

УДК 658.5:658.1

О.В. ЛЕБІДЬ, кандидат економічних наук, доцент
Харківського національного економічного університету

РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено вплив технологій управління діяльністю підприємства на його розвиток. Наведено класифікацію управлінських технологій. Показано взаємозв'язок стратегічного і тактичного рівня управління в контексті використовуваних управлінських технологій. Узагальнено концептуальні положення щодо технологічної зрілості підприємства.

Ключові слова: технології управління, стратегічне управління, збалансована система показників, технологічна зрілість підприємства.

Вступ. Жорсткі конкурентні умови діяльності вітчизняних підприємств зумовлюють необхідність пошуку і використання всіх наявних можливостей прискореного розвитку, без забезпечення якого ефективне функціонування не можливо підтримувати тривалий час. Прискорення темпів розвитку реального сектора економіки обумовлюється також динамікою глобалізаційних процесів та суттєвим впливом міжнародних організацій, що здійснюють фінансування заходів уряду для підтримки української економіки, оскільки беззаперечним фактом сьогодні є суттєве технологічне відставання більшості вітчизняних промислових підприємств від західних. При цьому поруч із визнанням важливості оновлення та необхідності стрімкого розвитку виробничих технологій роль управлінських технологій у забезпеченні розвитку підприємства у більшості випадків залишається поза увагою вчених. Виникає питання-протиріччя: яким чином можна забезпечити високі темпи та ефективність технологічного переозброєння виробництва без належного технологічного озброєння системи управління, що і зумовлює актуальність висвітлених у статті питань.

Метою статті є визначення ролі управлінських технологій в процесі роз-

витку підприємства. Досягнення мети зумовило постановку і вирішення таких завдань: 1) визначити сутність понять «розвиток підприємства», «технологія управління»; 2) класифікувати технології управління діяльністю підприємства; 3) сформувати типові технологічні ланцюжки, що забезпечують розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень. У науковій та фаховій літературі значна увага приділяється як питанням розвитку підприємства, так і питанню використання і впровадження сучасних управлінських технологій [1–16]. У більшості випадків дослідник приділяє увагу окремій управлінській технології, наприклад, контролінгу, бюджетуванню, збалансованій системі показників, а питання щодо значення технологій управління в контексті розвитку підприємства є недостатньо дослідженим. Також значну увагу приділено в літературі виключно інформаційним технологіям, а в деяких працях їх роль абсолютизується і значно перебільшена. При цьому сутність технологій управління, їх видове розмаїття не розглядаються. Отже, зв'язок управлінських технологій з процесами розвитку потребує подальшого вивчення.

Виклад основного матеріалу. Розвиток є базовою категорією сучасної на-

уки. Дослідженню сутності цього поняття присвячено безліч наукових праць провідних вітчизняних і зарубіжних вчених. Не вдаючися до деталізованого аналізу підходів до визначення розвитку, відзначимо, що для цілей, поставлених у межах цього дослідження, в якому з позиції положень системного підходу підприємство являє собою відкриту, складну, нерівноважну соціально-економічну систему, достатнім є визначення наведене у [1], відповідно до якого «розвиток – це незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо наявних у неї механізмів самоорганізації» [1, с. 23]. З точки зору видових проявів процесу розвитку розглядається загальнокорпоративний (зміни відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів), прогресивний (забезпечує підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, підвищення якості його діяльності), еволюційний, керований розвиток підприємства.

Серед внутрішніх характеристик, які зумовлюють спрямованість змін, що уособлюють розвиток, окрема роль належить системі управління підприємством і технологіям, на яких будується робота цієї системи. Ґрунтуючись на працях [2; 3; 4] під технологією управління будемо розуміти послідовність взаємопов'язаних управлінських операцій та процедур, виконання яких приводить до здійснення управлінських функцій, підтримується управлінськими рішеннями і забезпечується певними методами та інструментами. Слід підкреслити, що використання технологій управління говорить про те, що дії системи управління, методи, прийоми, інструменти, якими система управління користується, мають чітку просторово-часову структуру та орієнтацію на високоефективне виконання процесу. Для того щоб визначити вплив використовуваних технологій управління на розвиток підприємства, необхідно здійснити їх структуру за різними ознаками. Уза-

гальнюючи результати досліджень вчених [5–14], можна навести таку класифікацію технологій управління:

- за ступенем централізації: централізовані, децентралізовані, комбіновані;
- за ступенем інтеграції у функціонування підприємства: інтегровані, частково інтегровані та неінтегровані;
- за порядком виконання операцій та процедур: послідовні, паралельні, послідовно-паралельні;
- за розміром операційних одиниць: технології з великими розмірами операційних одиниць, технології із середніми розмірами операційних одиниць, технології з малими розмірами операційних одиниць;
- за ступенем поділу праці: вузько-спеціалізовані, спеціалізовані, технології зі змінною спеціалізацією;
- за предметною спрямованістю: технології управління за цілями, за відхиленнями, за результатами, за збудженнями, за ситуацією (або технологія адаптивного управління);
- за функціональною спрямованістю: технології мотивації, контролю, планування, організації, обліку, аналізу, оцінки;
- за часовим горизонтом технологічного циклу: короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- за провідною компетентністю діяного персоналу: технології, що потребують спеціалістів, здатних виконувати окрему операцію (операційну роботу), технології, що потребують функціональних експертів, технології, що потребують високоадаптивних аналітиків;
- за рівнем автоматизації: автоматизовані і неавтоматизовані;
- за рівнем управління: технології стратегічного оперативного управління.

З точки зору сили впливу на розвиток підприємства найбільш вагомими є технології стратегічного управління, оскільки відомо, що саме стратегія з-поміж всього іншого визначає довгострокові цілі підприємства та засоби їх досягнення. Якщо стратегія тільки окреслює орієнтири діяльності підприємства, встанов-

лює найбільш важливі напрями його розвитку і цілі діяльності, то технологія дозволяє, по-перше, перейти від лінгвістичного вираження стратегії до кількісного, по-друге, реалізувати за відпрацьованими етапами заплановані напрями розвитку підприємства, по-третє, відстежити ступінь досягнення/недосягнення (реалізації) обраної керівництвом стратегії. Тобто сама по собі стратегія ще не є стратегічним управлінням. Для того щоб перейти від описового до спонукального характеру дій, до можливості приймати рішення та здійснювати управлінський вплив, необхідно застосувати технологію. До основних найбільш уживаних в сучасних умовах технологій стратегічного рівня управління відносять: стратегічний контролінг, систему управління якістю, процесний менеджмент, проблемний менеджмент, збалансовану систему показників, ключові показники діяльності підприємства.

Проілюструємо зазначене на прикладі однієї з управлінських технологій стратегічного рівня – збалансованої системи показників (ЗСП).

Рис. 1 показує у найбільш узагальненому вигляді, що на основі сформульованих місії, бачення і стратегічних цілей підприємства створюється збалансована система показників, кінцевим результатом та інструментом якої є: 1) стратегічна карта підприємства – комплекс структурованих стратегічних цілей за напрямками планування у розрізі фінансів, клієнтів, бізнес-процесів та персоналу; 2) стратегічні показники діяльності корпоративного рівня і ключові показники діяльності функціонального та оперативного рівнів, які дозволяють кількісно виразити стратегічні цілі та відстежити їх досягнення; 3) стратегічний план діяльності підприємства, який містить, окрім цілей і показників, прізвища осіб, відповідальних за до-



Рис. 1. Взаємозв'язок стратегії підприємства з технологією управління – збалансована система показників

сягнення кожної мети підприємства, фактичні і планові значення стратегічних і ключових показників діяльності підприємства, строки досягнення цілей (планових значень показників) [15].

Таким чином, збалансована система показників як технологія управління дозволяє визначити шлях досягнення цілей, сформулювати залежно від стратегічних цілей діяльності для всіх структурних підрозділів підприємства, встановити значення показників, яких необхідно досягти протягом планового періоду, а отже, здійснює перехід від загальноописових форм стратегії до дійових заходів, у межах яких реалізуються управлінські функції планування, обліку, контролю, мотивації, оцінки.

Для того щоб збалансована система показників безпосередньо була спрямована на розвиток організації, необхід-

но ввести до складу стратегічних цілей корпоративного рівня саме мету розвитку підприємства. Фрагмент стратегічної карти з вбудованою стратегічною метою «Розвиток» подано на рис. 2. Наступним рівнем управління, який пов'язує між собою стратегію і поточну діяльність підприємства, є тактичний. До технологій управління, що відповідають тактичному управлінню, більшість вчених відносять: управлінський облік і звітність, маркетингові технології, технології управління персоналом, технології залучення і утримання клієнтів, моніторинг середовища, корпоративну культуру, бюджетування, контролінг.

Для того щоб утворити безперервний з точки зору часового горизонту управлінський ланцюжок, необхідно, щоб використовувані технології управління були не просто сумісними, а доповнюва-

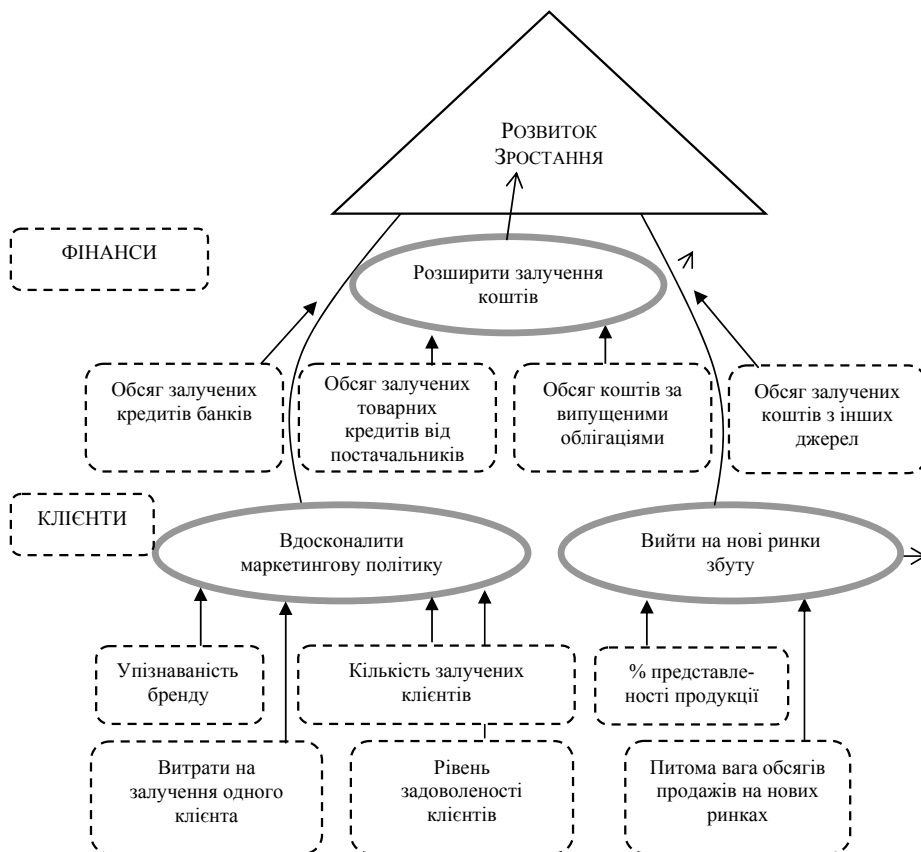


Рис. 2. Фрагмент стратегічної карти підприємства з вбудованою стратегічною метою «Розвиток»

ли і продовжували одна одну. Якщо звернутися до прикладу, описаного в статті, то збалансовану систему показників в управлінському розумінні доповнюють і продовжують всі перелічені технології тактичного управління, проте найбільш комплексною серед них є бюджетування. У цій статті під бюджетуванням розуміється технологія управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, яка базується на розробці, використанні і виконанні бюджетів у розрізі центрів відповідальності або напрямів діяльності на всіх рівнях управління і передбачає виконання функцій планування, обліку, аналізу, контролю показників і результатів діяльності, координацію роботи і мотивацію персоналу для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування [16].

Для досягнення стратегічних цілей підприємства, в тому числі й певного рівня розвитку, керівництво має здійснити поділ всіх наявних ресурсів за кожним видом діяльності і структурним підрозділом. Маючи деталізовані річні, квартальні щомісячні бюджети – основний інструмент технології бюджетування – менеджмент підприємства в повному обсязі інформований про надходження і видатки, а отже, має фінансовий план діяльності, на основі якого, в тому числі, формуються програми діяльності підрозділів. Аналогічні зауваження стосуються й такої технології, як ключові показники діяльності, які мають трирівневий розріз: стратегічні показники підконтрольні вищому керівництву підприємства; за досягнення тактичних показників відповідають функціональні керівники, наприклад, начальник відділу продажів, начальник кадрової служби, начальник відділу постачань тощо; за показники оперативного рівня відповідають провідні спеціалісти, що працюють в структурних підрозділах.

Цікаво зауважити, що на основі розв'язання питання впливу технологій управління на розвиток підприємства західними вченими і спеціалістами виникла концепція технологічної зрілості підприємства, яка не тільки визнає провід-

ну роль управлінських технологій у розвитку, а й структурує етапи розвитку підприємства залежно від використовуваних ним технологій [13]. Технологічна зрілість відображає міру готовності підприємства до ефективного управління власною діяльністю на основі використання сучасних управлінських технологій [17, с. 203]. Узагальнюючи положення різних моделей технологічної зрілості (їх налічується близько 20), можна виділити основні з них: 1) технологічна зрілість має 5 рівнів і дає змогу розпізнати етап організаційного розвитку підприємства; 2) перший рівень зрілості характеризується відсутністю управлінських технологій, п'ятий – використанням складних, інтегрованих, повністю автоматизованих технологій управління; 3) перехід від одного до іншого рівня зрілості є жорстко послідовним; 4) межі між рівнями технологічної зрілості є розмитими, межі рівнів можуть перетинатися; 5) розпізнавальними ознаками рівнів технологічної зрілості є рівень інформатизації управління, зміст цільової функції управління, характер роботи з бізнес-процесами, компетентність ключових менеджерів.

Висновки. Технологічна складова управлінського процесу відіграє важливу роль не тільки в забезпеченні ефективності управління, а й у процесах розвитку підприємства. Особливе значення в контексті розвитку підприємства мають технології стратегічного управління. Для досягнення максимального ефекту та прискорення розвитку технології стратегічного управління мають містити відповідну цільову функцію і мати чіткий безпосередній зв'язок з технологіями тактичного управління. Із розвитком підприємства ускладнюється набір використовуваних управлінських технологій і навпаки: опанування новітніх управлінських технологій, послідовність яких не суперечить послідовності рівнів технологічної зрілості, приводить до прискорення організаційного розвитку. Із переходом до більш високого рівня технологічної зрілості ефективність функціонування підприємства все менше залежить від компе-

тентності окремих менеджерів, а організаційний розвиток стає головною метою діяльності.

Список використаної літератури

1. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития / Л.Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.

2. Економічна енциклопедія: у 3 т. / відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія». – Т. 1. – Т. 3. – 2000, 2001, 2002. – 864 с.

3. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

4. Российский менеджмент: технологии успеха: учеб. пособие / под. ред. В.Н. Иванова. – М.: Муниципальный мир, 2005. – 399 с.

5. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК «Велби»; Изд-во «Проспект», 2006. – 504 с.

6. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учеб. пособие / И.Л. Добротворский. – М.: Изд-во «ПРИОР», 2002. – 464 с.

7. Долятовский В.А. Исследование систем управления: учебно-практическое пособие / В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Дону: Издательский центр «МарТ», 2003. – 256 с.

8. Общий и специальный менеджмент: учебник / общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 568 с.

9. Плескач В.Л. Технологии электронного бизнеса / В.Л. Плескач. – К.: ВЦ КНТЕУ, 2004. – 222 с.

10. Современные технологии управления промышленным предприятием: мо-

нография / А.Э. Воронкова, А.В. Козаченко, С.К. Рамазанов, Л.Е. Хлапенков. – К.: Либра, 2007. – 256 с.

11. ТОВАЖНЯНСКИЙ Л.Л. Основы управленческих технологий: учеб. пособие для студ. вузов / Л.Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ, А.Г. РОМАНОВСКИЙ, А.С. ПОНОМАРЕВ, О.А. ИГНАТЮК; Национальный технический ун-т «Харьковский политехнический ин-т». – Х.: НТУ «ХПИ», 2004. – 184 с.

12. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер, М. Витцель; пер. с англ. Ю. Леонова. – М.: Добрая книга, 2005. – 296 с.

13. Управление ростом: идеи и технологии: сб. статей / Ассоциация менеджеров / В.М. Ионов (ред.), А. Дынин (авт.-сост.), С. Литовченко (авт.-сост.). – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 280 с.

14. Шараров В.М. Технологии управления. Практический менеджмент: монография / В.М. Шараров, Е.В. Шарарова. – Черкассы: ЧДТУ, 2005. – 563 с.

15. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М.Г. Браун; пер. с англ. Ю. Сакулина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 224 с.

16. Пересунько О.В. Бюджетування в банку: сутність, властивості, функції / О.В. Пересунько // Культура народів Причорномор'я. Серія: Економічні науки. – Симферополь: Межвузовський центр «Крым», 2009. – № 175. – С. 111–116.

17. Креативные технологии управления проектами и программами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко, Е.Б. Гриша; Украинская ассоциация управления проектами. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 763 с.

Определено влияние технологий управления деятельностью предприятия на его развитие. Представлена классификация управленческих технологий. Показана взаимосвязь стратегического и тактического уровней управления в контексте используемых управленческих технологий. Обобщены положения концепции технологической зрелости предприятия.

Ключевые слова: технологии управления, стратегическое управление, сбалансированная система показателей, технологическая зрелость предприятия.

Influence of enterprise activity management technologies on its development is defined. Classification of management technologies is presented. The interrelation of strategic and tactical levels of management in a context of used administrative technologies is shown. Provisions of the concept of a technological maturity of the enterprise are generalized.

Key words: *management technologies, strategic management, balanced scorecard, technological maturity of the enterprise.*

Надійшло до редакції 1.10.2012.