

О. М. Гуцалюккандидат економічних наук
Кіровоградський інститут державного та муніципального університету
Класичного приватного університету**ВАРІАЦІЇ ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ
ТА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Виділено фактори впливу на використання нових технологій управління та визначено взаємозв'язок функціональних складових процесу впровадження нових технологій управління з факторами, що на нього впливають. Узагальнено варіації визначення результативності впровадження й використання технологій управління в діяльності підприємства. Проаналізовано ефективність стадій впровадження управлінських технологій відповідно до етапів їх використання.

Ключові слова: технологія управління, технологічно-управлінська зрілість, результативність, менеджмент, підприємство.

I. Вступ

Обґрунтований вибір найбільш актуальної з погляду зрілості та потреб підприємства технології управління розпочинає процес здійснення організаційних змін. Для того, щоб отримати бажані результати від використання технології управління, якнайшвидше відшкодувати витрати на її придбання та навчання, персоналу необхідно ґрунтовно підійти до процесу впровадження, оскільки відомо, що помилки, допущені на перших етапах, уникнення, а не ліквідація опору з боку персоналу можуть не тільки нівелювати позитивний вплив, а й призвести до суттєвих збоїв у діяльності підприємства, а отже, до збитків. Для досягнення мети використання нової технології управління – підвищення ефективності управління й керованості підприємства, зменшення витрат часу, праці, коштів на виконання окремих управлінських функцій – необхідно враховувати фактори успіху та невдач, дотримуватись рекомендованої послідовності етапів впровадження технології та здійснювати рекомендовані заходи щодо запобігання збоєм, опору персоналу тощо.

Дослідженню теоретичних та науково-практичних проблем використання технологій управління в діяльності підприємства присвячені наукові праці видатних вітчизняних та зарубіжних учених: А. Асаул, А. Воронкової, В. Весніна, С. Довбні, О. Лебідь, І. Сочинської-Сибірцевої, Г. Уварової, І. Чмутової, С. Ярцевої. Проте питання визначення варіацій результативності щодо впровадження й використання технологій управління в діяльності підприємства є недостатньо розглянутими та потребують практичного вивчення.

II. Постановка завдання

Мета статті – аналіз ефективності стадій впровадження управлінських технологій від-

повідно до етапів їх використання та визначення варіацій результативності.

III. Результати

До факторів, що впливають на впровадження нової технології управління, належать такі (див. рис.):

- 1) глибина змін, яку спричинить впровадження технології;
- 2) рівень компетентності особи (групи осіб), що відповідають за впровадження;
- 3) рівень компетентності осіб – майбутніх користувачів технології;
- 4) чіткість позиції керівництва щодо мети та результатів від впровадження технології;
- 5) узгодженість очікувань керівництва підприємства і осіб, що відповідають за впровадження технології;
- 6) рівень готовності персоналу підприємства до змін, що відбудуться внаслідок впровадження технології;
- 7) здатність персоналу до навчання й розвитку;
- 8) здатність керівництва підприємства, за необхідності, до жорстких рішень;
- 9) ефективність системи раннього інформування персоналу підприємства щодо майбутніх змін;
- 10) методи управління персоналом;
- 11) система мотивації персоналу.

Під час впровадження нових управлінських технологій обов'язково слід інформувати, стимулювати, навчати, організовувати персонал підприємства.

Дані рисунка показують, що більшість факторів пов'язана із системою управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність інтеграції організаційних перетворень та розвитку персоналу. Глибина змін, що зумовлюють впровадження нової технології, як і решта факторів, потребує детального аналізу з боку відповідальних осіб. Як правило, впровадження нової технології приводить до зміни в частині:

- змісту та розподілу інформаційних потоків – упровадження будь-якої технології управління зумовлює зміни у структурі та змісті баз даних підприємства, регламентах роботи, документообороті, зокрема появу спеціальних форм звітності;
- програмної платформи автоматизованої системи управління підприємством (якщо така система існує) або використання нових програмних продуктів;
- організаційної структури управління підприємством, оскільки може спричинити частковий перерозподіл зон відповідальності між існуючими керівниками й підрозділами, виникнення нового підрозділу;
- структури персоналу, порядку його роботи, складу функціональних обов'язків;
- методів прийняття рішень, наприклад, обов'язкової аргументації з урахуванням нової інформації, нових підконтрольних показників;
- системи мотивацій – чим глибші зміни спонукає впровадження нової технології, тим чіткіше має бути спланована система стимулювання персоналу до якнайшвидшого опанування цієї технології;
- нормативів ефективності роботи структурних підрозділів або окремих працівників підприємства [1, с. 8].

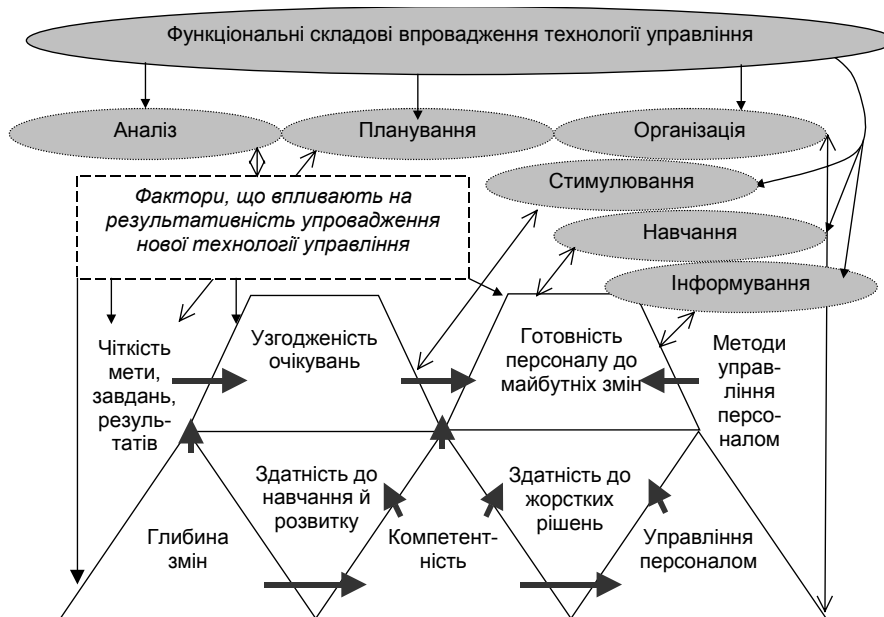


Рис. Взаємозв'язок функціональних складових процесу впровадження нових технологій управління з факторами, що на нього впливають

Глибина змін, спричинених упровадженням нової технології управління (рис. 1), зумовлює рівень компетентності осіб, відповідальних за його ефективність. Якщо аналіз персоналу підприємства показав, що його фахівці не мають достатнього рівня знань, умінь, навичок та досвіду з упровадження та використання нової технології, то доцільно звернутись до зовнішніх консультантів, рівень компетентності яких буде визнано достатнім для реалізації запланованих змін на підприємстві. Але варто зауважити, що фахівці з реінженірингу бізнес-процесів підприємства, спеціалісти з налаштування систем управління наголошують, що успіх від упровадження технологій залежить від злагодженості праці та якості співпраці представників підприємства й зовнішніх консультантів, тому цілком покладатися на аутсорсинг є хибним рішенням, що неодноразово перевірено практиками.

Фактор компетентності, таким чином, є кумулятивним, оскільки містить не тільки компетентність персоналу підприємства й зовнішніх консультантів, а й здатність їх до злагодженої співпраці. У цьому разі добре про-

стежується зв'язок з фактором "здатність персоналу до навчання й розвитку". Упровадження нової технології управління може бути безпрецедентним випадком для спеціалістів підприємства і тривати вперше, а отже, необхідність тісно працювати та співпрацювати з представниками консалтингових агенцій тощо також є нестандартною робочою ситуацією й потребує від персоналу підприємства, задіяного в проекті, навчатися та навчати.

Як уже було зазначено, більшість факторів упровадження технологій управління пов'язані із системою управління персоналом, у тому числі із системою мотивації праці, стилем керівництва, рівнем демократичності управління. Працівники підприємства мають бути вмотивовані до здійснення змін та отримання вищих результатів власної праці, чітко уявляти переваги й винагороди, які вони отримають у разі успішного впровадження та використання технології, а також можливі штрафи через недотримання плану впровадження, отримання низьких порівняно з плановими результатів тощо. Демократичність управління зумовлена методами, що переважно використо-

вують для впливу на поведінку й роботу персоналу підприємства. Науково доведено, що на підприємстві, де переважають демократичні методи та технології, нововведення отримують менший опір, а готовність персоналу до змін є значно вищою, ніж на підприємствах, де панує авторитарний стиль керівництва. Це пояснюється тим, що демократичне управління передбачає максимальну відкритість керівництва до діалогу з підлеглими, а також високий ступінь узгодженості думок керівництва й підлеглих, більшу залученість підлеглих до процесу прийняття рішень, що в сукупності формує більш однорідну організаційну культуру. Незважаючи на такі переваги демократичного управління, важливим фактором упровадження нових технологій управління діяльністю підприємства є здатність керівництва до прийняття жорстких рішень. Мається на увазі, що при виникненні складних ситуацій, що гальмують упровадження та використання технологій, або навіть при виявленні відкритого саботажу упровадження, керівник має обов'язково втрутитись, продемонструвати чіткість позицій керівництва підприємства щодо обраної лінії дій, з'ясувати причини проблем (гальмування, саботажу), прийняти відповідні рішення щодо їх усунення та покарання причетних до цього осіб. Якщо керівництво буде стояти осторонь, перекладати відповідальність на зовнішніх консультантів або на керівника проекту, що, як правило, є тимчасовим, персонал, який негативно або нейтрально ставиться до нововведень, так само буде стояти осторонь процесу, що призводить до низької ефективності та неотримання бажаних результатів.

Не менш важливим фактором упровадження технологій, що потребує детального аналізу, є узгодженість очікувань керівництва підприємства й осіб, що є відповідальними за впровадження технології. Очікувані результати необхідно узгодити заздалегідь ще до початку впровадження, бажано описати їх та сформулювати критерії досягнення. При залученні зовнішніх консультантів до процесу впровадження технологій і навчання персоналу зазвичай очікувані результати й критерії їх досягнення обговорюють заздалегідь і прописують у договорі про надання послуг (виконання робіт), а потім підтверджують під час підписання акта про виконання робіт (надання послуг). Проте в ситуаціях самостійного впровадження технологій управління, коли до цього процесу залучаються спеціалісти підприємства, такий документ, як правило, не складається, очікувані результати не обговорюють заздалегідь, і коли настає кінцева стадія впровадження технологій або навіть їх апробація, відповідальні за впровадження вважають, що мета досягнута й результати отримані, а керівництво не погоджується з цим, що спричиняє зниження ефективності від використання технології.

Як показано на рис. 1, фактори впровадження технологій управління тісно пов'язані між собою та впливають один на одного. Незважаючи на це, опитування, проведені практиками, виявили, що респонденти вважають окремі фактори більш важливими з погляду успішності впровадження технологій. Згідно з дослідженнями [3], вагомість факторів упровадження нових управлінських технологій має такий вигляд:

- раннє інформування персоналу підприємства та його залучення до процесу впровадження – 99%;
- здатність керівництва підприємства за необхідності до жорстких рішень – 82%;
- компетентність як групи осіб, відповідальних за впровадження, так і майбутніх користувачів управлінської технології – 75%;
- готовність персоналу підприємства до змін, що відбудуться внаслідок упровадження технології, – 66%;
- здатність персоналу до навчання й розвитку – 60%;
- методи управління персоналом – 50%;
- узгодженість очікувань керівництва підприємства й осіб, що відповідають за впровадження технології, – 42%.

Вагомість факторів виражено у відсотках, що відповідають питомій вазі респондентів, які назвали окремий фактор важливим для аналізу та врахування під час упровадження управлінських технологій. Фактори, що не згадуються в переліку, наведеному вище, визнані респондентами другорядними або неважливими.

Після проведення детального аналізу всіх факторів упровадження та диференціації персоналу необхідно прийняти рішення щодо залучення (або незалучення) зовнішніх консультантів. Зазвичай існує два варіанти розвитку подій щодо реалізації певних проектів: перший пов'язаний із залученням до цього процесу професійних консультантів на договірній тимчасовій основі, а другий – із пошуком необхідних фахівців та запрошенням їх на постійну роботу на підприємстві. Переваги й недоліки (потенційні ризики) має кожен з варіантів. У разі залучення зовнішніх консультантів потенційно можливими є втрата цінної інформації, випадки поверхового ставлення до проекту, оскільки консультант впроваджує й налаштовує використання, проте не є кінцевим споживачем технології управління. При найманні на роботу спеціалістів з метою реалізації проекту щодо впровадження технологій можливою є ситуація неприйняття колективом нового працівника, який зазвичай стає керівником проекту щодо впровадження технології, що накладається на певний опір нововведенням і таким чином збільшує загрози успішного впровадження. Прийняття остаточного рішення щодо варіантів залучення зовнішніх консультантів чи фахівців на постійну роботу цілком покладається на керівництво підприємства, яке має зважити всі ризики та

прийняти окремі з них. Підсумком прийняття такого рішення є перехід до наступного етапу – формування робочої групи з впровадження технологій. Якщо залучені зовнішні консультанти, то обов'язковим членом робочої групи мають бути провідні спеціалісти підприємства, які володіють інформацією щодо специфіки діяльності та є майбутніми користувачами управлінської технології, а також представник керівництва підприємства як контролюючого агента.

Найважливішим етапом впровадження технології управління діяльністю підприємства більшість дослідників вважає саме етап розробки, обговорення й затвердження плану дій. Саме на цьому етапі відбувається узгодження бачень керівництва підприємства, робочої групи та персоналу, що буде користувачем нової технології, щодо мети, завдань і очікуваних результатів від впровадження нової технології. Обов'язковими елементами плану, а отже, етапами реалізаційної стадії впровадження технології є:

- повідомлення персоналу щодо майбутнього впровадження технології управління;
- ознайомлення персоналу із сутністю впроваджуваної технології управління, метою, очікуваними вигодами й результатами;
- часовий регламент впровадження технології;
- розподіл відповідальності в робочій групі;
- визначення контрольних точок реалізації плану;
- визначення підсумків (опис результатів) кожного пункту плану;
- формування системи оцінювання результатів впровадження.

Після реалізації плану заходів щодо впровадження технології управління починається завершальна стадія цього процесу, мета якої – виявити та ліквідувати недоліки, підготувати персонал підприємства до використання технології на постійній основі.

Завершальна стадія впровадження розпочинається апробацією технології управління. Відомо, що використання технології є циклічним процесом, тому повною вважають апробація, коли повністю пройшов цикл управлінських операцій і процедур. Апробація може бути здійснення із залученням обмеженого кола осіб, частини персоналу підприємства, а може бути масштабною, тобто із залученням усіх спеціалістів, які мають використовувати технологію управління. Саме на етапі апробації виявляють збої, недоліки, помилки, допущені на попередніх етапах. Їх аналізує та ліквідує робоча група із залученням інших працівників підприємства.

Контроль за використанням нової технології управління здійснюють як після апробації, так і після усунення недоліків та помилок. Саме контролюючі агенти вносять пропозиції щодо завершення впровадження й початку використання технології на постійній основі.

Після впровадження технології управління обов'язково здійснюється оцінка отриманих результатів та виявлення їх впливу на діяльність підприємства. Результати досліджень щодо впливу впровадження і використання різних технологій управління на діяльність підприємств подано в таблиці.

Таблиця

Результативність впровадження технологій управління

Зміст впровадженої технології управління	Дані про результати впровадження	Джерело інформації
Збалансована система показників Стратегічний аудит Стратегічний контролінг	Створення єдиного розуміння діяльності і напрямів розвитку – у 90% підприємств; покращення реалізації стратегії – 70% підприємств; підвищення прибутку – 80% підприємств; підвищення ефективності планування – 90%; підвищення ефективності бюджетування – 74% підприємств	Дослідження компанії "Horvath & Partners", 2003 р.
BPM ABB	Підвищення ефективності ключових міжфункціональних процесів бізнесу на 100%	Lean Institute (Джеймс Вумек, Деніел Джонс), 2003 р.
Проектування ефективних процесів управління й організаційної структури	Підвищення рентабельності капіталу; підвищення конкурентоспроможності; підвищення доходів; зниження витрат; підвищення коефіцієнта утримання клієнтів	Міжнародний стандарт ISO 10014
Бюджетування Контролінг	Підвищення рентабельності основної діяльності підприємства; Зниження витрат на капітал на 1–3% за рік	Найдерманс Фінанс Корпорація, 2002 р.
Управління якістю	Підвищення обсягів продажів – у 61% підприємств; підвищення задоволеності споживачів – у 67% підприємств; підвищення якості продукції – у 78% підприємств	Дослідження Уральського міжрегіонального сертифікаційного центру (УМЦЦ)
Розробка IT-стратегії та підготовка ТЗ на впровадження ІС	Зменшення строків закриття облікового періоду у 5 разів; зменшення витрат на управлінський апарат на 30%; зменшення дебіторської заборгованості на 13%; скорочення витрат часу на складання бюджетів на 70%	Статистика APICS (American Production and Inventory Control Society) Дані корпорації "Корус"
Технології управління персоналом	Підвищення ефективності виконання не пов'язаних з продажами функцій на 19–48%; підвищення ефективності виконання функцій у сфері продаж на 48–120%	Competency International, 1993–2007 pp.

У таблиці відображено ефекти від впровадження окремих технологій управління, за да-

ними досліджень зарубіжних учених та компаній. Упровадження нової технології управ-

ління впливає комплексно, оскільки приводить до підвищення кваліфікації персоналу, зростання рівня інформатизації й автоматизації управління та позитивно впливає на стан діяльності підприємства в цілому.

Підвищення рівня технологічно-управлінської зрілості підприємства є комплексним процесом і залежить не тільки від здійснення нововведень управлінських технологій. Технологічно-управлінська зрілість не може бути метою, вона виступає певним індикатором організаційного розвитку підприємства.

IV. Висновки

Упровадження технології управління доцільно здійснювати з урахуванням трьох стадій цього процесу: початкової, реалізаційної та завершальної. Завданнями першої стадії впровадження є аналіз факторів упровадження, прийняття рішення щодо залучення/незалучення зовнішніх консультантів до цього процесу, формування робочої групи та розроблення й затвердження плану дій. Друга стадія впровадження технології управління полягає в реалізації розробленого плану дій. Метою завершальної стадії є виявлення проблем і недоліків, їх ліквідація та використання технології управління на постійній основі.

Список використаної літератури

1. Асаул А. Н. Организационно-управленческие инновации как фактор повыше-

ния конкурентного потенциала предприятия / А. Н. Асаул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5. – Т. 3. – С. 7–13.

2. Гуцалюк О. М. Етапи впровадження технологій управління діяльністю підприємства / О. М. Гуцалюк // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 8–9 листопада 2012 р.). – Харків : ФОРМ Александрова К. М. : ІНЖЕК, 2012. – С. 26–29.
3. Инновации в управлении: факторы успеха и причины неудач [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bishelp.ru/uprbiz/opit/innovacii_v_upravlenii.php.
4. Ярцева С. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом [Электронный ресурс] / С. Ярцева, Т. Лукьянова // Кадровый менеджмент. – 2009. – № 9. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/metodologicheskie-osnovy-innovatsionnogo-protsessa-v-upravlenii-personalom>.
5. ECM Maturity Model (ECM3) Version 2.0 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://mike2.openmethodology.org/wiki/ECMMaturityModel%28ecm3%29>.

Стаття надійшла до редакції 19.08.2014.

Гуцалюк А. Н. Вариации определения результативности внедрения и использования технологий управления в деятельности предприятия

Выделены факторы влияния на использование новых технологий управления и определена взаимосвязь функциональных составляющих процесса внедрения новых технологий управления с факторами, которые на него влияют. Обобщены вариации определения результативности внедрения и использования технологий управления в деятельности предприятия. Проведен анализ эффективности стадий внедрения управленческих технологий в соответствии с этапами их использования.

Ключевые слова: технология управления, технологически-управленческая зрелость, результативность, менеджмент, предприятие.

Gutsalyuk A. Variations Determine the Effectiveness of the Implementation and Use of Management Technologies in the Enterprise

Selected factors influencing the use of new technologies and determined the relationship of the functional components of the process of introduction of new technologies with the factors that influence it. Generally variations determine the effectiveness of the implementation and use of management technologies in the enterprise. The analysis of the effectiveness of the stages of introduction of management techniques in accordance with the stages of their use.

The choice of the most relevant from the point of view of the maturity and needs of the enterprise technology management begins the process of implementing organizational change. To achieve the goal of using new technology management – improve management, increase manageability of the enterprise, reduce costs, time, labor, tools to perform specific management functions necessary to consider the factors of success and failure in the implementation of new management techniques, to follow the recommended sequence of steps of introducing the technology and implement the recommended measures to prevent failures, resistance personnel.

The increasing level of technological and managerial maturity of the enterprise is a complex process and depends not only on the implementation of innovation management techniques. Also, it is necessary to emphasize once again that in terms of technological and managerial maturity may not be the goal, it is a sort of indicator of the organizational development of the company.

Conducted scientific research laid the foundation for scientific and practical recommendations that can be used for the introduction of management technologies in enterprises.

Key words: technology management, technology management maturity, effectiveness, management, enterprise.