

В.А. Верба, О.М. Гребешкова

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ*

У статті представлено авторське бачення сутності управлінських технологій в контексті управління розвитком компанії та результати проведеного дослідження щодо ключових пріоритетів діяльності вітчизняних підприємств і проблем 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.

Табл. 1. Рис. 4. Літ. 10.

В.А. Верба, Е.Н. Гребешкова

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ РАЗВИТИЯ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье представлено авторское видение сущности управленческих технологий в контексте управления развитием компании и результаты проведенного исследования ключевых приоритетов их деятельности и ключевых проблем их развития. Приведена аналитическая оценка практики внедрения на отечественных предприятиях наиболее популярных в мире управленческих технологий.

Ключевые слова: управление развитием компании, управленческие технологии, проблемы развития, стратегическое управление.

V.A. Verba, O.M. Grebeshkova

ANALYTICAL EVALUATION OF MANAGERIAL TECHNOLOGIES OF DEVELOPMENT FOR UKRAINIAN ENTERPRISES

The article presents the authors' vision of the essence of managerial technologies in the context of company development management as well as the results of the performed research of the key priorities in their activity and major problems in their development. An analytical evaluation of the experience of introducing the world's most popular managerial techniques at the domestic enterprises is carried out.

Keywords: company development management; managerial technologies; problems in the development; strategic management.

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

Проте в науковому і професійному середовищі не припиняються дискусії щодо сутності та доречності технологізації управлінського процесу. Отже, постає проблема теоретико-методологічного обґрунтування та методичного роз-

* статтю підготовлено на основі доповіді на III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки 2009» (11 грудня 2009 р., Національна академія управління, м. Київ).

роблення управлінських технологій як дієвого способу «перетворення» можливостей, які виникають в оточенні і внутрішньому середовищі економічних організацій, на прогресуючі результати їхньої діяльності. Окремим аспектом цієї проблеми є вивчення досвіду впровадження різних управлінських інструментів у 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, слід звернути увагу на значну розбіжність підходів до трактування їхньої сутності фахівцями з управлінського консультування, професійними менеджерами і керівниками підприємств та науковцями, які опікуються проблемами управління розвитком підприємств. Різноманіття авторських підходів до визначення суті управлінської технології обумовлює доцільність їх поділу на 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 [7]. По-друге, управлінська технологія трактується як процес поділу управління на окремі процедури і операції для подальшої регламентації виконання окремих завдань з метою ефективного досягнення встановлених цілей підприємства [6]. По-третє, управлінська технологія – це послідовність виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації [8, 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» [3, 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 і технологій, які забезпечують досягнення цілей розвитку. У науковому просторі залишаються недостатньо дослідженими питання сутнісної управлінських технологій, їх семантичного співвідношення з 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 дослідження питання результативності практичного застосування окремих управлінських концепцій та інструментів. Слід зазначити, що зарубіжними дослідниками вже не перше десятиліття проводяться дослідження досвіду впровадження та використання різноманітних управлінських технологій. Показовими є глобальні дослідження рівня популярності та ефективності використання управлінських практик, які проводяться консалтинговою компа-

нією "Bain&Company" за матеріалами 30 тис. підприємств різних сфер діяльності, масштабів і регіональної приналежності [10]. Проте здобутки та огріхи вітчизняних управлінців (як практиків, так і науковців) залишаються мало вивченою сферою.

Мета дослідження. Враховуючи 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.

Основні результати дослідження. Відповідно до завдань наукового узагальнення та уточнення дефініції управлінської технології необхідно 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 [4, 48].

Ключовим призначенням управлінських технологій є забезпечення трансферту наукових методів і засобів управління в 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 [1].

Для того, щоб розкрити сутність управлінської технології як способу втілення комплексу управлінських впливів на підприємство та його підсистеми з метою реалізації цілей розвитку [2], слід визначити такі найсуттєвіші ознаки управлінських технологій: 1) поділ управлінського процесу на етапи, стадії, процедури, що забезпечує технологізацію управління; 2) отримання синергійного ефекту від комплексного 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 [6]. 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 управлінських технологій протягом 2008–2009 рр. авторами статті у межах наукового дослідження проблем розвитку вітчизняних компаній було проведено опитування керівників і топ-менеджерів понад 300 українських підприємств різних видів діяльності, масштабів і регіональної приналежності (рис. 1, 2).

Основні завдання дослідження полягали в тому, щоб:

- 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.



Рис. 1. Розподіл підприємств вибірки за сферами діяльності, авторська розробка

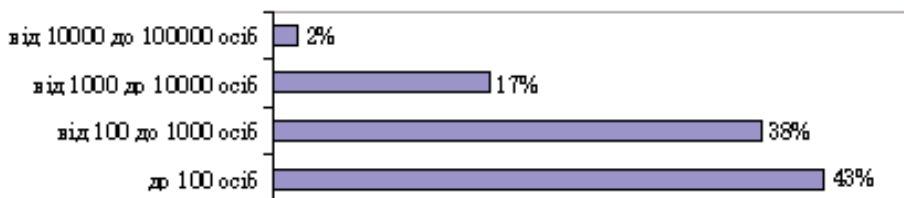


Рис. 2. Розподіл підприємств вибірки за чисельністю персоналу, авторська розробка

На основі вивчення досвіду спілкування з представниками вітчизняного бізнесу та сучасних світових тенденцій у сфері удосконалення управління розвитком підприємств авторами статті 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 у форматі впроваджуваних управлінських технологій є доволі низьким, що позначається на результативності управління.

Згідно з результатами проведеного дослідження, у системі цілей розвитку українських підприємств безперечно першість віддано цілям фінансового характеру (зона 1 на рис. 3), 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 недалекглядність 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 позитивним є посилення позицій на внутрішньому ринку та покращення якості продукції (робіт, послуг) (3,98 та 3,84 бала відповідно з 5,00 максимально можливих). Проте бачення українських компаній щодо можливостей і необхідності виходу на міжнародні ринки та оновлення свого продуктового портфеля не викликає оптимізму (зона 4 на рис. 3).

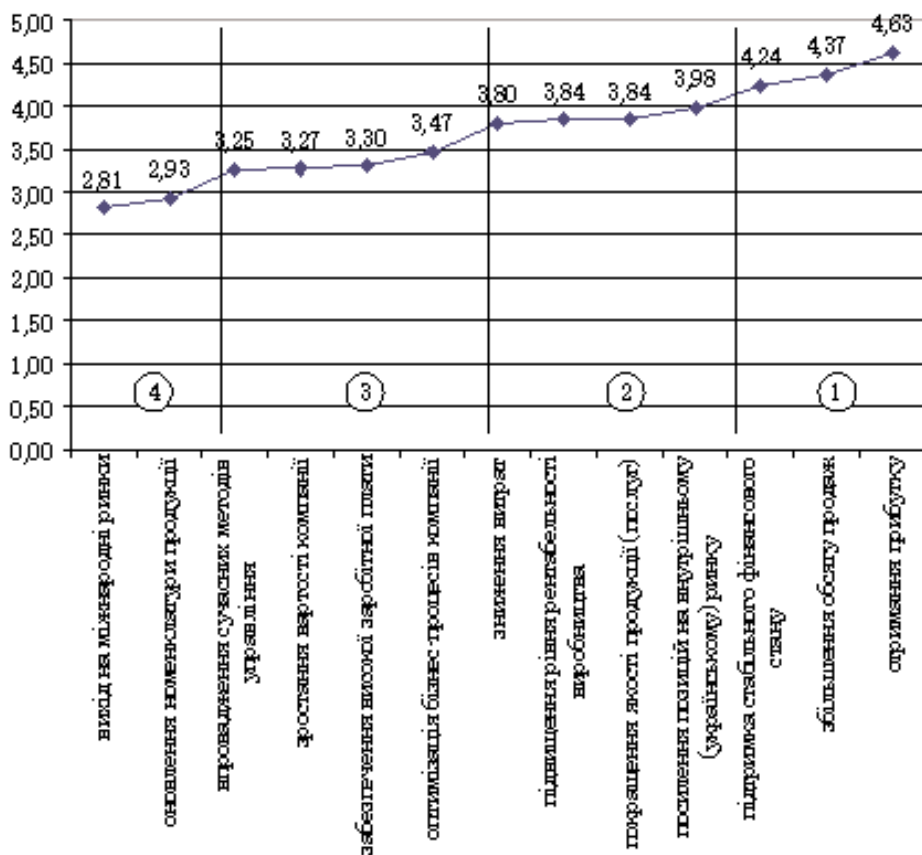


Рис. 3. Усереднені оцінки значущості цілей діяльності українських підприємств (за 5-бальною шкалою), авторська розробка

У контексті наданих респондентами оцінок значущості цілей діяльності логічними є оцінки пріоритетів українських компаній у виборі альтернатив розвитку: 54% респондентів вважають за найважливіше спрямувати свої зу-

силля на оптимізацію фінансових ресурсів; 50% – усвідомлюють необхідність виходу на нові ринки (як правило, регіональні); 49% – потенційно 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 у перспективі зміну профілю діяльності. Отже, в цільових настановах розвитку українських компаній переважають оперативні завдання, а стратегічна перспектива або є другорядною задачею, або не усвідомлюється взагалі.

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 вищезазначеного цікаво проаналізувати виявлену в ході опитування структуру управлінських проблем, які ідентифікуються в процесі забезпечення розвитку вітчизняних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1. Групування управлінських проблем розвитку вітчизняних підприємств за критерієм оцінки їхньої актуальності (за 5-бальною шкалою), авторська розробка

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

Необхідно відмітити високий середній рівень наданих респондентами оцінок загального рівня актуальності всіх управлінських проблем (середня оцінка склала 3,70 бала), що свідчить про усвідомлення менеджментом підприємств наявності таких проблем. Що ж до оцінок ступеня актуальності, то в цьому контексті слід визнати існування певної кореляції результатів дослідження. Проте виникають певні суперечності між актуальністю управлінських проблем, важливістю стратегічних активів і баченням альтернатив розвитку підприємств.

Зокрема, найактуальнішою визнається проблема забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, при цьому в структурі стратегічних активів перевага надається висококваліфікованому персоналу. Однак, оцінюючи

привабливість альтернатив розвитку, тільки 36% опитаних представників топ-менеджменту вітчизняних підприємств визначають навчання персоналу як нагальну альтернативу розвитку свого підприємства. Слід зауважити, що, незважаючи на високу оцінку актуальності проблеми пошуку ефективних методів здійснення конкурентної боротьби, вітчизняним менеджментом не розглядаються як дієві такі джерела конкурентних переваг, як знання та інтелектуальні ресурси. Цей факт свідчить про традиційне панування у вітчизняній практиці принципів управління, притаманних екстенсивному способу розвитку на основі матеріально-витратного виробництва.

Які ж управлінські технології використовують вітчизняні менеджери для реалізації завдань розвитку підприємств і компаній?

По-перше, слід визнати, що загальний рівень застосування сучасних управлінських технологій українськими підприємствами залишається порівняно низьким (рис. 4).

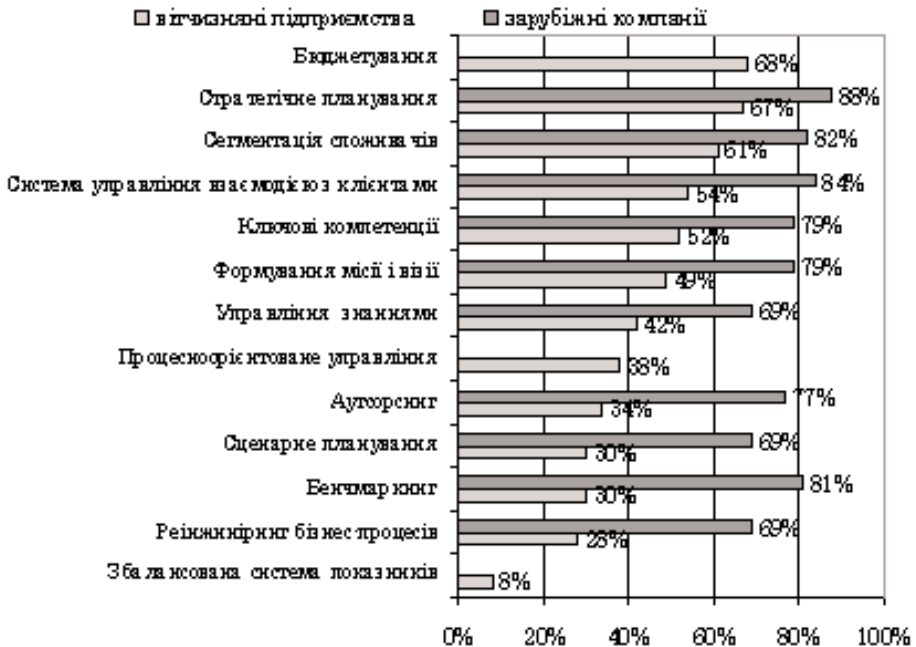


Рис. 4. Порівняльна оцінка застосування управлінських технологій розвитку у вітчизняних і зарубіжних компаніях, авторська розробка

По-друге, якщо, за оцінками зарубіжних експертів [9], 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 зазначити, що зважаючи на

оцінки респондентів, для впровадження подібних управлінських технологій на українських підприємствах поки що не створено необхідних передумов. Так, тільки 49% респондентів визнають, що на їхніх 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 у процесі розвитку підприємства, і головне – почати впроваджувати в практику реалізації управлінських рішень стратегічного мислення.

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

1. 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.

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

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

1. Бондарчук Л.В., Попеляр А.В. Сучасні технології управління // intkonf.org.
2. Гребешкова О.М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід // Економіка і підприємництво: Зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів / Відп. ред. С.І. Дем'яненко. – Вип. 19. – К.: Аспект-Поліграф, 2007. – С. 74–80.
3. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Уклад. О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.
4. Марков М. Технология и эффективность социального управления / Пер. с болгар. – М.: Прогресс, 1982. – 48 с.
5. Первушин В.А. Новые управленческие технологии как способ повышения эффективности работы компании // Компас промышленной реструктуризации. – 2003. – №3. – С. 57–61.
6. Пирогов В.И., Завьялов С.К., Мукушев Г.Р. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием // ЭКО: Всероссийский экономический журнал. – 2007. – №5 // econot.nsc.ru.
7. Платов В. Современные управленческие технологии. – М.: Дело, 2006. – 383 с.
8. Смирнов Э.А. Управленческие технологии как объект функционального аудита // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №6. – С. 95–104.
9. Фрайлингер К., Фишер Й. Управление изменениями в организации / Пер с нем. Н.П. Берговой, И.А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
10. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools and Trends 2007 // www.bain.com.

Стаття надійшла до редакції 25.12.2009.