УДК 338:67.02

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-06)

КІР'ЯН ОЛЕНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна
ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-1357-0497>

ЛОГВІНОВА ОЛЕНА

здобувач 2 курсу першого (бакалаврського)
рівня освіти,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

**МІСЦЕ ТЕХНОЛОГІЙ В РОБОТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. В статті розглянуто питання управлінських технологій. Висвітлено одну з важливих проблем сучасного управління – відсутність чіткого розуміння змісту технологічних процесів кожної окремої управлінської функції. Підкреслено, що це може і досить часто стає джерелом неузгоджених управлінських рішень, унеможливорює їх ефективну реалізацію.

Виходячи з цього, в роботі запропоновано звернути увагу на створення технологічних карт для окремих управлінських процесів для кожного окремо взятого підприємства як джерела уніфікації управлінських процесів та чинник мінімізації конфліктних ситуацій. Ці документи мають значну історію створення, тому працівники більшості підприємств мають для цього узагальнені навички. Проблемним питанням є те, що сучасні фахівці більше звертають увагу на технологічні процеси окремого виду діяльності, галузі, тоді як управлінські процеси знаходяться поза їх увагою.

В статті запропоновано здійснювати формування технологічних карт управлінських процесів в два етапи. Перший повинен забезпечити підготовчі роботи, спиратися на аналіз існуючих потреб підприємства, його ресурсів, особливо кадрових, умов середовища. Паралельно на цьому етапі запропоновано здійснити аналіз можливого використання кожної з управлінських технологій з виділенням декількох пріоритетних для використання саме на цьому підприємстві, для цієї функції. Результатом першого етапу повинен стати вибір декількох найбільш прийнятних технологій, оцінка засобів їх реалізації, наявність виконавців, очікуваних витрат на процес

тощо.

Другий етап розкриває поелементний зміст самої технологічної карти та процес її послідовного формування працівниками підприємства. Початкові дії даного етапу, як і попереднього, на наш погляд, повинні містити оцінку достатності ресурсного забезпечення трудового процесу з усіма уточненнями, з оцінкою кожного елементу технологічної карти. Було надано увагу критеріям реалізації кожного з етапів як чинника їх узгодження та можливого джерела контролю результатів.

В статті доведено, що впровадження технологічної карти управлінських процесів забезпечить як спрощення діяльності управлінського персоналу, в тому числі керування ним, так і захистить виконавців від можливого свавілля керівника або колеги.

Ключові слова: технології управління, інноваційні технології, технологічна карта, трудовий процес, виконавець, керівник, оцінка, робочий час, функція, робочий процес, узгодженість дій

Вступ. Всі звикли, що термін «технологія» більшою мірою стосується виробничої сфери, певних процесів з виготовлення матеріальної продукції або процесів, які здійснюють працівники, знов таки, при виконанні дій, ідентичних роботі основних робочих (технологія виготовлення страви, фарбування волосся, складання стіни, виконання ремонту автомобіля тощо). Для цих процесів формують спеціальні технологічні карти, що містять чіткий регламентований перелік операцій з визначенням не тільки часу на їх виконання, але й необхідні для цього ресурси, обладнання. Найбільш повні технологічні карти містять також і вимоги до робітника – необхідну кваліфікацію як допуск до роботи або потрібні компетентності.

Однак мало хто замислюється, що процеси в діяльності управлінського персоналу також мають в більшості чіткий алгоритм здійснення, і тому – мають певні технології виконання. Унікальним є наявність технологічної карти будь-якого управлінського процесу в окремо взятому підприємстві. При прийомі на роботу управлінському персоналу можуть надати посадову інструкцію з переліком планових завдань, інколи – надати інструкції та методичні матеріали з виконання окремих видів робіт. Однак отримання фахівцем або службовцем так званої технологічної карти певної операції, функції – явище унікальне як в

Україні, так і за кордоном. Тому вважаємо за потрібне розглянути дане питання як досить актуальне та сучасне в умовах прискорення всіх економічних процесів та високої мобільності персоналу більшості організацій.

Постановка проблеми. Управлінська діяльність – досить гнучка, різноманітна, а інколи містить унікальні, одноразові функції, що потребують глобального креативного мислення та прийняття нестандартних рішень. На більшість функцій управлінського персоналу не сформовано одностайної думки фахівців щодо алгоритму здійснення тих чи інших процесів; часу, потрібного на їх виконання; нормативного техніко-технологічного та методологічного забезпечення процесів. Тому кожен робітник в управлінні самостійно формує технологію виконання кожного процесу. Це викликає протиріччя між робітником, що вважає доцільними або навіть недостатніми витрати часу та зусиль на виконання власних функцій, та керівництвом, що вважає ці процеси «затягнутими», а використання часу робітником – не достатньо ефективним. Причиною цього ми вважаємо відсутність узгоджених технологій щодо окремих операцій з управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Технологіям, особливо технологіям в управлінні приділяють увагу багато десятиріч значна кількість науковців та практиків. Однак досі немає чіткого визначення як технології, що обумовлене суттєвими відмінностями процесів в різних видах діяльності. Дослідження сучасних наукових розробок та публікацій щодо тематики статті висвітив значні проблеми даного питання. Більшість авторів розглядають окремо теоретичну складову питання, формуючи опис технологій управління та розповідаючи про їх можливе практичне застосування [1, 2, 3], та окремо – перелік технологій, необхідних для реалізації окремих видів діяльності [4, 5, 6]. Ще більша проблема виникає з визначенням документу, який розкриває зміст окремої технології – технологічною картою. В більшості випадків надають пояснення про зміст та приводять приклади для окремих галузей, видів діяльності майже не намагаючись сформулювати узагальнене поняття [7, 8, 9, 10].

Мета дослідження. Акцентувати увагу на необхідності формування в межах кожного управлінського підрозділу типових технологій та навіть технологічних карт здійснення досить часто (регулярно) виконуваних управлінських процесів, розробити узагальнений алгоритм формування технологічних карт виконання управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як було вказано вище, в управлінській діяльності не звикли до застосування підходу як до всіх інших видів діяльності. Працівники в управлінні досить часто вважають свою діяльність такою, що не може терпіти жорстких обмежень в часі, ресурсах, методиках виконання тощо. Вони, на кшталт творчих людей, вважають, що найвища продуктивність їх праці досягається при повній відсутності примусу, тиску, обмежень, планових термінів та ін. І це вступає в протиріччя з потребами підприємства в дотриманні термінів, обсягів, якості результатів управлінських робіт. Результатом досить жорсткого контролю за термінами виконання завдань, змістом наслідків роботи стає скорочення обсягів робіт, затягування термінів їх виконання.

Для ліквідації цих негативних для підприємства явищ вважаємо за доцільне запропонувати підприємствам формувати алгоритм впровадження технологій в усі основні процеси, формувати технологічні карти на процеси, що повторюються чи не щомісяця. На нашу думку, послідовність їх формування повинна ділитися на дві великі складові: підготовчо-аналітичну та конструктивно-технологічну.

Підготовчо-аналітична група процесів буде містити більшою мірою збір інформації та її аналіз для прийняття більш обґрунтованого рішення. Так необхідно в першу чергу скласти перелік функцій, які необхідно виконувати не рідше раз на місяць. Вони будуть першими претендентами на формування технологічної карти. Другим кроком вважаємо за необхідне проаналізувати – як саме зараз виконується кожна функція, чи є інші технології її реалізації, доцільність їх застосування в поточних умовах та на ближню перспективу.

Надалі важливо проаналізувати – якими ще засобами, прийомами, процесами можливо виконати дану функцію. Для реалізації цього кроку потрібно, щоб оточення поставилося до процесів відповідально, а самі виконавці та їх керівники мали здатність та бажання здійснювати моніторинг зовнішнього середовища на предмет дослідження думки як конкурентів, так і науковців. Далі необхідно зважити можливості використання кожної з перерахованих технологій в умовах саме цього підприємства, підрозділу, робочого місця. І, відповідно, залишити в переліку лише ті, що можуть бути використані у вказаних умовах.

З отриманого переліку проводиться первинний відбір – залишається 2-3 технології, що за всіма показниками є найбільш реальними, вигідними, менш затратними за всіма своїми характеристиками в комплексі (з урахуванням витрат ресурсів, часу, складності, очікуваної якості результату тощо). Додатково враховуються витрати на навчання (перенавчання) персоналу та можливе переобладнання, дооснащення робочих місць. В відборі серед цих декількох варіантів обов'язково на рівних умовах необхідно робити аналіз і поточної технології. На базі отриманих результатів обирається одна технологія, яку протягом певного часу (мінімум рік) буде використовувати підприємство. Саме для неї пропонуємо формувати технологічну карту. На цьому перша частина алгоритму формування технологічних карт вважається виконаною.

Другу, конструктивно-технологічну, складову для впровадження технологічної карти в управлінські процеси, необхідно робити з урахуванням забезпечення всіх її стандартних елементів та складових:

- перелік операцій, які присутні в даному процесі (від початку до отримання результату), саме в послідовності їх виконання;
- час на виконання кожної операції, при необхідності – з розділенням на основний та допоміжний (тоді додатково в зміст операцій включаємо підпункти складових операції з відокремленими умовами саме для цих складових – як для окремих елементів технологічної карти);

– показники, критерії, результати, які отримаємо по виконанні кожної окремої операції – як результат оцінки праці виконання не всієї технології, а саме кожної її складової;

– перелік засобів праці, матеріалів, ресурсів, інформаційного, техніко-технологічного та іншого забезпечення, які потрібні для виконання даної операції (може бути вказано декілька альтернативних варіантів);

– перелік вимог до виконавця – як документозабезпечення (наявність документів, що підтверджують право виконувати дану операцію в разі необхідності їх наявності, наприклад, прав водія певної категорії для виконання перевезень, диплом про відповідну вищу освіту для керівника тощо), так і компетентності виконавця (вміння виконувати ті чи інші дії, знання тих чи інших матеріалів, процесів, програм та ін.).

Для впровадження її в практичну діяльність працівника необхідно додатково визначити – частоту виконання даного процесу, рівень значущості для підприємства (перелік наступних процесів, підрозділів, які залежать від результатів реалізації даного технологічного управлінського процесу; залежність даного процесу від попередніх тощо).

Для ефективного впровадження виконання розробленої технологічної карти необхідно виконати значну кількість підготовчих дій, забезпечуючи процес як виконавцем, так і всім необхідним для реалізації.

Так починати пропонуємо не з виконавця, а з забезпечення процесу відповідними техніко-технологічними засобами, ресурсами та ін. В управлінській діяльності це досить часто – персональний комп'ютер та наявність відповідного програмного забезпечення, наявність додаткової організаційної техніки, інтернет-підключення, внутрішньої інтернет-мережі. Без наявності даних елементів виконати роботу працівник буде не в змозі, або процес буде дуже розтягнутий в часі. Цей перелік буде визначати вимоги до виконавця – вміння працювати з відповідною технікою, знання саме цих програм або здатність навчитися їх використовувати. Крім того, важливо

перевірити стабільність та змістовність інформаційних потоків щодо даної технології на кожній операції – чи достатні, чи узгоджено проходження інформації, документів, відповідних управлінських рішень, необхідних для здійснення кожної операції технологічного процесу.

Оцінюють відповідність показників результату останньої операції технологічного процесу з очікуваними показниками загального виконання операції з тим, щоб перевірити доцільність поелементного змісту всього технологічного процесу щодо розроблених операцій. На базі цього перевіряють результативність праці керівника потенційного виконавця даного технологічного процесу на здатність ставити чіткі завдання, формулювати вимоги до результатів діяльності підлеглих. Другим чинником оцінки керівника стане оцінка його здатності ефективно здійснювати процес нормування праці підлеглих у вигляді достовірного визначення часу на кожну операцію, яке повинно мати під собою наукове підґрунтя у вигляді або певних досліджень (фотографії робочого дня, наприклад, в разі наявності аналогічних процесів в діяльності підприємства; результату обґрунтування результатів евристичного методу визначеного часу тощо), або (якщо дії є унікальними, виконуються вперше) високий рівень професійної інтуїції та прогнозування.

Лише після цього вважаємо за необхідне підбирати виконавців технологічного процесу управління за розробленою технологічною картою, для чого працівник кадрової служби повинен розробити перелік вимог та методів і прийомів перевірки їх наявності та рівня, узгодити його з керівником підрозділу, затвердити відповідними документами, в тому числі нарешті сформувати та затвердити саму технологічну карту процесу.

Саме технологічна карта підкріплює перелік технологій, якими повинен володіти представник управлінського персоналу для виконання своїх безпосередніх обов'язків. Тому для покращення розуміння робітником вимог до його знань та навичок пропонуємо в технологічну карту для кожної операції додавати інформацію про технології, які повинні бути використані в процесі її

виконання або які повинен знати виконавець.

Висновки. Процеси діяльності управлінського персоналу, як і всіх інших, містять в своєму складі значну кількість технологій і можуть бути впорядковані у вигляді окремих технологічних процесів. Для нейтралізації конфліктів та унеможливлення різниці в підходах до виконання певних видів робіт, для отримання на кожному робочому місці саме тих результатів, які потрібні підприємству в цілому, які узгоджені між собою, вважаємо за необхідне формувати на максимальну кількість управлінських функцій та завдань технологічні карти для їх системного, ґрунтовного виконання. Це чітко визначить не тільки показники діяльності, яких очікують від робітника, але й перелік технологій, якими він повинен володіти на практиці. Крім того, це захистить робітника від певної непередбачуваності його робочого місця до виконання поставлених завдань, ставлячи в хронологічному порядку обов'язком керівництва створити відповідне забезпечення майбутньої діяльності в тому числі ресурсною базою для можливості використати, реалізувати вказані технології, забезпечити навчання персоналу щодо узгодження теоретичних знань технологій та практичної їх реалізації наявних на підприємстві засобах.

Використана література:

1. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління». *Вісник КНТЕУ*. № 1. 2009. С.55-62.
2. Назарчук В.Т., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури». 2015. 560 с.
3. Технології управління персоналом: монографія. О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Андросова О.Ф., Череп А.В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: Монографія. Київ: Кондор, 2007. 356 с.
5. Ладонько Л.С. Формування технології управління розвитком інноваційного потенціалу виробничо-економічних систем системно-універсального типу. *Ефективна економіка*. № 4. 2014. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2910>.

6. Ренькас Б.М. Технології у системі управління загально освітнім навчальним закладом. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/20743/1/Ренькас.pdf>.
7. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. Навч. пос. Київ : Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2007. 280 с.
8. Бабіч Є.Є., Кухнюк О.М., Поляновська О.Є. Технологічні карти у будівництві. Навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2018. 91 с.
9. Ліщук Ю. Nielsen Україна: Як цифрові технології змінюють сферу торгівлі. URL: <https://rau.ua/novyni/nelsen-3/>.
10. Мелько М.В., Ступін О.С. Збірник технологічної документації. Львів : СПОЛОМ, 2016. 226 с.

References

1. Kuznecova I. Viznachennya sutnosti definicii «tekhnologiya upravlinnya». Visnik KNTEU. № 1. 2009. S.55-62.
2. Nazarchuk V.T., Kosiyuk O.M. Menedzhment organizacij :Navchal'nij posibnik. Kiiv : «Centr uchbovoi literaturi». 2015. 560 s.
3. Tekhnologii upravlinnya personalom : monografiya. O.A.Gavrish, L.E.Dovgan', I.M.Krejdich, N.V.Semenchenko. Kiiv : NTUU «KPI imeni Igorya Sikors'kogo», 2017. 528 s.
4. Androsova O.F., Cherep A.V. Transfer tekhnologij yak instrument realizacii innovacijnoi diyal'nosti :Monografiya. Kiiv :Kondor, 2007. 356 s.
5. Ladon'ko L.S. Formuvannya tekhnologii upravlinnya rozvitkom innovacijnogo potencialu virobnicho-ekonomichnih sistem sistemno-universal'nogo tipu. *Efektivna ekonomika*. № 4. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2910>.
6. Ren'kas B.M. Tekhnologii u sistemi upravlinnya zagal'no osvitnim navchal'nim zakladom. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/20743/1/Ren'kas.pdf>.
7. Arhipov V.V. Organizaciya restorannogo gospodarstva. Navch. pos. Kiiv :Centr uchbovoi literaturi; Firma «Inkos», 2007. 280 s.
8. Babich Є.Є., Kuhnyuk O.M., Polyanovs'ka O.Є. Tekhnologichni karti u budivnictvi. Navch. posibnik. Rivne : NUVGP, 2018. 91 s.
9. Lishchuk Yu. Nielsen Ukraïna: Yak cifrovi tekhnologii zminyuyut' sferu torgivli. URL: <https://rau.ua/novyni/nelsen-3/>.
10. Mel'ko M.V., Stupin O.S. Zbirnik tekhnologichnoi dokumentacii. L'viv : SPOLOM, 2016. 226 s.

КИРЬЯН ЕЛЕНА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і менеджмента,
Українська інженерно-педагогічна академія,
г. Харків, Україна

ЛОГВИНОВА ЕЛЕНА

соискатель 2 курса первого (бакалаврского) уровня образования
Українська інженерно-педагогічна академія,
г. Харків, Україна

МЕСТО ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы управленческих технологий. Освещена одна из важных проблем современного управления – отсутствие четкого понимания содержания технологических процессов каждой отдельной управленческой функции. Подчеркнуто, что это может и довольно часто становится источником несогласованных управленческих решений, делает невозможным их эффективную реализацию.

Исходя из этого, в работе предложено обратить внимание на создание технологических карт для отдельных управленческих процессов для каждого отдельно взятого предприятия как источник унификации управленческих процессов и фактор минимизации конфликтных ситуаций. Эти документы имеют значительную историю создания, работники большинства предприятий имеют для этого обобщенные навыки. Проблемным вопросом является то, что современные специалисты больше обращают внимание на технологические процессы отдельного вида деятельности, отрасли, тогда как управленческие процессы находятся вне поля их зрения.

В статье предложено осуществлять формирование технологических карт управленческих процессов в два этапа. Первый должен обеспечить подготовительные работы, опираться на анализ существующих потребностей предприятия, его ресурсов, особенно кадровых, условий среды. Параллельно на этом этапе предложено провести анализ возможного использования каждой из управленческих технологий с выделением нескольких приоритетных для использования именно на этом предприятии, для этой функции. Результатом первого этапа должен стать выбор нескольких наиболее приемлемых технологий, оценка средств их реализации, наличие исполнителей, ожидаемых расходов на процесс и тому подобное.

Второй этап раскрывает поэлементное содержание самой технологической карты и процесс ее последовательного формирования работниками предприятия. Начальные действия данного этапа, как и предыдущего, на наш взгляд, должны содержать оценку достаточности

ресурсного забезпечення трудового процесу со всіма уточненнями, с оценок каждого элемента технологической карты. Было уделено внимание критериям реализации каждого из этапов как фактора их согласования и возможного источника контроля результатов.

В статье доказано, что внедрение технологической карты управленческих процессов обеспечит как упрощение деятельности управленческого персонала, в том числе управления им, так и защитит исполнителей от возможного произвола руководителя или коллеги.

Ключевые слова: технологии управления, инновационные технологии, технологическая карта, трудовой процесс, исполнитель, руководитель, оценка, рабочее время, функция, процесс, согласованность действий

KIRIAN OLENA

PhD of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Management Department
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

LOGVINOVA OLENA

2nd year student of the first (bachelor's) level of education
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

THE PLACE OF TECHNOLOGY IN THE WORK OF THE COMPANY'S MANAGEMENT STAFF

Annotation. The article deals with the issues of management technologies. One of the important problems of modern management is highlighted-the lack of a clear understanding of the content of technological processes of each individual management function. It is emphasized that this can and quite often becomes a source of inconsistent management decisions, making it impossible to implement them effectively.

Based on this, it is proposed to pay attention to the creation of technological maps for individual management processes for each individual enterprise as a source of unification of management processes and a factor of minimizing conflict situations. These documents have a significant history of creation, and employees of most enterprises have generalized skills for this. A problematic issue is that modern specialists pay more attention to the technological processes of a particular type of activity, industry, while management processes are out of their field of view.

The article proposes to carry out the formation of technological maps of management processes in two stages. The first should provide preparatory work, based on an analysis of the existing needs of the enterprise, its resources, especially personnel, and environmental conditions. In parallel, at this stage, it is proposed to analyze the possible use of each of the management technologies with the allocation of several priority ones for use in this particular enterprise, for this function. The

result of the first stage should be the selection of several most acceptable technologies, the assessment of the means of their implementation, the availability of performers, the expected costs of the process, and so on.

The second stage reveals the element-by-element content of the technological map itself and the process of its sequential formation by the employees of the enterprise. The initial actions of this stage, as well as the previous one, in our opinion, should contain an assessment of the sufficiency of the resource support of the labor process with all the clarifications, with an assessment of each element of the technological map. Attention was paid to the criteria for the implementation of each of the stages as a factor of their coordination and a possible source of control over the results.

The article proves that the implementation of the technological map of management processes will provide both simplification of the activities of management personnel, including their management, and protect performers from possible arbitrariness of the manager or colleague.

Keywords: management technologies, innovative technologies, technological map, labor process, performer, manager, evaluation, working time, function, process, coordination of actions