

## ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

**О. О. Плахотнік**

Дніпродзержинський державний технічний університет

вул. Дніпробудівська, 2, м. Дніпродзержинськ, 51918, Україна. E-mail: plahotnik\_elena@ua.fm

У статті проаналізовано різні підходи до визначення «технологія управління», на підставі яких наведено власне визначення цього поняття. Розглянуто сутність, необхідність і особливості трансферу технологій управління. Запропоновано матричні моделі для оцінки технології управління та прийняття рішення про її трансфер на рівні організації, враховуючи розмах і діапазон технології управління, а також вплив технології на ефективність управління організацією та вартість її трансферу. Наведено методику оцінки технології управління з позицій можливостей і складності трансферу технології управління.

**Ключові слова:** технологія, управління, трансфер, технологія управління, управлінське ноу-хау, адміністративна технологія, організаційна технологія, матричні моделі.

## ОСОБЕННОСТИ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ

**Е. А. Плахотник**

Днепродзержинский государственный технический университет

ул. Днепростроевская, 2, г. Днепродзержинск, 51918, Украина. E-mail: plahotnik\_elena@ua.fm

В статье приведены результаты анализа различных подходов к определению «технология управления», на основании которых предложено собственное определение этого понятия. Рассмотрены сущность, необходимость и особенности трансфера технологий управления. Предложены матричные модели для оценки технологии управления и принятия решения о ее трансфере на уровне организации, учитывая размах и диапазон технологии управления, а также влияние технологии на эффективность управления организацией и стоимость ее трансфера. Приведена методика оценки технологии управления с позиций возможностей и сложности трансфера технологии управления.

**Ключевые слова:** технология, управление, трансфер, технология управления, управленческое ноу-хау, административная технология, организационная технология, матричные модели.

**АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ.** На сьогоднішній день в умовах міжнародної економічної інтеграції значного поширення набула проблема трансферу технологій управління, вирішення якої допоможе підвищити ефективність та якість управління організаціями. Однак, вирішення цієї проблеми є досить непростим завданням, бо існують бар'єри при проведенні трансферу, які пов'язані із конкретною ринковою ситуацією та ймовірною недоцільністю впровадження певної технології управління в організацію. В той же час трансфер ефективної для конкретної організації технології управління може забезпечити конкурентні переваги цієї організації, а також може спонукати до інноваційних змін у виробництві та реалізації продукції чи послуг, які виробляються або пропонуються організацією. Трансфер технологій у сфері управління дозволяє розв'язати деякі економічні та соціальні проблеми, сприяє ефективній інтеграції національної економіки у світову шляхом досягнення нової покращеної якості управління на макро- та мікрорівні. Трансфер передових технологій управління представляє собою одну з перспективних форм міжнародного науково-технічного співробітництва. Усе це обумовлює актуальність дослідження теоретичних та практичних аспектів трансферу технологій управління, визначення особливостей цього процесу.

Окремі питання технологізації управління розглядаються в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, у тому числі: Е. Авраменко [1], В. Анташова [2], Л. Бондарчука [3], В. Верби [4], Н. Гавкалової [5], Дж. Грейсона, О. Гуцалюка [6],

В. Комарова, І. Кузнецової [7], В. Найдюка, Д. Ніл, В. Платова [8], К. Прахалад, Г. П'ятницької [9], Н. Ракши, Б. Рапопорта, Е. Смірнова [10], О. Софронової, Л. Стіла, Г. Томас, Е. Третьякової [11], Г. Хемела, В. Шарапова [12] та інших. Однак, не зважаючи на безліч досліджень та праць вчених, донині відсутнє єдине чітке визначення поняття «технологія управління». Також не досить вивченими залишаються питання прийняття організаційних рішень стосовно трансферу технологій управління. Саме це і обумовило вибір теми дослідження.

Метою статті є уточнення поняття «технологія управління», розгляд особливостей та специфіки трансферу технологій управління, розробка підходів до оцінки технологій управління та прийняття рішення щодо трансферу технологій цього типу.

**МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ.** У науковій літературі досить часто використовується термін «технологія управління», однак до цих пір відсутній системний опис управлінських технологій та єдине розуміння його сутності. Головною причиною цього є складність об'єктів управління та різноманіття факторів, які впливають на управлінську діяльність. Разом з тим, періодично виникають спроби осмислити управлінську діяльність в категоріях технології, бо це необхідно для відповідної організації управлінських знань та операціоналізації сучасних концепцій управління.

Термін «технологія» походить від грецьких слів «techne» (мистецтво, майстерність, уміння) і «logia»

(слово, вчення). Поняття «технологія» означає спосіб виконання будь-якої роботи, характеризується визначенням характеру та інструменту впливу на об'єкт, певною послідовністю дій, регулярністю перевірки якості виконуваної роботи. В основі технології лежить принцип розбиття процесу виробництва на складові елементи, що дозволяє багаторазово підвищити ефективність виконання виробничих операцій за рахунок раціональності, виключення другорядних робіт, відпрацьованості організаційних способів і прийомів, стійкості отримання результату, скорочення витрат ресурсів [11, 16].

Розгорнуте визначення з точки зору економіки знань наводять у своїй праці П. Дудко, В. Пономаренко та А. Тімонін [13]. Вчені вважають, що технологія включає три аспекти: сутнісний, гносеологічний та управлінський. Сутнісний аспект відображає засіб технології, який включає знаряддя впливу, цілеспрямована діяльність та процес перетворення. Гносеологічний аспект розглядає технологію як систематизоване знання. Згідно управлінського аспекту, технологія – це цілеспрямоване застосування будь-яких видів знань у різних сферах життєдіяльності.

Поступово поняття «технологія» поширюється з виробничої сфери на процеси обробки та нематеріальні ресурси. Логічним розвитком цього стало виникнення поняття «технологія управління». Технологія за визначенням спрямована на зміну характеристик вихідного об'єкта або трансформацію його в інший об'єкт, тому будь-яку з них можна назвати виробничою. Однак осмисленість і цілеспрямованість поведінки складних систем, якими є організації, на відміну від інших об'єктів управління обґрунтовує виділення управлінських технологій в самостійну групу.

Треба також зауважити, що поняття «технологія управління» в теорії та практиці менеджменту з'явилося нещодавно, та, не зважаючи на безліч трактувань цього поняття, на сьогоднішній день немає його одностайного визначення.

Деякі вчені у своїх працях використовували замість терміну «технологія управління» терміни «адміністративна технологія», «управлінське ноу-хау», «організаційна технологія», тощо. Задля того, щоб запропонувати визначення «технології управління» розглянемо різні підходи до визначення, наведені у працях учених (табл. 1).

Поняття «технологія» у сфері управління з'явилося у 60-х рр. минулого століття. Можна зауважити, що початкові уявлення про сутність технології управління були дуже розмитими. Так Дж. Вудворт розглядала «технологію управління» як інформацію та засоби її зберігання, Дж. Томпсон – як діяльність і знання про причинно-наслідкові зв'язки, Ч. Перроу – як варіабельність ресурсів і процесів пошуку [9, 11]. Крім розмитості уявлень про сутність поняття технології управління, була відсутня єдина термінологія: як вже зазначалось, разом із поняттям «технологія управління» застосовувалися поняття «організаційна технологія», «адміністративна

технологія», «управлінське ноу-хау», які не знайшли свого місця в управлінській науці та згодом майже зникли.

Ю. Буч та М. Колеснікова у своїх працях наводять визначення управлінського ноу-хау, пов'язують зміст цього поняття зі структурою та методами управління, що дозволяє налагодити ефективну взаємодію різних виробничих та управлінських структур організації у вирішенні кадрових питань.

Р. Дафт наводить трактування «організаційна технологія», яка на його думку представляє собою «процес трансформації того, що знаходиться на вході (сировина, матеріальні ресурси, персонал, цілі тощо), у те, що організація очікує отримати на виході». Якщо вважати, що організація є системою для виконання роботи, то організаційну технологію можна вважати її центральною характеристикою. На відміну від понять «адміністративна технологія» та «управлінське ноу-хау», деякі вчені вживали термін «адміністративна технологія», яку ототожнювали із практикою використання різного устаткування та ресурсів у повсякденній роботі організацій або з системою універсальних принципів управління будь-якою групою.

Таким чином, можна зробити висновок, що управлінське ноу-хау спрямоване на вирішення кадрових питань для забезпечення ефективної взаємодії різних підрозділів організації; організаційна технологія спрямована на забезпечення ефективності операційного управління; адміністративна технологія спрямована на забезпечення ефективних комунікаційних зв'язків в організації та виконання всіх необхідних для успішної діяльності функцій. Розкривши і проаналізувавши наведені поняття, можна сказати, що всі вони характеризують з різних боків поняття «технологія управління», однак повною мірою його не розкривають. Крім того, організаційну та адміністративну технології можна розглядати як різновиди технологій управління [9].

В Україні та Росії інтерес до технологізації управління виник, перш за все, з боку великих промислових підприємств машинобудівного профілю для позначення поопераційної управлінської діяльності. Першим дослідником, який зосередив свої дослідження на технологізації управління, був В. Рапопорт. Вчений протягом декількох років вивчав проблеми, що виникають при управлінні машинобудівним виробництвом. Результатом його досліджень було визначення уявлення про сутність технології управління та її основних категорій.

У своїх працях В. Рапопорт розглядає технологію управління в трьох аспектах: як процес, як науку та як документ, описуючи процеси управління (табл. 1). Підкреслюючи ключову роль процесу в практиці управління, вчений визначив його як поєднання основних управлінських функцій та виділив елементи технології управління в наступному складі: учасники, засоби інформації, технічні засоби збору та обробки інформації. Вчений проводив чітку аналогію управлінської

технології з виробничою, що дозволило розробити комплекс методичних матеріалів з проектування

технологічних процесів управління виробництвом.

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «технологія управління»

Автори	Визначення поняття «технологія управління»
Л. Бондарчук, А. Попеляр [3]	Безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття та реалізації господарських рішень
В. Василенко	Безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації управлінських рішень
Дж. Вудворд	Інформація та засоби її збереження
Н. Гавкалова, В. Соболев [5]	Інструмент сучасного менеджменту, який допомагає при виборі оптимального процесу управління, є науковим описом способів управлінської діяльності
О. Гребешкова [4, 14]	Спосіб утілення комплексу управлінських впливів на підприємство та його підсистеми з метою реалізації цілей розвитку
В. Комаров	Способи практичного застосування сучасних наукових методів і засобів прийняття рішень
І. Кузнецова [7]	Сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єктів управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства
А. Мельник	Системне поєднання наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності
В. Мосейко	Сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, приймання і виконання управлінських рішень
А. Негандхі, Б. Естафен	Різні управлінські практики, принципи та техніки, що використовуються для виконання функцій планування, організації, підбору кадрів, керівництва та контролю.
Б. Рапопорт	Технологія управління як процес – це механізм, структура та послідовність взаємодії в часі та просторі людей за допомогою документів і технічних засобів при перетворенні інформації з метою управління діяльністю. Технологія управління як наука – це вчення про закономірності побудови раціональних технологічних процесів управління. Технологія управління як документ – це зафіксований на будь-якому носії опис процесів управління.
В. Пирогов, С. Зав'ялов, Г. Мукушев [15]	Дроблення управлінського процесу на окремі процедури й операції з подальшою регламентацією виконання процедур і операцій
Ч. Перроу	Варіабельність ресурсів та процеси пошуку оптимальних рішень
В. Платов [8]	Технологія прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем, порівняльну характеристику альтернатив їх розв'язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій
А. Прігожин	Методичні засоби регулювання бізнес-процесів
Е. Смірнов [10]	Сукупність методів і процесів управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, у тому числі формування управлінських рішень для досягнення загальних і конкретних цілей організації
О. Софронова	Визначена послідовність дій суб'єктів системи управління зі збору інформації, вироблення управлінських рішень за допомогою спеціальних методів і процедур, а також здійснення управлінського впливу для досягнення поставлених цілей
Л. Стіл	Дещо, що може сприяти покращенню діяльності організації
Дж. Томпсон	Діяльність організації та знання про причинно-наслідкові зв'язки
Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. Нил	Здатності компанії зі створення принципів і моделей взаємодії між працівниками, а також між працівниками та іншими ресурсами

Аналогічну позицію щодо природи технології управління мали розробники теоретичних основ технологізації управління. Серед них можна відзначити М. Маркова й Ю. Єкатеринославського, які використовували розуміння технологізації у виробництві, яке вже склалося, для розробки методології проектування технологічних процесів управління в різних функціональних службах.

В. Пирогов, С. Зав'ялов та Г. Мукушев [15] вважають, що технологізація управління означає поділ управлінського процесу на окремі процедури та операції і подальшу регламентацію їх виконання. При такому розумінні ефективність управлінського процесу досягається за рахунок раціональності та спеціалізації управлінської праці, тиражування передового досвіду, оперативного виявлення відхилень, виключення дублювання робіт і формування чітких критеріїв результативності. Основний недолік цього підходу – це формальне перенесення основ проектування технології виробництва в розробку управлінських технологій, нехтуючи особливостями останніх. Такий напрям розгляду технології управління породив розробку процесного підходу, який передбачає інтеграцію різних робіт для досягнення результату процесу.

На відміну від вчених, які розглядали технологію управління як процедуру управління виробництвом, у 80-х рр. з'являється дещо інший підхід. Так, В. Комаров вважав, що неможливо дробити управлінські роботи на операції, він пропонує трирівневу схему структуризації управлінських робіт: функція управління, комплекс управлінських процедур як етап реалізації конкретної функції й управлінська процедура.

М. Марков і В. Комаров визначили характерні ознаки управлінських технологій, а саме розчленування трудового процесу на фази, етапи та стадії; однозначність виконання процедур; синхронізація фаз, етапів, процедур; цільова спрямованість; регламентуючий характер; унікальність, яка відображає залежність технології від системи цінностей, цілей і кваліфікації суб'єкта управління; прив'язка управлінських процедур до певних календарних термінів.

Значним внесоком у розуміння сутності технологізації управління стала концепція організаційних рутин (Р. Нельсон, С. Вінтер, Р. Грант, Д. Дж. Тис та інші), за якою успіх компанії на сучасному ринку визначається продуктивними нововведеннями і здібностями, тобто організаційними структурами та управлінськими процесами, інакше – рутинами. На думку авторів концепції під рутинною розуміють способи ведення діяльності, які регулярно повторюються, поняття, що об'єднує вміння, організацію та технології в силу їх практичної нерозрізненості. Необхідно зазначити, що поняття «рутина» схоже з наведеним вище поняттям «технологія управління». Разом з цим, треба зазначити, що технологія управління є змістовно багатшим, оскільки не зводиться тільки до однозначного алгоритму дій, може мати різний рівень регламентації і більшою мірою відповідає

поняттю «здібності».

Отже, можна зазначити, що процес визначення сутності «технології управління» пройшов довгий шлях, і на сьогоднішній день існує безліч різноманітних його трактувань. Це пов'язано із тим, що вчені по-різному трактують поняття «технологія» та «управління». Наприклад, під технологією розуміють:

- 1) систему фізичних об'єктів, що є складовими організацій і які поєднані між собою певним чином для виконання поставлених перед організацією цілей;
- 2) поєднання фізичних об'єктів із людською активністю;
- 3) сукупність знань про процеси, що відбуваються у певній сфері функціонування організації.

Окрім поданих визначень, у науковій літературі приводяться трактування поняття «технологія» у вузькому та широкому сенсі. Так, під технологією у вузькому сенсі розуміють технічну інформацію у формі патентів або технічне знання, що передається у письмовій формі, а у широкому сенсі – набір усіх навичок, знань і процедур, необхідних для створення та використання економічних благ.

У свою чергу, поняття «управління» трактують наступним чином [9]:

- 1) як науку (а саме як систему впорядкованих знань у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів, методів і форм управління);
- 2) як мистецтво (як здатність ефективно застосовувати дані науки управління у конкретній ситуації);
- 3) як процес (як сукупність управлінських дій, які забезпечують досягнення поставлених організацією цілей шляхом перетворення ресурсів на «вході» у продукцію або послуги на «виході»);
- 4) як функцію (а саме як цілеспрямований інформаційний вплив на людей та економічні об'єкти, що здійснюється з метою спрямування їх дій та отримання очікуваних результатів);
- 5) як апарат (як сукупність структур і людей, які забезпечують використання та координацію всіх ресурсів соціальних систем для досягнення їх цілей).

Отже, розглянувши еволюцію поглядів до поняття «технологія управління», визначивши трактування понять «технологія» та «управління», як складових частин аналізованого поняття, можна запропонувати власне визначення поняття «технологія управління»: це сукупність концепцій, способів, методів, теорій, принципів, які стосуються процесів управління підприємством, та системи фізичних об'єктів організації, які використовуються для виконання поставлених управлінських цілей, у поєднанні з відповідною активністю її персоналу, що спрямовують діяльність організації на отримання очікуваних результатів і забезпечують ефективність управлінських рішень у конкретній ситуації.

Визначимо особливості трансферу технологій управління на основі проведеного аналізу поняття «технологія управління».

В останні декілька десятків років набуває особливої актуальності визначення проблем трансферу технологій управління. Це обумовлено проблематикою визначення категорії «технологія управління», а також розвитком глобалізаційних процесів у бізнесі. Деякі науковці вважають, що досить складно ефективно розв'язати цю проблему, бо міжнародний трансфер технологій управління залежить від ступеня відповідності технологій цінностям та переконанням людей у країні, у якій приймаються відповідні технології, і на які впливає культура країни. Водночас багато досліджень щодо внутрішньофірмового та міжфірмового трансферу технологій підтверджують проблематичність цього процесу, навіть якщо він відбувається у межах однієї компанії.

Треба відмітити, що науковці почали досліджувати окремі аспекти трансферу технологій управління паралельно з дослідженнями та розвитком цих технологій. Спочатку говорили лише про визначення можливостей передачі деяких елементів американського менеджменту (праці Ф. Харбісона та Ч. Маерса, Г. Кунца, А. Негандхі та Б. Естафена та інших вчених) в інші країни, для чого пропонувалося застосовувати підхід «простої дифузії». Але сьогодні у працях науковців, які присвячені міжнародному трансферу технологій управління, зазначаються декілька підходів щодо можливостей передачі технологій. Серед них можна виділити наступні [9]:

- без адаптації, тобто коли технології або точно відтворюються, або адаптуються лише до місцевих умов господарювання;
- з адаптацією до національної культури країни-реципієнта, тобто до культури країни, яка приймає відповідні технології управління;
- з адаптацією до зовнішнього та внутрішнього середовища організації (шляхом зміни організаційної культури);
- змішаний підхід, який передбачає адаптацію до особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища сторін, що передають і приймають технологію, та її специфіки самої технології, яка передається. Цей підхід об'єднує декілька або усі попередні підходи, тому його називають змішаним.

Крім наведених чотирьох підходів можна виділити також підхід, який передбачає адаптацію до галузевої специфіки. Його виділення є актуальним, бо в управлінні організаціями необхідно враховувати галузеві відмінності. Такий підхід не залежить від того, чи буде трансфер міжнародним, чи національним, він має враховувати необхідні зміни у технологіях управління, що пов'язані з впливом на них галузевих технологій виробництва та реалізації продукції або послуг.

Що стосується України, то дослідження аспектів трансферу технологій управління в країні показало, що на практиці застосовують офіційні та неофіційні канали трансферу технологій управління. До неофіційних каналів можна віднести копіювання (яке іноді є легітимним і називається «зворотним інжинірингом») та

шпигунство. До офіційних каналів – торговельні канали (шляхом франчайзингу, прямого експорту); інвестиційні канали (шляхом створення спільного підприємства, дочірньої компанії); інформаційні канали (відкриті та доступні інформаційні джерела, такі як: наукові, науково-практичні, навчально-методичні публікації). Однак слід зауважити, що офіційні канали трансферу технологій управління не завжди можна однозначно позитивно оцінити з позицій організацій-передавачів цих технологій.

Розмах технології управління (охоплення певною технологією та її адаптаціями)	Широкий розмах	Комплексний трансфер від однієї організації до іншої	Комплексна дифузія
	Вузький розмах	Простий трансфер від однієї організації до іншої	Проста дифузія
		Малий	Великий
<b>Діапазон технології управління</b> (кількість організацій, які користуються певною технологією та її адаптаціями)			

Рисунок 1 – Матрична модель для оцінювання технології управління та прийняття рішення щодо її трансферу, враховуючи розмах та діапазон технології управління

Чи підвищить ефективність управління організацією впровадження певної технології	Так	Найкращі умови трансферу для організації, яка приймає технологію управління	Спільні очікування максимальної віддачі від трансферу
	Ні	Спільно небажаний трансфер	Неконкурентоспроможний трансфер для організації, яка приймає технологію управління
		Низька	Висока
<b>Вартість трансферу технології управління</b>			

Рисунок 2 – Матрична модель для оцінювання технології управління та прийняття рішення щодо її трансферу, враховуючи вплив технології на ефективність управління організацією та вартість її трансферу

Наприклад, міжфірмовий трансфер технологій шляхом створення спільного підприємства, як слушно зазначив А. Інкпен, часто пов'язаний із готовністю постачальника технологій до її передачі іншим організаціям та ступенем захисту запатентованих технологій, знань і компетенцій як

джерел конкурентних переваг зазначеного постачальника [9].

Прийняти рішення щодо трансферу технології управління часто буває досить важко. У зв'язку з цим можна рекомендувати для оцінювання певної технології управління та прийняття рішення щодо її трансферу використовувати дві матричні моделі (рис. 1 та рис. 2). При цьому розмах технології (рис. 1) може визначатися тим, яку саме категорію трансферу буде застосовано щодо повноти передачі управлінсько-організаційних форм, тобто повну (комплексну) чи часткову (елементну). Прикладами трансферу повних організаційно-управлінських форм є відкриття іноземних філій фірми «McDonalds», а часткових – передача японськими компаніями «Honda», «Fuji», «Xerox» та іншими своїм зарубіжним партнерам системи контролю якості продукції або системи управління виробництвом [9].

Перед вибором певної технології управління в умовах конкуренції організації варто оцінити внутрішні ресурсні можливості організації щодо реалізації цієї технології управління. Потрібно зважати на цілісність технології управління та складність її впровадження, можливості трансферу технології управління та шанси на його успіх, які збільшуються протягом життєвого циклу (ЖЦ) технології. Усе це обумовлює необхідність оцінювання технологій управління з позицій можливостей і складностей їх трансферу (рис. 3).

		Складність	
		Мала (простий трансфер)	Велика (складний трансфер)
Можливості	Великі (можливий трансфер)	Технологія на середніх стадіях життєвого циклу технології (комерціалізації, виведення на ринок, модифікації). Технологія відносно проста. Технологія з низьким ступенем цілісності. Доступна для організації технологія, яка покращує управління. Ініціатором трансферу є розробник технології	Технологія на пізніх стадіях життєвого циклу (стандартизації та універсалізації). Висока складність технології. Технологія з високим ступенем цілісності. Доступна для організації базова технологія, яка є радикальною. Ініціатором трансферу є реципієнт. Середня специфічність зовнішнього та внутрішнього середовища
	Малі (неможливий та недоцільний трансфер)	Висока специфічність зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Недоступність (інформаційна та щодо придбання) чи часткова доступність технології. Технологія на ранніх стадіях життєвого циклу (стадії розробки або досліджень і розвитку). Дуже складна та не схильна до зворотного інжинірингу технологія.	

Рисунок 3 – Модель оцінювання технології управління з позицій можливостей та складностей її трансферу

ВИСНОВКИ. В результаті проведеного

дослідження можна зробити наступні висновки:

1) аналізуючи різні тлумачення поняття «технологія управління», було визначено, що цей термін представляє собою сукупність концепцій, способів, методів, теорій, принципів, які стосуються процесів управління підприємством, та системи фізичних об'єктів організації, які використовуються для виконання поставлених управлінських цілей, у поєднанні з відповідною активністю її персоналу, що спрямовують діяльність організації на отримання очікуваних результатів і забезпечують ефективність управлінських рішень у конкретній ситуації;

2) запропоновано поряд із вже визначеними підходами до трансферу технологій управління (без адаптації, з адаптацією до національної культури країни-реципієнта, з адаптацією до зовнішнього та внутрішнього середовища організації та змішаного підходу) виділяти підхід «з адаптацією до галузевої специфіки»;

3) визначено, що офіційні канали трансферу технологій управління можна поділити на торговельні, інвестиційні, інформаційні, а неофіційні – на шпигунські та копіювальні;

4) підвищення ефективності праці менеджерів організації може бути досягнене за рахунок практичного впровадження запропонованих матричних моделей для оцінювання технологій управління та прийняття рішення щодо їх трансферу;

5) трансфер технологій управління треба розглядати як перспективний напрям міжнародного співробітництва для України, оскільки саме неуха до взаємодії цих технологій за радянських часів призвела до глибокої кризи, наслідком якої стали ознаки технологічної деградації у соціально-економічному житті суспільства.

Результати проведеного дослідження стануть у нагоді як науковцям, які займаються проблематикою технологій управління та їх трансферу, так і практикам, які мають приймати управлінські рішення щодо трансферу технологій управління з метою підвищення ефективності діяльності своїх організацій та забезпечення їх прогресивного розвитку у стратегічній перспективі.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Авраменко Е. С. Международный трансферт управленческих технологий и глобализация мировой экономики / Е. С. Авраменко // Известия Уральского государственного университета. – 2004. – № 29. – С. 22–30.
2. Анташов В. А. Новые технологии управления предприятием: учебник / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. – Минск: Регистр, 2006. – 148 с.
3. Бондарчук Л. В. Сучасні технології управління / Л. В. Бондарчук, А. В. Попеляр. – Режим доступу : <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>.
4. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова //

Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52–59.

5. Гавкалова Н. Л. Технології управління як інструмент сучасного менеджмента / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев // Вестник національного технічного університету «ХПІ». Тем. вип. «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Вип. 64. – 2010. – С. 149–153.

6. Гуцалюк О. М. Взаємозв'язок ієрархічної структури технологій управління з рівнями технологічної зрілості підприємства / О. М. Гуцалюк // Управління розвитком: зб. наук. пр. – 2011. – № 21 (118). – С. 61–63.

7. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління» / І. Кузнецова // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2009. – № 1. – С. 55–62.

8. Платов В. Я. Современные управленческие технологии / В. Я. Платов. — М.: Акад. нар. хоз-ва при правительстве РФ, Изд-во «Дело», 2006. – 383 с.

9. П'ятицька Г. Трансфер технологій управління / Г. П'ятицька, В. Найдюк, Н. Ракша // Вісник КНТЕУ. – 2012. – № 5. – С. 27–43.

10. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита / Э. А. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 6. – С. 28–32.

11. Третьякова Е. П. Генезис представлений о сущности технологий управления /

Е. П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем: электронный научный журнал. – 2012. – № 4 (12). – Режим доступа: [www.sisp.nkras.ru](http://www.sisp.nkras.ru).

12. Шарапов В. М. Универсальные технологии управления / В. М. Шарапов, Е. В. Шарапова. – М.: Техносфера, 2006. – 496 с.

13. Системы технологий/ П. Д. Дудко, В. С. Пономаренко, А. М. Тимонин. – Харьков: ООО «Издательство «Бурун Книга», 2003. – 336 с.

14. Гребешкова О. М. Модели й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід / О. М. Гребешкова // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів; відп. ред. С. І. Дем'яненко. – 2007. – Вип. 19. – С. 74–80.

15. Пирогов В. И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / В. И. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев // ЭКО. – 2007. – № 5. – С. 130–149.

16. Гришко Н. Е. Механизм управления экономической безопасностью машиностроительного предприятия в контексте развития трансфера технологий/ Н. Е. Гришко, М. В. Маслак// Современные проблемы науки и образования [Электронный научный журнал]. – 2013. – №2 – Режим доступа: URL: <http://www.science-education.ru/108-9063>.

## FEATURES OF TRANSFER OF MANAGEMENT TECHNOLOGY

**E. Plakhotnik**

Dniprodzerzhynsk State Technical University

Dniprobudivska str. 2, Dniprodzerzhinsk, 51918 Ukraine. E-mail: [plakhotnik\\_elena@ua.fm](mailto:plakhotnik_elena@ua.fm)

**Purpose.** To clarify the concept of «management technology», considering the characteristics and specificity of management of technology transfer, and to develop approaches to the evaluation of the management of technologies and making decisions of technology transfer of this type. **Methodology.** National and foreign scientists' publications and developments, who consider questions of the transfer of management technology; legislative and normative acts have become a theoretical and methodological basis of the study. Methods of logical generalization, abstraction, system analysis, synthesis, monographic methods and others have been used in the work. **Results.** Based on the analysis of different approaches to the definition of «management technology» our own definition of this concept has been given. Principle, necessity and features of the management of technology transfer have been considered. As a result of the analysis of the various approaches of technology transfer opportunities a new approach «with adaptation to the specifics of the industry» has been proposed. Matrix models to assess the technology management and the decision to transfer it to the level of the organization, which take into account the scope and range of control technology, the impact of technology on the efficiency of management of the organization and the value of its transfer have been offered. Methodology of assessment management technology from the position of capacity and complexity of management of technology transfer is given. **Originality.** For the first time the definition of «management technology», which is offered by the author on the basis of the analysis of different approaches to its definition has been given. Matrix models to assess the technology management and the decision to transfer it to the level of the organization have been offered. **Practical value.** Results of the study are supposed to be useful for scientists engaged in issues of management technologies and their transfer, as well as for practitioners who are to make management decisions of transfer of management technology in order to increase the efficiency of their organizations and ensure their progressive development in the long term basis. References 16, figures 3.

**Key words:** technology, management, transfer, management technology, management know-how, administrative technology, organizational technology, matrix models.

## REFERENCES

1. Avramenko, E. S. (2004), "The international transfer of management technologies and the globalization of the world economy", *Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 29,

pp. 22–30.

2. Antashov, V. A., Uvarova, G. V. (2006), *Novyye tehnologii upravleniya predpriyatiem: uchebnyk*, [New Technology Enterprise Management: textbook], Registr, Minsk, Ukraine.

3. Bondarchuk, L. V., Popeliar, A. V. "Modern control technology", available: <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya> (accessed September 15, 2015).
4. Verba, V. A., Hrebeshkova, O. M. (2010), "Analytical assessment management technologies of Ukrainian enterprises", *Actual problems of economy*, no. 5, pp. 52–59.
5. Gavkalova, N. L., Sobolev, V. G. (2010), "Management technologies as a tool of modern management", *Vestnik natsionalnogo tehnikeskogo universiteta «HPI». Tematika vyipuska «Tehnikeskiy progress i effektivnost proizvodstva»*, no. 64, pp. 149–153.
6. Hutsaliuk, O. M. (2011), "Relationship management technologies hierarchical structure with levels of technological maturity of the enterprise", *Upravlinnia rozvytkom: zbirnyk naukovykh prats*, no. 21 (118), pp. 61–63.
7. Kuznetsova, I. (2009), "Defining the essence of the definition of "management technology", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhivno-ekonomichnoho universytetu*, no. 1, pp. 55–62.
8. Platov, V. Ya. (2006), *Sovremennyye upravlencheskie tehnologii* [Modern Management Technologies], Akademiya narodnogo hozyaystva pri pravitelstve RF, Izd-vo "Delo", Moscow, Russia.
9. Piatnytska, H., Naidiuk, V., Raksha, N. (2012), "Transfer of technology management", *Visnyk KNTEU*, no. 5, pp. 27–43.
10. Smirnov, E. A. (1998), "Management technologies as an object of functional audit", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 6, pp. 28–32.
11. Tretyakova, E. P. (2012), "The genesis of ideas about the nature of management technologies", *Sovremennyye issledovaniya sotsialnykh problem: elektronnyy nauchnyy zhurnal*, no. 4 (12), available at: [www.sisp.nkras.ru](http://www.sisp.nkras.ru) (accessed September 15, 2015).
12. Sharapov, V. M., Sharapova, E. V. (2006), *Universalnyie tehnologii upravleniya* [Universal control technology], Tehnosfera, Moscow, Russia.
13. Dudko, P. D., Ponomarenko, V. S., Timonin, A. M. (2003), *Sistemyi tehnologii: uchebnoe posobie* [Systems Technology], ООО "Izdatelstvo "Burun Kniga", Kharkiv, Ukraine.
14. Hrebeshkova, O. M. (2007), "Technology and management models of economic organization: a systematic approach", *Ekonomika i pidpriemnytstvo: zbirnyk naukovykh prats molodykh uchenykh ta aspirantiv*, no. 19, pp. 74–80.
15. Pirogov, V. I., Zavyalov, S. K., Mukushev, G. R. (2007), "Technology – the way of perfection enterprise management", *EKO*, no. 5, pp. 130–149.
16. Grishko, N., Maslak, M. (2013), "Mechanism of economic security management at engineering company within the context of transfer technology", *Electronic scientific journal "Modern problems of science and education"*, no. 2, available at: <http://www.science-education.ru/108-9063>. (accessed September 15, 2015).

Стаття надійшла 15.10.2015