

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна ЕКОНОМІКА**



Дніпровський державний аграрно-економічний університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

**Ефективна економіка № 9, 2017**

УДК 338.2

*I. A. Нечаєва,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Запорізький Національний Технічний Університет, м. Запоріжжя  
М. В. Кабак,  
магістр спеціальності «Менеджмент»,  
Запорізький Національний Технічний Університет, м. Запоріжжя*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*I. A. Nechaeva,  
PhD, associate professor, associate professor of department of management,  
Zaporozhye National Technical University, Zaporizhia  
M. Kabak,  
master of specialty «Management»,  
Zaporozhye National Technical University, Zaporizhia*

### **FEATURES OF ENTERPRISE MANAGEMENT BASED ON THE USE OF MODERN TECHNOLOGIES AND MANAGEMENT SYSTEMS**

*У статті досліджено підходи до визначення понять «системи менеджменту» та «технології менеджменту», розглянуто їх класифікацію та встановлено зв'язок між ними. З огляду на світову тенденцію переважання ролі людських ресурсів перед факторами матеріально-технічного характеру та проблеми соціальної сфери менеджменту, запропоновано використання технологій грейдингу та соціометрії, як найефективніших серед розглянутих, для розв'язання існуючих на вітчизняних підприємствах проблем.*

*In article we analyzed approaches to definition of the concepts "management system" and "management technology", considered the classification and established the connection between this categories. Taking into account the global tendency of predominance of the role of*

*human resources to factors of material and technical nature and problems of the social sphere of management, proposed using technology of grading and sociometry as the most effective examples among considered, for solving existing problems at domestic enterprises.*

**Ключові слова:** *технології, системи, менеджмент, соціометрія, грейдинг.*

**Keywords:** *technology, systems, management, sociometry, grading.*

#### **Постановка проблеми у загальному вигляді.**

Основним напрямком перебудови менеджменту і його радикального удосконалення, пристосування до сучасних умов стає масове використання сучасних технологій і систем управління. Одночасно сучасний етап характеризує тенденція переважання ролі людських ресурсів перед факторами матеріально-технічного та іншого характеру, зрушення уваги управління в компанії до аспектів соціальної взаємодії.

Тому все більшої уваги потребують питання соціальної сфери: проблема підготовки керівників та працівників, що забезпечать технологічно орієнтований менеджмент компаній, а також проблема соціальної взаємодії в умовах групової діяльності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблему оптимізації систем менеджменту підприємств, розгляд технологій менеджменту та вибір найоптимальнішої із них досліджували такі вчені, як Р. Гріфін, О.С. Виханський, А.И. Наумов, О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник, К.В. Кондратюк, С.А. Бурий. Однак у їх розробках не достатньо повно розглянуто вибір технологій, з огляду на провідну тенденцію зрушення уваги управління в компанії до аспектів соціальної взаємодії та соціальної ефективності.

**Мета роботи:** дослідити поняття та класифікацію технологій і систем менеджменту, особливості зв'язку між ними, а також, основні технології, які здатні вирішити соціальні проблеми сучасного етапу менеджменту підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Дослідження тенденцій світового менеджменту дозволяє виявити два основні напрями:

- переважання ролі людських ресурсів перед факторами матеріально-технічного та іншого характеру;
- чітка практична спрямованість на вирішення конкретних проблем [1].

Перша з тенденцій є провідною у сучасних поглядах на менеджмент.

Таким чином відбувається зрушення уваги управління в компанії до аспектів соціальної взаємодії, комунікацій, налагодження міжособистісних стосунків. Підвищення ефективності підприємства шляхом підвищення ефективності людських ресурсів, розвиток системного підходу призвели до тих змін та результатів, які властиві сучасному етапу розвитку менеджменту [6].

Вплив сучасних тенденцій відображається і в системах менеджменту. Серед фахівців в галузі управління існує ряд формулювань поняття «система управління» (І. Ансофф, О.С. Виханській, А.И. Наумов, Д.М. Розенберг, Р.А. Фатхутдінов та ін.). Як найбільш повне, можна виокремити наступне: система управління - це сукупність елементів, що утворюють ієрархію в процесі реалізації концепції управління, спрямована на забезпечення відповідності дій, що робляться встановленими планами організації.

Як критерій приналежності деякої системи до системи управління необхідно розглянути наступне положення: якщо дана система є важливою частиною організації, її діями здійснюється управління організацією і вона вирішує тільки управлінські завдання, то її можна розглядати як спеціалізовану систему або ж як систему управління [2]. Тобто, тільки в тому випадку, коли наявна діюча система, яка вирішує завдання управління, може здійснюватися управління підприємством.

Класифікувати системи управління за характером взаємодії з навколишнім середовищем можна на два види: відкриті і закриті. Основна відмінність між цими двома типами систем полягає в тому, що в закритих системах блок управління є складовою частиною тієї системи, якою він керує, а у відкритих не є.

Також відома класифікація СУ в залежності від характеру управляючої дії:

- адаптивна;
- регульована;
- саморегульована;
- програмна або жорстка [4].

З метою підвищення керованості, система управління поділяється на декілька складових:

- управління якістю (менеджменту якості);
- управління виконанням плану виробництва і поставок продукції за контрактами;

- регулювання витрат і управління ресурсами;
- управління розвитком виробництва і вдосконаленням управління;
- управління соціальним розвитком колективу;
- управління охороною навколишнього середовища;
- управління ризиками.

Основою систем менеджменту є технологія. Технологія є саме тим інструментом, за допомогою якого відбувається трансформаційний процес систем. Технології, через суб'єкт управління здійснюють вплив на об'єкт. У результаті цього процесу на вихідному каналі створюються продукти діяльності системи (рис. 1).

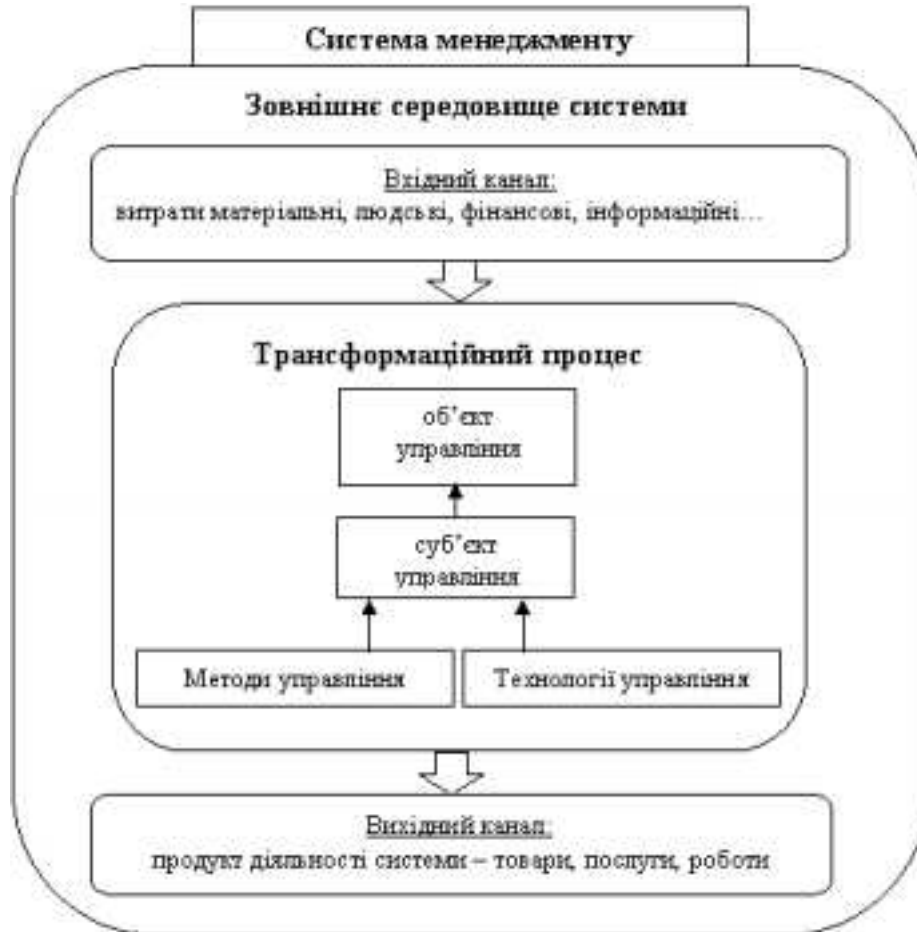


Рис. 1. Технології у системі менеджменту [6]

Слово "технологія" означає засновані на окремих принципах, методах і закономірностях способи дій або сукупність дій над предметом, сировиною, ресурсом, з метою отримання результату, продукту, або нової якості, стану [5].

У роботах О.Г. Мельника і О.С. Кузьміна стверджується: "технологія менеджменту - послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції управління (управління виробництвом, фінансами, збутом тощо). Інакше кажучи, це процес реалізації конкретних способів управління із застосуванням загальних функцій менеджменту" [7].

Але Гріфін Р. вважає, що: "...це конверсійний процес, який використовують для трансформації вкладень (матеріалів або інформації) у випуск товарів чи надання послуг." [3].

У роботах Томаса Кука зустрічається твердження, що технологія управління є саме знання, процедури, і застосування організаційних методів при залученні ресурсів у виробництво планової продукції [6].

Отже, можна зробити висновок, що технології менеджменту не мають чітких меж, але мають чітко визначену мету: забезпечити процес перетворення об'єкта управління з вихідного стану в новий цільовий конкурентний стан або якість, або забезпечити його гарантоване ефективне функціонування.

Втілення цієї мети відбувається за допомогою етапів керівництва, а саме основних складових технології (рис. 2.):

- а) функції менеджменту;
- б) методи управління;
- в) управлінські рішення;
- г) інформаційне забезпечення процесу управління або процес комунікації.



Рис. 2. Основні складові технології менеджменту [5]

У Західному менеджменті виділяють три основні групи технологій: технології планування (planning) управлінських рішень; технології реалізації (structuring) управлінських рішень; технології зміни (adaptable) структури організації.

У нашій країні найбільш поширеним способом є тематично-галузеве угруповання технологій за відповідними розділами менеджменту (стратегічне управління, управління персоналом, управління бізнес-процесами, управління логістикою і т.п.), за функціями менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), або за основними перспективами управління (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток).

З огляду на зрушення уваги управління в компанії до аспектів соціальної взаємодії, комунікацій, ролі людських ресурсів, а також враховуючи проблемні питання соціальної сфери, буде доцільно розглянути систему управління соціальним розвитком колективу.

Об'єктом системи є працівники підприємства, суб'єктом – менеджери підприємства, а предметом – управління соціальним розвитком колективу.

Соціальний розвиток колективу — це процес удосконалення форм і умов життєдіяльності працівників шляхом змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

Удосконалення системи соціального розвитку колективу призводить до: зростання соціальної активності персоналу, підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання матеріального добробуту персоналу.

Серед технологій в межах цієї системи, було обрано технології грейдингу та соціометрії, як інструмент найефективнішого розв'язання проблем соціальної сфери в сучасному менеджменті.

Розглянемо:

- грейдинг, як технологію залучення і утримання висококваліфікованих управлінських кадрів;
- соціометрію, як технологію вдосконалення міжособистісних і міжгрупових відносин.

У найзагальнішому вигляді грейдинг (від англ. Grading) - класифікація, сортування, упорядкування [10]. В економічному словнику дається визначення грейдування як управління посадовою ієрархією. Грейдерування дозволяє ефективно управляти кадровим потенціалом компанії: об'єктивно і справедливо оцінювати працю всіх фахівців і утримувати кращих.

Прийнято виокремлювати такі етапи розробки технології грейдування:

1. Формування робочої групи;
2. Розробка методики;
3. Оцінка цінності праці;
4. Розробка моделі грейдів

У своїх дослідженнях використання грейдингу Чемяков В. справедливо стверджує, що розробка грейдів вимагає чимало тимчасових і матеріальних вкладень, але при правильному підході компанія врешті-решт отримує інструмент, який об'єднує в єдине ціле всі основні системи управління персоналом - оплату праці, мотивацію, оцінку і навчання.

За його ж думкою, «грейдинг» – технологія побудови системи управління персоналом, «грейд» - встановлений інтервал рангів, всередині якого посади вважаються рівнозначними для організації і мають один діапазон оплати (тариф). «Тарифні розряди – мінімальні одиниці розрізнення оплати для посад. Кілька тарифних розрядів включаються в грейд (тариф)». Дане розуміння терміна «Тарифний розряд» відрізняється від традиційно прийнятого [9].

В узагальненому вигляді рекомендації практиків впровадження грейдингу в організації виглядають наступним чином:

- в результаті введення грейдування посад зазвичай з'ясується, що для ефективної роботи треба перерозподілити фонд заробітної плати;
- персоналу, на який була покладена велика відповідальність в силу вимог технологічного процесу, безумовно, збільшують заробітну плату;

- частина співробітників, які мали високий дохід в силу сформованих традицій, будуть змушені або розширити зону своєї відповідальності, або втратити в доходи;
- грейдерування добре підходить для середньої або великої виробничої компанії;
- HR-фахівцям до нової системи звикнути не складно, особливо, якщо він брав безпосередню участь в розробці грейдів;
- оплата праці на основі грейдингу знімає питання несправедливою і необґрунтованою оплати праці;

Після проведення грейдування, перерозподілу фонду заробітної плати та змінення рівня матеріального забезпечення деяких працівників, можливим стає виникнення міжособистісних та міжгрупових конфліктів. Для подолання цієї проблеми запропоновано використовувати технологію соціометрії.

Соціометрія є одним з методів визначення міжособистісних відносин в колективі, запропонована вона учнем Фрейда - Джекобом Морено (1889-1974). Відповідно до теорії Дж. Морено, всі напруги, конфлікти, в тому числі і соціальні, зумовлені розбіжністю мікро- і макроструктури групи. На його думку ця невідповідність означає, що система симпатій і антипатій, яка вказує на психологічне ставлення індивіда до людей, часто не вміщається в рамки заданої індивідом макроструктури: найближчим може виявитися оточення, що складається з неприйнятних в психологічному плані людей. Основне завдання в тому, щоб привести у відповідність макро і мікроструктури. Саме з цією метою потрібно застосовувати означену методику, за допомогою якої можна досліджувати симпатії і антипатії, щоб мати можливість здійснити потрібні зміни.

Термін «соціометрія» буквально означає «соціальний вимір», соціометрична методика призначена для оцінки міжособистісних відносин неформального типу: симпатій і антипатії, привабливості. Маючи характер опитування, соціометрія істотно відрізняється від анкетного опитування та інтерв'ю тим, що питання стосуються емоційної сфери відносин людей [8].

Соціометрична техніка використовується для аналізу внутрішніх відносин у колективі для їх зміни і вдосконалення. Соціометрія дозволяє вивчати поведінку людей у соціальному середовищі, робити висновки про сумісність членів конкретних груп. Цілями соціометрії можуть бути:

- а) вимір ступеня згуртованості-роз'єднаності в групі;
- б) виявлення «соціометричних позицій», тобто співвідносного авторитету членів групи за ознаками симпатії-антипатії, де на крайніх полюсах виявляються «лідер» групи і «відкинутий»;
- в) виявлення внутрішньо групових підсистем, згуртованих утворень, у яких можуть бути свої неформальні лідери.

За допомогою соціометричної техніки можна визначити формального і неформального лідерів, для перегруповання людей в командах та зниження напруження в колективі. Означену методику можна проводити груповим методом, адже процес проведення не вимагає великих витрат часу (до 15 хв.). Її застосування особливо корисне в роботах по вдосконаленню відносин в колективі.

#### **Висновок.**

Таким чином, для вирішення актуальних проблем сучасного етапу менеджменту, обрано систему управління соціальним розвитком колективу.

Проблеми підготовки керівників та працівників, що забезпечать технологічно орієнтований менеджмент компаній, а також проблему соціальної взаємодії запропоновано вирішити послідовним застосуванням технологій грейдингу та соціометрії. За допомогою грейдингу стає можливим удосконалити мотиваційну систему підприємства, залучити і утримати висококваліфіковані управлінські кадри. Подальше використання соціометрії підвищує рівень впровадження технології і нормалізує соціальну взаємодію в колективі після проведених змін.

Отже, шляхом підвищення ефективності людських ресурсів може здійснюватися підвищення ефективності функціонування підприємства.

#### **Література.**

1. Белоусов, В.М. История развития концепций менеджмента / В.М. Белоусов. – М.: Знание, 2001. – С. 15-16.
2. Виханский О.С., Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2015. – С. 252-253.
3. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцупа, Д.Олесевич. - Львів: БаК, 2001. – С. 24.
4. Исследование систем управления [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://abc.vvsu.ru/books/issled\\_sist\\_upr/page0004.asp](https://abc.vvsu.ru/books/issled_sist_upr/page0004.asp). – Назва з екрану.
5. Кондратюк К. В., Бурій С. А., Технологія менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://bookss.co.ua/book\\_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani\\_782/6\\_tehnologiya-menedzhmentu](http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu) – Назва з екрану.

6. Кравченко В. О. Менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб / В. О. Кравченко. — Одеса : Атлант, 2013. —С. 25 — Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf>. — Назва з екрану.
7. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. - К.: "Академвидав", 2003, - С. 58-59.
8. Социометрия Дж. Морено — методика, процедура, обработка результатов. Социограмма [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://psyfactor.org/lib/sociometriya\\_moreno.htm](http://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm) - Назва з екрану.
9. Чуланова О. Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров /О. Л. Чуланова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ», – 2014. – № 5. -С.2.
10. Электронный словарь. [Электронный ресурс] //Словарь бизнес-терминов. – Режим доступу - <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/18253>

#### References.

1. Belousov, V.M. (2001), Ystoryia razvytyia kontseptsyj menedzhmenta [History of the development of management concepts], Znanye, Moscow, Russia.
2. Vykhanskyj, O.S. and Naumov, A.Y. (2015), Menedzhment [Management], YNFRA-M, Moscow, Russia.
3. Griffin, R. (2001), Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management], BaK, L'viv, Ukraine.
4. Sozynov, V.A. (2017), “Research of management systems”, available at: [https://abc.vvsu.ru/books/issled\\_sist\\_upr/page0004.asp](https://abc.vvsu.ru/books/issled_sist_upr/page0004.asp) (Accessed 30 Aug 2017).
5. Kondratiuk, K.V. and Buryj, S.A. (2017), “Technology of management”, available at: [http://bookss.co.ua/book\\_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani\\_782/6\\_tehnologiya-menedzhmentu](http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu) (Accessed 30 Aug 2017).
6. Kravchenko, V.O. (2013), Menedzhment [Management], Atlant, Odesa, Ukraine.
7. Kuz'min, O.Ye. and Mel'nyk, O.H. (2003), Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.
8. Psyfactor.org (2008), “Sociometry J. Moreno - methodology, procedure, processing of results. Sociogram”, available at: [http://psyfactor.org/lib/sociometriya\\_moreno.htm](http://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm) (Accessed 30 Aug 2017).
9. Chulanova, O.L. (2014), “Grading as a technology for attracting and retaining highly skilled management personnel”, Ynternet-zhurnal «NAUKOVEDENYE», vol. 5, p. 2.
10. Business terms dictionary (2017), available at: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/18253> (Accessed 30 Aug 2017).

*Стаття надійшла до редакції 19.09.2017 р.*



ТОВ "ДКС Центр"

Вропу.