

В. І. Тимцуник,
 д. наук з держ. управління, проф. кафедри менеджменту,
 Київський національний торговельно-економічний університет
 В. С. Ціпуринда,
 к. е. н., ст. викладач кафедри менеджменту,
 Київський національний торговельно-економічний університет

ПОБУДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

У статті пропонується інноваційний підхід до вирішення проблем побудови ефективної системи управління та розвитку підприємства як відкритої системи, що саморозвивається в умовах перехідного періоду, а також пов'язаних з цим завдань керівництва з мобілізації персоналу для реалізації нововведень.

Ключові слова: система, метасистема, підсистеми, надсистема, універсальні закономірності розвитку, ієрархія систем, еволюція систем, керівний орган, керований об'єкт, структурні рівні, інноваційний підхід.

Сучасний стан економіки та екології в світі та Україні потребує нових підходів до діяльності підприємств і, перш за все, високого рівня культури управління, відповідальності керівного складу за управлінські рішення. Тому в програми підготовки та перепідготовки менеджерів потрібно постійно вносити передові досягнення науки і, насамперед, досягнення в міждисциплінарній сфері, які комплексно відображають універсальні закономірності розвитку систем. Тому підготовка керівника повинна бути спрямована на розбудову в його свідомості причинного пояснення явищ в зовнішньому середовищі, причинно-логічної системи розвитку ієрархії систем (людини, колективу, держави тощо). Тільки так можливо глибоко обґрунтувати, а потім і реалізувати управлінські рішення, сформувати систему управління відповідно до вибраної стратегії інноваційного розвитку.

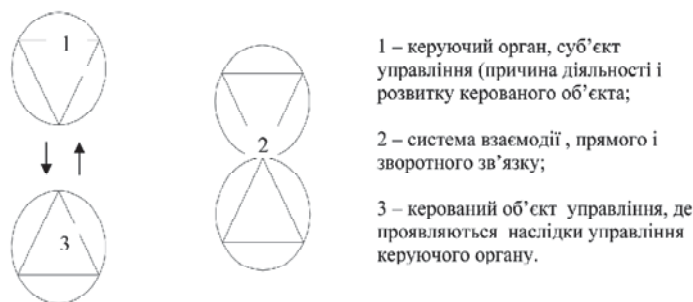


Рис. 1. Структурний взаємозв'язок суб'єкта і об'єкта управління

Проблемам побудови системи управління сучасним підприємством присвячено достатньо наукових робіт зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, наприклад, теоретичні аспекти системного моделювання соціально-економічного розвитку знайшли своє висвітлення у роботах А.А. Богданова [1]. Питання методології побудови складних соціо-технічних вивчали С.Ю. Глазьев [2], М.З. Згуровський [3]. Вплив процесів у невідновлених системах на ефективність механізму управління знайшов своє відображення у роботах В.І. Маєвського [4]. Окремим питанням теорії інноваційного розвитку систем приділяв увагу В.Л. Макаров [5]. Вивченню впливу зовнішнього середовища на механізм управління підприємством присвятив свої дослідження В.А. Поляков [6]. Однак ще не досконально вивчено вплив первинних (діалектичних) законів природи, що зумовлюють розвиток системи управління підприємством на засадах інноваційного підходу. Тому подальше вивчення проблем ефективності системи управління та її впливу на інноваційний розвиток підприємства зумовили вибір мети даної статті.

Загальновідомо, що кожне підприємство є не відокремленою частиною від зовнішнього середовища, а складовою ієрархії систем, тому воно значно впливає на розвиток чи занепад всього зовнішнього середовища [6, с. 46]. Тому і самоорганізацію систем прийнято розглядати як механізм її еволюції, коли система поетапно змінює власну структуру у процесі адаптації до середовища, зберігаючи свою цілісність [1, с. 124].

Поняття системи як середовища, у якому відбу-

ваються події і проходять процеси, зумовлене спільним функціонуванням певного набору об'єктів (елементів), що включає:

- керований об'єкт (керована система);
- керівний орган (керуюча, регулююча система);
- зовнішнє середовище.

При цьому і елементи системи взаємодіють з зовнішнім середовищем, що також є системою, яка може бути визначена як складна. Інноваційний підхід, який є логічним продовженням системного, використовує досягнення причинно-системного аналізу, поглиблює розуміння сутності метасистемної динаміки, дозволяє системно підійти і до розв'язання проблеми еволюції систем [4, с. 38].

Ми вважаємо, що розвиток системи в зовнішньому середовищі (надсистемі) і надалі у метасистемному середовищі, дійсно відбувається згідно чітко визначених структурних рівнів розвитку, а відповідно і закономірностей еволюції систем (рис. 1).

Оскільки кожна система є тривимірною, тобто розвивається у просторі, часі (циклі) із чітко визначеними своїми ресурсами (енергія), тобто надалі накопичує свій енергетичний потенціал за рахунок ефективного управління, то ця тривимірність утворює завжди сім структурних рівнів взаємодії системи в надсистемі (зовнішньому середовищі) та систему взаємодії (прямого і зворотного або причинно-наслідкового тривимірного зв'язку із підсистемами), де: рівень 1 — 7 — просторовий вимір, тобто рівень розвитку у просторі; 2—6 — енергетичний вимір, тобто накопичення енергії системи за рахунок розвитку багаторівневих енергетичних взаємозв'язків; 3—5 — часовий вимір, тобто управління життєвим циклом системи. Рівень 4 — перехідний, тобто виходу на новий рівень за рахунок кількісних накопичень в якісні, інноваційні перетворення (рис. 2).

Тому, перш за все, у керівника повинно формуватись розуміння того, що діяльність підприємства у зовнішньому середовищі завжди має 7 рівнів взаємовідносин, прямого і зворотного тобто причинно-наслідкового зв'язку (рис. 2).

Інноваційний підхід розглядає поетапний, причинно-наслідковий розвиток системи в узгодженні просторових параметрів діяльності та часовому циклі із 4-х фаз, які утворюються через причинно-наслідкові зв'язки 7-ми рівнів (рис. 2): структуроутворенні, організації і розширенні внутрішніх взаємозв'язків, управлінні внутрішніми та зовнішніми взаємозв'язками, перехідній фазі системи в нову якість. Якщо в цьому циклі система не набуває якісних зрушень, то включаються природні механізми її руйнування (рис. 3).

Інноваційний підхід вбирає в себе всі кращі досягнення попередніх підходів та враховує циклічні інноваційні перетворення системи згідно 4-х фаз її життє-

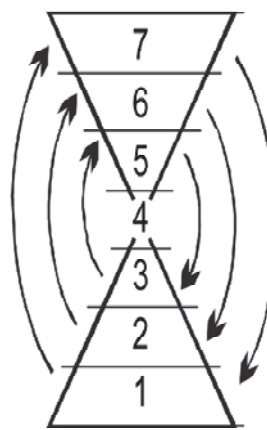


Рис. 2. Сім рівнів взаємовідносин підприємства у зовнішньому середовищі

- 7 — участь у всепланетній діяльності для гармонізації причинно-наслідкових зв'язків розвитку планети як чистої екологічної системи;
- 6 — міжнародна інтеграція на принципах еволюційного розвитку людства;
- 5 — інтеграція підприємств в державі за умови узгодженої і ефективної діяльності;
- 4 — взаємовідносини між підприємством та навколишнім середовищем регіону на принципах взаємної корисності;
- 3 — результативна взаємодія між структурними підрозділами та підприємством на принципах ієрархічного зв'язку;
- 2 — взаємозв'язки між структурними підрозділами підприємства на основі взаємного доповнення та взаємодопомоги;
- 1 — забезпеченість робітника ідеальними умовами для творчої реалізації протягом процесу його діяльності.

- 4. Перехідна фаза в нову якість за рахунок інноваційного накопичення змін
- 3. Фаза розширення ринкового простору та зовнішніх взаємозв'язків



Вихід в нову якість розвитку підприємства

- 1. Фаза структуроутворення і адаптація підприємства до умов навколишнього середовища
- 2. Фаза розвитку взаємозв'язків між підсистемами підприємства

Рис. 3. Чотири фази циклічного розвитку підприємства

вого циклу. З погляду інноваційного підходу дослідження, у суб'єкт-об'єктних відносинах при розвитку систем, виникають причинно-наслідкові взаємозв'язки між об'єктом, який досліджується (умовно причиною дослідження), та суб'єктом (наслідком дослідження, пізнання). Ці причинно-наслідкові зв'язки відображаються як в часі (циклі суб'єкт-об'єктних відносин), так і в просторі розвитку системи [5, с. 43].

Сім рівнів взаємовідносин підприємства формують динаміку діяльності в 12 етапів-детермінант. При цьому на кожному етапі повинно бути взаємоузгодження цілей розвитку персоналу, підприємства, держави та міжнародної співдружності держав (рис. 4).

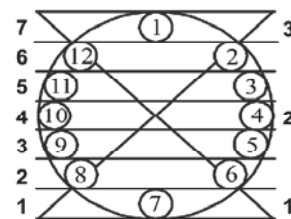


Рис. 4. Дванадцять етапів узгодження цілей в динаміці діяльності підприємства

- 1 — стратегічні цілі та їх еволюційна спрямованість на основі цілей держави, як надсистеми;
- 2 — мотивація персоналу, форма виявлення підприємства в просторі та часі, забезпеченість ресурсами;
- 3 — тактика планування основної діяльності;
- 4 — інтеграція підсистем підприємства в технологічному процесі, навчання персоналу;
- 5 — управління процесами діяльності через низову ланку управління;

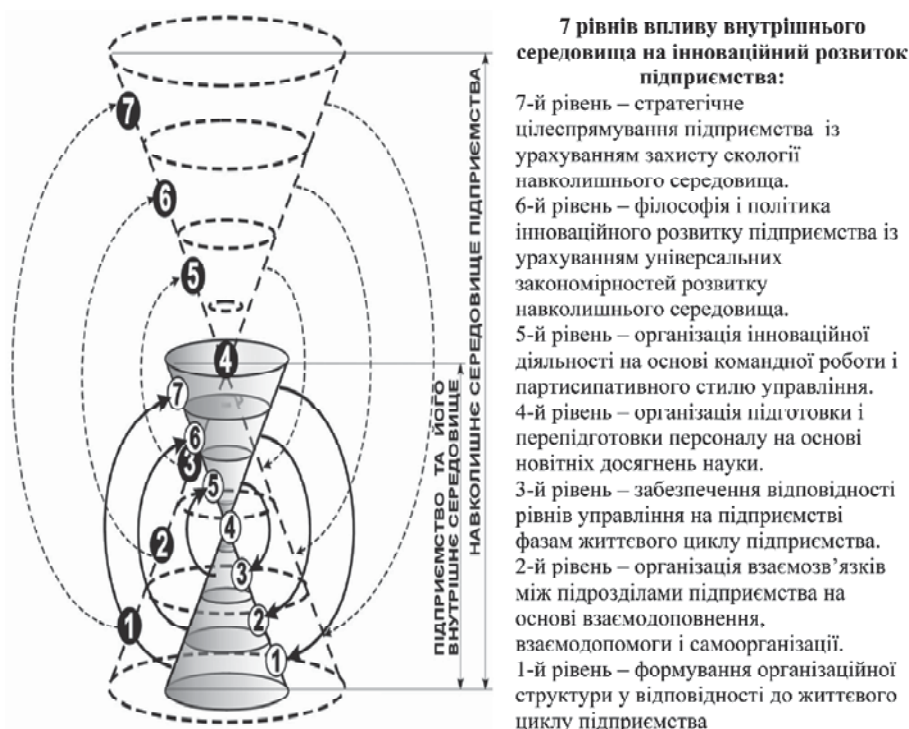


Рис. 5. Модель причинно-наслідкових зв'язків внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

6 — систематизація та забезпечення взаємозв'язків між підсистемами підприємства, забезпечення психологічного клімату;

7 — координація цілей підрозділів та цілей підприємства за рахунок їх узгодженості;

8 — контроль якості партнерських зв'язків між підрозділами підприємства;

9 — регулювання, та пошук нових методів управління, впровадження інновацій в управлінські процеси;

10 — кінцевий контроль якості робіт та послуг;

11 — диверсифікація досвіду господарювання в зовнішнє середовище;

12 — підбиття підсумків процесу діяльності підприємства та підготовка до нового, більш досконалого цик-

лої дії, особливістю яких є інтенсивність, постійний характер впливу та спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємства, є постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, державні і місцеві органи управління, законодавство України, засоби масової інформації. Суб'єктами середовища непрямої дії є економічні фактори (рівень і темпи інфляції, коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн, система оподаткування; умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка; рівень динаміки цін; попит покупців та їх платоспроможність тощо); політичні фактори (політична стабільність у державі, регіоні, міжнародні та міжконфесійні відносини тощо); соціокультурні фактори, які відображають менталітет, по-

гляди, цінності та норми поведінки людей; демографічні фактори; науково-технічні та екологічні фактори. Виокремлення і причинно-наслідковий зв'язок цих чинників особливо важливо враховувати у процесі прогнозування та планування інноваційного розвитку підприємства.

Ми вважаємо, що, оскільки зовнішнє середовище визначає межі підприємства, його структуру, відповідно мети, а також особливості внутріш-

Таблиця 1. Причинно-наслідкові взаємозв'язки основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і їх вплив на інноваційний розвиток

№ з/п	Рівень взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем	Відповідний чинник внутрішнього середовища підприємства	Відповідний чинник зовнішнього середовища підприємства
1	2	3	4
1.	Загальнолюдський, стратегічний, екологічний	Перспективний стратегічний план та прогнозування розвитку	Загальнолюдський розвиток та екологія, розвиток суспільства
2.	Філософія та політика розвитку підприємства	Статут підприємства, інші внутрішні нормативні документи, форма власності	Держава, законодавчі норми, політичні зміни соціальний фактор
3.	Корпоративна культура	Колективний фактор інноваційного розвитку підрозділів	Галузевий та регіональний вплив на підприємство
4.	Соціальна адаптація	Система безперервного і системного навчання персоналу	Вплив нових технологій та інформаційна забезпеченість
5.	Професіоналізм, функціональність підрозділів	Технологічний процес, механізм системи управління	Вплив конкурентів та партнерів
6.	Взаємодія структурних ланок	Психологічний клімат у колективах	Фінансово-економічні фактори
7.	Базовий ресурсний, структура	Структура підприємства, наявність ресурсів, основні засоби	Постачальники, фінансово-економічний фактор

ніх процесів, то необхідно провести аналіз причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища для ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства.

На основі теоретичних узагальнень і враховуючи зміни парадигми сучасного управління, що вимагають комплексного інноваційного підходу щодо дослідження об'єктів управління, ми вважаємо, що для системного дослідження і вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства доцільно застосувати модель управління розвитком інноваційної діяльності підприємства з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 5).

На наш погляд, інноваційний підхід у дослідженні чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які взаємопов'язані причинно-наслідковими зв'язками та забезпечують його інноваційний розвиток, є визначальними у створенні його дієвої системи управління.

На основі досвіду провідних науковців у сфері менеджменту та принципів інноваційного підходу нами уточнено систему причинно-наслідкових взаємозв'язків основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, яка визначально впливає як на формування ефективної системи управління, так і на інноваційний розвиток підприємства (табл. 1).

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища підприємства відноситься до процесу усвідомлення того становища, в якому динамічно розвивається підприємство, процесу усвідомлення методів, засобів динамічної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, і його метою є формування відношення до ключових факторів поточного становища підприємства його становища в майбутньому, формування відповідних інноваційних змін на підприємстві, у тому числі і змін в системі управління.

На нашу думку, на діяльність підприємства

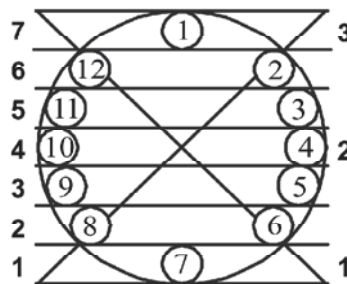
Таблиця 2. Ключові фактори успіху підприємства згідно моделі інноваційного розвитку

№ етапу в моделі	Характеристика факторів успіху інноваційного розвитку торговельного підприємства
1	1 – узгодження цілей інноваційного розвитку підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища
2	2 – узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства
3	3 – узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства
4	4 – узгодження всіх видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі
5	5 – узгодження функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства
6	6 – узгодження всіх комунікацій між підрозділами підприємства
7	7 – узгодження дій оперативного регулювання і координації діяльності підрозділів
8	8 – узгодження кадрової політики підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу
9	9 – узгодження цілей і завдань підприємства та інтересів персоналу у системі мотивації
10	10 – узгодження факторів системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів
11	11 – узгодження маркетингової політики підприємства і його аналітико-дослідницького потенціалу
12	12 – узгодження фінансових перспектив та ресурсних можливостей підприємства

впливає не тільки сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, але і їх якість, що характеризується причинно-наслідковими динамічними взаємозв'язками, які стимулюють підприємство до інноваційних перетворень.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає інтерпретацію статистичних показників і даних різноманітних досліджень, які характеризують стан макро (фактори зовнішнього середовища, які мають великий вплив на діяльність підприємства, і є не контрольованими з боку підприємства) та мікросередовища (операційне зовнішнє середовище, споживачі, постачальники, конкуренти тощо).

Від взаємної узгодженості елементів організаційної системи підприємства залежать і високі фінансові результати, розширення цільового ринку, якість та



Функція планування: 11-етап (детермінанта) – довгострокове стратегічне планування, що пов'язане із реалізацією місії підприємства;

3-й етап – планування розподілу ресурсів впродовж певного циклу діяльності (рік);

7-й етап – оперативне (короткострокове) планування.

Функція організації: 12-й етап – організація використання прибутку із урахуванням перспектив інноваційного розвитку;

4-й етап – організація комерційного та технологічного процесу торговельного підприємства

8-й етап – організація комунікативно-інтеграційних процесів інноваційного розвитку;

Функція мотивування: 1-й етап – змістовне мотивування загального розвитку підприємства;

5-й етап – мотивування поточної діяльності підрозділів підприємства;

9-й етап – мотивування професійного зростання працівників та пошуку інноваційних технологій розвитку;

Функція контролю: 2-й етап – попередній контроль якості ресурсів, у тому числі і кадрових;

6-й етап – поточний контроль якості комунікацій та діяльності підрозділів підприємства;

10-й етап – заключний контроль якості господарської діяльності підприємства.

Рис. 6. Причинно-наслідковий зв'язок та взаємоузгодженість 4-х основних функцій управління на засадах інноваційного підходу

цінність товарів, послуг, їх інноваційність, мотивованість персоналу, безперервний розвиток потенціалу працівників, колективна співпраця, відкритість комунікацій тощо. Інноваційний підхід систематизує взаємоузгодженість структуроутворювальних елементів підприємства як 12-ть детермінант системного розвитку, тому можна виділити його ключові фактори успіху (табл. 2).

Керівництво підприємства повинно усвідомити, що повна відповідальність за розробку і впровадження інноваційної політики покладається не тільки на менеджерів у межах їх функцій, а і на всіх працівників.

Початок робіт щодо вдосконалення системи інноваційного управління вимагає найвищої координованості перетворень, коли затверджуються напрями інноваційної політики, призначаються відповідальні за інноваційні впровадження у структурних підрозділах.

Політика у сфері інноваційного розвитку підприємства є основою програми розвитку організації, яка передбачає чітке її розуміння та сприйняття всім персоналом.

Навчання персоналу — пріоритетне завдання підприємства з розробки і впровадження системи інноваційного управління. Навчати необхідно всю піраміду управління і весь персонал.

Навчання вищого керівництва, що відповідальне за впровадження інновацій, доцільно проводити у спеціалізованих центрах підготовки фахівців з інноваційного управління з отриманням відповідного сертифіката менеджера з інноваційного управління.

Навчання керівників середньої ланки, за можливості, повинні проводити запрошені фахівці з інноваційного управління або керівники вищої ланки.

Вважаємо за необхідне особливу увагу звернути на групове навчання з відповідним рівнем світогляду, а саме — на створення та функціонування спеціальних інноваційних груп. Навчання в спеціальних інноваційних групах проводяться фахівцями різних підрозділів і напрямів, воно має на меті вирішення проблем корпоративного рівня. Система управління на засадах інноваційного підходу повинна також передбачати чітке взаємоузгодження основних функцій управління в динаміці розвитку інноваційного циклу (рис. 6).

У даній моделі враховані закономірності структурного взаємозв'язку керуючого суб'єкта, керованого об'єкта управління та системи прямого і зворотного зв'язку між ними (рівні 1 — 2 — 3), а також 7 рівнів прямого і зворотного або причинно-наслідкового тривимірного зв'язку підприємства як системи із її підсистемами. Таким чином, ця модель надає можливість прогнозування розвитку, поетапного планування, організацію інноваційної діяльності, відповідного мотивування персоналу та контролю ефективності процесів у діяльності підприємства.

Отже, кожний керівник для досягнення ефективної діяльності підприємства повинен покладатись на:

1. Універсальну систему управління, яка забезпечує оптимальну діяльність підприємства на усіх етапах його розвитку:

— структуроутворення, де встановлюється процес

втілення цілей підприємства в форму матеріального виявлення через його підрозділи;

— інтеграцію його елементів, де встановлюється система взаємовідносин як між особистостями, так і самими підрозділами;

— управління процесами, де формується більш досконале усвідомлення цілей та завдань, планування етапів управління;

— перехідного процесу на більш високий якісний рівень.

2. Колективну стратегію та виробниче самоуправління, які розкривають ініціативу та відповідальність персоналу.

3. Якісну систему підготовки та перепідготовки кадрів.

Кожний керівник підприємства повинен покладати вимоги до універсальної програми розвитку підприємства як системи через:

— універсальність — розвиток на основі методології універсальних закономірностей, що дозволяє уніфікувати процес управління та взаємодії ланок чи підрозділів підприємства, узгодити багаторівневі цілі та інтереси суб'єктів управління, усунути перешкоди та дублюючі взаємозв'язки;

— причинність — виділення причин виникнення явищ, що забезпечує узгодження керівних органів та дій підкерованих підрозділів, усуваючи при цьому конфлікти в цих ланках, що приводить до стабілізації, усталеності розвитку та подолання соціальної напруженості в колективі;

— цілеспрямованість — еволюційна цілеспрямованість розвитку як пріоритет підсистеми при узгодженні та врахуванні інтересів усіх рівнів управління підприємством;

— комплексність — програма управління та програма діяльності повинна упроваджуватись тільки одночасно і тільки узгоджено з усіма ланками та підрозділами підприємства.

Література:

- Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (Тектология). Ч.1. — С.-Пб.: Изд-во М.И. Семенова, 2002. — 255 с.
- Глазьев С.Ю. Закономерности социальной эволюции. Вопросы методологии // Матер. междунар. научно-практ. конф. Анализ систем на пороге 21 века. Теория и практика / Сост. Т.Е. Сафронова: в 4 т. — М.: Интеллект, 1996. — Т.2. — С. 3—10.
- Згуровский М. З., Доброногов А. В., Померанцева Т. Н. Исследование социальных процессов на основе методологии системного анализа. — К.: Наукова думка, 1997. — 220 с.
- Маевский В.И. Эволюционная макроэкономика и неравновесные процессы // Эволюционная экономика и "Мэйнстрим". — М.: Наука, 2000. — С. 15—30.
- Макаров В.Л. Эволюционная экономика. Некоторые фрагменты теории // Эволюционный подход и проблемы переходной экономики. — М.: Экономика, 1995. — С. 114—121.
- Поляков В.А. Универсальная экономическая теория. Организационный механизм управления. — М.: Новый центр, 2004. — 192 с.