

II. Економіка, управління та маркетинг

УДК 330.34.01

*Гребешкова О., канд. екон. наук, доцент
кафедри стратегії підприємств,
Шалдаєва Т., студентка
факультету економіки та управління,
Фоміна А., студентка
факультету економіки та управління,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

СУЧАСНІ ТRENДИ ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ НОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*O. Grebeshkova, Ph.D, Associate Professor
Department strategy of enterprises,
Kyiv National Economic University named Vadym Hetman
T. Shaldayeva, student at the Faculty of Economics and Management,
Kyiv National Economic University named Vadym Hetman
A. Fomina, student at the Faculty of Economics and Management,
Kyiv National Economic University named Vadym Hetman*

MODERN TRENDS IN IMPLEMENTATION OF NEW MANAGEMENT TECHNIQUES AT THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ. У статті наведено узагальнення сучасних тенденцій поширення у бізнес-середовищі управлінських інструментів і технологій. Представлено порівняльну аналітичну характеристику практики застосування управлінських інновацій зарубіжними та вітчизняними компаніями. Зроблено висновки про передумови впровадження управлінських інновацій на українських підприємствах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: підприємство, управління, управлінська технологія, методи управління, управлінські інновації, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент.

SUMMARY. The article summarizes current trends in the spread of management tools and technologies in business environment. Comparative analytical characterization of the practice of management innovations by foreign and domestic companies is given. Conclusions about the premises of implementation of managerial innovations in Ukrainian enterprises are made.

KEYWORDS: enterprise, management, management technology, management innovation, strategic management, innovative management.

Постановка проблеми. Розвиток сучасної економіки характеризується невизначеністю, нестабільністю, а також загостренням проблеми ефективного використання усіх наявних ресурсів. Характерними рисами ринків товарів, послуг, ресурсів і капіталу є динамізм, прискорена технологізація, висока цінність інформації, загострення конкуренції, ускладнення структури попиту, а також зростаючий вплив інтеграційних і глобалізаційних процесів. За умов таких процесів в економічному середовищі результати діяльності підприємств і компаній суттєво залежать від належних реформ управління. Використання неадекватних сучасності, застарілих технологій, методів та інструментів управління діяльністю підприємства знижує його конкурентну позицію, та, як наслідок, веде до банкрутства та ліквідації. Відтак загострюється проблема пошуку адекватних сьогоденню методів та інструментів управління первинними ланками економіки, здатних забезпечити успішний розвиток підприємств у стратегічній перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Початок активних досліджень проблематики технологій управління організаціями дослідники відносять на кінець 50-х років ХХ ст. Наприклад, Дж. Вудворд пропонувала розглядати управлінські технології як інформацію та засоби її збереження; Дж. Томпсон — як організаційну діяльність і знання про причинно-наслідкові зв'язки; Ч. Пер-роу — через призму варіабельності ресурсів і процесів пошуку оптимальних рішень; А. Негандхі та Б. Естафен — як різні управлінські практики, принципи та техніки, що використовуються для виконання функцій планування, організації, підбору кадрів, керівництва та контролю [1, с. 28].

Проблематиці управлінських технологій і новацій в управлінні присвятили свої праці багато вітчизняних дослідників: В. Александрова, Г. Андрощук, Л. Антонюк, Ю. Бажал, В. Верба, О. Гуцалюк, І. Павленко, В. Пирогова, Н. Чухрай, М. Яковенко та ін. Зокрема, українські дослідники вивчали: вітчизняний досвід використання інновацій на підприємстві [2]; практику впровадження в українських компаніях найпоширеніших у світі управлінських технологій [3, с. 53–58]; ефективність застосування управлінських технологій на вітчизняних і зарубіжних підприємствах, роль цих технологій в управлінні підприємством [4, с. 86–89; 5, с. 68–73]; вплив управлінських технологій на формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [6, с. 31–38].

Невирішені частини досліджуваної проблеми. Останніми роками зарубіжні та вітчизняні науковці опікуються вирішенням таких дослідницьких завдань, як: поєднання внутрішнього і зовнішнього розвитку компаній, а також вплив психологічних факторів на процеси управління [7]; теоретичні закономірності та практичні основи інноваційного менеджменту [8; 9]; способи організації інноваційної діяльності на підприємстві [10]; окремі моделі/концепції управлінських технологій (збалансована система показників, бюджетування, моделювання бізнес-процесів, ключові компетенції тощо) та їх застосування на підприємстві.

Мета дослідження полягає у виявленні сучасних трендів у світовій практиці застосування нових управлінських технологій та узагальненні досвіду впровадження управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах.

Результати дослідження. Необхідно відзначити, що у вітчизняній науковій літературі не існує однозначного підходу до трактування сутності управлінських технологій. Наприклад, у публікаціях радянських науковців кінця 1980-х рр. управлінська технологія трактувалася як «однин із проявів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси, її сутність полягає у системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Вона поділяється на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та ефективності» [2]. З переходом до ринкових відносин змінюється і використання терміну «управлінська технологія»: він перестає відноситися суто до державного управління і розповсюджується у бізнес-структури, починає використовуватися фахівцями і науковцями з менеджменту.

У сучасному трактуванні, технологія управління — це безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень. До цього процесу зводиться уся діяльність менеджера організації як суб'єкта управління своєї системи [7, с. 234].

Ефективне управління на сучасних підприємствах неможливе без упровадження нових управлінських технологій, що забезпечують утримання та/або набуття стійких конкурентних переваг за умов стрімких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Від використовуваних технологій управління залежать:

— швидкість, якість і точність прийняття управлінських рішень;

— якість і результативність проведення досліджень (сучасні управлінські технології передбачають накопичення і зберігання значних масивів інформації, що дозволяють сформулювати достатнє інформаційне забезпечення прикладних наукових досліджень);

— можливість інновацій в управлінському процесі (під час багаторазового випробування і відпрацювання управлінських операцій виникають суперечності, розв'язання яких має як наслідок удосконалення, або ідеї покращення управлінського циклу);

— кваліфікаційний рівень персоналу підприємства (використання сучасних управлінських технологій значно підвищує вимоги до професійного відбору та підготовки управлінців).

Слід зазначити, що інновації в управлінні повинні мати не разовий, а періодичний характер. Тільки тоді їх запровадження призведе до успіху підприємства. Виокремлюють три умови, при яких інновації у сфері управління створюють довгострокові переваги: 1) управлінські інновації базуються на нових принципах; 2) управлінські інновації повинні бути системними; 3) управлінські інновації є частиною безперервного процесу нововведень, котрі з часом потребують удосконалення [10].

Керівники підприємств у першу чергу стикаються із вибором необхідної технології управління діяльністю підприємства, яка б максимально відповідала потребам сучасності, дозволяла досягати поставлених цілей і контролювати усі сфери діяльності підприємства, давала змогу швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Тому варто звернути увагу на те, що розвитку технологій управління у контексті діяльності конкретного підприємства передують процес їх вибору та запровадження. Фактори вибору технології управління діяльністю підприємства поділяються на дві групи. Перша група відображає ті, які пов'язані з певними параметрами самого підприємства, і містить економічні, адміністративні та психологічні фактори. Друга група факторів пов'язана із параметрами власне технології управління, оскільки в сучасних умовах існує безліч варіацій кожної з них, які відрізняються: вартістю, популярністю, тривалістю періоду запровадження і первинної апробації, широтою охоплення різних суб'єктів управління [13].

Виникнення, упровадження і розвиток технологій управління слід розглядати на двох рівнях: загальноекономічному та на рівні окремого підприємства. Незважаючи на те, що у світовій практиці ефективне управління компанією просто неможливе без використання сучасних управлінських технологій, вітчизняні підприємства у своїй більшості не поспішають до впровадження нових технологій управління або не прагнуть вдосконалення використовуваних. Наведемо кілька фактів на користь зазначеному.

За даними консалтингової компанії «Vain&Company» у 2013 році 1208 керівників глобальних підприємств різних сфер діяльності, масштабів і регіональної приналежності виділили 25 найпопулярніших інструментів управління, до числа яких віднесені: збалансована система показників; бенчмаркетинг; аналітика «великих даних»; реорганізація бізнес-процесів; управління змінами; зниження складності; ключові компетенції; управління взаємовідносинами з клієнтами; сегментація клієнтів; концепція радикального вдосконалення процесів; скорочення; управління персоналом; злиття та поглинання; формування місії та візії; відкриті інновації; аутсорсинг; цінова оптимізація; задоволеність і лояльність управління; сценарне планування; бренд-менеджмент; стратегічні альянси; стратегічне планування; управління ланцюжками поставок; концепція загального менеджменту якості та бюджетування [14]. Також, на сьогодні широко застосовуються такі управлінські інновації як: концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРІО); концепція загального менеджменту якості (TQM); стратегічний менеджмент; проектний менеджмент; контролінг; структурно-функціональне моделювання [2].

За даними консалтингової компанії «Vain&Company», кількість використовуваних управлінських технологій із 2004 року по 2012 рік мала тенденцію до зниження, хоча великим компаніям притаманне порівняно більше число застосовуваних управлінських інструментів, ніж це спостерігається у малих і середніх підприємств. Зокрема, у 2012 році великі компанії застосовували в середньому 9 різних управлінських інструментів (проти 16 — у 2004 році); середні компанії — менше 7 (проти 13 у 2004 р.); малі компанії — не більше 6 (проти майже 12 у 2004 році). Також експерти відзначають, що останніми роками спостерігається стійка тенденція пошуку компаніями свідомого вибору технологій управління (на відміну від переважаючого донедавна вибору «модної» концепції або моделі) [14].

За даними консалтингової компанії «Bain&Company», компанії Азіатсько-Тихоокеанського регіону і Північної Америки використовують найбільшу кількість із уже зазначених 25-ти інструментів управління, а саме 8,5 і 8,4 відповідно. Серед компаній країн Латинської Америки і ЕМЕА останніми роками спостерігається значне скорочення кількості застосовуваних управлінських технологій. Латиноамериканські компанії використовують тільки 5 із 25-ти запропонованих управлінських технологій: стратегічне планування; управління взаємовідносинами з клієнтами; управління персоналом; бенчмаркінг; збалансована система показників. Керівники компаній Азіатсько-Тихоокеанського регіону поклалися на концепцію управління взаємовідносинами з клієнтами більш ніж на будь-який інший інструмент управління, демонструючи свою зацікавленість у збільшенні споживчої цінності як способу реалізації можливостей для зростання. При такій незначній кількості управлінських технологій в умовах сьогодення відзначається важливість зосередження менеджменту підприємств на тих з них, котрі забезпечуватимуть найбільшу вигоду для підприємства.

Об'єктивна необхідність управлінських нововведень усвідомлюється переважною більшістю керівників вітчизняних підприємств. За даними консалтингової агенції «Консалтинг Груп Юкрейн», потреба у використанні нових методів управління під час розв'язання управлінських завдань усвідомлюють 71 %, а під час управління конкретними сферами діяльності — 67 % опитаних керівників. Найпозитивніші оцінки впливу управлінських нововведень на фінансове становище підприємства виявляють: 1) керівники промислових підприємств, з яких 68 % очікують позитивного ефекту; 2) менеджмент фірм, що займаються інформаційним обслуговуванням (позитивного ефекту очікують 67 % опитаних керівників); 3) керівники торгових фірм (67 %) [15].

Слід визнати, що загальний рівень застосування українськими підприємствами інноваційних управлінських технологій залишається порівняно низьким. За результатами опитування 300 керівників вітчизняних підприємств і компаній різних сфер діяльності для вітчизняних підприємств першою у рейтингу популярності залишається концепція бюджетування (якій надали найвищий рейтинг 68 % опитаних), тоді як стратегічне планування (67 %) — на другому місці. Це є свідченням надмірного фокусування менеджерів українських компаній на проблемах переважно тактичного характеру.

Привертає увагу занадто низький рівень впровадження в українську управлінську практику таких інноваційних управлінських технологій, як збалансована система показників (BSC) — 8 %, реінжиніринг бізнес-процесів — 28 %, бенчмаркінг — 30 % і сценарне планування — 30 %. Слід відмітити, що для впровадження подібних управлінських технологій на українських підприємствах поки що не створено необхідних передумов. Зокрема, тільки 49 % респондентів визнають, що на їх підприємствах формулюються місія і візія, 38 % респондентів запроваджують принципи ціннісно-орієнтованого управління [3, с. 57].

Ця ситуація пояснюється, з одного боку, складними макроекономічними умовами останніх кризових років, у яких більшість вітчизняних підприємств намагаються вижити та зберегти мінімальні економічні досягнення, набуті у передкризовий період. З іншого боку, слід визнати стратегічну недалекоглядність вітчизняного менеджменту, переважання цілей фінансового характеру, слабку адаптивність до змін, недовіру до нових форм і методів мислення.

Ефективність управлінських технологій перевіряється через прийом, методи організації робіт, терміни і тривалість виконання процедур, вимоги до кваліфікації персоналу. Проте, фактичним підґрунтям розвитку управлінських концепцій слід визнати аналіз практики застосування підприємствами відповідних інструментів та інноваційних технологій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Огляд результатів проведеного дослідження дозволяє робити висновок про те, що управлінські технології є важливим фактором ефектної діяльності сучасного підприємства та можуть бути його тактичною конкурентною перевагою. Управлінські технології забезпечують досягнення поставлених цілей і контроль усі сфер діяльності підприємства, дозволяють менеджменту швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Світовою управлінською наукою запропоновано чимало комплексних управлінських інновацій, що здатні забезпечити сучасному підприємству успіх у стратегічній перспективі. Проте, за умов світової економічної кризи керівникам підприємств доцільно дотримуватись обміркованого підходу при виборі тієї чи тієї управлінської інновації, виходячи зі стратегічних завдань розвитку та оминаючи «модні» тенденції. На подальше дослідження очікують практичні аспекти

вибору та впровадження управлінських технологій, зокрема у практиці діяльності вітчизняних підприємств і компаній.

Література

1. *Пирогов В. И.* Технологизация — путь совершенствования управления предприятием [Электронный ресурс] / В. И. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев. — Режим доступа: http://econom.nsc.ru/econo/arhiv/ReadStatiy/2007_05/Pirogov.htm
2. *Волкова О. І.* Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібник / О. І. Волкова, А. П. Гречан, М. П. Денисенко: 3-є вид. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 667 с.
3. *Верба В. А.* Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 5. — С. 52–59.
4. *Клюквіна М. С.* Управлінські технології формування конкурентоспроможності підприємств / М. С. Клюквіна // Інноваційна економіка. — 2010. — № 5. — С. 31–38.
5. *Ракша Н. В.* Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством / Н. В. Ракша // Інноваційна економіка. — 2012. — № 9. — С. 86–89.
6. *Прохорова В. В.* Формування системи управлінських інновацій як передумова інноваційного розвитку підприємств / В. В. Прохорова // Теория и практика управления. — 2012. — №3. — С. 68–73.
7. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р. Акофф. — М.: ПРОГРЕСС, 1985. — 385 с.
8. *Оголева Л. Н.* Инновационный менеджмент: учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. Л. Н. Оголевой. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 238 с.
9. *Павленко І. А.* Інноваційне підприємництво в трансформаційній економіці України : монографія / І. А. Павленко. — К. : КНЕУ, 2007. — 248 с.
10. *Воробьев В. П.* Инновационный менеджмент: учеб. пособие / В. П. Воробьев, В. В. Платонов, Е. М. Рогова: под ред. д-ра экон. наук, проф. С. Ю. Шевченко. — СПб.: ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов», 2005. — 115 с.
11. Толковый словарь по социальным технологиям. 500 терминов. — М.: ИПО «Профиздат», 1994. — С. 220.
12. *Герчикова І. М.* Менеджмент: підручник для вузів / І. М. Герчикова. — М.: ЮНІТІ «Банки і біржі», 1997. — С. 375.
13. *Гуцалюк О. М.* Передумови та фактори впровадження технологій управління діяльністю підприємства / О. М. Гуцалюк // Економічний аналіз : зб. наук. пр. — Тернопіль : ТНЕУ : «Економічна думка», 2011. — Вип. 9, Ч. 1. — С. 105–109.
14. Management Tools and Trends 2013 [Electronic resource]. — Mode of access: www.bain.com
15. *Прокопшин Л. М.* Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах гос-

подарювання / Л. М. Прокопишин // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Прobl. економіки та упр. — 2008. — № 628. — С. 628–633.

References

1. *Pirogov, V. I., Zav'jalov, S. K., & Mukushev, G. R.* (n.d.). Tehnologizacija — Put' Sovershenstvovanija Upravlenija Predprijatiem. Retrieved January 16, 2014, from http://econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatii/2007_05/Pirogov.htm
2. *Volkova, O., Grechan, A. P., & Denysenko, M. P.* (2007). *Ekonomika ta Organizacija Innovacijnoi' Dijal'nosti: Navch. Posibnyk* (3rd ed.). — Kiev: Centr uchbovoi' literatury.
3. *Verba, V., & Grebeshkova, O.* (2010). Analitychna Ocinka Upravlins'kyh Tehnologij Rozvytku Ukrai'ns'kyh Pidpryjemstv // Aktual'ni problemy ekonomiky. — 5. — P. 52–59.
4. *Kljukvina, M.* (2010). Upravlins'ki Tehnologii' Formuvannja Konkurentospromozhnosti Pidpryjemstv // *Innovacijna Ekonomika*, 5, 31-38.
5. *Raksha, N. V.* (2012). Rol' Innovacijnyh Tehnologij v Upravlinnja Pidpryjemstvom // *Innovacijna Ekonomika*, 9, 86-89.
6. *Prohorova, V.* (2012). Formuvannja Systemy Upravlins'kyh Innovacij Jak Peredumova Innovacijnogo Rozvytku Pidpryjemstv // *Teoryja i Praktyka Upravlenija*, 3, 68–73.
7. *Akoff, R.* (1985). *Planirovanie Budushhego Korporacii: Per. s Angl.* — Moskow: PROGRESS.
8. *Ogoleva, L.* (2001). *Innovacionnyj Menedzhment: Ucheb. Posobie.* Moskow: INFRA-M.
9. *Pavlenko, I.* (2007). *Innovacijne Pidpryjemnyctvo v Transformacijnij Ekonomici Ukrai'ny: Monografija.* — Kiev: KNEU.
10. *Vorob'ev, V. P., Platonov, V. V., Rogova, E. M., & Shevchenko, S. J.* (2005). *Innovacionnyj Menedzhment: Ucheb. Posobie.* — Saint Petersburg: GOU VPO «Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet jekonomiki i finansov».
11. *Tolkovyj Slovar' po Social'nym Tehnologijam.* 500 Terminov. (1994). — Moskow: IPO «Profizdat».
12. *Gerchikova, I.* (1997). *Menedzhment: Pidručnyk Dlja VUZiv.* — Moskow: JuNITI «Banky i birzhi».
13. *Gucaljuk, O.* (2011). *Peredumovy ta Faktory Vprovadzhennja Tehnologij Upravlinnja Dijal'nistju Pidpryjemstva // Ekonomichnyj Analiz: zb. nauk. pr.,* 9(1), 105–109.
14. *Management Tools and Trends 2013.* (n.d.). *Global management consulting firm — Bain & Company.* Retrieved February 10, 2014, from <http://www.bain.com>
15. *Prokopyshyn, L.* (2008). Upravlins'ki Innovacii' ta Osoblyvosti I'h Vykorystannja na Mashynobudivnyh Pidpryjemstvah v Suchasnyh Umovah Gospodarjvannja // *Visn. Nac. un-tu «L'viv. politehnika». Probl. Ekonomiky ta upr.,* 628, 628–633.

Статтю подано до редакції 25.07.14 р.