

Опубліковано:

Науковий журналі «Актуальні проблеми економіки» НАУ. Київ, 2010.— №5,
с. 52-59

УДК 330.34.01

Верба В.А., к.е.н., доцент, докторант,
Гребешкова О.М., к.е.н., доцент,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима
Гетьмана»

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. В статті представлено авторське бачення сутності управлінських технологій у контексті управління розвитком компанії та результати проведеного дослідження емпіричних даних про ключові пріоритети діяльності вітчизняних підприємств, проблеми їх розвитку. Наведено аналітичну оцінку практики впровадження в українських компаніях найпоширеніших у світі управлінських технологій.

Ключові слова: управління розвитком компанії, управлінські технології, проблеми розвитку компанії, стратегічне управління.

Актуальність і постановка проблеми. Сучасна багатоваріантність методологічних підходів та концепції управління підприємством породжують широку палітру управлінських моделей і технологій, що застосовуються в процесі функціонування і розвитку підприємств. Управлінською практикою створено чимало інструментів управління, які сприяють ефективному досягненню стратегічних цілей підприємства.

Проте в науковому і професійному середовищі не припиняються дискусії навколо сутності та доречності технологізації управлінського процесу. Отже, постає проблема теоретико-методологічного обґрунтування та методичного розроблення управлінських технологій як дієвого способу «перетворення» можливостей, що виникають в оточенні і внутрішньому середовищі економічних організацій, на прогресуючі результати їх діяльності. Окремий аспект цієї проблеми утворює вивчення досвіду

впровадження різних управлінських інструментів в практику управління розвитком зарубіжних і вітчизняних підприємств. Саме емпіричні дані є об'єктивною основою теоретичних узагальнень про змістовну наповненість, дієвість, результативність та перспективність окремих управлінських інструментів і технологій.

Аналіз опублікованих надбань. Віддаючи належне популярності використання категорії «управлінські технології» у бізнесовій практиці, відмітимо значну розбіжність підходів до трактування їх сутності фахівцями з управлінського консультування, професійними менеджерами і керівниками підприємств та науковцями, що опікуються проблемами управління розвитком підприємств. Пануюче різноманіття авторських підходів до визначення суті управлінської технології обумовлює доцільність їх узагальнення, зокрема у три групи. По-перше, управлінська технологія розглядається як технологія прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем, порівняльну характеристику альтернатив їх розв'язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій) [1]. По-друге, управлінська технологія трактується к процес поділу управління на окремі процедури і операції для подальшої регламентації виконання окремих завдань з метою ефективного досягнення встановлених цілей підприємства [2]. По-третє, управлінська технологія являє собою послідовність виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації [3, с.38].

На думку окремих дослідників саме технологізація управління дає можливість здійснювати управлінські функції через «поєднання, послідовність, взаємозв'язок цільових, функціональних, організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур» [4, с.388].

Невирішені частини загальної проблеми. Дослідження наукової та професійної літератури з управління підприємством та його розвитком, дозволяє констатувати наявність серйозних прогалин у теоретико-методологічному підґрунті управління розвитком підприємства, визначенні концепцій, методів та технологій, що забезпечують досягнення цілей розвитку. У науковому просторі залишаються не достатньо дослідженими питання сутнісної управлінських технологій, їх семантичного співвідношення із технологіями управління. Потребують уточнення змістовні характеристики окремих управлінських технологій з метою виявлення механізму їх впливу на розвиток компанії.

Поряд з невирішеними проблемами теоретичного характеру, очікують на своє дослідження питання результативності практичного застосування окремих управлінських концепцій і інструментів. Відзначимо, що зарубіжними дослідниками вже не перше десятиліття проводяться дослідження досвіду впровадження та використання різноманітних управлінських технологій. Показовими є глобальні дослідження рівню популярності та ефективності використання управлінських практик, що проводяться консалтинговою компанією Bain&Company за матеріалами 30 тис. підприємств різних сфер діяльності, масштабів та регіональної приналежності [5]. Проте здобутки та прогріхи вітчизняних управлінців (як практиків, так й науковців) залишаються слабо вивченою сферою.

Мета статті. Ураховуючи складність та поліаспектність предметної сфери дослідження, в межах цієї статті зосередимось на висвітленні та аналітичній оцінці практики впровадження та застосування найпоширеніших у світі управлінських технологій в українському бізнес-середовищі.

Виклад результатів дослідження. Відповідно до завдань наукового узагальнення щодо уточнення дефініції управлінської технології, вважаємо за необхідне виділяти теоретичний, методологічний та емпіричний аспекти висвітлення цього питання.

Базуючись на теоретичному та методологічному підґрунті, управлінські технології спрямовані на уточнення принципів здійснення управлінської діяльності, регламентації змісту виконання окремих етапів, процедур та операцій з метою досягнення цілей компанії [6, с.48]

Ключовим призначенням управлінських технологій є забезпечення трансферту наукових методів і засобів управління у практичну діяльність підприємств, застосування управлінських інновацій у бізнесовій діяльності. Не можна не погодитись з тезою про те, що технологія управління є безупинним творчим процесом підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень [7].

Намагаючись розкрити сутність управлінської технології як способу утілення комплексу управлінських впливів на підприємство та його підсистеми з метою реалізації цілей розвитку [8], вважаємо за необхідне визначити такі найсуттєвіші ознаки управлінських технологій: 1) поділ управлінського процесу на етапи, стадії, процедури, що забезпечує технологізацію управління; 2) отримання синергійного ефекту від комплектного та системного підходу до виконання процедур і операцій за умови жорсткої регламентації управлінських дій усіх посадових осіб. Ефективність управлінських технологій перевіряється через прийоми, методи, техніки, організацію робіт, терміни і тривалість виконання процедур, вимоги до кваліфікації персоналу [9]. Проте, фактографічним підґрунтям узагальнення та розвитку інноваційних управлінських концепцій слід визнати аналіз практики застосування відповідних інструментів і технологій.

З метою дослідження та оцінки вітчизняної практики підприємствами управлінських технологій протягом 2008-2009 рр. було проведено опитування керівників і топ-менеджерів понад 300 українських підприємств різних видів діяльності, масштабів та регіональної приналежності (рис. 1).

Розподіл підприємств вибірки по сферах діяльності



Розподіл підприємств вибірки за чисельністю персоналу

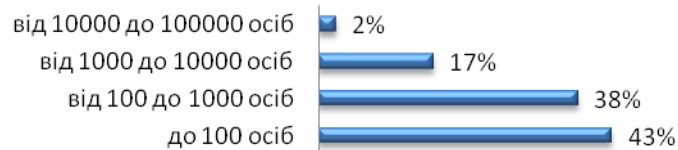


Рис. 1. Розподіл підприємств вибірки за сферами діяльності (а) та чисельністю персоналу (б)

Основні завдання дослідження зводилися до наступного:

- ідентифікувати управлінські проблеми та оцінити вплив різноманітних чинників на функціонування та розвиток українських підприємств;
- визначити пріоритети розвитку вітчизняних підприємств різних сфер діяльності;
- охарактеризувати та оцінити рівень популярності застосування вітчизняними компаніями поширених у світі управлінських технологій для досягнення цілей розвитку.

Спираючись на досвід спілкування з представниками вітчизняного бізнесу та орієнтуючись на сучасні світові тенденції в сфері наукового

пошуку щодо удосконалення управління розвитком підприємств, на початку дослідження нами було висунуто три робочі гіпотези:

- при формуванні цільових настанов розвитку українських підприємств в структурі цілей фінансові орієнтири результативності переважають над стратегічними;
- намагаючись забезпечити розвиток підприємства менеджмент вітчизняних компаній зосереджується на вирішенні короткострокових завдань;
- більшість вітчизняних компаній використовують лише окремі інструменти найпопулярніших у світі управлінських технологій, причому рівень підготовленості менеджменту і персоналу таких підприємств до роботи в форматі впроваджуваних управлінських технологій є доволі низьким, що позначається на результативності управління.

Результати проведеного дослідження дозволять зробити кілька важливих висновків, що зводяться до наступного.

В системі цілей розвитку українських підприємств безперечно першість віддано цілям фінансового характеру (зона 1 на рис. 2), а саме: отриманню прибутку, збільшенню обсягів продаж та підтримці стабільного фінансового стану. Це пояснюється, з одного боку, складними макроекономічними умовами останніх двох років, в яких більшість вітчизняних підприємств намагаються вижити та зберегти мінімальні економічні досягнення, набуті у передкризовий період. З іншого боку, слід визнати, стратегічну недалекоглядність вітчизняного менеджменту: досвід розвитку найуспішніших зарубіжних компаній засвідчує, що успішно розвиватися, дивлячись «собі під ноги», практично неможливо. Підприємство має усвідомлювати свою стратегічну перспективу. У такому контексті можна відзначити як позитивне доволі суттєву оцінку значущості таких цільових спрямувань у настановах розвитку українських підприємств, як посилення позицій на внутрішньому ринку та покращення якості

продукції (робіт, послуг) (3,98 та 3,84 балів відповідно з 5,00 максимально можливих). Проте бачення українських компаній щодо можливостей та необхідності виходу на міжнародні ринки та оновлення свого продуктового портфелю не викликає оптимізму (зона 4 на рис. 2).

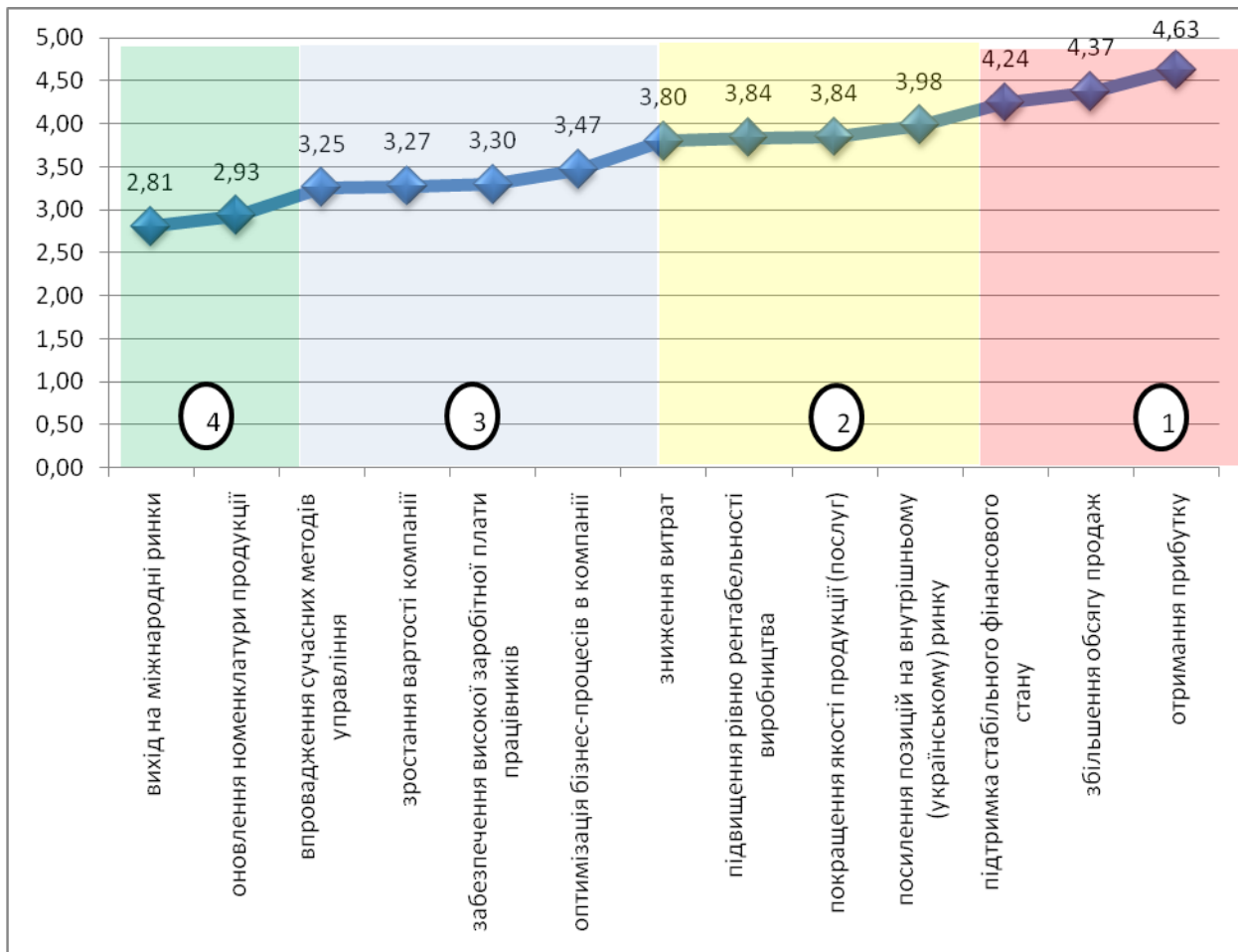


Рис. 2. Усереднені оцінки значущості цілей діяльності українських підприємств (за 5-бальною шкалою)

У контексті наданих респондентами оцінок значущості цілей діяльності логічними уявляються оцінки пріоритетів українських компаній у виборі альтернатив розвитку: 54% респондентів вважають за найважливіше спрямувати свої зусилля на оптимізацію фінансових ресурсів; 50% — усвідомлюють необхідність виходу на нові ринки (як правило, регіональні); 49% — потенціально готові до збільшення обсягів виробництва продукції. Занепокоєння викликає той факт, що тільки 36% респондентів висловлюють зацікавленість у пошуку способів вирішення проблеми розвитку персоналу, 25% — опікуються необхідністю технологічного оновлення та лише 7% —

передбачають в перспективі зміну профілю діяльності. Отже, слід констатувати, що в цільових настановах розвитку українських компаній переважають оперативні завдання, а стратегічна перспектива або є другорядною задачею, або не усвідомлюється в загалі.

Підтвердження тези про другорядність стратегічних настанов в оцінках значущості перспектив розвитку вітчизняних компаній знаходимо також в результатах оцінювання стратегічної важливості активів, що засвідчують надзвичайно низький рівень усвідомлення вітчизняним менеджментом значущості для розвитку компанії таких стратегічних активів як знання та інтелектуальні активи підприємства (важливість яких визнають лише 27% і 33% респондентів відповідно).

На фоні вище зазначеного, уявляється цікавим проаналізувати виявлену в ході опитування структуру управлінських проблем, що ідентифікуються в процесі забезпечення розвитку вітчизняних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Групування управлінських проблем розвитку вітчизняних підприємств за критерієм оцінки їх актуальності (за 5-бальною шкалою)

Ступінь актуальності проблем (їх усереднена за вибіркою оцінка у балах)	Сутність проблем
Найактуальніші (3,96—3,83 бали)	Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом
	Підвищення якості продукції
	Пошук ефективних методів конкурентної боротьби
Актуальні (3,71—3,61 бали)	Скорочення витрат
	Покращення якості обслуговування клієнтів
	Навчання та перенавчання персоналу управлінської ланки
	Впровадження інновацій
	Забезпечення програм розвитку фінансовими ресурсами
Найменш актуальні (3,51—3,49 бали)	Делегування відповідальності менеджерам за результати роботи підприємства
	Впровадження нових технологій

Необхідно відмітити високий середній рівень наданих респондентами оцінок загального рівню актуальності всіх управлінських проблем (середня оцінка склала 3,70 бали), що свідчить про усвідомлене менеджментом підприємств турбування щодо наявності таких проблем. Що ж до оцінок ступеню актуальності, то в цьому контексті слід визнати існування певної кореляції результатів дослідження. Проте виникає певне протиріччя, якщо дослідити взаємозв'язки між актуальністю управлінських проблем, важливістю стратегічних активів та баченням альтернатив розвитку підприємств.

Зокрема, найактуальнішою визнається проблема забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, при цьому в структурі стратегічних активів пріоритет віддається висококваліфікованому персоналу. Однак, оцінюючи привабливість альтернатив розвитку тільки 36% опитаних представників топ-менеджменту вітчизняних підприємств визначають навчання персоналу як нагальну альтернативу розвитку свого підприємства. До того ж, привертає увагу той факт, що при високій оцінці актуальності проблеми пошуку ефективних методів здійснення конкурентної боротьби, вітчизняним менеджментом не розглядаються як дієві такі джерела конкурентних переваг, як знання та інтелектуальні ресурси. На наше переконання, цей факт свідчить про традиційне панування в вітчизняній практиці принципів управління, притаманних екстенсивному способу розвитку на основі матеріально-витратного виробництва.

Які ж управлінські технології використовують вітчизняні менеджери для реалізації завдань розвитку українських підприємств і компаній? Відповідні результати дослідження зводяться до наступного.

По-перше, слід визнати, що загальний рівень застосування сучасних управлінських технологій українськими підприємствами залишається порівняно низьким (рис. 3).



Рис. 3. Порівняльна оцінка застосування управлінських технологій розвитку у вітчизняних та зарубіжних компаніях

По-друге, якщо за оцінками зарубіжних експертів [10] найпоширенішою технологією управління визнається стратегічне планування, то для вітчизняних підприємств перша в рейтингу популярності — концепція бюджетування. Це ще одне підтвердження надмірного фокусування менеджерів українських компаній на проблемах переважно тактичного (на противагу стратегічному) характеру.

По-третє, привертає увагу занадто низький рівень впровадження в українську управлінську практику таких системних управлінських технологій, як збалансована система показників (BSC). Слід відмітити, що виходячи з наданих респондентами оцінок, для впровадження подібних управлінських технологій на українських підприємствах поки що не створення необхідних передумов. Зокрема, тільки 49% респондентів визнають, що на їх підприємствах формулюються місія і візія, 38% респондентів запроваджують принципи процесноорієнтованого управління, 30% використовують бенчмаркінг. Отже, для застосування управлінських

технологій, подібних до BSC, український менеджмент має усвідомити необхідність дотримання принципу системності управлінських впливів в процесі розвитку підприємства, і головне — почати впроваджувати в практику реалізації управлінських рішень стратегічного мислення та

Висновки. Узагальнюючи наведені вище результати дослідження практики впровадження управлінських технологій на українських підприємствах, маємо зробити такі висновки.

Підтверджено гіпотезу про те, що в системі цілей розвитку українських підприємств переважають цілі фінансового характеру, внаслідок чого 54% досліджених підприємств назвали оптимізацію фінансових ресурсів пріоритетним завданням розвитку на найближчі 3-5 років.

Виявлено, що серед українських підприємств найпопулярнішою управлінською технологією залишається бюджетування, пік популярності якої у світі приходився на другу половину ХХ століття.

Встановлено, що впроваджуючи найпопулярніші у світі управлінські технології, вітчизняні компанії порушують принцип системності, що обумовлює нижчий (порівняно зі світовим) рівень задоволеності такими технологіями.

Список використаних джерел

1. Платов В. Современные управленческие технологии./ Платов В. М.: Изд-во «Дело», 383с.
2. Пирогов В. И. Технологизация — путь совершенствования управления предприятием / Пирогов В. И., Завьялов С. К., Мукушев Г. Р. [Електроний ресурс] //Режим доступу http://econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2007_05/Pirogov.htm
3. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита/ Смирнов Э. А. // Менеджмент в России и за рубежом. —2000. —№ 3.
4. Державне управління та державна служба: Словник-довідник /Уклад. О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.
5. Rigby Darrell, Bilodeau Barbara Management Tools and Trends 2007 // [Електроний ресурс] //Режим доступу http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf

6. Марков М. Технология и эффективность социального управления. Пер. с болгарского. М.: Прогресс, 1982.-с.48.
7. Бондарчук Л.В., Попеляр А.В. Сучасні технології управління// [Електроний ресурс] //Режим доступу: <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popolyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>
8. Гребешкова О.М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід/ Гребешкова О.М. // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. Відп. ред. С.І. Дем'яненко. Вип. 19. – К.: Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. – С.74-80.
9. Пирогов В.И. Технологизация — путь совершенствования управления предприятием / Пирогов В.И., Завьялов С.К., Мукушев Г.Р.Всероссийский экономический журнал «ЭКО», 2007, №5. [Електроний ресурс] //Режим доступу: http://economy.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2007_05/Pirogov.htm
10. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации/ Фрайлингер К., Фишер Й./ Пер с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой.—М.: Книгописная палата, 2002. –264с.