

3. Васина А. А. Финансовая диагностика и оценка проектов/ А.А. Васина. – СПб.: Питер, 2004. – 448 с.
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посібник] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. Глазов М. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: [учебник для студентов ВУЗов.] / М.М. Глазов, – СПб.: Андреевский издательский дом, 2006. – 448 с.
6. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: [моногр.] / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
7. Онишко С.В. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки / С.В. Онишко // Фінанси України. – 2002. - № 10. – С. 67-65.

УДК 005.22.342:658

ЭФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА СИНЕРГЕТИЧНИХ ЗАСАДАХ

Мушнікова С.А.

Пропонована оцінка ефективності впровадження системи управлінських інновацій на промислових підприємствах в сучасних умовах функціонування на синергетичних засадах із врахуванням факторів внутрішнього впливу.

Ключові слова: ефективність, управлінська інновація, синергетичні засади, фактори внутрішнього впливу, промислові підприємства.

В сучасних економічних умовах функціонування промисловим підприємствам необхідно адаптуватися до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ з урахуванням вимог, що пред'являються ринками. Першочерговим посідає питання реорганізації системи управління на підприємствах шляхом впровадження управлінських інновацій. Інноваційний процес має складну структуру і зачіпає різні компоненти управлінської діяльності. Управлінські інновації не можуть бути вузькоспеціалізованими, вони мають безліч аспектів, які повинні ретельно аналізуватися і враховуватися органами управління. Ефективність управлінських нововведень залежить від фінансових, інформаційних, організаційних чинників та ін. факторів впливу. Результативність управлінських інновацій прямо пропорційна зацікавленості та участі ланки управління підприємством в інноваційному процесі. Позиція керівництва може як збільшити корисний ефект змін, що проводяться, так і звести нанівець зусилля з впровадження нововведень. Керівний персонал повинен бути досить компетентним, щоб розуміти і заохочувати необхідність застосування управлінських інновацій.

Ціллю роботи є обґрунтування оцінки ефективності впровадження управлінських інновацій в систему функціонування підприємств на синергетичних засадах.

Останнім часом багато вітчизняних та закордонних науковців приділяють увагу інноваціям, інноваційним процесам та, як їх складової, управлінським інноваціям: Друкер П. [1], Ансофф І. [2], Акофф Р. [3], Казанцев А. [8], Фатхутдінов Р. [9], Соколов Д. [7], Черваньов Д. [5], Нейкова Л. [5], Ваганов П. [6] та ін. Але в роботах недостатнє місце займає саме обґрунтування доцільності впровадження управлінської інновації на підприємствах та оцінка її ефективності від впровадження.

Процес підготовки і реалізації нововведень має бути внутрішньо узгоджений. На підприємстві можуть одночасно протікати різні процеси змін. Поки вони функціонують окремо один від одного, ефект інноваційної діяльності буде низький. Ця проблема вирішується за допомогою централізації виконання функції поширення нововведень в системі управлінської діяльності на синергетичних засадах. Необхідно визначити єдині для всіх завдання організаційного розвитку, загальний для всіх структурних підрозділів план змін структури системи управління.

Подальший розвиток промислових підприємств відбувається під впливом багатьох факторів зовнішньої та внутрішньої дії. Адаптація підприємств не може відбуватися без врахування їх впливу, і саме, впровадження управлінських інновацій в систему управлінської діяльності відбувається під тиском зміни факторів, що, в свою чергу, впливає на ефективність від використання різних видів управлінських інновацій. Внутрішні чинники, що визначають функціонування підприємства і формування системи управлінських інновацій на ньому, обумовлені характером і ступенем взаємодії між елементами соціально-економічної системи (підрозділами підприємства; видами діяльності). Взаємодії є певні зв'язки, кожна з яких має свої показники. На основі стану показників зв'язків формуються управлінські впливи на підприємстві і формується система управлінських інновацій реорганізації підприємства.

Основні показники кожної групи зв'язків:

1. Матеріальні зв'язки:

- забезпеченість виробничими фондами (відображає необхідну кількість основних засобів, їх недолік веде до невиконання планових показників, надлишок – до зниження ефективності виробництва внаслідок непотрібного відволікання грошових коштів і значних поточних витрат на зберігання і підтримку виробничих фондів у робочому стані);
- стан виробничих фондів (старі виробничі фонди вимагають невиправдано високих витрат на підтримання їх в працездатному стані, крім того, не дозволяють застосовувати новітні технології);
- обсяг і якість сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів, енергоносіїв (своєчасність забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами впливає на завантаження, ритмічність виробництва, виконання планових показників; якість ресурсів впливає на велику кількість виробничих показників, а також якість готової продукції);
- обсяг і якість продукції (виконання планових показників обсягу виробництва продукції і відповідність якості продукції вимогам споживчого попиту - основна умова виконання інноваційних проектів, стратегічних планів і досягнення цілей);

2. Виробничо-технологічні зв'язки:

- ступінь спеціалізації виробництва (вузька спеціалізація виробництва обмежує можливості розширення або зміни видів виробленої продукції, що негативно відбивається на можливостях формування системи управлінських інновацій);
- ступінь технічної готовності виробництва (відображає стан виробництва і його готовність проводити запланований обсяг певних видів продукції);
- ступінь забезпечення якості продукції (відображає здатність виробництва забезпечувати необхідну якість продукції);
- ступінь ритмічності виробництва і поставок (показує відповідність фактичного випуску продукції і поставок матеріальних ресурсів відповідним плановим показникам);
- ступінь завантаження виробничих потужностей (неповне завантаження говорить про наявність потенційних можливостей з випуску більшого обсягу виробленої продукції чи інших видів продукції, перевантаження виробничих потужностей свідчить про неможливість випускати запланований обсяг продукції у встановлені терміни);
- склад і структура технологічного обладнання (дозволяє оцінити можливості ремонту і готовності виробничих фондів);
- ступінь прогресивності технологій виробництва (відображає рівень технології виробництва в порівнянні з існуючими новітніми технологіями, чим вище ступінь прогресивності технологій, тим вище норма прибутку від реалізації продукції);
- стан транспортно-складського обслуговування (відображає здатність транспорту та складського господарства забезпечити переміщення та зберігання матеріальних запасів і готової продукції відповідно до ритмічності і обсягу виробленої продукції);
- ступінь технічного обслуговування і післяпродажного сервісу, що випускається (відображає стан і можливості післяпродажного технічного обслуговування виробленої продукції, налагоджений післяпродажний сервіс сприяє зміцненню ринкових позицій і у вигляді зворотного зв'язку служить для збору інформації щодо вдосконалення якості та споживчих властивостей продукції, що випускається);

3. Фінансово-економічні зв'язки:

- фінансово-економічні показники стану підприємства та його підрозділів (характеризують ступінь відповідності фактичних показників плановим, служать інформацією для вироблення коригувальних управлінських дій, визначають ступінь відповідності підрозділів стратегічним інтересам в формуванні системи управлінських інновацій);
- показники інноваційної діяльності (відображають інноваційну активність, потенційні можливості впровадження інновацій, їх відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства;
- стан обліку (визначає достовірність, своєчасність і дотримання правил обліку (бухгалтерського, податкового, складського, фінансово-аналітичного, наявність правильного, достовірного і своєчасного обліку сприяє виробленню більш якісних управлінських впливів і забезпечує дійсною інформацією інших зацікавлених користувачів);

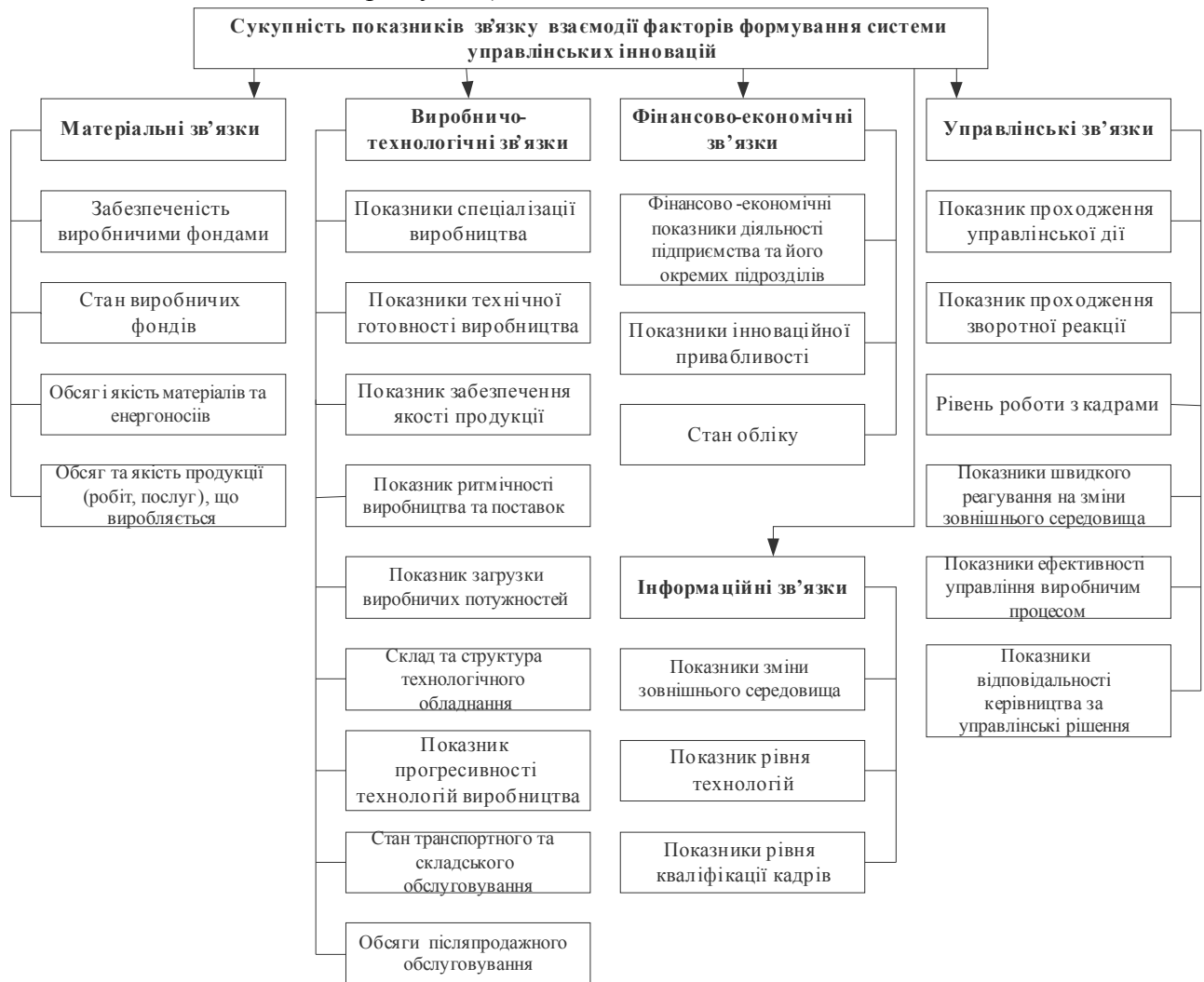


Рис. 1 Сукупність показників зв'язку взаємодії факторів формування системи управлінських інновацій

4. Інформаційні зв'язки:

- показники зміни зовнішнього середовища (відображають інформацію про вплив змін зовнішнього середовища на діяльність підприємства та можливість впровадження системи управлінських інновацій);
- показники рівня технологій (відображають інформацію про досягнення в розробці нових технологій і можливості її застосування підприємством як соціально-економічною системою та його окремих підрозділів);
- показники рівня кваліфікації кадрів (відображають відповідність кваліфікації кадрів необхідної, стан ринку праці);
- показники проведення НДР, маркетингових досліджень, рекламних кампаній (відображають активність проведення зазначених заходів, їх необхідність і корисність для діяльності підприємства);

ства, а також потенційні можливості в розробці стратегії розвитку при формуванні системи управлінських інновацій);

5. Управлінські зв'язки:

- ступінь проходження управлінських впливів (відображає швидкість, достовірність і повноту проходження управлінських впливів);
- ступінь проходження зворотної реакції на управлінські впливи (відображає підтвердження отриманого впливу, швидкість формування у відповідь дії, швидкість процесу коригування відповідно з необхідними характеристиками, надходження інформації про кожен етап відпрацювання управлінських впливів);
- рівень роботи з кадрами (відображає структуру кадрового апарату, стан роботи з підбору, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, застосування заходів виховного та дисциплінарного впливу, стан культурного та медичного обслуговування);
- показники швидкості реагування на фактори зовнішнього середовища (відображають здатність керівництва адекватно і своєчасно реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища);
- показники ефективності управління виробничими процесами (відображають відповідність управлінських рішень з організації та управління виробництвом виконання планових виробничих показників, тактичним і стратегічним інтересам підприємства та його підрозділам);
- показники рівня відповідальності керівників за прийняті та реалізовані управлінські рішення (відображають, якою мірою керівник готовий відповідати за прийняття рішень, яку при цьому він несе відповідальність, які заходи необхідно вжити для підвищення мотивації відповідальності керівника того чи іншого рівня).

Відповідно до груп внутрішніх (ендогенних) зв'язків на рис. 1 наведено показники зв'язку, що визначають функціонування підприємства і формування системи управлінських інновацій.

При побудові критеріїв ефективності функціонування підприємств з впровадженням системи управлінських інновацій необхідно враховувати, що господарюючи суб'єкти можуть інтегруватися в систему управлінських інновацій різним чином і на різних умовах. Взаємодія елементів соціально-економічної системи відбувається з будь-якої операції, на практиці - взаємопов'язана сукупність окремих господарських операцій матеріального, грошово-кредитного та інформаційного характеру. Маються на увазі поставки сировини, матеріалів, комплектуючих і напівфабрикатів, постачання паливом і електроенергією, надання консультаційних, маркетингових, рекламних, страхових послуг, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, оплата товарів, робіт, послуг, кредитування і розміщення тимчасово вільних фінансових ресурсів. Така взаємодія створює певну інтеграційно-організаційний зв'язок між двома або більше підрозділами, і може мати розмірність, що залежить від характеру взаємодії, як в натуральних вимірниках, так і в грошовому вираженні [7].

Позначимо безліч інтеграційно-організаційних зв'язків при створенні системи управлінських інновацій через S , а конкретну інтеграційно-організаційний зв'язок - через s_j , де $S = s_1, \dots, s_j, \dots, s_r$, r - кількість інтеграційно-організаційних зв'язків у системі управлінських інновацій.

Будь-який господарюючий суб'єкт має стратегічні цілі, для досягнення яких він створюється, а також набір певних проміжних цілей і показників, в тій чи іншій мірі певним способом характеризує ступінь досягнення основних цілей. Ступінь досягнення цілі зручно виражати ефективністю - E і визначається як відношення ефекту, наприклад, прибутку від реалізації продукції, до вироблених витрат, пов'язаних з отриманням зазначеного ефекту. У даному випадку зміна ефективності може характеризувати зміну показників фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта до і після інтеграції його в систему управлінських інновацій, а також зміна ефективності управлінських інновацій в результаті реорганізації. Умовно можна виділити наступні групи показників ефективності:

$E_{\text{П}}$ - виробничо-технологічна ефективність, отримана за рахунок якісної зміни показників виробництва: спеціалізації, ритмічності, завантаження, якості, постачання, економії сировини і матеріалів, складу, структури, обслуговування та ремонту обладнання, транспортно-складського забезпечення і т. п.;

$E_{\text{Ф}}$ - фінансово-економічна ефективність, отримана за рахунок якісної зміни фінансово-економічних показників: розподілу інвестицій, надходження виручки від реалізації продукції, показників рентабельності різного характеру, показників прибутковості різного характеру, вартості акцій і розміру дивідендів, рівня конкурентоспроможності і т. п.;

E_c - соціально-екологічна ефективність, отримана за рахунок якісної зміни значущих для суспільства показників: кількості робочих місць, рівня заробітної плати, стану безпеки виробництва, рівня соціального захисту працівників і членів їх сімей, значимості своєї продукції для суспільства, ступеня екологічної безпеки і т. п. ;

E_{in} - інформаційно-організаційна ефективність, отримана за рахунок якісної зміни інформаційних і організаційних показників: ступеня інформованості про зміну зовнішніх чинників, рівня організації інформаційних потоків всередині підприємства, рівня кооперації (взаємодії) між підрозділами підприємства, ступеня гнучкості у прийнятті організаційних і управлінських рішень, ступеню готовності і сприйнятливості до впровадження новітніх досягнень і технологій і т. п.

Ефективність господарюючого суб'єкта E є функцією E_p, E_f, E_c, E_{in} , причому для різних суб'єктів показники ефективності мають різну ступінь важливості, крім того, вони корелюють між собою:

$$E = f(E_p, E_f, E_c, E_{in}).$$

Нехай E_i - ефективність i -го ($i = 1, \dots, N$) господарюючого суб'єкта до інтеграції в систему управлінських інновацій, а

E_i^s - його ж ефективність після інтеграції. Тоді:

$$E = \sum_{i=1}^N E_i$$

представляє собою загальну ефективність господарюючих суб'єктів до інтеграції, а

$$E^s = \sum_{i=1}^N E_i^s$$

їх загальну ефективність після інтеграції за формою управлінських інновацій. Очевидно, що інтеграція має сенс при

$$E^s > E,$$

що необхідна умова інтеграції [7]. Отриману від інтеграції додаткову загальну ефективність позначимо через $\Delta E_{общ}^s$, вона буде складатися з $\Delta E_{общ}^s$ часток кожного елемента системи, що входить в систему управлінських інновацій:

$$\Delta E^s = \sum_{i=1}^N \Delta E_i^s.$$

Отже, вимога i -го підрозділу одержати свою власну додаткову ефективність від участі в системі управлінських інновацій за формою s буде мати вигляд:

$$E_i^s = E_i + \Delta E_i^s,$$

що представляє собою достатню умову інтегрування підприємства в систему управлінських інновацій [7].

Перевищення загальної ефективності роботи господарюючих суб'єктів після інтеграції над тим же показником до інтеграції, а також дотримання цієї умови для показника ефективності кожного елемента системи окремо - необхідна і достатня умова для створення стійкої інтеграційно-організаційного зв'язку в системі управлінських інновацій.

Загальна додаткова ефективність створення системи управлінських інновацій на синергетичних засадах $\Delta E_{общ}^s$ складається з наступних складових [7]:

1. Додаткова ефективність від комбінування і використання різних видів управлінських інновацій ΔE_{in}^s досягається за рахунок більш раціонального використання матеріальних і фінансових ресурсів у часі, що позитивно відбивається на часі виконання та вартості інноваційних проектів. Організація системи управлінських інновацій може забезпечити або полегшити отримання пільгових (вигідних) державних і приватних кредитів.

2. Додаткова ефективність від використання загальних основних засобів $\Delta E_{ос}^s$. Підвищується ефективність використання основних засобів за рахунок підвищення їх часу використання, скорочується ремонтна база та інші обслуговуючі виробництва, що призводить до економії фінансових і трудових ресурсів. Основні засоби можна використовувати як базу для випуску цінних паперів або як забезпечення додаткових кредитів.

3. Додаткова ефективність від спільної оперативної діяльності $\Delta OE_{од}^s$. За рахунок інтеграції зменшуються витрати з управління фінансовими та матеріальними ресурсами, можна розробляти більш ефективні схеми управління запасами сировини, матеріалів і готової продукції, раціоналізувати податкову політику всієї діяльності підприємства і кожного підрозділу окремо, мобільно перерозподіляти фінансові ресурси між товарними і фінансовими ринками.

4. Додаткова ефективність від збільшення ринків збуту $\Delta E_{рс}^s$. Інтеграція дозволяє скоротити витрати по просуванню товарів і послуг на ринки. Збільшення надійності поставок і солідний імідж учасників дають можливість укладати більш вигідні договори на поставку продукції. Збільшені фінансові можливості дозволяють агресивніше поводитися в конкурентній боротьбі.

Таким чином, Загальна додаткова ефективність формування системи управлінських інновацій ΔE^s є функцією $\Delta E_{и}^s, \Delta E_{ос}^s, \Delta E_{од}^s, \Delta E_{рс}^s$:

$$\Delta E^s = f(\Delta E_{и}^s, \Delta E_{ос}^s, \Delta E_{од}^s, \Delta E_{рс}^s).$$

ВИСНОВКИ

Результати дослідження свідчать про необхідність перебудови системи управління промислових підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності на ринках. Дійовими заходами перебудови є формування й впровадження управлінських інновацій, які дадуть можливості не тільки покращити систему управління підприємством та адаптуватися в сучасних економічних умовах, а і отримати більший ефект від сукупної діяльності, враховуючи синергетичні засади від їх впровадження.

Формування системи управлінських інновацій та впровадження їх в систему управління підприємством відбувається під впливом багатьох факторів внутрішньої та зовнішньої дії, що необхідно враховувати при оцінці ефективності впровадження управлінських інновацій. Розкрито показники зв'язків факторів внутрішнього впливу, до яких відносять: матеріальні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, управлінські та інформаційні зв'язки, які охоплюють всі сторони діяльності підприємства. Враховуючи наведені зв'язки та показники приведена оцінка ефективності від впровадження системи управлінських інновацій за різними критеріями, враховуючи особливості діяльності промислових підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. / Друкер П. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Акофф Р. – М.: ПРОГРЕСС, 1985. – 385 с.
4. Майкл Хаммер. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе.: пер. с англ. Ю.Е. Корнилович / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
5. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 514 с.
6. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций / Ваганов П.И. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 256 с.
7. Соколов Д.В. Управленческие инновации: механизмы реализации. учеб. пособие / Соколов Д.В., Юркан Е.И. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 106 с.
8. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: учебник / Л.С. Барютин и др.; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. — 518 с.
9. Р.А. Инновационный менеджмент. учебник / Р.А. Фатхутдинов. 4-е изд. – СПб: Питер, 2003. – 400с.
10. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / О.М. Хотяшева, 2-е изд. – СПб: Питер, 2006. – 384с.
11. Воробьев В.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. / В.П., В.В. Платонов, Е.М. Рогова - 2-е изд. : под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Ю. Шевченко. – СПб.: Издательство ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов», 2005. – 115 с.
12. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой — М.: ИНФРА-М, 2001. — 238 с.