг, усилении влияния общего информационного пространства снижается степень адекватности существующих подходов менеджмента и появляется объективная необходимость в разработке и внедрении новых методов управления эффективностью деятельности предприятий.

К основным результатам исследований ученых в области управления эффективностью можно отнести следующие управленческие концепции:

- всеобщее управление качеством (Total Quality Management) [1,2] - базируется на применении систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности предприятий, на всех стадиях производственного цикла. Данная концепция позволяет обеспечить в долгосрочном периоде высокий уровень продуктивности, улучшение рабочей атмосферы в коллективе, уменьшить расходы, укрепить доверие клиентов. К недостаткам можно отнести необходимость обязательного контроля качества, что в краткосрочном периоде может привести к возрастанию временных и финансовых затрат;
- управление стоимостью (Value Based Management – VBM) - основывается на идее увеличения финансового благосостояния в результате эффективной эксплуатации объектов собственности, что научно обосновано авторами ряда работ [4,8,9]. К недостаткам данной концепции относятся методологические сложности внедрения в условиях национальных предприятий, что обусловлено разницей в бухгалтерской отчетности украинских и зарубежных предприятий и вызывает сложности при расчете специальных показателей, а также акцентирование внимания исключительно на финансовом аспекте оценки стоимости компании.
- реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering – BPR). Управленческая деятельность сфокусирована на постоянном совершенствовании бизнес-процессов и сохранении их клиентоориентированности [7]. Данная концепция предоставляет возможность существенно сократить расход основных ресурсов (временных и финансовых) за счет стандартизации процессов, а также выполнять имитационное моделирование бизнес-процессов при помощи различных программных продуктов. Недостатки данной концепции также связаны со стандартизацией, которая не позволяет учитывать особенности процессов, влияющих на принятие изменений;
- система сбалансированных показателей (ССП) позволяет реализовывать процесс управления, ориентированный на повышение текущего уровня эффективности деятельности предприятия. Данная концепция направлена на трансформацию миссии и стратегических целей в набор оперативных взаимосвязанных целей и показателей, которые позволяют получить информацию относительно достигнутых результатов, перспектив дальнейшей деятельности компании и служат основой для разработки управленческих решений [3]. Несмотря на значимость и практическую полезность, ССП имеет ряд недостатков: краткосрочный характер полученных результатов, система не позволяет решать все проблемы измерения эффективности деятельности предприятия (остаются актуальными традиционные инструменты планирования и контроля).

Несмотря на обоснованность концептуальных основ управления эффективностью деятельности предприятия, определенный круг вопросов остается недостаточно исследованным, что связано с общим недостатком данных концепций – ориентацией на оперативное управление. Отсутствие прогнозов относительно потенциальных возможностей и угроз, принятия превентивных мер ограничивает их практическую полезность при решении задачи повышения эффективности деятельности в условиях реального предприятия. Целью статьи является определение особенностей реализации процесса управления эффективностью деятельности УГППС «Укрпочта».

Одним из ключевых элементов национальной экономики является отрасль связи, которая определяет уровень экономического и социального развития общества. УГППС «Укрпочта» является национальным оператором почтовой связи в Украине, имеет обширную структуру отделений, длительный опыт работы на рынке почтовых услуг.

Особенностью деятельности УГППС «Укрпочта» является наличие социальной ответственности перед жителями Украины. Это означает, что предприятие не имеет возможности фокусировать свою деятельность исключительно на клиентов с высоким уровнем платежеспособности, а должно удовлетворять запросы всех категорий потребителей, что накладывает свои ограничения на возможность получения высоких финансовых результатов ввиду низкого уровня рентабельности ряда предоставляемых услуг.

Одним из инструментов анализа эффективности деятельности предприятия является оценка его финансовых результатов.

Проведенный анализ показал, что, несмотря на благоприятные условия для дальнейшего развития УГППС «Укрпочта» (наличие государственной поддержки, развитая инфраструктура, разветвленная сеть отделений и т.д.), темпы роста основных показателей деятельности предприятия демонстрируют наличие определенного рода угроз дальнейшему развитию организации, что проиллюстрировано на примере результатов деятельности СД УГППС «Укрпочта» (рис. 1).

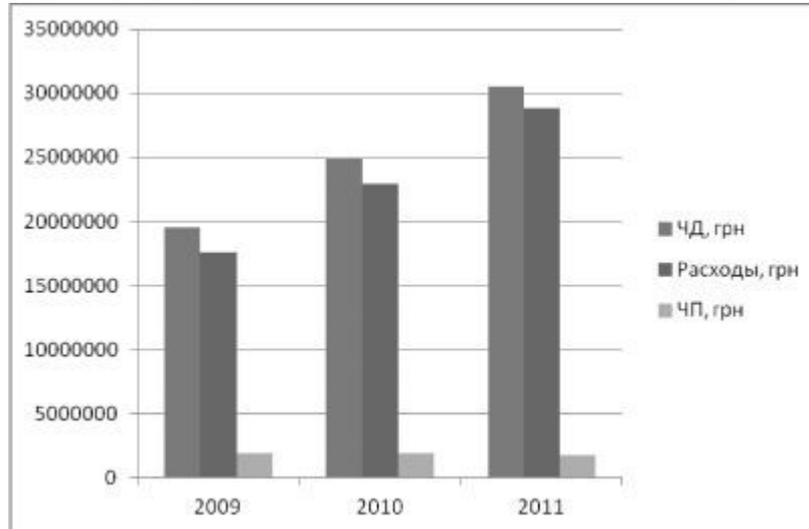


Рис. 1. Динамика основных показателей деятельности предприятия

Динамика основных показателей деятельности СД УГППС «Укрпочта» характеризуется, с одной стороны, устойчивым ростом чистого дохода (ЧД), а, с другой стороны, - увеличением расходов предприятия, что приводит к некоторому снижению темпов роста чистой прибыли предприятия (ЧП).

УГППС «Укрпочта» является развивающимся предприятием, о чем свидетельствует разрабатываемый комплекс инициатив, направленный на укрепление позиций компании, а также обеспечение дальнейшего развития с акцентом на следующие виды предоставляемых услуг: курьерская доставка, приоритетные отправления, прием платежей, а также почтовые переводы [6]. Сложности в развитии вышечисленных направлений заключаются в наличии жесткой конкурентной среды. По направлению «курьерская доставка» УГППС «Укрпочта» имеет ряд конкурентов с развитой структурой представительств как на территории Украины, так и за пределами государства. К таким компаниям относятся ООО «Новая почта», ЧП «Ночной экспресс», ООО «ЕвроЭкспресс Почта», ООО «Ин-Тайм», ООО «Мист Экспресс» и др. На рынке международных почтовых услуг конкурентами УГППС «Укрпочта» являются такие компании как DHL, TNT, Federal Express, UPS и др. В настоящее время данные компании представляют наибольшую угрозу для УГППС «Укрпочта» поскольку качество предоставляемых услуг и тарифная политика, обеспечивают им активный приток платежеспособных клиентов.

К основным критериям эффективности деятельности предприятия, работающего в сфере курьерской доставки, относятся время доставки, стоимость доставки, качество доставки, опыт в области транспортной логистики, представленность компании на рынке. Для того, чтобы оценить конкурентные позиции УГППС «Укрпочта» рассмотрим данные, приведенные на рисунке 2.

Из рисунка 2 видно, что УГППС «Укрпочта» имеет наибольший спектр предоставляемых услуг, покрытие населенных пунктов Украины, а также существенный опыт работы в области доставки. Однако помимо положительных аспектов имеются и факторы развития, оказывающие негативное влияние на формирование имиджа предприятия и его конкурентоспособность. К таким факторам относятся длительное время доставки, что частично компенсируется более низкой стоимостью оказания услуг по сравнению с конкурентами, а также качество оказываемых услуг, обусловленное отсутствием возможности оперативного отслеживания местонахождения груза, получения информации относительно доставки груза в конечный пункт назначения, уровнем сервиса

в отделениях связи и т.д. Несмотря на широкий спектр предоставляемых услуг, относящихся не только к курьерской деятельности предприятия, многие из них не находят своего потребителя ввиду отсутствия их популяризации. К таким услугам относятся работа с корпоративными клиентами, услуга «доставка рекламы через операционные окна», страхование, «электронный билет» и т.д. Такая ситуация свидетельствует о снижении уровня экономической эффективности и обуславливает необходимость разработки и реализации комплекса мероприятий по повышению эффективности деятельности УГППС «Укрпочта».

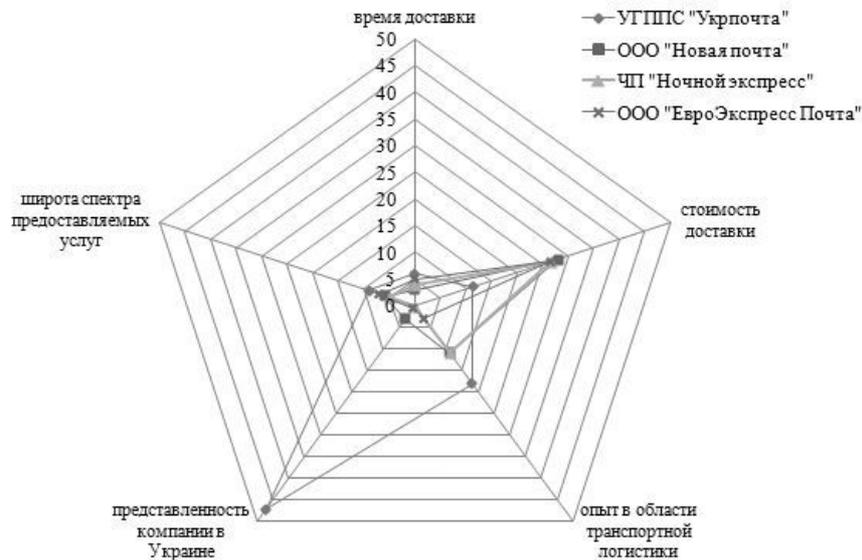


Рис. 2. Диаграмма конкурентных преимуществ предприятий, работающих в области курьерской доставки

К основным направлениям повышения эффективности деятельности предприятия можно отнести:

- минимизацию расходов на обработку и перевозку грузов;
- пересмотр перечня предоставляемых услуг;
- углубление сотрудничества с корпоративными клиентами;
- популяризацию новых услуг;
- расширение клиентской базы в области интернет-торговли;
- организацию работы терминалов самообслуживания по приему платежей;
- продвижение почтово-банковских услуг;
- повышение качества обслуживания клиентов путем разработки и внедрения соответствующих стандартов качества;
- реализацию программ обучения персонала в области клиентированного сервиса;
- повышение эффективности управления транспортной логистикой.

В ходе реализации комплекса мероприятий согласно предложенным направлениям важным аспектом является непрерывное управление эффективностью деятельности компании. Поскольку из всех рассмотренных концепций управления эффективностью только в системе сбалансированных показателей существенный акцент делается именно на оценке результативности деятельности предприятия, рекомендуется принять ССП за основу при определении ключевых положений процесса управления эффективностью функционирования УГППС «Укрпочта».

Характерной особенностью ССП является то, что управление реализуется путем трансформации целей предприятия в соответствующий набор взаимосвязанных показателей, сгруппированных согласно ключевым составляющим (перспективам) деятельности предприятия. Согласно методологии ССП к составляющим деятельности компании относятся: «Финансы», «Клиенты», «Персонал», «Внутренние бизнес-процессы» [3]. Каждую из представленных составляющих определяют цели и соответствующие ключевые показатели эффективности, которые и выступают в роли индикаторов достижения поставленных целей (таблица 1)..

Таблица 1.

Ключевые показатели эффективности деятельности УГППС «Укрпочта»

Составляющая (перспектива)	Цель	Ключевой показатель эффективности
Финансы	Повышение уровня дохода	Доход
	Повышение уровня рентабельности услуг	Коэффициент рентабельности услуг
	Оптимизация расходов	Экономия за счет минимизации расходов на обработку и перевозку грузов
		Экономия за счет оптимизации перечня предоставляемых услуг
Клиенты	Расширение клиентской базы	Количество клиентов
		Доля рынка
	Формирование положительного имиджа компании	Количество положительных отзывов в СМИ о деятельности компании
	Повышение уровня лояльности клиентов	Количество разработанных и реализованных программ лояльности
		Количество постоянных клиентов
	Гибкая политика ценообразования	Количество тарифов по приоритетным видам услуг
Количество каналов реализации услуг		
Персонал	Повышение уровня квалификации персонала	Количество часов прослушанных бизнес-тренингов одним сотрудником предприятия
		Количество положительных/отрицательных отзывов о работе персонала
	Повышение уровня удовлетворенности персонала	Текущая текучесть кадров на предприятии
		Средняя заработная плата сотрудника предприятия
Внутренние бизнес-процессы	Повышение организационно-технического уровня предприятия: - повышение качества предоставляемых услуг	Время реализации ключевых бизнес-процессов
		Количество жалоб относительно качества предоставляемых услуг
		Оценка качества работы УГППС «Укрпочта» международными организациями (ВПС, «PostEurop» и др.)
	- повышение уровня технологии	Эффективность затрат на использование ИТ-технологий
		Доля инновационных услуг
	- повышение качества используемого оборудования	Показатели эффективности использования технологического транспорта и технических средств, необходимых для реализации ключевых бизнес-процессов
	- повышение эффективности организации труда	Коэффициент использования квалификации работников
	- повышение эффективности управления	Коэффициент эффективности управления

Ввиду того, что анализ представленных показателей позволяет получать оценку эффективности деятельности предприятия в текущем и предшествующем периодах, предлагается формирование обобщающих показателей эффективности деятельности по каждой из рассматриваемых перспектив (составляющих), что позволит реализовывать процесс управления не только оперативно-го, но тактического и стратегического характера. При этом расчет обобщающих показателей пред-

лагается выполнять на основании преобразованных значений ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности предприятия путем расчета среднего геометрического [5]:

$$Y_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n y_{ij}}, \quad (1)$$

где y_{ij} – преобразованное значение j -го показателя эффективности, относящегося к i -ой перспективе деятельности предприятия (f – «Финансы», c – «Клиенты», p – «Персонал», bp – «Внутренние бизнес-процессы»), n – количество показателей эффективности деятельности по каждой из рассматриваемых перспектив.

Сводную информацию относительно эффективности деятельности УГППС «Укрпочта» в целом можно оценить при помощи расчета интегрального показателя эффективности деятельности предприятия (Z):

$$Z = \sqrt[4]{Y_f \times Y_c \times Y_p \times Y_{bp}} \quad (2).$$

Расчет интегрального показателя позволит не только получить сводную оценку эффективности деятельности предприятия, но и определить прогнозную оценку этого показателя на основании прогнозных значений обобщающих показателей, рассчитанных, в свою очередь, на основании прогнозных значений КПЭ.

Необходимым условием дальнейшего устойчивого развития предприятия является обеспечение его сбалансированности. При этом обобщающие показатели являются основой для расчета коэффициента сбалансированности развития УГППС «Укрпочта» (K_{sb}):

$$K_{sb} = \frac{(100 - Y_f) + (100 - Y_c) + (100 - Y_p) + (100 - Y_{bp})}{100 \times s}, \quad (3)$$

где s – количество рассматриваемых перспектив деятельности предприятия.

В зависимости от уровня значений K_{sb} , развитие предприятия характеризует соответствующая степень сбалансированности:

- от 0 до 0,09 – высокая;
- от 0,1 до 0,62 – средняя;
- от 0,63 до 1 – низкая.

Расчет предложенных показателей позволит осуществлять контроль и управление сбалансированностью развития предприятия согласно ключевым перспективам, а также осуществлять сценарное прогнозирование его деятельности в будущих периодах, что создаст дополнительные возможности для разработки и реализации соответствующих управленческих решений.

ВЫВОДЫ

Результаты проведенного анализа позволили определить основные особенности реализации процесса управления эффективностью деятельности УГППС «Укрпочта»:

- основой для создания системы измерения эффективности деятельности УГППС «Укрпочта» являются стратегические цели данного предприятия;
- процесс измерения эффективности функционирования УГППС «Укрпочта» должен реализовываться через систему взаимосвязанных показателей;
- группы показателей должны представлять все составляющие функционирования объекта исследования;
- показатели системы измерения эффективности должны отражать как уже достигнутые результаты, так и давать оценку потенциальным возможностям и угрозам УГППС «Укрпочта»;
- обязательным условием повышения уровня эффективности УГППС «Укрпочта» является сбалансированность развития составляющих деятельности этого предприятия, что свидетельствует о необходимости её измерения;
- система управления эффективностью должна отвечать современным представлениям о механизмах функционирования УГППС «Укрпочта» и основываться на применении соответствующе-

го инструментария;

- система измерения эффективности деятельности УГППС «Укрпочта» должна предоставлять возможность как для оценки текущего уровня эффективности функционирования, так и для прогнозирования с учетом различных сценариев развития предприятия в будущих периодах.

Реализация процесса управления эффективностью деятельности предприятия с учетом обозначенных особенностей позволит оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, повышать эффективность деятельности УГППС «Укрпочта», обеспечивать высокий уровень финансовых результатов деятельности, а также укреплять конкурентоспособность национального оператора почтовой связи Украины.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 419 с.
2. Имаи М. Кадзен: ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 274 с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: Олимп — Бизнес, 2003. — 304 с.
4. Коупленд Т. Стоимость компании: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. — М.: Олимп–Бизнес, 1999. — 576 с.
5. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально–економічних систем: моногр. / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. — Х. : ІНЖЕК, 2009. — 432 с.
6. Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта»: [Електронний ресурс]. — режим доступу до докум.: <http://www.ukrposhta.com/>
7. Hammer M. Re-engineering work— don't automate, obliterate / M. Hammer // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 68. — №4. — P. 104 — 112.
8. Rappaport A. Creating shareholder value: a guide for managers and investors / A. Rappaport. — New York: Free Press, 1998. — 205 p.
9. Stewart G.B.III. How to fix accounting: measure and report economic profit / G.B.III. Stewart // Journal of Applied Corporate Finance. — 2003. — Vol. 15. — №13. — P. 63—82.

УДК 65.012

ФАКТОРЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Высочина М.В.

Проведен анализ подходов к выделению факторов, оказывающих влияние на процесс принятия управленческого решения. Посредством построения причинно-следственной диаграммы сформирована система факторов, оказывающих влияние на процесс принятия управленческого решения, в которой выделены первичные, вторичные и третичные факторы.

Ключевые слова: *управленческое решение, фактор, причинно-следственная диаграмма.*

Процессы принятия управленческих решений занимают центральное место в управленческой деятельности, т.к. именно они в наибольшей мере определяют как содержание этой деятельности, так и ее результаты. Управленческое решение представляет собой основной инструмент управляющего воздействия. Именно от качества принятия и эффективности реализации управленческих решений в значительной степени зависит успех всей организации. Профессиональный менеджер должен владеть