

8. Адаптация молодых специалистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165251608>

9. Команда ОАО «НИКИЭТ» им. Н. А. Доллежаля / Ю. В. Бобкова, Н. С. Курина, А. Д. Алешкин, Е. Ю. Каргина, В. А. Новикова и др. – Проект: «Система профессиональной адаптации молодых специалистов инженерно-конструкторской деятельности» – Турнир молодых профессионалов Росатома «ТеМП-2013» – Корпоративная академия Росатома.

## REFERENCES

"Adaptatsiia personala" [Adapting staff]. <http://psychologiya.com.ua/adaptatsiia-personala.html>

"Adaptatsiia molodykh spetsialistov" [Adaptation of young professionals]. <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165251608>

Bazarova, T. Yu. "Upravlenie personalom. Adaptatsiia personala" [Personnel management. Adapting staff]. <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165251855>

Bobkova, Yu. V., Kurina, N. S., and Aleshkin, A. D. "Komanda OAO "NIKIET" im. N. A. Dollezhaliia" [The team of "NIKIET"

them. N. Dollezhal]. *Proekt: "Sistema professionalnoy adaptatsii molodykh spetsialistov inzhenerno-konstruktorskoj deiatelnosti"*, 2013.

Kokhanov, E. F. "K vam prishel "novichok"" [Has come to you "newbie"]. <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165252214>

Makarov, A. M., Sokolovskiy, A. V., and Kaplan, A. V. "Programma razvitiia predpriatiia – effektivnyy instrument adaptatsii personala k rynku" [Enterprise Development Programme – an effective tool to adapt to the market staff]. <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165251116>

Shvedova, T. O. "Organizatsiia sistemy adaptatsii novykh sotrudnikov" [The organization of the adaptation of new employees]. <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165253738>

Stoianova, A. "Sistema adaptatsii i razvitiia personala v kompanii "Ernst end Yang"" [The system adaptation and development of personnel in the company "Ernst & Young"]. <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165250939>

Zadiora, V. "Novyy vzgliad na adaptatsiiu personala" [A new look at the adaptation of the personnel]. <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165254408>

УДК 005.93

# ПРО СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

СОВЕРШЕННА І. О.

УДК 005.93

## Совершенна І. О. Про сучасні особливості технологізації управління підприємством

У статті розглянуто основні положення технології управлінської праці керівників, особливості технологізації процесів управління підприємством. Визначено основне призначення і мету технологізації управління. Зроблено акцент на операціях і процедурах технології управління підприємством, наведено їх класифікацію за низкою критеріїв. Проаналізовано різні підходи до формування управлінської технології. Визначено переваги технологізації управління підприємством і чинники, необхідні для ефективного реалізації управлінських технологій.

**Ключові слова:** менеджмент підприємства, технологія управління, технологізація управління, операції, процедури управління, управлінські технології.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Совершенна Ірина Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** iras2007@ukr.net

УДК 005.93

UDC 005.93

## Совершенная И. А. О современных особенностях технологизации управления предприятием

В статье рассмотрены основные положения технологии управленческого труда руководителей, особенности технологизации процессов управления предприятием. Определены основное назначение и цель технологизации управления. Сделан акцент на операциях и процедурах технологии управления предприятием, проведена их классификация по ряду критериев. Проанализированы различные подходы к формированию управленческой технологии. Определены преимущества технологизации управления предприятием и факторы, необходимые для эффективной реализации управленческих технологий.

**Ключевые слова:** менеджмент предприятия, технология управления, технологизация управления, операции, процедуры управления, управленческие технологии.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 8.

**Совершенная Ирина Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

**E-mail:** iras2007@ukr.net

## Sovershennaya I. A. On Modern Specific Features of Technoligisation of Enterprise Management

The article considers main provisions of the technology of managerial labour and specific features of technoligisation of the enterprise management processes. It identifies the main purpose and goal of technoligisation of management. It underlines operations and procedures of the enterprise management technology and provides their classification by a number of criteria. It analyses different approaches to formation of the managerial technology. It identifies advantages of technoligisation of enterprise management and factors that are required for effective realisation of managerial technologies.

**Key words:** enterprise management, management technology, technoligisation of management, operations, management procedures, managerial technologies.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Sovershennaya Irina A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** iras2007@ukr.net

Поступове входження господарського механізму економіки України в цивілізоване русло, зростаюча конкуренція з боку закордонних виробників вимагають перегляду традиційних підходів до управління, більшою мірою заснованих на здоровому глузді й накопиченому практичному досвіді. Єдиним джерелом прибутку підприємства стає задоволення потреб споживачів і підпорядкування цій меті усіх функцій управління підприємством, пов'язаних із виробництвом або закупівлею, зберіганням і реалізацією товарів.

Діяльність у сфері виробництва, реалізації товарів і послуг будується на специфічних знаннях, уміннях і навичках, успішна реалізація яких вимагає координації праці окремих працівників. Ключова роль у вирішенні цього завдання належить менеджменту організації, який зазнає в останні роки істотні зміни, зумовлені революційними перетвореннями в галузі нових управлінських та інформаційних технологій. Небажання визнати цей факт практично не залишає підприємству шансів на успіх. Професійний менеджмент дозволяє оптимальним чином об'єднати різноаспектну діяльність організації в єдине ціле і направити її на досягнення спільних цілей. Ефективний менеджмент забезпечує отримання прибутку – головної рушійної сили бізнесу. «У якому напрямку розвивати свою справу?», «Як це робити?» – ось два ключові питання, відповіді на які слід шукати в теорії менеджменту. Менеджмент в Україні являє собою ще молоду галузь знань, яка багато в чому тільки формується.

У сучасних умовах функціонування підприємства необхідно інтенсифікувати і упорядковувати управлінські процеси [1, 2]. Це підтверджується тим, що в системах менеджменту функціонує і здійснюється безліч різноманітних організаційних зв'язків та інформаційних перетворень. Тому розробка методів з їх упорядкування в процесах управління становить одну з важливих теоретичних проблем і практичних завдань технології управління [1 – 4].

*Технологією* називається будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів. Оскільки предметом і відповідно вихідним матеріалом управлінської праці виступає інформація, то технологію менеджменту, наприклад, можна визначити як комплекс методів з обробки управлінської інформації з метою вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень [1, 4].

Ряд авторів [1, 4, 5] пишуть, що технологія управління відображає зміст управління, характеризується процесами руху та обробки інформації та визначається складом і порядком виконання управлінських робіт, у ході яких ця інформація перетворюється і впливає на керований об'єкт. Звідси випливає *основне призначення технології управління* – побудова раціональної схеми взаємодії структурних підрозділів та окремих виконавців у процесі управління.

*Мета* статті – обґрунтувати технологію менеджменту, розглянути особливості технологізації всіх процесів управління підприємством.

Дослідження менеджменту і його основних характеристик свідчить про те, що основними елементами технології управління є управлінські етапи, операції та

процедури. Під операцією розуміють будь-яку дію, що приводить до зміни тієї чи іншої характеристики системи. Сукупність різноманітних управлінських операцій, виконуваних за певною схемою або в певній послідовності, являють собою процедуру.

Виходячи зі сказаного, *технологію управління* визначають також як систему операцій і процедур, виконуваних керівниками, фахівцями та технічними виконавцями в певній послідовності з використанням необхідних для цього методів і технічних засобів.

Технології менеджменту представлені у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів, форм і методик управління. Технології менеджменту забезпечують процес перетворення об'єкта управління з вихідного стану в новий цільовий конкурентний стан або якість, або забезпечують його гарантоване ефективне функціонування.

Сьогодні технології менеджменту підприємства підтримуються потужним інформаційно-технологічним пластом у вигляді відповідних програмних систем. На слуху системи бюджетування та фінансового аналізу, менеджменту якості, управління за принципами бережливого виробництва (*Lean Manufacturing*), системи збалансованих показників (*Balanced Scorecard*), контролінгу, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), бізнес-моделювання, управління проектами, управління на основі ключових показників ефективності (KPI) і т. ін.

Будь-який бізнес – це, перш за все технологія, вірніше, комплекс технологій. Починаючи від технології виробництва, логістики і продажів до ведення внутрішньої документації. Усе це відповідні технології, у всякому разі, так має бути. Але, на жаль, це не повсюдна практика, багато компаній працюють шляхом натхнення, інтуїції та із застосуванням інших, погано визначених параметрів їхніх керівників. Інший раз це нагадує роботу з «чорним ящиком»: над ним відбуваються якісь маніпуляції, але результат завжди різний, і тоді управлінець підбирає такий набір, за допомогою якого виходить наблизений до бажаного результат, використовує при цьому всім відому «методику». І з кожною новою ситуацією все повторюється.

Таким чином, часто управління компанією відбувається за рахунок збільшення робочого часу і напруження всіх сил керівництва та персоналу. І щоразу після вирішення проблеми настає почуття задоволення від виконаного завдання, а через місяць-два воно повторюється, і знову всі сили і засоби кинуті на її рішення. Знайома ситуація?

Щоб не повторювати ні своїх, ні чужих помилок і потрібна *технологізація*, або опис усіх процесів, що відбуваються в компанії.

Розглянемо, що дає компанії технологізація її процесів. *Технологізація* – це процес щодо оптимізації будь-якої діяльності. Відповідно до цього всі процеси, які в компанії вже відпрацьовані, технологізовані, і тією чи іншою мірою вже є оптимальними. Для них вже зібрана і відпрацьована оптимальна сукупність дій, що приводить до необхідного результату. Найчастіше більш менш прописані технології притаманні відділам виробництва, фінансів, логістики. У

силу специфіки діяльності цих підрозділів вони вимушені оптимізувати свої процеси для досягнення стійкого результату з мінімальними втратами.

Розробка будь-якої технології менеджменту передбачає визначення кількості, послідовності та характеру операцій, які становлять процес управління, розробку або підбір для кожної операції відповідних способів, прийомів і технічних засобів, виявлення умов процесу переведення об'єкта системи з вихідного стану в бажаний.

Чітке функціонування органу управління вимагає розчленування процесу управління на операції, а ефективна організація управління – належного комбінування операцій. Кожну операцію необхідно пов'язати з попередніми операціями даного циклу процесу управління. Виконання операції має бути ув'язано з виконанням інших операцій. Технологія менеджменту тісно пов'язана з процесом алгоритмізації операцій в рамках тих чи інших функцій керуючої системи. У ролі алгоритму (процедури) процесу управління виступає припис, що визначає зміст і послідовність дій в будь-якому інформаційному або організаційному процесі. Його алгоритм являє собою правила послідовного здійснення певних, пов'язаних один з одним операцій, на які цей процес може бути розкладений і які повинні бути реалізовані для досягнення бажаної мети.

Процедуру управління можна визначити як систему послідовно реалізованих розпоряджень про виконання в певному порядку операцій, що приводять до вирішення управлінських завдань.

Класифікація операцій і процедур здійснюється за низкою критеріїв:

✦ *за змістом:*

1) інформаційні або інформаційно-технічні пов'язані з обробкою інформації та її носіїв. Тут виділяють також документаційні, первинно-лічильні, облікові та обчислювальні операції та процедури;

2) логіко-розумові, або аналітико-конструктивні, пов'язані з підготовкою та прийняттям управлінських рішень;

3) організаційні складаються зі службово-комунікаційних, розпорядчих і координаційних операцій і процедур;

✦ *за характером поєднання у часі:*

1) послідовні, тобто кожна операція або процедура починається тільки після закінчення попередньої;

2) паралельні, що передбачають одночасне виконання операцій і процедур;

3) паралельно-послідовні передбачають часткове суміщення суміжних операцій і процедур у часі й просторі.

Схематично технологія може бути представлена у вигляді інформаційної та організаційної взаємодії трьох основних циклів або процесів, у рамках яких виконуються різні операції і процедури (рис. 1).

1. *Інформаційний процес:* пошук, збір, передача, обробка та зберігання різних видів інформації. Тут зайняті переважно творчі виконавці та фахівці.

2. *Логіко-розумовий, або процес вироблення і прийняття управлінських рішень:* дослідження, обробка,

розрахунки, прогнози, вироблення рішень. Тут зайняті, в основному, фахівці та керівні працівники організації.

3. *Організаційний процес,* або організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації управлінських рішень: підбір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація праці, координація, контроль за виконанням і т.ін.



**Рис. 1. Технологічна схема процесу управління будь-яким об'єктом**

Таким чином, суттєвими моментами в управлінській технології є дослідження і опис раціональних шляхів реалізації процесів управління за допомогою відповідних операцій і процедур. Тим не менш, описати алгоритми функціонування систем управління і визначити всю сукупність методів виконання та впорядкування інформаційних перетворень та організаційних взаємодій, складових процесу управління, досить складно і сформулювати однозначно не вдається.

У даний час існує декілька підходів до формування управлінської технології. Оскільки технологія управління визначається складом управлінських робіт, то, відповідно, її побудова може здійснюватися залежно від того, який підхід до розуміння управління взятий за основу, або яким стилем управління характеризується діяльність керівних працівників підприємства.

Найбільш розробленим і простим є традиційний, класичний функціональний підхід, в основі якого лежить розуміння управління як процесу з виконання певних функцій. Тут технологію управління можна визначити як регламентацію раціональних процедур і способів роботи з інформацією в процесі реалізації функцій управління.

Суть функціонального підходу полягає в тому, що на кожному ієрархічному рівні систем управління виділяються відносно відособлені ділянки управлінських робіт або функцій, для кожної з яких будується певний набір процедур.

Надалі виділяються підфункції і відповідні їм блоки процедур, деталізуються до рівня операції, визначаються види документів, необхідні технічні засоби та ін.

Такий підхід до технологізації процесів управління застосовується з урахуванням спеціальних функцій управління.

Проте в даний час в умовах мінливого динамічного зовнішнього середовища є більш важливим ситуа-

ційний підхід, суть якого полягає в обґрунтуванні алгоритму вибору процедури на основі обліку ознак тієї чи іншої ситуації або проблеми. При ситуаційному підході технологію управління визначають як послідовність дій по вибору доцільних процедур і здійснення інформаційних перетворень і організаційних впливів. Схема управлінської технології включає: діагноз проблеми та визначення шляхів її вирішення; виявлення факторів, що впливають на рішення; вироблення й оцінку альтернатив; розробку тактики реалізації намічених шляхів вирішення проблеми або складових частин.

І, нарешті, підхід до управління з точки зору прийняття рішень дозволяє розглядати технологію управління як певну послідовність дій, використовуваних при постановці цілей підприємства і розробці механізмів їх досягнення. При цьому виділяють три етапи: вироблення цілей і стратегії розвитку органу управління; формування технології прийняття та реалізації управлінських рішень; контроль і облік основних процесів управління (двох етапів: попереднього і основного) з метою досягнення бажаного результату підприємством. Слід підкреслити, що керівникам необхідно пам'ятати про те, що особливе місце в технології управління займають технічні засоби та різна оргтехніка, які дозволяють знизити трудомісткість управлінських робіт, терміни їх виконання, а також підвищити якість прийнятих рішень.

Розвиток засобів автоматизації сприяє поглибленню інформаційного характеру управлінської праці, а невід'ємною частиною технології управління сьогодні стають комп'ютеризовані системні технології.

У підсумку варто сказати про переваги, які дає технологізація збуту продукції і торговельної компанії в цілому:

1. Підвищення ефективності всіх бізнес-процесів, за рахунок оптимізації всіх етапів.
2. Раціональність – можливість зниження втрат і економії коштів, часу та інших матеріальних ресурсів.
3. Підвищення стабільності та конкурентоспроможності компанії.
4. Відсутність залежності від особистих особливостей окремих співробітників (безособовість), запобігання можливим форс-мажорним обставинам.
5. Тиражування – можливість передачі, ефективність навіть при повній зміні персоналу.

Тільки завдяки цим п'яти перевагам технології просто необхідні при управлінні підприємством.

Але для того, щоб виробити якісні управлінські технології для конкретного підприємства, необхідно дотримуватися певних принципів і правил їх формування. Вони повинні містити в собі шість чинників, необхідних для їх ефективного функціонування:

- ✦ цілі – для чого здійснюється дія;
- ✦ умови діяльності-ресурси, компетенції і т. ін.;
- ✦ опис дій або робіт;
- ✦ правила їх виконання;
- ✦ зв'язки між співробітниками компанії і клієнтами;
- ✦ опис результату (продукту), який повинен бути отриманий за підсумками діяльності.

У кожному з цих параметрів закладено десятки відсотків ефективності, і це вже повинно змусити заду-

матися про розробку своїх технологій, оскільки сьогодні це одна з умов успіху і виживання компаній на ринку.

Як підприємства це будуть робити – самостійно або запрошувати зовнішніх консультантів, це вже не настільки важливо. У будь-якому випадку, чим швидше підприємство це зробить, тим більше шансів у нього на ефективне функціонування на ринку.

## ВИСНОВКИ

Дані результатів дослідження свідчать про те, що в менеджменті вітчизняних підприємств важливо застосовувати певну технологію управлінської праці, розчленовувати процес на складові частини, чітко визначати такі процедури й операції, які дозволять вирішувати управлінські завдання і в цілому підвищать ефективність діяльності підприємств.

У подальшому передбачається використовувати дані дослідження теоретичного аспекту технології менеджменту з метою розробки технологічної схеми вдосконалення процесів управління підприємств сфери послуг. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Т.: Лілея, 2007. – 292 с.
2. Армстронг М. Основи менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 482 с.
3. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер / Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2009. – 398 с.
4. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2004. – 385 с.
5. Мескон М. Х. Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
6. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой, А. Привалова // Эксперт. – М., 2001. – 656 с.
7. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Д. Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
8. Интернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>

## REFERENCES

- Andrushkiv, B. M., and Kuzmin, O. Ie. *Osnovy menedzhmentu: metodologichni polozhennia ta prykladni mekhanizmy* [Fundamentals of management: methodological principles and practical arrangements]. Ternopil: Lileia, 2007.
- Armstrong, M. *Osnovy menedzhmenta. Kak stat luchshim rukovoditelem* [Principles of Management. How to become a better leader]. Rostov-na-Donu: Feniks, 2008.
- Druker, P. *Praktika menedzhmenta* [The practice of management]. Moscow: Viliams, 2009.
- Druker, P. *Upravlenie, natselennoe na rezultaty* [Managing for results]. Moscow: Ekonomika, 2004.
- "Internet-portal dlia upravlintsiv" [Internet portal for managers]. <http://www.management.com.ua>
- Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Principles of Management]. Moscow: Delo, 1998.
- Sheldreyk, D. *Teoriia menedzhmenta: ot teylorizma do iaponizatsii* [Management theory: from Taylorism to japanization]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Sem not menedzhmenta. Nastolnaia kniga rukovoditelia* [Seven notes management. Handbook of the head]. Moscow: Ekspert, 2001.