

References

- 1 Antonov V., Serebryakova G. *Marketing*, 2013, 4 (131), p. 112–125.
- 2 Vikhanskiy O.S., Naumov A.I. *Management: people, strategy, organization, process*: Tutorial, Moscow: «Firma Gardirika», 1996, 416 p.
- 3 Belyatskiy N.P. *Management. Foundations of Leadership*: Textbook, Minsk: Novoe znanie, 2002, 250 p.
- 4 *Theory of system management*: Textbook / Edited by P.V.Zhuravlyova, R.S.Sedegova, V.G.Yanchevskiy, Moscow: Publ. house «Exam», 2002, p. 512.
- 5 Lukashovich V.V. *Principles of management in trade*: Textbook, Moscow: JSC Publisher, «Economy», 1998, 238 p.
- 6 Gibson Dzh.L., Ivantsevich D.M., Donnelly D.Kh. — ml. *Organizations: behavior, structure, processes*: Transl. from English, Moscow: INFRA-M, 2000, 662 p.
- 7 Papkin A.I. *Fundamentals of practical management*: Textbook, Moscow: UNITY-DANA, 2000, 288 p.
- 8 Meskon M.Kh., Al'bert M., Hedouri F. *Fundamentals of management*: Per. from English, Moscow, Business, 1992, 702 p.
- 9 Sorokina L.A. *Management in small and medium business*: Textbook, Moscow: UNITY-DANA, 2004, 142 p.
- 10 O' Shaughnessy Dzh. *Principles of the organization to control the shape*, Moscow: ООО «MT Press», 1999, 296 p.
- 11 Kuznetsov Yu.V., Podlesnykh V.I. *Fundamentals of management*: Textbook, St. Petersburg: OLBIS publisher, 1997, 192 p.
- 12 Goncharov V.I. *Management*: Textbook, Minsk: Misanta, 2003, 1624 p.
- 13 *Fundamentals of management*: Collection of training materials / Ed. by K.A.Novikov, Obninsk: International Academy of Modern Knowledge, 2000, 202 p.
- 14 Bolshakov A.S., Mikhaylov V.I. *Modern management: Theory and practice*, St. Petersburg: Peter, 2000, 416 p.
- 15 *Fundamentals of management*: Textbook / Science editor A.A.Radugin, Moscow: Center, 1997, 432 p.
- 16 N'yustrom Dzh.V., Davis K. *Organizational behavior: Transl. from English*, St. Petersburg: Publisher «Peter», 2000, 448 p.
- 17 *Course management*: Textbook / Ed. by D.D.Vachurova, Rostov-on-Don: Publishing «Phoenix», 2003, 512 p.
- 18 Vesnin V.R. *Fundamentals of management*: Textbook, Moscow: Institute of International Law and Economics, Publisher «Triad, Ltd.», 1997, 384 p.
- 19 Antonov V., Serebryakova G. *Marketing*, 2013, 5 (132), p. 109–125.

УДК 338.24 [004:331.108]

Р.С.Каренов

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова
(E-mail: rkarenov@inbox.ru)

Технологизация менеджмента как фактор эффективности управления и инновационное средство мотивации персонала к саморазвитию

Рассмотрено содержание понятия «технология управления», изложены основные его элементы. Раскрыты существенные признаки управленческих технологий. Описаны основные подходы к формированию управленческой технологии. Сделан вывод, что классификация управленческих технологий может быть осуществлена по различным основаниям. Проанализированы технологии процессорного управления, которые должны реализовываться на базе современных информационных технологий. Особое внимание уделено изучению перспективных управленческих технологий.

Ключевые слова: технология, менеджмент, подход, определение, классификация, элементы, процесс, характеристика, взаимосвязь, конкурентное преимущество.

Различие подходов к определению технологии

Термин «технология» произошел от греч. *techno* — искусство и *logos* — слово, учение. Впервые понятие «технология» появилось в Европе в 1780-е гг.

В научную литературу России данный термин проник лишь в 1807 г., с выходом 1-й части учебника по химической технологии И.А. Двигубского «Начальные основания технологии, или краткое показание работ, на заводах и фабриках производимых». С публикацией 1-го тома книги В.И. Севергина «Начертание технологии минерального царства» (1821) и выпуска 1-го номера сборника «Технологический журнал» (1840), учебника П.А. Ильенкова «Курс химической технологии» (1851) он утверждается как специальный термин.

Россия в XVIII в. еще не располагала промышленностью как таковой. Процесс получения товарной продукции называли ремеслами. С зарождением в конце XVIII– начале XIX вв. инженерной деятельности понятие «ремесло» заменяют другими — сначала «дело», затем «искусство» и только в химии — «технология».

В современном значении понятие «технология» повсеместно распространилось в XX в. [1; 29].

Прежде чем перейти к анализу тенденций развития технологии и того влияния, которое она оказывает на эффективность производства, следует охарактеризовать содержание этой категории.

В настоящее время имеются разные подходы к определению технологии [2; 5].

1. Технология — способ превращения исходного предмета труда в готовую продукцию.

2. Понятие «технология» в узком смысле определяется как техническая информация, представленная в патентах, или техническое знание, переданное в письменной форме. В широком смысле технология определяется как набор всех навыков, знаний и процедур, необходимых для создания и использования экономических благ.

3. По методологии ООН понятие «технология» включает технологию в чистом виде, т.е. методы и технику производства товаров и услуг, и воплощенную технологию, охватывающую машины, оборудование, сооружения, целые производственные системы и продукцию с высокими технико-экономическими параметрами, т.е. включает материальные и нематериальные компоненты.

Виды и классификация технологий

В экономической литературе существует разделение передаваемых технологий на технологию, воплощенную и не воплощенную в материальных объектах.

Выделяют также технологии производственных процессов (процессные технологии), технологии продуктов (продуктовые технологии) и технологии управления (управленческие технологии). Этот перечень может быть дополнен ресурсосберегающими технологиями, технологиями потребления, информационными и иными технологиями, приобретающими все большую значимость в современном мире.

Все эти классификации, безусловно, во многом схожи; в частности, все они выделяют технологии, воплощенные в экономических благах — физических продуктах, изделиях, а также технологии, воплощенные в человеке, квалифицированной рабочей силе.

В работе [2; 6] предложена развернутая классификация технологий (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Классификация технологий

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ			
1. По характеру воплощения			
Материализованная (овеществленная)		Нематериализованная (неовеществленная)	
в физических продуктах	в процессе производства	Научные заделы, знания и навыки, нематериальные активы	
2. По фазе жизненного цикла			
Уникальные	Прогрессивные	Традиционные	Устаревшие
3. По типу благ			
Общественные	Смешанные		Частные
4. По уровню наукоемкости			
Высокие	Средние		Низкие
	средневысокие	средне-низкие	
5. По фазе в цикле воспроизводства			
Производственные	Распределения	Обмена	Потребления
6. По влиянию на экономическую динамику и конкурентоспособность			
Макротехнологии		Прорывные	Критические
7. По масштабам влияния			
Глобальные		Локальные	
8. По уровню правовой защиты			
Объекты промышленной и интеллектуальной собственности, имеющие правовую охрану		Не имеющие правовой охраны объекты (ноу-хау)	
9. Отраслевые			
Промышленные	Финансовые	Информационные	Аграрные

Примечание. Использованы данные работы [2; 6].

По мнению авторов рекомендуемой классификации, этапам цикла жизни технологий соответствуют ее следующие виды [2; 7]:

- уникальная и прогрессивная;
- традиционная;
- морально устаревшая.

К уникальным технологиям относятся изобретения и другие научно-технические разработки, защищенные патентами или содержащие ноу-хау. Данные технологии обладают новизной и могут быть использованы в производстве на условиях исключительной монополии. Технология, как правило, не производится специально для продажи. Ее разработка и использование подчинены задачам получения конкурентных преимуществ и их сохранению в пределах более или менее продолжительного промежутка времени, что позволяет извлекать монопольную прибыль от ее использования. Такое отношение к технологии коренным образом отличает ее от обычных товаров.

К прогрессивным технологиям относятся разработки, обладающие новизной и технико-экономическими преимуществами по сравнению с технологиями-аналогами, используемыми конкурентами. Преимущества прогрессивной технологии имеют относительный характер, который может проявляться в границах отдельных стран, различных фирм и в разных условиях ее применения.

Традиционная технология представляет собой разработки, отражающие средний уровень производства, достигнутый большинством производителей продукции в данной отрасли.

Технологии, обеспечивающие производство продукции, ориентированной на низкий уровень качества, и не поддерживающие современные стандарты качества (экологические, потребительские, требования безопасности) являются морально устаревшими.

По масштабам распространения и применения можно выделить технологии:

- глобально применимые (глобальные);
- локально применимые (локальные).

Технологии глобального уровня — это, как правило, фундаментальные или прорывные технологии, которые могут изменить технологические позиции отдельных стран в глобальной конкуренции. Вторые представляют собой локальные решения или адаптацию известных продуктов на региональных рынках.

В целом, обобщая сказанное выше, можно отметить, что развитие технологий — одна из наиболее актуальных проблем современного постиндустриального общества. Какие технологии следует развивать, а какие — сворачивать; в какие моменты времени принимать соответствующие решения; какие инновации осуществлять по отношению к действующим технологическим процессам предприятия? На эти и многие другие вопросы должны находить ответы менеджеры современных предприятий.

Понятие технологии управления и ее основные элементы

В современном языке смысловое пространство понятия технологии значительно расширилось за счет включения управленческих технологий и технологий консультирования.

Управленческие технологии — это система знаний об оптимальных способах преобразования и регулирования отношений и процессов в деятельности организации, а также комплекс методов, которые обеспечивают эффективную работу предприятия. Управленческая технология — разновидность или форма реализации управленческой деятельности [3; 130–149].

Управленческая технология есть одно из проявлений социальных технологий, отражающих непосредственно управленческие процессы. Социальная технология — это определенный способ достижения поставленных общественных целей; ее сущность состоит в пооперационном осуществлении деятельности. Операции разрабатываются предварительно, сознательно и планомерно. Эта разработка проводится на основе и с использованием научных знаний; при разработке учитывается специфика области, в которой осуществляется деятельность. Социальная технология выступает в двух формах: как проект, содержащий процедуры и операции, и как сама деятельность, построенная в соответствии с этим проектом. Социальная технология — элемент человеческой культуры. Она возникает двумя путями: вырастает в культуре эволюционно либо строится по ее законам как искусственное образование, главная функция которого сегодня — соединение науки и практики [4; 181].

Значит, суть управленческой технологии, кратко говоря, состоит в системном соединении научного знания, управленческих потребностей и интересов общества, целей и функций государственного управления, возможностей и элементов управленческой деятельности. Основными элементами тех-

нологии управления (управленческой технологии) являются управленческие операции и процедуры. Под операцией понимают любое действие, приводящее к изменению той или иной характеристики системы. Совокупность разнообразных управленческих операций, выполняемых по определенной схеме или в определенной последовательности, представляет собой процедуру. Исходя из сказанного технологию управления определяют так же, как систему операций и процедур, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности, с использованием необходимых для этого методов и технических средств [5; 119].

Разработка технологии менеджмента предполагает определение количества, последовательности и характера операций, составляющих процесс управления, разработку или подбор для каждой операции соответствующих способов, приемов и технических средств, выявление оптимальных условий протекания процесса перевода объекта системы из исходного состояния в желаемое.

Л.Н. Албастова изложила свое видение вопроса [6; 45, 46].

1. Целью управленческой технологии является оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата. Технологии управления позволяют менеджерам выявлять, использовать и развивать скрытые потенциалы организации.

2. Эффективность технологии управления (как и любой социальной технологии) — это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде. Критерии эффективности технологии управления — это, во-первых, простота (она не должна быть излишне усложненной, содержать промежуточные этапы или операции); во-вторых, гибкость (адаптация к изменяющейся обстановке); в-третьих, надежность (наличие некоторого запаса прочности, дублирующего механизма); в-четвертых, экономичность (технология может быть эффективной, но не экономичной); в-пятых, удобство эксплуатации (прекрасно разработанная технология окажется бесполезной, если она неудобна для людей, которым придется с ней работать).

3. Основная функция технологии управления состоит в обеспечении научной и функциональной взаимосвязи процесса управления с конкретными управленческими технологиями, способствующими реализации таких функций, как планирование, организация, мотивация, контроль, инновация, маркетинг, развитие человеческих ресурсов.

Существенными признаками управленческих технологий являются:

- разделение трудового процесса на этапы, фазы, стадии или процедуры;
- координация и синхронизация отдельных этапов, стадий или процедур;
- однозначность выполнения процедур и операций;
- ориентация на достижение высокого качества управления [7; 39].

Схематически технология может быть представлена в виде информационного и организационного взаимодействия трех основных циклов или процессов, в рамках которых выполняются различные операции и процедуры (рис. 1).

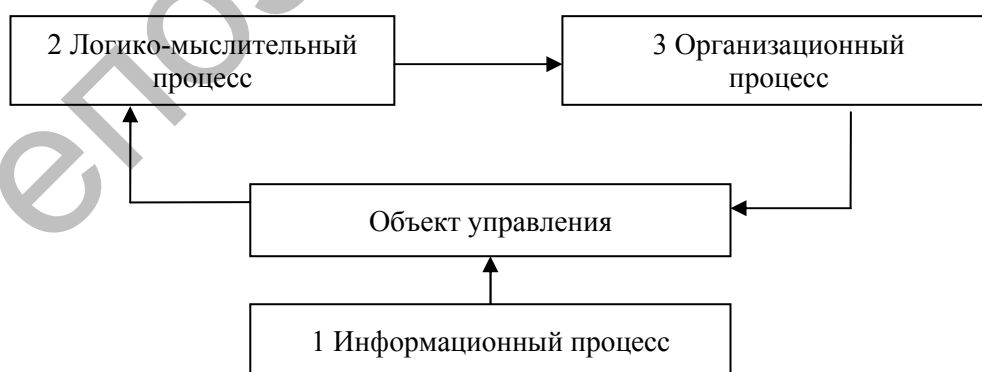


Рисунок 1. Технологическая схема процесса управления объектом
(данные работы [5; 122])

На рисунке представлены составляющие процесса управления объектом.

1. Информационный процесс: поиск, сбор, передача, обработка и хранение различных видов информации. Здесь заняты преимущественно творческие исполнители и специалисты.

2. Логико-мыслительный процесс, или процесс выработки и принятия управленческих решений: исследование, обработка, расчеты, прогнозы, выработка решений. Здесь заняты, в основном, специалисты и руководящие работники организации.

3. Организационный процесс или организационное воздействие на объект управления для реализации управленческих решений: подбор и расстановка кадров, доведение заданий до исполнителей, оперативное планирование, организация труда, координация, контроль за исполнением и пр.

Таким образом, существенными моментами в управленческой технологии являются исследование и описание рациональных путей реализации процессов управления при помощи соответствующих операций и процедур. Тем не менее описать алгоритмы функционирования систем управления и определить всю совокупность методов выполнения и упорядочения информационных преобразований и организационных взаимодействий, составляющих процесс управления, весьма сложно и сформулировать однозначно не удастся.

Основные подходы к формированию управленческой технологии

В настоящее время существует несколько подходов к формированию управленческой технологии. Так как технология управления определяется составом управленческих работ, то, соответственно, ее построение может осуществляться в зависимости от того, какой подход к пониманию управления взят за основу или каким стилем управления характеризуется деятельность руководящих работников предприятия [5; 122, 123].

1. Наиболее разработанным и простым является традиционный, классический функциональный подход, в основе которого лежит понимание управления как процесса по выполнению определенных функций. Здесь технологию управления можно определить как регламентацию рациональных процедур и способов работы с информацией в процессе реализации функций управления. Суть функционального подхода заключается в том, что на каждом иерархическом уровне систем управления выделяются относительно обособленные участки управленческих работ или функций, для каждого из которых строится определенный набор процедур. В дальнейшем выделяются подфункции и соответствующие им блоки процедур, детализируемые до уровня операции; определяются виды документов, необходимые технические средства и пр.

Такой подход к технологизации процессов управления применим для предприятий, работающих стабильно, в маломеняющейся среде. Так, на предприятии может существовать технология планирования, технология контроля или (с учетом специальных функций управления) технология управления разработкой нового изделия, технология маркетинговых исследований и т.д.

2. Наиболее подходящим в условиях меняющейся внешней среды является ситуационный подход.

Технологизация управленческой деятельности, на первый взгляд, противоречит тезису о ситуационном управлении как главном методе современного менеджмента, который основан на том, что каждая организация есть уникальная система с только ей присущим сочетанием всех элементов. Неповторимость ситуации определяет прежде всего внешняя среда, а реагировать на нее и приспосабливаться к ней должна организация. Поэтому ситуационный метод управления обязывает менеджера исходить всякий раз из данной ситуации, т.е. менеджер должен помнить о ее уникальности и неповторимости и о том, что управленческие решения, которые были приняты менеджерами другой фирмы в аналогичной ситуации, могут не привести к желаемому результату. Менеджер должен принять такое решение, которое бы отражало учет всех факторов как внутренней, так и внешней среды.

При ситуационном подходе технологию управления определяют как последовательность действий по выбору целесообразных процедур и выполнению входящих в них информационных преобразований и организационных воздействий. Схема управленческой технологии включает: диагноз проблемы и определение путей ее разрешения; выявление факторов, влияющих на решение; выработку и оценку альтернатив; разработку тактики реализации намеченных путей развития.

3. И наконец, подход к управлению с точки зрения принятия решений позволяет рассматривать технологию управления как определенную последовательность действий, используемых при постановке целей предприятия и разработке механизмов их достижения (метод или система управления по целям).

Система (метод) управления по целям (или, что то же самое, — по результатам) получила широкое признание среди руководителей и менеджеров-практиков, так как она обеспечивает неплохие ре-

зультаты по достижению запланированных показателей и способствует эффективной совместной деятельности аппарата управления организации.

Принципы управления по целям формулируются исходя из следующих предпосылок [8; 178]:

- система управления должна обеспечивать достижение всех целей и задач организации;
- каждый руководитель, от высшего до первого уровня, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей;
- цели и задачи всех менеджеров согласуются, и в соответствии с этим организуется работа по их выполнению;
- менеджеры и исполнители совместно формируют функции и добиваются их выполнения путем взаимных консультаций; в идеальном случае формируется иерархия целей, конкретизируемых на каждом последующем уровне при движении сверху вниз.

Процесс управления по целям состоит из четырех этапов [8; 178]:

- на первом уточняется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней;
- на втором разрабатываются и согласовываются цели и задачи управления в рамках установленных полномочий и обязанностей;
- на третьем составляются реальные планы достижения поставленных целей;
- на четвертом производится контроль, измерение, оценка работы и достигнутых каждым руководителем результатов; по каналам обратной связи осуществляется корректировка заданий, после чего может потребоваться первое согласование целей.

Таким образом, если целеполагание — это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Для управления по целям одновременно рекомендуется вести четыре тетради учета [9; 64, 65]:

1. «Черная книга» — перечисляет установленные на год цели и «стандарты исполнения» для руководителей компаний и отделов.

2. Ежемесячная «красная книга» — содержит информацию о прибылях, возврате на инвестиции, данные о снижении себестоимости, технологических улучшениях, качестве выпускаемой в этом месяце продукции, о запасах и др. Назначение книги — показать руководителям отделов состояние дел в данный момент в сопоставлении с зафиксированными целями.

3. Ежемесячная «голубая книга» — содержит итоговые данные по менеджерам, возглавляющим основные подразделения. Приводятся балансовые и производственные итоги, величина прибыли и убытков по основным видам продукции, даются расшифровка расходов, данные о количестве занятых и размере фонда оплаты, о величине запасов и анализ этих данных. Книга должна информировать руководителей заводского, отделенческого и корпоративного уровней о финансовом положении компании.

4. Ежемесячная «серая книга» — предлагает подробные сопоставления фактических ежемесячных затрат компании с «плановыми», предусмотренными штаб-квартирой в бюджете компании на год. В ней отмечается также месячный расход основных материалов и сырья. Назначение «книги» — дать детальную информацию о затратах по отдельным менеджерам, отвечающим за различные статьи затрат, и, таким образом, задействовать механизм ответственности за экономические результаты.

В настоящее время особое место в технологии управления занимают технические средства и различная оргтехника, позволяющие снизить трудоемкость управленческих работ, сроки их выполнения, а также повысить качество принимаемых решений. Поскольку знания и умственные возможности отдельного индивидуума имеют предел, использование оперативной и долговременной памяти вычислительных машин позволяет расширить интеллектуальные возможности специалистов для решения управленческих проблем. Развитие средств автоматизации способствует углублению информационного характера управленческого труда, а неотъемлемой частью технологии управления сегодня становятся компьютеризированные системные технологии.

Классификация управленческих технологий по различным основаниям

Управленческие технологии различны. И это связано с разнообразием экономической жизни. Многообразие управленческих технологий вызывает необходимость их классификации, которая

представляет собой, по сути дела, классификацию управленческой деятельности (или менеджмента). Поэтому классифицировать ее очень сложно. Тем не менее она необходима для анализа действующих на предприятии технологий с целью их совершенствования и для целей разработки (проектирования) и внедрения новых технологий управления.

Классификация управленческих технологий может быть осуществлена по различным основаниям: видам, уровням, сферам применения и т.д. технологии поиска стратегии управления; технологии экономического моделирования и прогнозирования; информационным технологиям; обучающим, инновационным технологиям; технологии прошлого опыта.

В работе [7; 40] предлагается классификация управленческих технологий по принципу повторяемости процессов и процедур. В этой связи рекомендуется рассматривать две группы управленческих технологий.

1. Регулярные управленческие технологии — совокупность циклически повторяющихся процедур. К этой группе относятся технологии, реализующие функции управления (планирование, учет, контроль, анализ, регулирование) в разрезе определенных сфер деятельности предприятия (маркетинг, НИОКР, производство, обеспечение).

2. Нерегулярные управленческие технологии можно разделить на две группы: периодические и разовые. Периодические управленческие технологии применяются по мере необходимости, например, при реализации крупных управленческих нововведений, таких как структурные преобразования предприятия, внедрение новой схемы оплаты труда.

При реализации таких технологий можно воспользоваться прежним опытом. За время жизни предприятия такие управленческие «реформы» могут повторяться многократно, что позволяет отнести эти технологии к категории периодических.

Разовые технологии применяются для внедрения уникальных управленческих новшеств:

- разработка и внедрение системы управления качеством;
- построение корпоративной культуры;
- осуществление процедуры слияния или поглощения;
- постановка на предприятии функции маркетинга.

Структура управленческой технологии, методы, приемы, техника, документы, организация работ, квалификация исполнителей, сроки и продолжительность процедур должны иметь целевую направленность на обеспечение эффективности технологического процесса. Поэтому воспользуемся одним из интересных подходов к типологии управленческих технологий, предложенных специалистом по организационным явлениям и процессам Э.А. Смирновым [10; 95–104].

Он различает технологии целевого управления и подчиненные им технологии процессорного управления. Основываясь на степени регламентации деятельности исполнителя, выделяются следующие технологии целевого управления: инициативно-целевая, программно-целевая и регламентная. Инициативно-целевая технология связана с определением руководителем цели деятельности работника или группы с указанием срока ее выполнения, но без указания средств и методов выполнения. Такая технология построена на самоорганизации исполнителя, предъявляет высокие требования к его профессиональным знаниям, навыкам и деловым качествам, поскольку он самостоятельно формирует механизм действий. Причем достижение цели в общем случае не гарантируется.

Программно-целевая технология предусматривает постановку руководителем задач исполнителям, с определением средств, методов и времени их выполнения. Технология предусматривает внешний и внутренний контроль исполнения на промежуточных этапах, при необходимости корректировку руководителем механизма работы подчиненного, построена на полной организации руководителем структуры и механизма действий подчиненного. Отсюда ясно, что качество исполнения определяется, в первую очередь, профессионализмом руководителя. Такая технология гарантирует достижение цели в установленный срок.

Регламентная технология заключается в формулировании заданий исполнителям, с указанием возможных средств, методов и сроков их выполнения, а также ограничений по ресурсам. В этом случае предусматривается жесткий контроль руководителем процесса движения к цели. Технология построена на смешанной организации, поэтому качество выполнения задания определяется квалификацией

цией как руководителя, так и исполнителя. Понятно, что эта технология гарантирует достижение цели, однако сроки заранее определить затруднительно.

Технологии процессорного управления

Использование той или иной целевой технологии во многом определяет выбор процессорной технологии (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Характеристика и взаимосвязь технологий управления

Тип технологии целевого управления	Ключевой способ управления	Применяемый тип процесса организации	Соответствующие типы технологий процессорного управления
Инициативно-целевая	Управление посредством целей организации и самого работника	Самоорганизация исполнителя	Управление по результатам. Управление на базе потребностей и интересов. Управление в исключительных случаях, основанное на приоритете профессионализма исполнителей. Управление на базе активизации деятельности персонала.
Программно-целевая	Управление посредством стандартизированных процедур	Детальная организация руководителем структуры и механизма действий подчиненного	Управление на базе потребностей и интересов. Управление путем постоянных проверок и указаний. Управление в исключительных случаях, основанное на приоритете отработанной технологии над другими методами воздействия на работников. Управление на базе искусственного интеллекта.
Регламентная	Управление посредством целей, стандартизированных процедур, общих ценностей	Смешанная организация	Управление по результатам. Управление на базе потребностей и интересов. Управление путем постоянных проверок и указаний. Управление на базе активизации деятельности персонала.

Примечание. Использованы данные работы [11; 100].

Как следует из таблицы 2, к технологиям процессорного управления относят управление по результатам, управление на основе потребностей и интересов, управление путем постоянных проверок и указаний, управление в исключительных случаях, управление на базе искусственного интеллекта, управление на базе активизации деятельности персонала.

1. Технология (концепция) управления по результатам. Концепция (технология) управления по целям, разработанная финскими специалистами и учеными, получила название «Управление по результатам» [12; 320]. Она является частью общей работы по совершенствованию управления финскими организациями, включающей такие направления, как: совершенствование деятельности организаций, направленное на повышение их эффективности; улучшение структуры, средств и способов управления, а также атмосферы внутри организаций; совершенствование стиля работы и всестороннее развитие руководителей, форм сотрудничества и повышение практических навыков управленческой деятельности [8; 179].

Сущность концепции — целостная система управления, ориентированная на результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов и техники управления.

Принципы концепции — целью деятельности является получение запланированных результатов. Цели и приоритеты не являются постоянными величинами, их пересмотр связан с изменением внешних и внутренних условий, с достижением ранее поставленных целей или с признанием их ошибочности.

Составными частями управления «по результатам» (финского опыта управления) являются: определение результатов; процесс управления по ситуации; процесс контроля за результатами [13; 174, 175].

Определение результатов включает: выработку курса действий и коммерческих идей; определение основных целей, стратегии, ключевых результатов и задач фирмы; определение и включение в календарный план ключевых результатов, целей и задач отдельных работников; составление производственных и личных жизненных планов.

Процесс управления по ситуации (или «управление по дням») состоит из следующих элементов:

- ядро процесса (под этим понимается организация деятельности людей и их окружения в целях превращения планов в желаемые результаты);
- умение руководства фирмы анализировать и учитывать в своей деятельности внутреннюю и внешнюю среду фирмы (т.е. производить ситуационный анализ);
- владение менеджерами различными стилями руководства и применение их на практике;
- наличие у руководителей творческого подхода к решаемым задачам, обладание напористостью, под которой подразумеваются некоторая агрессивность, целеустремленность, желание достигнуть конечной цели, постоянное стремление перейти от слов к делу и довести его до конечного результата.

В процессе контроля за результатами устанавливается, какие результаты соответствуют плану, а какие достигнуты случайно. При этом определяется степень достижения запланированных результатов как всей фирмой, так и отдельными ее сотрудниками (в том числе выполнение личных планов, относящихся к продвижению по службе). По результатам контроля принимаются соответствующие меры, а также разрабатываются крупномасштабные мероприятия при стратегическом планировании деятельности фирмы.

2. Технология управления на базе потребностей и интересов. Она предусматривает стимулирование деятельности человека через его потребности и интересы, к которым относятся основные потребности в пище, жилье, отдыхе, здоровье, социальные потребности в творческом труде, семье, порядке и стабильности, интересы материальные, социальные, эстетические. Данную технологию управления рекомендуется использовать в небольших регионах (малых городах, поселках и т.д.), где деятельность организации непосредственно влияет на муниципальную инфраструктуру.

3. Технология управления путем постоянных проверок и указаний основана на приоритете контроля и жесткого управления над другими средствами и методами воздействия на персонал. В рамках данной технологии руководитель формирует детальный план работ для каждого работника, с указанием средств, методов и сроков выполнения, проводит контроль, оказывает помощь работнику в выполнении работы и в случае необходимости корректирует его деятельность.

Управление путем постоянных проверок и указаний предусматривает линейную структуру управления. Данная технология эффективна для небольших организаций, в которых высок авторитет и профессионализм руководителя. Обычно это временная технология.

4. Технология управления в исключительных случаях основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной технологии над другими средствами и методами воздействия на работников. В этом случае руководитель выступает как равный среди равных, формирует миссию и цели организации, согласовывает с исполнителями сроки их достижения и берет управление на себя в исключительных случаях.

Данная технология рекомендуется для предприятий (организаций) с жестко регламентированной технологией или с доверительной (функциональной) структурой управления.

5. Технология управления на базе искусственного интеллекта построена на приоритете статистики и современных экономико-математических методов и предполагает, что подавляющее большинство отклонений в работе организаций повторяется. Результатом этого является разработка набора решений по их устранению.

Управление на базе «Искусственного интеллекта» реализуется на основе информационных систем, с применением современных технических средств.

6. Технология управления на базе активизации деятельности персонала основана на приоритете стимулов и поощрений для работника над другими средствами и методами управления. Основная задача такого рода управления состоит во влиянии на эмоциональное состояние человека. Применяется в организациях самых разнообразных форм.

Эти и ряд других технологий управления должны реализовываться на базе современных информационных технологий [14; 13, 14].

Выбор соответствующей технологии процессорного управления определяется прежде всего трудовым потенциалом руководящего и исполнительского персонала организации. Далее технология управления определяет соответствующий подбор инструментов для построения механизма управления.

Перечень и сущность современных управленческих технологий

В хозяйственной практике возникает реальная потребность в повышении эффективности управления бизнесом. Этому способствует, в первую очередь, применение технологий регулярного менеджмента.

Регулярный менеджмент — это точка на кривой развития коммерческой организации, к которой сознательно или подсознательно стремится весь развивающийся бизнес, решая проблемы потери управляемости путем делегирования ряда управленческих функций технологическим инструментам. Технологии регулярного менеджмента (TRM) — это синтез лучших мировых практик управления, позволяющих успешно развивать бизнес без потери контроля и не в ущерб эффективности. Если еще конкретнее, TRM — это комбинация методологических и технологических решений, разрабатываемая специально для нужд конкретной организации [7; 40].

Мировые практики управления определили круг технологий регулярного менеджмента, позволяющих успешно развивать бизнес. В таблице 3 приведены основные методологические решения и соответствующие им технологические инструменты.

Т а б л и ц а 3

Методологические решения и технологии управления

Методологическое решение	Технология
Стратегическое управление	Система сбалансированных показателей
Бюджетное управление	Система бюджетирования и анализа
Консолидация финансовой информации	Система сбора и консолидации финансовой информации
Управление документарным обеспечением и корпоративной информацией	Система электронного документооборота
Бухгалтерский учет, управленческий учет, оперативное управление	Корпоративная информационная система, поддерживающая стандарты: MRP (управление ресурсами предприятия), CRM (управление взаимоотношениями с клиентами), SCM (управление цепочками поставок), E-Collaboration (он-лайн взаимодействие с внешним миром)
Система управления качеством	Все перечисленные выше технологии в той или иной степени

Примечание. Использованы данные работы [7; 41].

Перечень современных управленческих технологий можно продолжить.

1. Процессно-ориентированное управление (Activity-based management) — отслеживает общие и косвенные издержки по всем процессам и привязывает их к конкретным продуктам и клиентам, позволяя точнее распределять издержки и принимать более верные решения.

2. Бенчмаркинг — концепция (технология), направленная на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении: с достижениями главных конкурентов на рынках; с объек-

тивными тенденциями развития науки, техники, технологии и других областей; с высшими достижениями международной практики в соответствующей области [15; 30].

3. Ключевая компетенция (Core competence) — выделяет и инвестирует в специальные навыки или технологии, создающие уникальную ценность для клиентов.

4. Венчурное финансирование (Corporate venturing) — инвестирование в новые продукты или технологии через финансирование бизнеса внутри или вне компании.

Венчурное финансирование не затрагивает всех элементов инновационной цепи. Оно обычно начинается с опытного производства и разработок и заканчивается выходом инновационного товара на рынок, не включая фундаментальные исследования и вопросы дальнейшего развития производства и реализации продукции. Такое финансирование имеет ряд особенностей, отличающих его от банковского или финансирования стратегического партнера [16; 71, 72]:

- невозможно без принципа «одобренного риска». Это означает, что вкладчики капитала заранее соглашаются с возможностью потери средств при неудаче финансируемого предприятия в обмен на высокую норму прибыли в случае успеха;
- предполагает долгосрочное финансирование капитала, при котором вкладчику приходится ждать в среднем от трех до пяти лет, чтобы убедиться в перспективности проекта, и от пяти до десяти лет, чтобы получить прибыль на вложенный капитал;
- рисковое, размещается не как кредит, а в виде паевого взноса в уставный капитал венчура. В зависимости от доли участия, которая оговаривается при предоставлении денег, рисковые инвесторы имеют право на соответствующее получение прибылей от финансируемого предприятия;
- венчурный предприниматель, в отличие от стратегического партнера, редко стремится захватить контрольный пакет акций компании. Обычно это пакет порядка 25–40 %;
- высокая степень личной заинтересованности инвестора в успехе нового предприятия. Это вытекает как из высокой рискованности проекта, так и из статуса совладельца учреждаемого венчура, поэтому рисковые инвесторы часто не ограничиваются предоставлением средств, а оказывают различные консультационные, управленческие и прочие услуги, созданные венчуром.

5. Управление отношениями с клиентами (Customer relationship management) — сбор информации для лучшего понимания клиентов, для того чтобы приобретать, удерживать и выращивать наиболее прибыльных из них.

Философия CRM состоит из трех главных положений [17; 224, 225].

Первое — восприятие клиента, с которым уже произошел контакт, как единственный источник, приносящий компании прибыль и уверенность в дальнейшем развитии. В то же время поиски нового клиента, который обеспечит больший доход с меньшими привлеченными затратами, часто заканчиваются неудачей, так как жесткие условия конкуренции обычно быстро приводят к «распределению» самых «лакомых» кусочков еще до того, как компания обратит на них свой благосклонный взгляд. Если же сразу оценить перспективность клиента трудно, то CRM как раз и выступит инструментом, который поможет выстроить маркетинговую концепцию компании на основе реальной информации о клиентах.

Второе — понимание взаимоотношений как системы отношений между компанией и ее клиентами, подразумевающей продолжительную во времени двунаправленную систему коммуникаций и взаимодействия. Взаимоотношения могут различаться по срокам, регулярности, основаниям для выбора партнеров. CRM должна направить эти взаимоотношения на путь перспективной прибыльности и взаимной выгоды. Оценка продолжительности взаимоотношений позволит измерить их качество.

Третье — убежденность, что управленческое содержание и действие системы выходят далеко за рамки компетенции какого-либо конкретного подразделения организации, оказывают прямое воздействие на корпоративную культуру и практически на все бизнес-процессы. Полученная о клиенте информация аккумулируется в систему знаний компании, становится весомой частью ее интеллектуального капитала, стимулирующей появление новых возможностей организации, рождение конкурентных преимуществ. Сама информация становится важнейшим конкурентным преимуществом в борьбе за клиентов.

6. Управление знаниями (Knowledge management) — развитие систем и процессов для идентификации и распространения интеллектуальных активов компании.

Термин «менеджмент знаний» (knowledge management), или «управление знаниями», в последнее время стал широко использоваться в научной литературе и практике работы многих организаций (предприятий). Управление знаниями — это стратегия, которая трансформирует все виды

интеллектуальных активов в более высокую производительность и эффективность, в новую стоимость и повышенную конкурентоспособность. Управление знаниями — это комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использования новых информационных технологий в управлении организациями. Управление знаниями — сплав различных дисциплин, разнообразных подходов и концепций. Оно применялось и прежде, но не называлось таким образом. Близкими концепциями являются, на наш взгляд, реинжиниринг, обучаемые организации, человеческий капитал, информационные технологии.

Сегодня открылись новые возможности в связи с развитием информационных технологий, созданием баз данных, появлением Интернета и Интранета. В то же время управление знаниями не тождественно применению новых информационных технологий в управлении. Важнейшей частью управления знаниями выступают технологии распространения, адаптации, конвертации и использования неявных знаний, которые тесно переплетены с эмоциями, принципами, приверженностью и др. [18; 124, 125].

7. Команды слияния (Merger integration teams) — группы высших руководителей из двух сливающихся компаний, нацеленные на нахождение синергии по продажам и производству.

8. Аутсорсинг (Outsourcing) — использование третьей стороны для выполнения не являющихся основными задач.

В современном менеджменте под аутсорсингом понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения. В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции трех экономических центров, сложившихся к началу XXI в. в мире, — США, Японии и Европы [19; 14].

Аутсорсинг — продукт современных тенденций развития мировой экономики, противоположных тенденциям монополизации. Это методология адаптации управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов.

9. Оплата по результатам (Pay-for-performance) — привязывает компенсацию менеджеров к измеряемым и контролируемым целям.

10. Реинжиниринг бизнес-процессов (Reengineering) — радикальные изменения ключевых бизнес-процессов с целью достижения существенного повышения производительности, качества и сокращения затрат времени.

Выполнение определенной совокупности требует выполнения следующих этапов реинжиниринга [20; 313]:

- разработка образа будущей организации, который отражает представление руководства о развитии конкретного бизнеса (бизнесов), чтобы достигнуть стратегических целей. На этом этапе определяются основные результаты (показатели) деятельности предприятия, которых требуется достичь по завершении реинжиниринга;
- анализ существующего бизнеса, в процессе которого проводится исследование предприятия и составляются схемы его функционирования в настоящий момент. При этом должны быть рассмотрены все (или основные) возможные пути достижения целей предприятия;
- перепроектирование бизнес-процессов путем разработки новых и/или изменения действующих процессов и поддерживающей их информационной системы, создание прототипов новых процессов и их тестирование;
- внедрение новых бизнес-процессов, т.е. новая организация работ внедряется в конкретный бизнес. Новые бизнес-процессы реализуются исполнителями предусмотренных работ.

Необходимо подчеркнуть, что перечисленные этапы выполняются не в строгой последовательности, а (по крайней мере, частично) параллельно, причем некоторые из них в процессе оптимизации повторяются.

11. Сценарное планирование (Scenario planning) — определение нескольких вариантов будущего для подготовки стратегических решений.

Метод сценариев (сценарное планирование) дает возможность оценить наиболее вероятный ход событий и возможные последствия принимаемых решений. В сценарий включаются описания тен-

денций развития, взаимосвязи между характеристиками решения, перечень возможных состояний системы, в которые может прийти ситуация под влиянием управляющих воздействий. Включаются также в перечень и описание возможных опасностей, неудачных управляющих воздействий и неблагоприятного развития событий.

При подготовке сценариев используют несколько методов их составления [21; 135, 136].

Во-первых, для согласованного получения коллективного мнения ряда групп экспертов относительно крупных событий в различных сферах деятельности на период прогнозирования используется реализация метода Дельфи.

Вторым подходом при подготовке сценариев является составление независимых сценариев несколькими группами экспертов одновременно. Повторяющиеся процедуры дают возможность применить методы статистической обработки и тем самым повысить надежность прогноза.

Третий подход предполагает использовать матрицы, систематизирующие взаимовлияние и взаимодействие возможных событий прогнозируемой ситуации. Для возможных событий ситуации составляются их всевозможные комбинации, оцениваются их важность, распределение по времени прогнозирования, что позволяет уточнить первоначальные оценки вероятностей возможных событий.

12. Стратегическое планирование (Strategic planning) — всеобъемлющий процесс определения того, чем должен стать бизнес и как распределить ресурсы для достижения этой цели.

Система менеджмента — главное средство разработки стратегии и практического осуществления общей программы развития организации и реализации ее стратегии. Конечная цель системы менеджмента — выполнение миссии организации. Стратегическое планирование представляет собой набор конкретных действий и решений, предпринимаемых руководством и ведущих к реализации стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегические планы, принятые с запозданием и вовремя не скорректированные, не имеют никакого смысла [22, 23].

13. Интеграция цепочки поставок (Supply chain integration) — синхронизация усилий нескольких сторон / поставщиков, производителей, дистрибьюторов, дилеров и клиентов для достижения непрерывного обмена информацией, товарами и услугами через границы организаций.

14. Тотальное управление качеством (TQM) — привязывает требования клиентов по характеристикам к продуктам и услугам, цель — нулевой уровень брака.

Тотальное, или Всеобщее, управление качеством — теория, созданная В. Демингом, Дж. Джураном и Ф. Кросби. Это структурированная система, строящаяся для удовлетворения внутренних или внешних клиентов путем проведения постоянных улучшений через изменения в организационной культуре. Она подразумевает постоянные разработку, развитие и поддержку аспектов качества, стоимости, коммуникаций и морали.

Международная организация стандартизации обобщила весь накопленный положительный опыт работы в области повышения качества продукции и разработала на этой основе стандарты серии ИСО 9000 и 10 000, которые легли в основу принципов Всеобщего управления качеством, или принципов TQM.

Формальное определение Всеобщего управления качеством (TQM) представлено в стандарте ИСО 8402 «Управление качеством и обеспечение качества: Словарь», согласно которому Всеобщее управление качеством есть подход к руководству организацией, нацеленный на качество, базирующийся на участии всех членов организации в достижении долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и обеспечения выгоды для членов организации и общества в целом [23; 86].

Данное определение высвечивает различные характеристики, подразумеваемые под TQM, в частности, то, что качество является центральной задачей менеджмента, требует участия всех, предполагает удовлетворение потребностей и ожиданий в будущем, рассматривает удовлетворение потребителя как путь к успеху, приносит выгоды сотрудникам и обогащает общество.

Овладение технологиями эффективного управления может стать главным конкурентным преимуществом отечественных предприятий и компаний.

Список литературы

- 1 Каренов Р.С., Каренов А.Р. Менеджмент технологий: Учеб. пособие. — Астана: Изд. КазУЭФМТ, 2009. — 363 с.
- 2 Сейдахметов А.С., Елишибекова К.Ж. Рынок технологий: Учеб. пособие. — Алматы: Экономика, 2011. — 262 с.

- 3 Пирогов В.И., Завялов С.К., Мукушев Г.Р. Технологизация — путь совершенствования управления предприятием // ЭКО. — 2007. — № 5. — С. 130–149.
- 4 Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций. — М.: Юрид. лит., 1997. — 400 с.
- 5 Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. ред. П.В.Журавлева, Р.С.Седегова, В.Г.Янчевского. — М.: Изд-во Экзамен, 2002. — 512 с.
- 6 Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. — М.: Изд-во «ПРИОР», 1998. — 288 с.
- 7 Сысо Т.Н. Технологии управления и консультирования // Вестн. Омск. ун-та. Сер. Экономика. — 2008. — № 3. — С. 39–45.
- 8 Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА – М, 2001. — 304 с.
- 9 Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. — 240 с.
- 10 Смирнов Э.А. Управленческие технологии как объект функционального аудита // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 5. — С. 95–104.
- 11 Третьякова Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 4. — С. 96–101.
- 12 Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен И.Х. Управление по результатам: Пер. с фин. — М.: Издат. группа «Прогресс», 1993. — 320 с.
- 13 Мумладзе Р.Г. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Палеотип». Издат.-торг. корпорация «Дашков и К⁰», 2002. — 176 с.
- 14 Склярченко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Конспект лекций. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 208 с.
- 15 Казанцев А.К., Кабаков В.С., Николенко А.А. и др. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / Под ред. А.К.Казанцева. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 252 с.
- 16 Коноплев С.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ТК Велби, Проспект, 2008. — 128 с.
- 17 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега-Л, 2008. — 464 с.
- 18 Кубеев К.Е., Байшолонова К.С. Инновационный бизнес: Учеб. пособие. — Алматы: Экономика, 2011. — 356 с.
- 19 Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
- 20 Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Мисанта, 2003. — 624 с.
- 21 Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. — СПб.: Питер, 2000. — 416 с.
- 22 Карбетова З.Р., Карбетова Ш.Р. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — Астана: Изд. КазУЭФМТ, 2009. — 225 с.
- 23 Тепман Л.Н. Управление качеством: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2007. — 352 с.

Р.С.Каренов

Басқару тиімділігін арттыру факторы және персоналдың өзін-өзі дамытуына талаптандыратын инновациялық құрал ретіндегі менеджментті технологияландыру

Мақалада «басқару технологиясы» ұғымының мазмұны қарастырылған, оның негізгі элементтерінің мәні ашылған. Басқару технологиясының мәнді белгілері баяндалған. Басқару технологиясын қалыптастыруға негізгі тұрғыдан қарау қажеттігі дәріптелген. Басқару технологияларының әр түрлі белгілер бойынша жіктелетіндігі туралы қорытынды жасалған. Заманауи ақпараттық технологиялар негізінде жүзеге асырылатын үдерістік басқару технологиясы талданған. Болашақта қолданылмақшы басқару технологиясын зерттеуге айрықша көңіл бөлінген.

R.S.Karenov

Technical development of management as a factor in the effectiveness of management and innovative way to motivate staff to self

We consider the content of the concept of technology management, it outlines the main elements. Revealed significant signs of management technologies. Describes the main approaches to the formation of management technology. It is concluded that the classification of management techniques can be performed on various grounds. CPU control technology analyzes that must be implemented on the basis of modern information technology. Particular attention is paid to the study of promising management technologies.

References

- 1 Karenov R.S., Karenov A.R. *Management Technology*: Textbook, Astana KazUEFMT Publisher, 2009, 363 p.
- 2 Seiydakhmetov A.S., Yelshibekova K.Zh. *Technology Market*: Textbook, Almaty: Economy, 2011, 262 p.
- 3 Pirogov V.I., Zavyalov S.K., Mukushev G.R. *IVF*, 2007, 5, p. 130–149.
- 4 Atamanchuk G.V. *Theory of Public Administration. Course of lectures*, Moscow: Yurid. lit., 1997, 400 p.
- 5 *Theory of system management*: Textbook / Edited P.V.Zhuravleva, R.S.Sedegova, V.G.Yanchevskiy, Moscow: Publishing house «Exam», 2002, 512 p.
- 6 Albastova L.N. *Effective management of technology*: Training and practical guide, Moscow: Publisher «PRIOR», 1998, 288 p.
- 7 Syso T.N. *Herald of Omsk University*: Series «Economy», 2008, 3, p. 39–45.
- 8 Rumyantsev Z.P. *Overall management of the organization. Theory and Practice*: Textbook, Moscow: INFRA-M, 2001, 304 p.
- 9 Panov A.I. *Strategic Management*: Textbook, Moscow: UNITY – DANA, 2002, 240 p.
- 10 Smirnov E.A. *Management in Russia and abroad*, 1998, 5, p. 95–104.
- 11 Tret'yakova Ye. *Problems of the theory and practice of management*, 2008, 4, p. 96–101.
- 12 Santalainen T., Voutilainen E., Porenne P., Nissinen I.Kh. *Performance Management*: Per. from Finnish, Moscow Publishing Group «Progress», 1993, 320 p.
- 13 Mumladze R.G. *Management*: Textbook, Moscow: Publishing House «Paleotypes» Publishing and Trading Corporation «Dashkov, and K⁰», 2002, 176 p.
- 14 Sklyarenko V.K., Prudnikov V.M. *Enterprise Economics*: Lecture notes, Moscow: INFRA-M, 2003, 208 p.
- 15 Kazantsev A.K., Kabakov V.S., Nicolenco A.A. *General Management and others. Digest course* / Ed. A.K.Kazantsev, Moscow: INFRA-M, 1999, 252 p.
- 16 Konoplyov S.P. *Innovation Management*: Textbook, Moscow: TC Welby, Prospect Publishing, 2008, 128 p.
- 17 Gaponenko A.L., Pankrukhin A.P. *Strategic Management*: Textbook, Moscow: Omega-L, 2008, 464 p.
- 18 Kubeyev K.Ye., Baiysholanova K.S. *Business Innovation*: Textbook, Almaty: Economy, 2011, 356 p.
- 19 Anikin B.A., Rudaya I.L. *Outsourcing and outstaffing*: High Technology Management: Textbook, Moscow: INFRA-M, 2009, 320 p.
- 20 Goncharov V.I. *Management*: Textbook, Minsk: Misanta, 2003, 624 p.
- 21 Bol'shakov A.S., Mikhailov V.I. *Modern Management*: Theory and Practice, St. Petersburg: Peter, 2000, 416 p.
- 22 Karbetova Z.R., Karbetova Sh.R. *Strategic Management*: Textbook, Astana: Publisher: KazUEFMT, 2009, 225 p.
- 23 Tepman L.N. *Quality Management*: Textbook, Moscow: UNITY – DANA, 2007, 352 p.

UDC 377.01

A.M.Zatyneiiko, A.A.Karmanova

Ye.A.Buketov Karaganda State University (E-mail: tolik_zzz79@mail.ru)

Pedagogical control in modular education

The article reviews the questions of pedagogical control in modular teaching as one of the methods of improving the quality of education. The author analysed the researches of native and foreign scientists on problems of control and assessment of education quality and described the main methods and forms of control in modular education. The article specifies the general criteria of forming module content.

Key words: pedagogical control, modular teaching, modular technologies, assessment of education quality, testing, methods of control, forms of control, module content, modular programs.

The sustainable development of modern society is impossible without advancing development of human life quality, including quality of education which becomes the main geopolitical factor in the world. For this reason this problem took the leading place in pedagogics of Kazakhstan.

Quality of education is determined by accordance of the reached level of teaching and education with goals and expected results, certain standard, educational and social needs of human, state and society requirements. And it is necessary to judge the quality of basic education not only by results of learning, but also by system, model, procedures which guarantee that learners of higher education institution will gain an overall development enabling them to satisfy their requirements in this area. In this regard an important