

Список використаних джерел:

1. Мазаракі А. А. та ін. Економіка торговельного підприємства: Підручник. – К. : «Хрещатик», 1999. – 800 с.
2. Вітлінський, В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві [Текст]: монографія / В. В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко; Київськ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : [навчальний посібник] / Л. І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.
4. Маркіна І. А. Стратегічне управління прибутком торговельного підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу / І. А. Маркіна. // Економіка і бізнес. – 2015. – С. 199-204.
5. Управління ризиками як запорука захисту торговельного підприємства від втрат прибутку. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2008dec/3_hudaNaduda.php.

Єрмоленко О.А.

кандидат економічних наук, доцент,

Український державний університет залізничного транспорту

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ВНУТРІШНЬОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ-ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах господарювання практично у кожного підприємства, яка досягає певного рівня розвитку, приходиться час, коли втрачають свою ефективність існуючі системи управління ІТ. У зв'язку з чим виникає питання якісного переходу на новий рівень розвитку ІТ-підрозділу. Також ретельного розгляду потребує питання переходу від системи управління та організаційної структури, які були сформовані стихійно методами проб та помилок, до повноцінної системи управління і організаційної структури, яка підтримує їх ефективне функціонування. Одним із рішень даного питання може виступати впровадження системи оцінки ефективності КРІ за методом збалансованої системи показників BSC. При цьому ключовими питаннями реалізації даного заходу в ІТ-підрозділі підприємства виступатимуть питання організації, питання учасників та питання причин виникнення проблем в ході реалізації даного впровадження [1; 2].

Перш за все ініціатором впровадження системи оцінки внутрішньої ефективності повинно бути керівництвом ІТ-підрозділу, робота якого буде оцінюватися. Як показує світовий досвід найкращим варіантом даних впроваджень є пробне впровадження такої системи оцінки в

одному з підрозділів. І лише після цього відбувається ретрансляція накопиченого досвіду і критеріїв на всі інші підрозділи підприємства. При цьому можна отримати критерії вищого рівня за рахунок композиції критеріїв нижчестоящих підрозділів. В якості учасників впровадження повинні виступати керівники напрямків, які мають у своєму розпорядженні необхідні ресурси для збору і обробки оперативної інформації по проектам і робітам ІТ-підрозділу. Це в першу чергу пов'язано з явищем асинхронності інформації по рівням управління, коли керівники вищого рівня мало проінформовані керівниками нижчого рівня про діяльність співробітників.

В процесі впровадження важливим моментом виступає залучення фахівців з інших відділів, які відповідають за мотивацію персоналу, фінансову діяльність та аналіз бізнес-процесів підприємства. Це необхідна умова для налагодження в майбутньому якісних взаємовідносин по тим напрямкам, на які буде відбиватися діяльність по оцінці ефективності.

Важливим моментом побудова системи мотивації персоналу з зворотним зв'язком з підсумками оцінки ефективності. І вплив при цьому може бути лише в бік збільшення заробітної плати і заохочень, і неприйнятним є перегляд винагород в меншу сторону.

Крім того в процесі впровадження можуть виникати значні проблеми, які на пряму пов'язані з управлінськими помилками керівництва впровадження.

При цьому основними причинами виникнення проблем в ході впровадження системи є інформування персоналу про хід і цілі впровадження. Це пов'язано з тим, що співробітники можуть приховувати проблеми та навмисно спотворювати існуючий стан до моменту усвідомлення того, що впровадження системи оцінки внутрішньої ефективності не позначиться негативно на їх власному майбутньому. Але ті співробітники, які відчувають низьку якість своєї діяльності, в будь-якому випадку будуть навмисно чинити негативний вплив на хід впровадження. Тому до основним завданням відповідальної за впровадження особи виявлення та нейтралізація такого роду впливів. Для співробітників середньої ланки також притаманні побоювання, щодо компетенції їх управлінської діяльності, які можуть бути виявлені за результатами впровадження. При цьому варто раз акцентувати увагу на тому, що результати впровадження будуть використані не для контролю з боку вищого керівництва, а для коригування їх управлінських впливів.

В ході впровадження також часто виникають методологічні проблеми, пов'язані з тим що впровадження системи збалансованих показників потребує наявності базових компетенцій знань в галузі вищої математики у осіб відповідальних за опрацювання запропонованих

критеріїв. Одним із шляхів зниження такої невідповідності є тимчасове залучення до впровадження компетентних сторонніх фахівців.

Впровадження системи збалансованих показників передбачає обговорення критеріїв, але час обговорення не повинен затягувати хід впровадження. Тому на певному етапі впровадження відповідальна за впровадження особа повинна зупинити обговорення та відкласти його на етап впровадження критерію, коли рішення може виявитися на поверхні.

В ході впровадження також виникають проблеми отримання оперативної службової інформації, вирішення, яких можливе за рахунок підняттям рівня значущості впровадження та інформуванням вищого керівництва.

Немаловажним є питання залучення до впровадження тимчасових сторонніх консультантів, що викликано відсутністю необхідних фахівців на підприємстві. І при цьому важливо усвідомлювати два основні аспекти. Перший полягає в тому, що консультанти найчастіше використовують критерії, складені для інших підприємств. А другий полягає в тому, що консультанти запропонують методологію, складуть форми для збору інформації і, можливо, навіть встановлять відповідне програмне забезпечення, а після завершення впровадження підуть. І після цього починаються проблеми з співвіднесенням зібраних даних з реальним життям. Зважаючи на все вищезазначене слід розуміти, що найбільшу ефективність принесе лише підхід, заснований на формуванні критеріїв і оцінок усередині ІТ-підрозділів, які будуть оцінюватися. І лише при дотриманні цього можна сподіватися на повноцінне ведення інформації по виконуваних роботі.

Управлінську цінність можна отримати тільки в разі постійного і адекватного ведення інформації по виконуваних робіт. Тому постійна підтримка керівництвом впровадження з оцінки внутрішньої ефективності неодмінно призведе до прозорості діяльності ІТ-підрозділу і, як наслідок, до його успішному розвитку, що в свою чергу, в цілому, позитивно вплине на діяльність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
2. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.