

П'ЯТНИЦЬКА Галина, д. е. н., професор кафедри менеджменту КНТЕУ

НАЙДЮК Віталій, заступник директора ПП "Техном" (м. Київ)

РАКША Наталія, к. е. н., доцент кафедри менеджменту КНТЕУ

ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛЕННЯ

Визначено час і особливості генезису теоретичних засад проблематики технологій управління у міжнародній науковій практиці. Уточнено сутність поняття "технологія управління організацією". Класифіковано сучасні технології управління та встановлено доцільність застосування деяких із них в організаціях різних розмірів і сфер діяльності. Проаналізовано специфіку трансферу технологій управління. Запропоновано матричні моделі для оцінювання технологій управління та прийняття рішення щодо їх трансферу на рівні організації.

Ключові слова: технологія, управління, трансфер, типи технологій управління, управлінське ноу-хау, канали трансферу, матричні моделі, організації-передавачі та організації-набувачі технологій управління.

В умовах міжнародної економічної інтеграції особливої важливості набула проблема пошуку резервів підвищення ефективності та якості управління організаціями, її пов'язують із трансфером техноло-

гій управління. Вирішення зазначеної проблеми – непросте завдання, адже наявні бар'єри для проведення трансферу за певної ринкової ситуації та/або ймовірної недоцільності впровадження якоїсь технології управління у конкретній організації. Водночас трансфер ефективної для організації технології управління може не тільки забезпечити їй конкурентні переваги, а й стати імпульсом для інноваційних змін у виробництві та/або реалізації її продукції та/або послуг. Трансфер передових технологій у сфері управління, що дозволяють розв'язати цілий комплекс економічних і соціальних проблем, сприяють ефективній інтеграції національної економіки у світову завдяки досягненню нової якості управління як на мікро-, так і на макрорівні; за слушним зауваженням науковців [1–3 та ін.], він є однією з перспективних форм міжнародного науково-технічного співробітництва. Все це актуалізує дослідження науково-теоретичних і практичних аспектів трансферу сучасних технологій управління.

Окремі питання технологізації управління висвітлювалися у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, у тому числі: Л. Стіла [4], Дж. Грейсона [5], Г. Хемела [6], В. Рапопорта [7], Е. Смірнова [8], В. Верби [9], І. Кузнецової [10], Н. Гавкалової [11] та ін. Однак донині немає єдиного чіткого визначення сутності поняття "технологія управління". Мало вивченою лишається і проблематика прийняття в організаціях рішень щодо трансферу технологій управління. Основними цілями дослідження визначено: уточнення поняття "технологія управління організацією"; класифікацію технологій управління та визначення доцільності їх застосування в організаціях різних розмірів і сфер діяльності; аналіз специфіки трансферу технологій управління та розробку наукових підходів до оцінювання цих технологій і прийняття рішення щодо їх трансферу.

Науковці почали приділяти особливу увагу проблематиці технологій управління організаціями ще наприкінці 50-х – на початку 60-х років ХХ ст. Наприклад, Дж. Вудворд [12] як такі технологій пропонувала розглядати інформацію та засоби її збереження; Дж. Томпсон [13] – діяльність організації та знання про причинно-наслідкові зв'язки; Ч. Перроу [14] – варіабельність ресурсів та процеси пошуку оптимальних рішень; А. Негандхі та Б. Естафен [15] – різні управлінські практики, принципи та техніки, що використовуються для виконання функцій планування, організації, підбору кадрів, керівництва та контролю.

Водночас варто зауважити, що термін "технологія управління" у теорії та практиці управління з'явився порівняно нещодавно і дотепер немає одностайного трактування (*табл. 1*). Тривалий час замість терміна "технологія управління" науковці використовували у своїх дослідженнях дефініції "управлінське ноу-хау", "організаційна технологія", "адміністративна технологія".

Таблиця 1

Порівняння дефініцій "технологія управління"

Автор	Визначення	Особливості дефініції
Е. Смірнов [8]	Сукупність методів та процесів управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, у тому числі формування управлінських рішень для досягнення загальних і конкретних цілей організації	Сукупність методів, процесів, способів управлінської діяльності
В. Рапопорт [7]	Механізм, структура і послідовність взаємодії у часі та просторі людей за допомогою документів і технічних засобів при перетворенні інформації з метою управління діяльністю (підхід до технології як до процесу). Зафіксований на якомусь носії опис процесів управління (підхід до технології як до документу). Вчення про закономірності побудови раціональних технологічних процесів управління (підхід до технології як до науки)	Механізм, структура і послідовність взаємодії людей; опис процесів управління; вчення
В. Пирогов, С. Зав'ялов, Г. Мукушев [16]	Дроблення управлінського процесу на окремі процедури й операції з подальшою регламентацією виконання процедур і операцій	Процедури й операції управлінського процесу
В. Мосейко [17]	Сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, приймання і виконання управлінських рішень	Взаємопов'язані управлінські процедури
О. Гребешкова [18]	Спосіб утілення комплексу управлінських впливів на підприємство та його підсистеми з метою реалізації цілей розвитку	Спосіб управлінських впливів
Л. Бондарчук, А. Попеляр [19]	Безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень	Творчий процес підтримки режиму функціонування системи
В. Василенко [20]	Безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації управлінських рішень	
В. Платов [21]	Технологія прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем, порівняльну характеристику альтернатив їх розв'язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій	Технологія прийняття управлінських рішень
О. Софронова [3]	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	Послідовність дій зі збору інформації та вироблення управлінських рішень
В. Комаров [22]	Способи практичного застосування сучасних наукових методів і засобів прийняття рішень	Способи застосування методів і засобів прийняття рішень
І. Кузнецова [10]	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	Сукупність формалізованих знань про процес управління
А. Мельник [23]	Системне поєднання наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності	Поєднання наукових знань, потреб, можливостей і елементів управління
Н. Гавкалова, В. Соболев [11]	Інструмент сучасного менеджменту, який допомагає при виборі оптимального процесу управління, є науковим описом способів управлінської діяльності	Інструмент менеджменту, науковий опис способів управління
Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Ніл [6]	Здатності компанії зі створення принципів і моделей взаємодії між працівниками, а також між працівниками та іншими ресурсами компанії	Здатності зі створення принципів і моделей взаємодії
Л. Стіл [4]	Дещо, що може сприяти покращенню діяльності організацій	Те, що сприяє покращенню діяльності
Рада з дослідження виробництва США [24]	Все, що пов'язано з технікою, наукою, управлінськими дисциплінами і спрямоване на планування, розробку та впровадження технологічних можливостей для формування та виконання стратегічних і оперативних цілей організації	Все пов'язане з технікою, наукою, управлінськими дисциплінами, що дає можливість організації досягти цілей

Нині ситуація змінилась, і між визначенням сутності названих вище термінів навряд можна поставити знак рівності. Сьогодні зміст *управлінського ноу-хау*, як зазначають Ю. Буч та М. Колеснікова [25], зазвичай пов'язують зі структурою та методами управління, що дозволяють налагодити ефективну взаємодію різних виробничих та управлінських структур організації в рішенні кадрових питань. *Організаційна технологія*, на думку Р. Дафта [26], – це процес трансформації того, що знаходиться на вході (сировина, матеріальні ресурси, персонал, цілі тощо), у те, що організація очікує отримати на виході. Якщо організація, як писав Ч. Перроу [14], розглядається як система для виконання роботи, то організаційна технологія є її центральною характеристикою, а організаційна структура – координаційним механізмом, що надає можливість виконати роботу. *Адміністративну технологію* часто ототожнюють або з практикою використання різного устаткування та ресурсів (принтерів, телефонів, факсів, фотокопіювальних пристроїв тощо) у повсякденній роботі організацій [27], або з системою універсальних принципів управління будь-якою групою. У другому випадку адміністративну технологію часто пов'язують з ім'ям Р. Хаббарда та розробленою ним ще у 1965 р. оргсхемою, тобто схематичним зображенням організації з відображенням усіх функцій, що необхідні для успішної діяльності будь-якої групи всередині неї. Таким чином, у певному розумінні управлінське ноу-хау спрямоване на вирішення кадрових питань для забезпечення ефективної взаємодії різних підрозділів організації; організаційна технологія – на забезпечення ефективності операційного управління (налагодження ефективного виробництва продукції / надання послуг); адміністративна технологія – на забезпечення ефективних комунікаційних зв'язків в організації та/або виконання всіх необхідних для успішної діяльності функцій. Зважаючи на це, можна констатувати, що зазначені поняття не розкривають повною мірою сутність дефініції "технологія управління", хоча характеризують її з різних боків. Крім того, організаційна та адміністративна технологія можуть розглядатися як різновиди технологій управління.

Сучасні розбіжності у трактуванні "технології управління" пов'язані як із неоднозначністю визначення поняття "технологія", так і з багатоваріантністю підходів до розкриття сутності управління. Під *технологією* представляють: *по-перше*, систему фізичних об'єктів (апаратуру, матеріали та ін.), що є складовими організації і які поєднані між собою певним чином для виконання поставлених перед організацією цілей; *по-друге*, поєднання фізичних об'єктів із людською активністю; *по-третє*, сукупність знань про процеси, що відбуваються у певній сфері функціонування організації. У наукових публікаціях також наводяться трактування сутності технології у вузькому та широкому сенсі. У першому випадку під технологією розуміють технічну інформацію у формі патентів або технічне знання, що передається у письмовій

формі [1], а у другому – набір усіх навичок, знань і процедур, необхідних для створення та використання економічних благ [28]. Своєю чергою, *управління* розглядають: *по-перше*, як науку (тобто систему впорядкованих знань у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів, методів і форм управління); *по-друге*, як мистецтво (тобто здатність ефективно застосовувати дані науки управління у конкретній ситуації); *по-третє*, як процес (тобто сукупність управлінських дій, які забезпечують досягнення поставлених організацією цілей шляхом перетворення ресурсів на "вході" у продукцію / послуги на "виході"); *по-четверте*, як функцію (тобто цілеспрямований інформаційний вплив на людей та економічні об'єкти, що здійснюється з метою спрямування їх дій та отримання очікуваних результатів); *по-п'яте*, як апарат (тобто сукупність структур і людей, які забезпечують використання та координацію всіх ресурсів соціальних систем для досягнення їх цілей). Беручи до уваги зазначене і застосовуючи комплексний науковий підхід до дефініцій, пропонуємо під поняттям "*технологія управління організацією*" розуміти сукупність знань (концепцій, теорій, принципів, способів, методів тощо) про процеси управління організацією та систему фізичних об'єктів організації, що використовуються для виконання поставлених управлінських цілей (які прямо чи непрямо пов'язані з використанням і координацією ресурсів організації для виробництва / надання продукції та/або послуг), у поєднанні з відповідною активністю її персоналу, що спрямовують діяльність організації на отримання очікуваних результатів і забезпечують ефективність управлінських рішень у конкретній ситуації.

Аналіз наукових джерел із проблематики управління організаціями [3; 8; 16; 29–36 та ін.] та проведене у 2012 р. анкетування менеджерів 49 українських підприємств дозволило виявити, що сучасні технології управління класифікують за певними ознаками.

По-перше, за підбором інструментів для побудови механізму управління організацією на *цільові*, що за Е. Смірновим [8] базуються на пріоритеті цілей над ситуаціями та орієнтують управлінську діяльність на досягнення цілі, тобто спрямовують управлінські рішення на зміну ситуації, а не на усунення збурюючих впливів, та *процесорні*, що є засобами досягнення цілей організації. Залежно від ступеня регламентації діяльності персоналу організації (виконавців) *цільові* технології поділяють на: 1) *ініціативно-цільову*, що передбачає видачу завдань без вказування засобів і методів їх виконання та розрахована на ініціативних і професійних виконавців; 2) *програмно-цільову*, що передбачає видачу завдань (цілей, задач) виконавцям із зазначенням засобів, методів і часу їх виконання; 3) *регламентну*, що передбачає видачу для виконання завдань (цілей, задач) із зазначенням можливих засобів і методів їх виконання, інформуванням про можливі ресурсні обмеження та часові орієнтири виконання, жорстким контролем за діями щодо досягнення цілей. Серед процесорних технологій вирізняють шість типів

технологій управління: 1) *за результатами*, що базується на пріоритеті кінцевих результатів над плануванням і прогнозуванням; 2) *на базі потреб та інтересів*, що базується на пріоритеті міжособистісних відносин над іншими засобами і методами для формування взаємодії між працівниками організації, які беруть участь у реалізації поставлених цілей; 3) *шляхом постійних перевірок і вказівок*, що базується на пріоритеті контролю та жорсткого управління персоналом над іншими засобами і методами для формування взаємодії між працівниками організації, які беруть участь у реалізації поставлених цілей; 4) *у виключних випадках*, що базується на пріоритеті професіоналізму виконавців або відпрацьованої та добре реалізуємої виробничої технології над іншими засобами і методами для успішного виконання доручених або обраних завдань; 5) *на базі "штучного інтелекту"*, що базується на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики та сучасних економіко-математичних методів, які реалізуються у вигляді баз знань чи баз даних сучасних інформаційних систем, над іншими засобами і методами для успішного виконання доручених або обраних завдань; 6) *на базі активізації діяльності персоналу*, що базується на пріоритеті стимулів і заохочень для працівників організації над іншими засобами і методами для успішного виконання доручених або обраних завдань. Потрібно зауважити, що здійснене авторами статті у 2011 р. опитування керівників і менеджерів українських підприємств / закладів (організацій) дозволило встановити відповідність між типами процесорних і цільових технологій управління, а також визначити доцільність застосування цих технологій залежно від розміру та сфери економічної діяльності організації (табл. 2).

По-друге, за регулярністю використання в організації – на *регулярні*, що являють собою сукупність процедур, які циклічно повторюються (наприклад, такі, що реалізують функції управління організацією – планування, контроль тощо), та *нерегулярні*. Регулярні управлінські технології поділяються на *безваріантні* (наприклад, технології бухгалтерського обліку, що встановлюються фіскальними органами) та *варіантні* (тобто регламентні управлінські технології, які не вимагають масштабних витрат чи значних організаційних змін, і хоча потребують певної кмітливості та винахідливості, можуть базуватися на вже готових методиках і прикладах). Нерегулярні управлінські технології поділяються на *періодичні*, що не є циклічними, тобто застосовуються не в момент, визначений регламентом, а в разі необхідності, наприклад, при реалізації значних управлінських нововведень, зокрема структурних перетворень підприємства, впровадження нової схеми оплати праці, розробки бренду, освоєння нових ринків [16, с. 141], та *разові*, що застосовуються для впровадження унікальних управлінських інновацій (наприклад, пов'язаних із проектуванням інформаційної системи організації, здійсненням процедури злиття або поглинання тощо) і для реалізації яких можна скористатися набутим досвідом.

Таблиця 2

**Відповідність процесорних технологій управління цільовим
та доцільність їх застосування
в організаціях різних розмірів і сфер діяльності ***

Тип процесорної технології управління	Тип цільової технології управління			Характеристики підприємств / закладів						
	ініціативно-цільовий	програмно-цільовий	регламентний	розмір			сфера діяльності **			
				великі	середні	малі	промисловість	торгівля	ресторанне господарство	освіта
За результатами	X	–	X	–	X	X	4	1.5	1.5	5
На базі потреб та інтересів	X	X	X	X	X	–	2.5	4	5.5	3.5
Шляхом постійних перевірок і вказівок	–	X	X	–	–	X	5.5	4	3.5	1.5
У виключних випадках	X	X	–	–	–	X	5.5	6	1.5	1.5
На базі "штучного інтелекту"	X	X	X	X	X	–	1	4	5.5	6
На базі активізації діяльності персоналу	X	–	X	X	X	X	2.5	1.5	3.5	3.5

Примітки: * Знак "X" свідчить про відповідність між певними типами технологій управління та про доцільність застосування різних процесорних технологій в управлінні організаціями різних розмірів. У другому випадку знак "X" ставився, якщо 2/3 і більше із 24 опитаних експертів вважали (спираючись на свій практичний досвід), що застосування тієї чи іншої технології в управлінні організацією певного розміру буде ефективним.

** Стандартизовані ранги пріоритетності (щодо доцільності застосування) різних типів технологій процесорного управління на / у підприємствах / закладах промисловості, торгівлі, ресторанного господарства та освіти розраховані за результатами опитування 24 експертів – працівників апарату управління зазначених підприємств / закладів (по 6 із кожної сфери діяльності). 1 – найвищий ранг, тобто найпріоритетніша технологія для організації.

По-третє, за функціональністю на технології: 1) *стратегічного управління*, пов'язані з вибором напряму розвитку організації у довгостроковій перспективі та його реалізацією; 2) *бізнес-планування*, що пов'язані з визначенням ключових показників організаційних процесів і результатів у коротко- та середньостроковій перспективі та функціонально досить близькі до технологій стратегічного управління; 3) *управління виробництвом*, на які впливає галузева специфіка виробництва / надання продукції / послуг; 4) *операційного управління* (наприклад, технологія "точно-у-строк"); 5) *логістичні*, до яких належать технології руху товарно-матеріальних цінностей організації; 6) *маркетингові*, що пов'язують з доведенням товарів до кінцевого споживача; 7) *фінансового менеджменту*, метою застосування яких є отримання, використання та розміщення фінансових ресурсів організації (в останні десятиліття

у фінансовому менеджменті з'явилося багато управлінських інновацій: фандрайзинг, аутсорсинг тощо); 8) *внутрішньофірмового обліку та контролю*, що є близькими до технологій фінансового менеджменту; 9) *інформаційні*, реалізація яких пов'язана з програмними засобами й електронно-обчислювальною технікою; 10) *управління якістю*, що спрямовані на забезпечення високого рівня якості готової продукції, процесів виробництва, трудової діяльності тощо; 11) *корпоративного управління*, що являють собою способи узгодження інтересів і координації дій власників, менеджерів і працівників організації (підприємства); 12) *структурування та організації бізнес-процесів*, що відображають способи організації діяльності підприємства в цілому; 13) *управління персоналом*, що пов'язані з набором, організацією та розвитком людського потенціалу організації; 14) *креативного менеджменту*, що спрямовані на найбільш повну реалізацію творчого потенціалу працівників та використовуються, коли "...економічні і (або) технічні проблеми не піддаються формалізації, а застосування стандартних схем до розв'язання задач не приносить бажаного результату" [29, с. 160].

По-четверте, за технологічною зрілістю організації (підприємства) на технології: *другого рівня зрілості* (або *рівня повторюваності* відповідно до моделі *Capability Maturity Model*) чи перехідного від першого до другого рівня зрілості, що за Дж. Грейсон [35] часто називають базовими управлінськими технологіями, оскільки ці технології дозволяють реалізувати ключові управлінські функції планування, обліку та контролю; *третього рівня зрілості* (або *рівня регламентованості*), до яких відносять технології електронного документообороту, формування баз даних, управління персоналом, логістики та навіть технології активізації продажів (як, наприклад, це зробили розробники моделі РЗМЗ (*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*) [37]); *четвертого рівня зрілості* (або *рівня керованості*), до яких належать технології залучення та утримання клієнтів, маркетингу, моніторингу середовища, корпоративної культури, бюджетування, електронного банкінгу, фінансового контролінгу і навіть збалансованої системи показників, яку часто вважають перехідною від четвертого до п'ятого рівня зрілості; *п'ятого рівня зрілості* (або *рівня оптимізації*), де інтегруються всі технології управлінського процесу в єдину інформаційно-комунікаційну систему з орієнтацією на стратегічне управління організацією та до яких відносять сучасні технології управління якістю, стратегічного контролінгу, автоматизації управлінської діяльності тощо. Щодо *першого* (або *початкового*) рівня зрілості, то і автори моделей зрілості (Берклі, Гарольда Керцнера, американської компанії PMSolutions та ін.), і дослідники питань технологічної зрілості організацій [35; 38; 39 та ін.] схиляються до думки про відсутність будь-яких технологій управління на цьому рівні, "...коли основними характеристиками процесу управління є хаотичність, спонтанність інформаційних зв'язків, неформалізованість" [30, с. 61].

По-п'яте, цілеспрямованістю впливу на соціальні об'єкти управління, в межах чого виділяють п'ять груп управлінських технологій: 1) *системного аналізу*, а саме технології: моделювання, декомпозиції, агрегування, генерування альтернатив, вибору; 2) *стандартні*, якими є технології формулювання проблем і цілей, планування, організації робіт, контролю, аналізу та регулювання управлінських рішень; 3) *комунікації*, у тому числі технології спілкування, задавання запитань, слухання; 4) *реалізації влади*, до яких відносять технології управлінського впливу, мотивації, розв'язання конфліктних ситуацій; 5) *психотехнології управління людьми* (наприклад, НЛП-технології (від англ. *Neuro-linguistic programming technologies* – технології нейро-лінгвістичного програмування), технології психоенергетики, виборні технології, технології прихованого управління). Потрібно зауважити, що перші дві групи технологій часто називають універсальними, оскільки їх застосовують не тільки в управлінні організацією, а й у всіх сферах діяльності людини.

По-шосте, за характером ділових відносин "керівник – виконавець" в організації щодо технологій управління: *за допомогою рутин*, завдяки яким виробляються унікальні організаційні здатності, що поділяються на операційні та динамічні; *за допомогою цілей*; *за допомогою цінностей*, які часто пов'язують з моделлю формування ланцюга цінностей М. Портера.

По-сьоме, гнучкістю у процесі застосування на *жорсткі* (наприклад, фінансові, інформаційні, логістичні) і *м'які* (або "одухотворені") технології управління, до яких А. Пригожин [40] відніс поведінкові технології та технології відносин, що будуються на принципах творчості, інноваційності, стійкості до раптових зовнішніх впливів на організацію, відповідності людським можливостям, простоти та застосовуваності на практиці.

По-восьме, за специфікою організації процесу або системи управління на: *лінійну* (тобто таку, що характеризується суворою послідовністю окремих управлінських фаз, що витікають одна з одної та змінюються відповідно до заздалегідь окресленого плану дій організації); *ситуативну*, що передбачає прийняття управлінських рішень залежно від виникнення проблем відповідно до ситуації, яка складається на ринку; *управління за відхиленнями*, в основу якої покладено думку про те, що незначні відхилення не вимагають коректування управлінського процесу та подолання цих відхилень можливе силами самих виконавців; *управління за результатами*, яка полягає у тому, що залежно від ступеня досягнення запланованих результатів на попередній фазі розвитку організації, відбувається уточнення подальших управлінських дій; *управління за цілями*, що вперше було описане ще у 1954 р. П. Друкером [41], сутність цієї технології полягає у кооперативному визначенні цілей організації, виборі напрямів дій та прийнятті рішень, а важливою складовою є вимір і порівняння поточної ефективності діяльності співро-

бітників організації між собою та з набором встановлених стандартів; *пошукового управління*, яке виходить з того, що завдання управління організацією мають повну ясність, але неможливо точно визначити шляхи їх вирішення, а тому вони розробляються відштовхуючись від цілі в оберненій послідовності фаз та коректуються залежно від ситуації.

Організації, незалежно від розміру, специфіки виробництва, умов господарювання тощо, на практиці можуть застосовувати як однакові, так і різні технології управління. Останнє обумовлено як неоднорідністю знань і досвіду їх керівників та менеджерів, так і внутрішньоорганізаційними (передусім ресурсними) можливостями реалізації тієї чи іншої управлінської технології. За оцінками іноземних експертів [33] та українських науковців [9] найпоширенішими технологіями управління, що застосовуються в процесі розвитку організацій, є технології: стратегічного планування (яку використовують 88 % зарубіжних та 67 % вітчизняних компаній), управління взаємодією з клієнтами, бенчмаркінгу, аутсорсингу, сценарного планування та реінжинірингу бізнес-процесів (які використовують 84 %, 81 %, 77 %, 69 % та 69 % зарубіжних компаній відповідно), бюджетування (яку використовують 68 % вітчизняних компаній). Поряд із цим потрібно зауважити, що за результатами досліджень авторів статті будь-яка організація протягом свого життєвого циклу та/або так званих фаз зрілості вдається до різних технологій управління.

Беручи до уваги вищезазначене, а також зважаючи на розвиток глобалізаційних процесів у сучасному бізнесі, в останні декілька десятиліть особливої актуальності набула проблема трансферу (від англ. *to transfer* – переносити, переміщувати) технологій управління. Складність ефективного розв'язання цієї проблеми деякі науковці [42] пов'язують з тим, що міжнародний трансфер технологій управління залежить від ступеня їх відповідності цінностям і переконанням людей у країні, що їх приймає, і на які сильно впливає національна культура. Водночас багато досліджень щодо внутрішньо- та міжфірмового трансферу технологій [43; 44 та ін.] підтверджують проблематичність цього процесу, навіть якщо він відбувається у межах однієї компанії.

Варто зауважити, що окремі аспекти трансферу технологій управління науковці почали вивчати паралельно з дослідженнями та розвитком цих технологій. Спочатку йшлося лише про визначення можливостей передачі в інші країни елементів американського менеджменту (зокрема, у працях Ф. Харбісона та Ч. Маєрса [45], Г. Кунца [46], А. Негандхі та Б. Естафена [15] та ін.), для чого пропонувалося застосовувати підхід простої дифузії. Сьогодні у наукових публікаціях, присвячених міжнародному трансферу технологій управління [1–3; 44; 47 та ін.], виділяють декілька підходів щодо можливостей передачі технологій:

- без будь-яких адаптацій, коли технології або точно відтворюються, або адаптуються лише до місцевих умов господарювання;

- із адаптацією до національної культури країни-рецепієнта;
- із адаптацією не стільки до зовнішнього, скільки до внутрішнього середовища організації шляхом зміни організаційної культури;
- адаптація з урахуванням не тільки особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища сторін, що передають і приймають технологію, а й специфіки самої технології, що передається. Цей підхід часто називають змішаним, оскільки при його застосуванні в моделі трансферу намагаються об'єднати всі (або декілька) попередніх підходів.

Поряд із цим, зважаючи на наявність галузевих відмінностей в управлінні організаціями та враховуючи результати як попередніх [48], так і поточних досліджень, доцільно як самостійний підхід виділити трансфер із адаптацією до галузевої специфіки (незалежно від того, чи буде трансфер міжнародним, чи національним). Цей підхід має враховувати необхідні зміни у технологіях управління, що пов'язані з впливом на них галузевих технологій виробництва та реалізації продукції та/або послуг.

Дослідження аспектів трансферу технологій управління в Україні показало, що на практиці застосовують як офіційні, так і неофіційні канали такого трансферу. До неофіційних каналів відносять шпигунство та копіювання (яке іноді є легітимним і зветься "зворотним інжинірингом"). До офіційних – торговельні канали (наприклад, шляхом франчайзингу бізнес-форматів, прямого експорту); інвестиційні канали (наприклад, шляхом створення дочірньої компанії, спільного підприємства); інформаційні канали у вигляді відкритих і доступних інформаційних джерел (наприклад, наукових, науково-практичних, навчально-методичних публікацій). Однак навіть офіційні канали трансферу технологій управління не завжди можна однозначно позитивно оцінити з позицій організацій-передавачів цих технологій. Наприклад, міжфірмовий трансфер технологій шляхом створення спільного підприємства, як слушно зазначив А. Інкпен [49], 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.

Прийняти рішення щодо трансферу тієї чи іншої технології управління, як показало проведене авторами статті опитування керівників і менеджерів різних українських організацій, часто буває не просто. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати для оцінювання технологій управління та прийняття рішення щодо їх трансферу використовувати дві матричні моделі (рис. 1). При цьому за розмахом технології (див. рис. 1 а) може визначатися і те, яку саме категорію трансферу буде застосовано щодо повноти передачі управлінсько-організаційних форм – повну (або комплексну) чи часткову (або елементну). Прикла-

дами трансферу повних організаційно-управлінських форм є відкриття іноземних філій фірми "McDonalds", а часткових – передача японськими компаніями "Honda", "Fuji", "Хегох" та іншими своїм зарубіжним партнерам в одному випадку системи контролю якості продукції, в іншому – системи управління виробництвом тощо.



Рис. 1. Матричні моделі для оцінювання технологій управління та прийняття рішення щодо їх трансферу

Примітки: * На позитивну віддачу від трансферу технології управління може очікувати як організація-передавач технології, так і організація-набувач.
 ** Адаптовано за Д. Леонард-Бартоном [47].
 *** Визначення очікуваного впливу технології управління на організацію може базуватися на результатах експертних оцінок та/або даних про зміну ефективності управління іншими організаціями після заміни аналогічних технологій управління.

Перед вибором технології управління в жорстких умовах конкуренції організації варто оцінити свої внутрішні ресурсні можливості її реалізації. Потрібно зважати на цілісність технології управління та складність її впровадження, а також на те, що можливості трансферу та шанси на його успіх, як виявив у своїх дослідженнях Ф. Контрактор [50], збільшуються протягом життєвого циклу (ЖЦ) технології. Останнє обумовлює необхідність оцінювання технологій управління з позицій можливостей і складностей їх трансферу, основні з яких визначені на *рис. 2*.

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити декілька основних висновків.

По-перше, поняття "технологія управління організацією", з позицій комплексного підходу (або у широкому розумінні), являє собою як сукупність знань про процеси управління організацією, так і систему фізичних об'єктів організації, що 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.

		СКЛАДНІСТЬ	
		МАЛА (трансфер відносно простий)	ВЕЛИКА (трансфер відносно складний)
МОЖЛИВОСТІ	ВЕЛИКІ (трансфер можливий)	Технологія на середніх стадіях ЖЦ (комерціалізації, виведення на ринок, модифікації). Технологія відносно проста. Технологія з низьким ступенем цілісності. Доступна для організації покращуюча управління технологія. Ініціатором трансферу є розробник технології	Технологія на пізніх стадіях ЖЦ (стандартизації й універсиалізації). Висока складність технології. Технологія з високим ступенем цілісності. Доступна для організації базова технологія, що є радикальною. Ініціатором трансферу є реципієнт. Середня специфічність зовнішнього і / або внутрішнього середовища
	МАЛІ (трансфер неможливий і / або неопційний)	Висока специфічність зовнішнього та/або внутрішнього середовища організації. Недоступність (інформаційна та/або щодо придбання) чи часткова доступність технології. Технологія на ранніх стадіях ЖЦ (стадії розробки або досліджень і розвитку). Дуже складна та не схильна до зворотного інжинірингу технологія	

Рис. 2. Модель оцінювання технологій управління з позицій можливостей та складностей їх трансферу *

Примітка. * Адаптовано за О. Софроною [3].

По-друге, сучасні технології управління можна класифікувати за підбором інструментів для побудови механізму управління, регулярністю використання в організації, функціональністю, технологічною зрілістю організації, характером ділових відносин "керівник – виконавець", гнучкістю, специфікою системи управління тощо.

По-третє, за результатами експертного оцінювання встановлено: застосування таких типів процесорних технологій управління, як "шляхом постійних перевірок і вказівок" та "у виключних випадках" є доцільним в організаціях лише малих розмірів, а технологій управління "на базі потреб та інтересів" і "на базі "штучного інтелекту"" – у великих та середніх. Поряд із цим, для організацій сфери торгівлі найбільш пріоритетним є застосування технологій управління "за результатами" та "на базі активізації діяльності персоналу"; для промислових організацій – управління «на базі "штучного інтелекту"»; для організацій сфери ресторанного господарства – управління "за результатами" та "у виключних випадках"; для організацій сфери освіти – управління "шляхом постійних перевірок і вказівок" та "у виключних випадках".

По-четверте, запропоновано поряд із такими підходами до трансферу технологій управління, як "без будь-яких адаптацій", "з адаптацією до національної культури країни-реципієнта", "з адаптацією не стільки до зовнішнього, скільки до внутрішнього середовища організації", "змішаним" виділяти підхід "з адаптацією до галузевої специфіки" (незалежно від того, чи буде трансфер міжнародним, чи національним).

По-п'яте, визначено, що офіційні канали трансферу технологій управління можна поділити на торговельні, інвестиційні, інформаційні, а неофіційні – на шпигунські та копіювальні (або зворотного інжинірингу).

По-шосте, практичне впровадження запропонованих матричних моделей для оцінювання технологій управління та прийняття рішення щодо їх трансферу сприятиме підвищенню ефективності праці менеджерів організацій.

По-сьоме, трансфер не тільки виробничих, а й пов'язаних із ними управлінських технологій варто розглядати як один із основних перспективних напрямів міжнародного співробітництва для України, оскільки саме неувага 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 управління організаціями, 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. Водночас отримані дані можуть бути використані у подальших дослідженнях управлінських інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Enos J. L.* Transfer of technology / J. L. Enos // *Asian-Pacific Economic Literature*. — 1989. — Vol. 3, Issue 1 (March). — P. 2–36.
2. *Авраменко Е. С.* Международный трансферт управленческих технологий и глобализация мировой экономики / Е. С. Авраменко // *Известия Уральского государственного университета*. — 2004. — № 29. — С. 22–30.
3. *Софронова О. Б.* Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях / О. Б. Софронова // *Вестник СПбГУ*, Сер. 8. — 2005. — Вып. 2 (№ 16). — С. 57–72.
4. *Steele L. W.* Managing technology: The strategic view / Lowell W. Steele. — New York : St. Louis : McGraw-Hill Company, 1989. — 384 p.
5. *Грэйсон Дж. К.* Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грэйсон, К. О'Делл ; пер. с англ. ; предисл. Б. З. Мильнер. — М. : Экономика, 1991. — 319 с.
6. *Хэмел Г.* Стратегическая гибкость / Гари Хэмел, К.К. Прахалад, Говард Томас, Д. О'Нил; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2005. — 384 с.
7. *Рапопорт В. Ш.* Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В. Ш. Рапопорт. — М. : Экономика, 1988. — 127 с.
8. *Смирнов Э. А.* Управленческие технологии как объект функционального аудита / Э. А. Смирнов // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 1998. — № 6. — С. 28–32.
9. *Верба В. А.* Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // *Актуальні проблеми економіки*. — 2010. — № 5. — С. 52–59.

10. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції "технологія управління" / І. Кузнецова // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. — 2009. — № 1. — С. 55–62.
11. Гавкалова Н. Л. Технология управления как инструмент современного менеджмента / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев // Вестник Национального технического университета "ХПИ", Тем. вып. "Технический прогресс и эффективность производства". — 2010. — № 64. — С. 149–153.
12. Woodward J. Industrial Organization: Theory and Practice / Joan Woodward. — London, New York : Oxford University Press, 1965. — 281 p.
13. Tompson J. D. Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory / James D. Tompson. — New York : McGraw-Hill, 1967. — 192 p.
14. Perrow C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations / Charles Perrow // American Sociological Review. — 1967. — Vol. 32, № 2 (April). — P. 194–208.
15. Negandhi A. R. A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and / or Environments / Anant R. Negandhi, Bernard D. Estafen // The Academy of Management Journal. — 1965. — Vol. 8, № 4 (Dec). — P. 309–318.
16. Пирогов В. И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / В. И. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев // Всероссийский экономический журнал "ЭКО". — 2007. — № 5. — С. 130–149.
17. Мосейко В. О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса : монография / Виктор Олегович Мосейко ; Волгогр. гос. ун-т. — Волгоград : Изд-во Волгогр. гос. ун-та, 2001. — 464 с.
18. Гребешкова О. М. Моделі 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. — К. : Вид-во "Аспект-Поліграф", 2007. — Вип. 19. — С. 74–80.
19. Бондарчук Л. В. Сучасні технології управління [Електронний ресурс] / Л. В. Бондарчук, А. В. Попеляр. — Режим доступу : <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>.
20. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия : монография / В. А. Василенко. — К. : Центр учебной литературы, 2005. — 648 с.
21. Платов В. Я. Современные управленческие технологии / В. Я. Платов. — М. : Акад. нар. хоз-ва при правительстве РФ, Изд-во "Дело", 2006. — 383 с.
22. Комаров В. Ф. Управленческие имитационные игры / В. Ф. Комаров. — Новосибирск : Наука. Сибирское отделение, 1989. — 272 с.
23. Мельник А. Ф. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. — К. : Знання-Прес, 2003. — 343 с.
24. Manufacturing Studies Board. Management of technology: The hidden competitive advantage. — Washington, DC, 1986. — P. 1.
25. Буч Ю. И. Охрана ноу-хау (справочно-методические материалы) / Ю. И. Буч, М. А. Колесникова. — Изд. 3-е, испр. и доп. — СПб. : Изд-во СПбГЭТУ "ЛЭТИ", 2004. — 60 с. — (Серия "Инновационная деятельность", Вып. 29).
26. Daft R. L. Organizational Theory and Design / Richard L. Daft, 9th ed. — South-Western College Publisher, 2006. — 620 p.
27. Types of Technology [Електронний ресурс] // November 24th, 2011. — Way of access : <http://www.wsac.org/types-of-technology/#more-37>.

28. *Stewart F.* Technology and Underdevelopment / Frances Stewart // *Development Policy Review*. — 1977. — Vol. A10, Issue 1 (April). — P. 92–105.
29. *Никулина И. Е.* Инновации в современном менеджменте / И. Е. Никулина // *Вестник Томского гос. ун-та*. — 2011. — № 342. — С. 159–162.
30. *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.
31. *Шарапов В. М.* Универсальные технологии управления / В. М. Шарапов, Е. В. Шарапова. — М. : Техносфера, 2006. — 496 с.
32. *Анташов В. А.* Новые технологии управления предприятием : учебник / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. — Минск : Регистр, 2006. — 148 с.
33. *Фрайлингер К.* Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер ; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. — М. : Книгописная палата, 2002. — 264 с.
34. *Грэйсон Дж. К.* Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грэйсон ; пер. с англ.; авт. предисл. Б. З. Мильнер. — М. : Экономика, 1991. — 319 с.
35. *Третьякова Е. П.* Генезис представлений о сущности технологий управления [Электронный ресурс] / Е. П. Третьякова // *Современные исследования социальных проблем : электронный научный журнал*. — 2012. — № 4 (12). — Режим доступа : www.sisp.nkras.ru.
36. *Долан С.* Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / Саймон Долан, Сальвадор Гарпия ; пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. — М. : Pretext, 2008. — 313 с.
37. *Sowden R.* Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model; P3M3 Public Consultation Draft v. 2.0 [Электронный ресурс] / Rod Sowden, David Hinley, Steve Clarke. — London : Office of Government Commerce, 2008. — Way of access : www.ogc.gov.uk/documents/p3m3.pdf.
38. *Уорнер М.* Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер, М. Витцель ; пер. с англ. Ю. Леонова. — М. : Добрая книга, 2005. — 296 с.
39. *Бушуев С. Д.* Креативные технологии управления проектами и программами : монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др. — К. : Саммит-Книга, 2010. — 768 с.
40. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций / А. И. Пригожин. — М. : МЦФЭР, 2003. — 864 с.
41. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2009. — 400 с.
42. *Huo Y.P.* On Transplanting Human Resources Practices to China: A Culture-Driven Approach / Y. Paul Huo, Mary Ann Von Glinow // *International Journal of Manpower*. — 1995. — Vol. 16, № 9. — P. 3–15.
43. *Smith D. K.* Fumbling the Future: How Xerox Invented, the Ignored, the First Personal Computer / Douglas K. Smith, Robert C. Alexander; 1st. ed. — New York : William Morrow & Co, 1988. — 274 p.
44. *Gibson D. V.* Key Variables in Technology Transfer: A field – Study Based on Empirical Analysis / D. V. Gibson, W. Smilor // *Journal of Engineering and Technology Management*. — 1991. — № 8. — P. 287–312.

45. *Harbison F.H.* Management in the Industrial World: An International Analysis / Frederick Harbison, Charles A. Myers. — New York : McGraw-Hill, 1959. — 436 p.
46. *Koontz H.* A model for analyzing the universality and transferability of management / Harold Koontz // The Academy of Management Journal. — 1969. — Vol. 12, № 4. — P. 415–429.
47. *Leonard-Barton D.* The Interorganizational Environment: Point-to-Point versus Diffusions' / D. Leonard-Barton // In F. Williams and D.V. Gibson (Eds.), Technology Transfer: A Communication Perspective. — London : Sage, 1990. — P. 43–62.
48. *П'ятницька Г. Т.* Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. — К. : ЛОГОС, 2006. — 568 с.
49. *Inkpen A. C.* Learning through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition / A. C. Inkpen // Journal of Management Studies. — 2000. — № 37 (7). — P. 1019–1043.
50. *Contractor F. J.* Interfirm Technology Transfers and the Theory of Multinational Enterprises / F. J. Contractor // In R. D. Robinson, (ed.), The International Transfer of Technology: A Book of Readings. — Ballinger, Cambridge, MA, 1991. — P. 57–78.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2012.

Пятницкая Г., Найдюк В., Ракша Н. Трансфер технологий управления.

Обозначены особенности генезиса теоретических основ проблематики технологий управления в международной научной практике. Уточнена сущность понятия "технология управления организацией". Проведена классификация современных технологий управления и определена необходимость использования некоторых из них в организациях разных размеров и сфер деятельности. Осуществлен анализ специфики трансфера технологий управления. Предложены матричные модели для оценивания технологий управления и принятия решения необходимости их трансфера на уровне организации.

Ключевые слова: технология, управление, трансфер, типы технологий управления, управленческое ноу-хау, каналы трансфера, матричные модели, передающие и внедряющие технологии управления организации.

Piatnytska G., Naidiuk V., Raksha N. Transfer of management technologies.

Features of genesis of the theoretical foundations of the problems of the technology management in international scientific practice have been determined. The essence of concept "technology of organization management" has been specified. The modern technologies of management have been classified and the need to use some of them in the organizations of different sizes and activities has been identified. Specificity of technology management transfer has been analyzed. Matrix models for evaluation of management technologies and decision-making need to transfer at the level of the organization have been proposed.

Key words: technology, management, transfer, types of technology management, management know-how, transfer channels, matrix models, that transmits and implement technologies of organisation management.