

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

КУЩ ОЛЕКСІЙ ЄГОРОВИЧ

УДК 658:330.341.1:334.716

**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
ДО РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Спеціальність: 08.06.01 – Економіка, організація і управління
підприємствами**

**Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Дніпропетровськ – 2003

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Дніпропетровському університеті економіки та права.

Науковий керівник доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник промисловості України
Ткаченко Володимир Андрійович,
Дніпропетровський університет економіки та
права, завідувач кафедри економіки
підприємства, проректор з наукової роботи

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Салига Сергій Якович,
Запорізька державна інженерна академія,
завідувач кафедри менеджменту та економіки
промисловості

кандидат економічних наук,
Мельникова Марина Віталіївна,
Інститут економіки промисловості НАН України,
ст. наук. співр. відділу проблем регіональної
економіки

Провідна установа: Національний гірничий університет, кафедра
менеджменту, Міністерство освіти і науки
України, м. Дніпропетровськ.

Захист відбудеться 26.09.2003 р. о 12 годині на засіданні спеціалізованої
вченої ради К 08.120.01 у Дніпропетровському університеті економіки та права
за адресою: 49000 м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Леніна, 18.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Дніпропетровського
університету економіки та права за адресою 49000 м. Дніпропетровськ, вул.
Набережна Леніна, 18.

Автореферат розісланий 25.08. 2003 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Шаповал В.М.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Нові умови господарювання українських підприємств, високі вимоги, що їх задають внутрішні й зовнішні ринки, жорстка конкуренція роблять ультимативними вимоги щодо зміни техніко-технологічного стану виробництв, організації праці, структури і способів управління, асортименту, якості й собівартості продукції, темпів її оновлення. Виходу наших підприємців на позиції прориву заважають невизначеність правового поля, недостатність досвіду підприємців і менеджерів, нерозвиненість ринкової інфраструктури.

Державні, акціонерні й приватні господарства в погоні за “швидким” прибутком не розвивають виробництва на стратегічній основі, не створюють необхідного для цього матеріального, фінансового й інтелектуального потенціалу. Тому починати необхідно зі створення науково-методичної бази, науково обґрунтованої методики вирішення завдань реструктуризації підприємств. В її основу мають бути закладені результати поглибленого дослідження виробничого, соціально-економічного комплексу підприємства, його зовнішнього середовища, зовнішніх і внутрішніх зв’язків-взаємодій, тенденцій, що сприяють еволюційному розвитку. Для цього необхідні нові моделі, нові, більш досконалі наукові методи, інформаційні технології, засоби відображення складних систем. Необхідно встановити принципові відмінності умов функціонування, тенденцій видозмін, що мають місце на українських виробництвах, узагальнити досвід впровадження інновацій у зарубіжних країнах.

Тому актуальність теми незаперечна. Адже проблеми управління еволюційним розвитком підприємств привертали увагу науковців давно. Висвітлення характерних особливостей інноваційно-інвестиційної діяльності вітчизняних підприємців, притаманних періоду трансформаційної реструктуризації до ринкових відносин, знайшло відображення в роботах представників наукового світу СНД, зокрема Р.Б. Ноздрової, Р.А. Фатхутдінова, Л.І. Цигічко та вітчизняних вчених О.І. Амоші, І.П. Булеєва, В.М. Геєця, В.М. Гриньової, Ю.Б. Іванова, С.Я. Салиги, В.А. Ткаченка.

Але поки що не розроблено універсальних методологічних підходів щодо інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах як дійового механізму управління реструктуризацією підприємств в період трансформації до ринкових відносин. Таким чином проблема підвищення ефективності реструктуризації на засадах інтенсифікації виробництва є основним лейтмотивом досліджень, проведених автором. Потреби подальшої розробки науково-методичних основ інноваційного менеджменту обумовили актуальність даної дисертаційної роботи, значимість системно-інтегральних досліджень і прикладних результатів для економістів-теоретиків і тих, хто творить національне багатство на підприємствах.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота містить результати досліджень, що проводилися автором на кафедрі економіки підприємства Дніпропетровського університету економіки та права відповідно до науково-дослідних робіт у розрізі

комплексної теми “Організаційно-економічні чинники розвитку технологічного та методичного забезпечення систем управління промисловими підприємствами в умовах ринкових відносин” (державний реєстраційний номер 0100U000948). Безпосередньо автором досліджено проблеми удосконалення організаційних структур систем управління та розвитку підприємств промисловості на основі інновацій.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є науково-методичне обґрунтування і удосконалення концепції інноваційного менеджменту, що поєднує еволюційний розвиток підприємства з переходом до принципово нового способу організації і управління, адаптованого до умов конкурентності зовнішнього середовища.

Така багатоаспектна спрямованість дисертації обумовила постановку і вирішення наступних задач:

- визначення сучасної парадигми бізнесу та підприємництва, розробка системно-інтеграційних моделей універсальної соціально-економічної системи підприємства й основ комплексного управління інноваційними процесами в період трансформації до ринкових відносин;

- розробка науково-методичних основ системного управління реальними і фінансовими інноваціями та інноваційними проектами із застосуванням засобів кардинальної реструктуризації підприємств;

- створення системно-інтеграційних засобів організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства у конкурентному середовищі;

- відпрацювання на основі системно-інтеграційного підходу категорій, моделей, алгоритмів, матриць і модулів, які забезпечують відображення, ідентифікацію, опис, аналіз і синтез всіх аспектів соціально-економічних систем на макрорівні;

- обґрунтування засобів ідентифікації проблемних ситуацій, що виникають у виробничій системі та її зовнішньому середовищі, визначення заходів і засобів їх науково обґрунтованого вирішення;

- удосконалення методів і способів досягнення та підтримки конкурентно-спроможності підприємств;

- опрацювання концепції управління фінансовими чинниками в умовах економічних ризиків.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення продуктивної й ефективної інноваційної діяльності підприємства, здійснювані разом з корпоративними агентами інноваційних перетворень з метою прориву і виходу його зі стану прямого відтворення у ряди авангардних.

Предметом дослідження є механізм інноваційно-еволюційного менеджменту та системні підвалини забезпечення підприємству можливостей розширеного відтворення чи стійких позицій лідера у своїй галузі чи сфері виробництва.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертації є діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення економічної теорії, сучасна концепція теорії управління економічним розвитком суб'єктів

господарювання. Крім того, у процесі дослідження були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: *теоретичного узагальнення* – для визначення сучасної парадигми бізнесу та підприємництва; *загальної теорії систем* – для розробки системно-інтеграційних моделей універсальної соціально-економічної системи підприємства й основ комплексного управління інноваційними процесами в період трансформації до ринкових відносин; *теорії графів* – для визначення складу та взаємозв'язків між елементами бізнес-процесів та інші. Вони дозволили створити універсальну модель підприємства та його складових, комплексний інструментарій для дослідження його характеристик, бізнес-процесів, засобів декомпозиції і композиції, оптимізувати виробничу діяльність у конкурентних умовах.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження склали офіційні матеріали довідників Державного комітету статистики з питань економічної ситуації в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці системно-інтеграційного підходу, науково-методичних основ, теоретико-прикладних положень та методик інноваційно-еволюційного менеджменту і зводиться до наступного:

вперше:

– запропонована конструктивна, соціально-спрямована парадигма підприємництва, що дозволяє проектувати перспективи сфери виробництва і віддзеркалює проблеми довгострокового ефективного функціонування виробничих систем з урахуванням інтересів підприємців, споживачів, контрагентів і суспільства;

– розроблена концепція комплексного управління інноваційними проектами і діяльністю підприємства у конкурентному середовищі із забезпеченням прориву з існуючих позицій у авангардні;

удосконалено:

– систему управління розробкою, фінансуванням і реалізацією інноваційних проектів, ядром якої є системний підхід, бізнес-процес, реінжиніринг, критичні технології, стратегія і методи розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень;

– засоби і способи переведення підприємства у ранг конкурентоспроможних і технологію управління фінансовими чинниками в умовах ринкових ризиків;

– організаційно-інформаційну структуру управління підприємством, що враховує взаємозалежність змін зовнішнього середовища і специфіку індивідуального потенціалу підприємства;

дістало подальшого розвитку:

– метод інтеграції і формалізації масштабних обсягів технічної, техно-логічної, фінансово-економічної, управлінської, структурно-функціональної та іншої інформації про виробничу, соціально-економічну систему та її оформлення у вигляді універсальної моделі промислового виробництва;

– спосіб апріорного розкриття інфраструктури, побудови і функцій під-приємства з одночасним визначенням основних видів робіт і процесів виробництва.

Практичне значення одержаних результатів. Прикладна цінність результатів дисертаційного дослідження полягає у подальшому системному удосконаленні інноваційного менеджменту, розробці способів об'єктивного відображення соціально-економічних систем, забезпеченні можливостей нарощування інноваційного потенціалу, залученні нововведень, розробці й реалізації проекту реструктуризації з метою виробництва продукції та послуг, заздалегідь замовлених споживачами. Цей методичний пакет системних заходів придатний для практичного застосування на будь-якому діючому чи споруджуваному підприємстві і дає змогу забезпечити довгострокову успішну діяльність підприємства у конкурентному середовищі. Підтвердженням цього є впровадження методичного пакету інноваційно-еволюційного менеджменту на Державному підприємстві "Виробниче об'єднання Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова" (довідка додається).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, наведені в дисертаційній роботі, одержані автором особисто. Науково-методичний, теоретичний і прикладний внесок здобувача полягає в обґрунтуванні потреби зміни інвестиційної політики підприємства, яка забезпечує лише пряме відтворення виробничих потужностей і кадрів, до інноваційної політики, яка гарантує зайняття фірмою передових позицій у своїй галузі чи регіоні; розробці універсальної моделі підприємства, придатної для вирішення більшості проблемних ситуацій, що виникають при його функціонуванні й реструктуризації; створенні концепції комплексного забезпечення реалізації інноваційних проектів, яка включає системні заходи для вирішення проблем, що виникають при реструктуризації виробничої діяльності підприємств; розробці методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності на промислових підприємствах.

Особистий внесок автора в наукових роботах, написаних у співавторстві, наведено в списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційного дослідження обговорювалися та отримали схвалення на постійно діючому семінарі "Системність на полі невизначеності" при кафедрі економіки підприємства Дніпропетровського університету економіки та права (1999–2002 рр.), на VI Міжвузівській науково-практичній конференції "Проблеми ефективного регіонального та корпоративного управління в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього середовища" (2001 р., м. Дніпропетровськ).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено у 5 публікаціях загальним обсягом 2,38 умов.-друк. арк., з яких 1,32 умов.-друк. арк. належить особисто автору.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Дисертація містить

174 сторінки друкованого тексту, 11 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел включає 140 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі "Системно-інтеграційне відображення сучасного підприємства" виконано аналіз наукових джерел щодо розв'язання проблеми як такої та здійснена постановка мети і задач дослідження, досліджена сучасна економічна ситуація в Україні, проаналізовано основні макроекономічні показники за останнє десятиріччя. На підставі отриманих результатів зроблено висновки щодо нових підходів стосовно визначення підприємства як універсальної соціально-економічної системи, що функціонує у сфері ринкових відносин.

Показано, що підприємство являє собою базовий, юридично і економічно незалежний об'єкт, створений і діючий для випуску продукції, надання послуг і виконання робіт з метою задоволення певних суспільних потреб та отримання власного доходу і прибутку. Воно є первинною і основною ланкою господарського комплексу місцевості, регіону і держави, учасником міждержавного розподілу праці, самостійно або в кооперації здійснює свою продуктивну діяльність, розпоряджається своєю продукцією і прибутком. Виходячи з цього, проведено комплексний аналіз цілісності цього складного соціалізованого об'єкт-суб'єкта.

Універсальне утворення (рис. 1) – підприємство – слід трактувати відповідно до природи його призначення, соціальних функцій, тобто місії, що відрізняє цей об'єкт-суб'єкт.

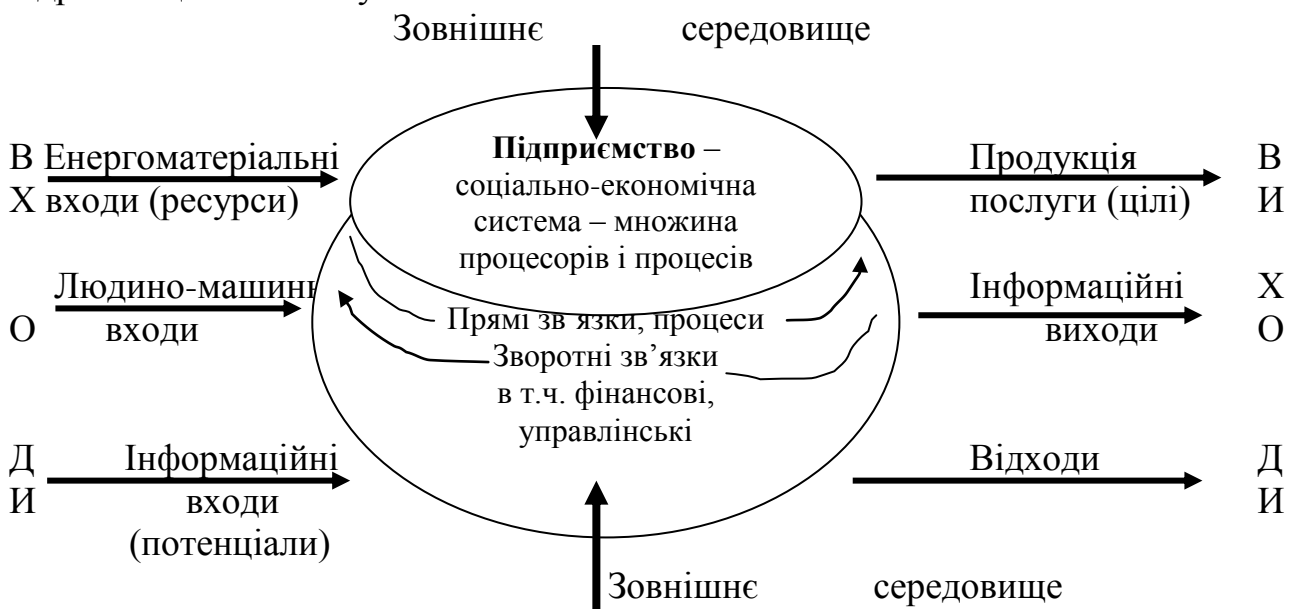


Рис. 1. Підприємство – "чорний ящик", зовнішнє відображення

Підприємство одночасно є:

– соціально-економічною організацією, яка діє на користь суспільства, забезпечує своїх працівників і їх сім'ї засобами для відтворення і задоволення власних потреб та інтересів;

– виробником продукції, послуг і виконавцем робіт, що поставляються на ринки збуту з метою отримання прибутку, тісно пов'язаним з контрагентами зовнішнього середовища, які забезпечують поточне і перспективне постачання ресурсів для прямого й розширеного відтворення підприємства в умовах існуючого господарського устрою;

– конкурентоспроможною фірмою, здатною утримувати і розширювати сегменти ринку й освоювати нові види виробництва для їх розширення.

В дисертації показано, що соціально-економічна складова підприємства є суб'єктом, на задоволення інтересів якого працює виробництво. Економічна структура в свою чергу поєднує інтереси трудової спільноти й кожного працівника з інтересами виробництва. Одночасно вона переводить всі цінності, здобутки і витрати в грошовий еквівалент, за допомогою якого узгоджуються виробничі, колективні, суспільні і навіть сімейні та особисті відносини в трудовій спільноті, визначаються умови, на яких здійснюється відтворення капіталу, основних та обігових фондів, робочої сили.

Структура управління відіграє основоположну роль. За основними функціями управління, що є комплексом процедур, які застосовуються для удосконалення процесів створення вартості й забезпечення еволюційного розвитку підприємства, ділиться на взаємопов'язані процеси:

- стратегічного і оперативного планування;
- тактичного регулювання;
- чистого управління (або "бойових дій"), яке в свою чергу включає:
 - моніторинг стану і проблем;
 - маркетинг зовнішнього середовища і ринків;
 - менеджмент виробництва;
 - облік;
 - контроль;
 - забезпечення фінансування й отримання прибутку;
 - підготовку і перепідготовку кадрів.

Об'єктом аналізу стають також політичне і правове оточення, курс уряду, держави, митні збори, законодавство про працю, можливість появи нових конкурентів, контингент майбутніх покупців тощо. Результати аналізу зовнішнього середовища прояснюють сприятливість чи ні, сильні й слабкі сторони підприємства. На цій основі визначається достатність власного капіталу, потенціалу виробництва, досяжність перспективи.

Сильні/слабкі сторони конкурентів можна визначити, використовуючи бальну оцінку власних шансів і відомості про конкурентів, отримані з різних джерел (рис. 2).

Для визначення альтернативної стратегії розвитку підприємства необхідно з'ясувати виробничий потенціал, привабливість продукції, проблеми збуту, витрати, джерела фінансування, кадровий потенціал, тобто фактори, які визначатимуть успіх підприємства в майбутньому. Це є принципово важливими, бо на сучасних підприємствах розробку проектів розпочинають з визначення стратегії, під яку створюється відповідна структура, а вже потім здійснюються бізнес-процеси, застосовуються виробничі, фінансово-економічні

механізми. В Україні до цього часу буває навпаки: під непридатну структуру, котру "жаль" ламати, підганяється стратегія, закладаються витрати, які потім не відшкодовуються. Такий підхід має бути відкинутий і замінений сучасним досвідом, перевіреним в розвинених країнах.

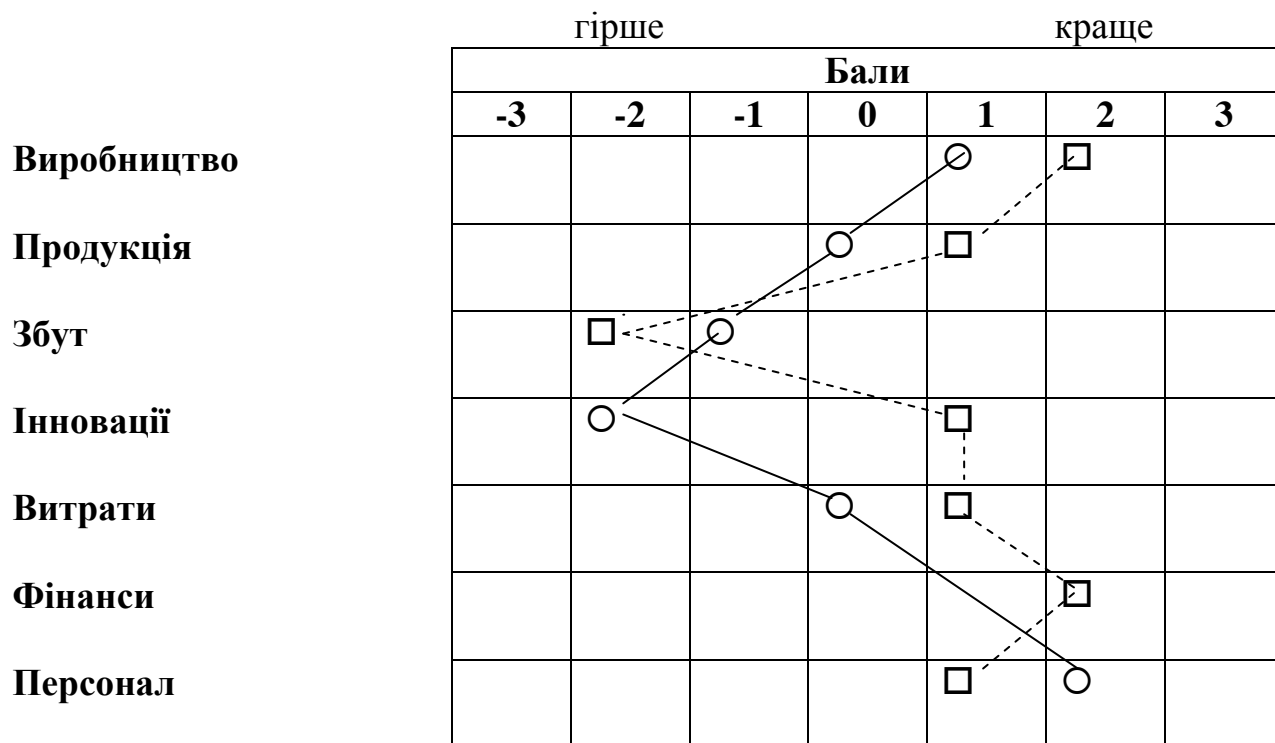


Рис. 2. Шкала оцінок сильних/слабких сторін підприємства/конкурента
 ○ – власне підприємство; □ – найсильніший конкурент.

Схожість ознак, рис і властивостей виробничих комплексів дає підставу стверджувати, що подібними мають бути їхні зовнішні середовища і, відповідно, переважна більшість факторів, що впливають на стан і зміни, котрі випадають на долю об'єкт-суб'єкта в просторі і часі. Тому запропонований узагальнений термін досить коректно віддзеркалює їх природу в зовнішньому й внутрішньому середовищі. Це "зміни", (перетворення, трансформації) двох видів – причинно-наслідкові зовнішні і реактивні, тобто ті, після реалізації яких система стає конкурентоспроможною.

Отже, системний підхід має бути інтеграційним, бо складні проблеми не можна вирішувати без інтеграції інформації, понятійного апарату, неминучого узагальнення й певного спрощення (ідеалізації) реального об'єкт-суб'єкта, переведення його з положення невизначеності в стан коректного сприйняття. Серйозним аргументом на користь системно-інтеграційного менеджменту є складність формалізації соціальних характеристик підприємства.

Виробничо-соціально-економічному комплексу (системі) притаманні наступні визначальні характеристики, параметри й властивості:

- цілісність і домінанта цілісності перед складовими, відокремленість в просторі і часі при тісній взаємодії з оточенням – її зовнішнім середовищем;

– емерджентність – поява у системі властивостей, які відсутні в її складових, а також розбіжність цільових функцій системи з цілями і функціями складових;

– взаємозалежність і взаємодія системи і її підсистем із зовнішнім середовищем;

– структурованість – спосіб її організації, що дозволяє декомпонувати систему на складові й об'єднувати останні в систему; ієрархічність складових та систем (кожна система є в свою чергу складовою системи вищого рівня);

– постійне функціонування і розвиток, цілеспрямованість, адаптивність, альтернативність шляхів розвитку, можливість застосування різних засобів для опису й моделювання.

У другому розділі "Організаційно-економічне забезпечення інноваційної діяльності підприємства" досліджені економічні й управлінські процеси, які відбуваються в активному механізмі інноваційної діяльності на підприємстві.

Сучасне підприємство для того, щоб успішно проводити інноваційну політику має бути структурно стійкою системою, постійно розширювати поле своєї діяльності, збільшувати прибуток, раціонально використовувати ресурси, працю, інтелектуальний потенціал. Входи-інновації роблять систему внутрішньо активною, спонукають до інтенсифікації процесів, економії витрат, розширення мереж-зв'язків між підсистемами і системами, з зовнішнім середовищем, переводять її на вищий рівень організації, дієздатності та сприйняття нововведень (новацій).

На цій основі логічно зробити висновок, що при високій корисності інновацій існуючий попит задовольняється за рахунок випуску меншого обсягу продукції. Зрозуміло, що для цього підприємство-новатор має проводити серед споживачів роз'яснювальну роботу, скеровану на активне сприйняття ними нової продукції. Таким чином, інновації супроводжуються суспільними вигодами, фінансовим вирашем, посиленням економічної безпеки країни.

Інтеграційна схема демонструє основних контрагентів підприємства, які є учасниками підприємницьких взаємодій, скерованих на реалізацію основних цілей (місії); підтримують з ним двосторонні, інтегральні зв'язки; взаємодіють з підприємством кожне у своїй сфері; мають власні інтереси і хочуть отримати конкретну вигоду з результатів спільної діяльності; часто нехтують тим, що основні прибутки має отримати той, хто все організував, за все несе відповідальність власним майном, а також те, що у кооперації превалюють корпоративні інтереси.

Принципова схема (рис. 3) відображає структуру й двосторонні зв'язки макросистеми, яка включає всіх основних учасників виробничого процесу, головним об'єкт-суб'єктом котрого є підприємство. З іншого боку, вона демонструє організацію зовнішнього середовища і обов'язкових зв'язків з ним, тобто все те, що в базовій моделі відображається як входи і виходи зовнішнього середовища. В деякій мірі ця схема є моделлю останнього, а прямі і зворотні зв'язки-взаємодії, як і на моделі "внутрішнього середовища", є бізнес-процесами, що виходять за межі фірми.

Кожен корпоративний агент підприємства виконує у сфері взаємодії свою функцію і пов'язаний з ним договірними зобов'язаннями. Це стосується також співробітників і персоналу підприємства, власників та акціонерів. Оскільки значну роль у реалізації можливостей фірми відіграють конкуренти, у тому числі потенційні, а майбутній розвиток залежить від потенційних клієнтів, вони також включені у принципову схему.

Держава відносно підприємства виступає як власник у випадку, коли фірма не приватизована чи неакціонована, і як інтегратор, котрий на своєму рівні "веде" макросистему, узгоджує й узаконює відносини між корпоративними учасниками інтеграції. Вона виступає арбітром при виникненні суперечностей між організаціями, проводить політику сприяння еволюційному розвитку тих підприємств, в діяльності яких зацікавлена, виступаючи у ролі інвестора.

Табл. 1 по своїй суті є матрицею, в якій зроблена спроба визначити ієрархічний рівень кожного учасника через значимість його внеску у справу реконструкції й забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У ній наведені співвідношення стратегічних цілей, які переважають у діяльності і взаємовідносинах кожної сторони, здійснювані для цього бізнес-процеси та їх фінансово-економічні характеристики, а також критерії оцінки й вибору на кожній компоненті, які характеризують систему "підприємство" й макросистему "зовнішнє середовище" як нову цілісність.

Організаційна парадигма визначає управління бізнес-процесами, як сукупність ефективних реакцій організації на "виклики" зовнішнього середовища і здійснення адекватних реакцій самої системи в умовах повної свободи від стереотипів, а передумовами реалізації управління на основі організаційної парадигми вважаються:

- оволодіння працівниками організації системним світоглядом, здатністю сприймати весь обсяг робіт, розуміти власну роль і нести відповідальність за їх сумлінне здійснення;

- здібність вирішувати широке коло складних задач на рівні, що відпо-відає потребам випуску конкурентноспроможної продукції;

- здатність до нестандартного і творчого мислення, внесення ефективних пропозицій щодо вдосконалення виробництва, управління, організації робіт;

- ініціативність і згоди на відповідні способи мотивації діяльності.

Новим підходом до управління організаціями є еволюційний менеджмент, орієнтований на ідентифікацію, використання й підтримку в них самоорганізуючих тенденцій. Він декларує необхідність світоглядного зрушення загальної теорії систем і теорії управління в бік системно-соціальної моделі функціонування складних об'єкт-суб'єктів, враховує, що самоорганізація є системним явищем спонтанного виникнення й автономної підтримки складних структур.

Але системно-інтеграційний підхід показав, що залишаються невирішеними численні проблеми, які не дозволяють розробити й застосовувати принципово нові засоби і технології, використовувати в

управлінні діяльністю підприємств орієнтацію на споживача, на
успішне і

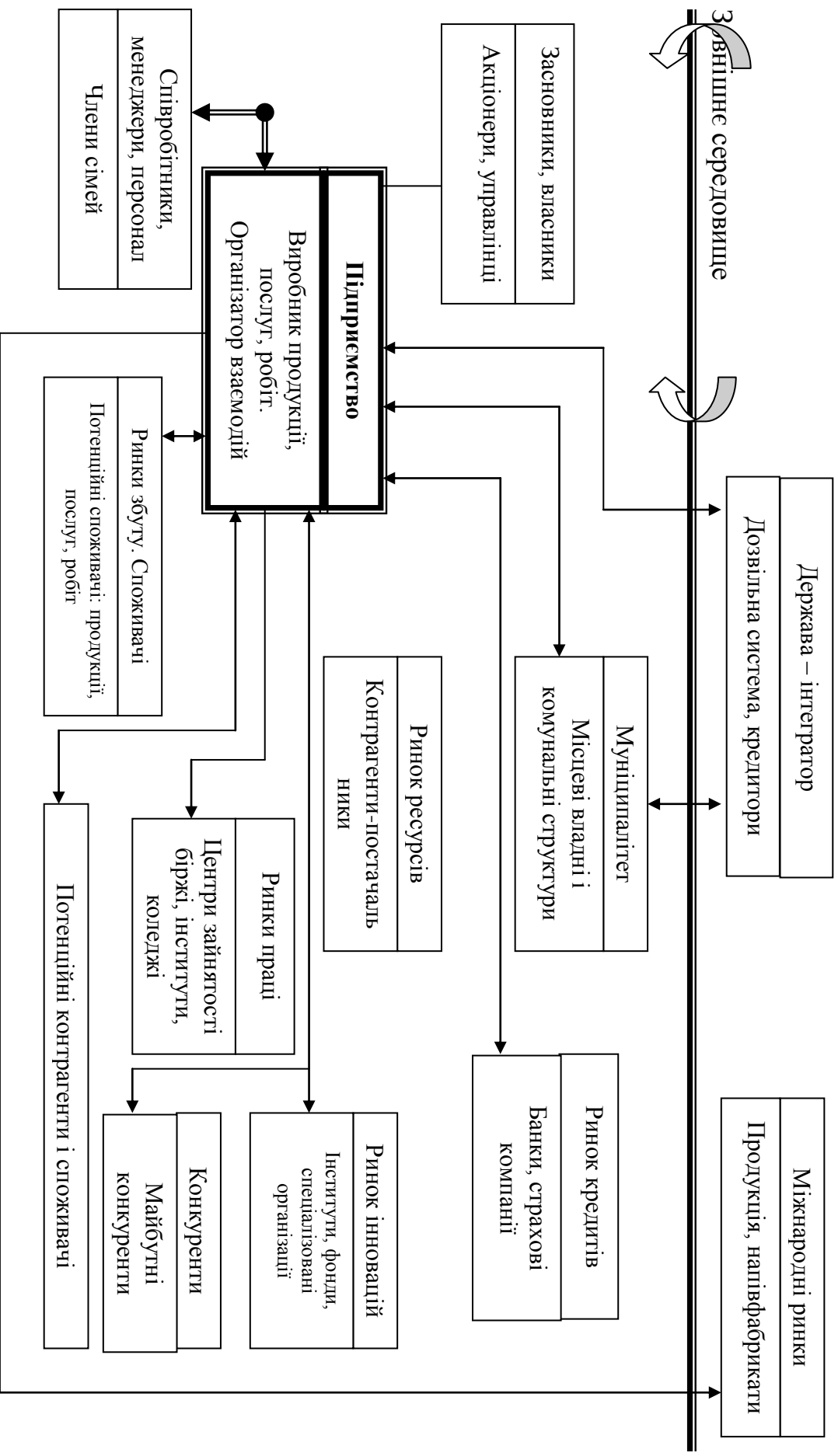


Рис. 3. Принципова схема інтеграції підприємства у сферу розподілу праці й ринок

Таблиця 1

Матриця комунікацій макросистеми "корпоративний агент – підприємство"

Рівень ієрархії	Середовище	Корпоративні агенти	Комунікації: підприємство – агенти/агенти – підприємство	Домінуючі бізнес-процеси: підприємство – зовнішнє середовище	Види фінансового забезпечення комунікацій
10	ВС	Керівники, менеджери, маркетингологи	Активні контакти, взаєморозуміння, довіра	Обмін інформацією, взаємодопомога	Оплата договорів, цінних паперів, інформації
			Теж саме	Теж саме	
9	ВС	Власники, акціонери	Максимальна вигода при мінімальних витратах	Купівля-продаж цінних паперів	Виплата дивідендів
			Теж саме	Теж саме	
8	ЗС	Споживачі, покупці, клієнти	Розширення контингенту, заінтересованого у продажі	Збут продукції, сервіс, реклама	Отримання доходу
			Високі вимоги при прийнятій вартості	Претензії, вимоги, пропозиції	
			Створення умов, заохочення до продажів	Протекції, обслуговування персоналу	
7	ЗС	Державні, регіональні й муніципальні структури	Допомога в наданні послуг громадянам	Екологія, оплата праці персоналу	Податки, плата у бюджет
			Низька ціна кредитів, страхові відшкодування	Доступність кредитів, фінансово-промислові групи	
6	ЗС	Банки, кредитно-фінансові і страхові компанії	Сприйнятливість продуктів, розширення замовлень	Поглиблення взаємодій, повернення кредитів	Повернення кредитів, плата за операції
			Нейтралітет, етичні відносини, співпраця	Відкрита конкуренція	
4	ЗС	Ринки інновацій, проектів	Надійність продуктів, задовільні строки і ціна	Можливість отримання інновацій	Фінансування за договорами на НД
			Розширення собівартості	Постійна взаємодія і замовлення	
3	ЗС	Вузи, коледжі, центри зайнятості	Висока кваліфікація спеціалістів і працівників	Замовлення на кадри і їх перепідготовка	Вузи, коледжі – оплата навчання, центри – за підбір спеціалістів
			Розширення замовлень на підготовку і перепідготовку	Стабільні відносини	
2	ЗС	Постачальники ресурсів	Висока якість, ритмічні поставки, ціни	Поставка ресурсів	Оплата за енергоматеріальні ресурси
			Стабільні і розширювані поставки	Наявність заявок	
1	ЗС	Потенційні клієнти	Взаєморозуміння і чисельне зростання	Агітація, реклама, виставка	Витрати на завоювання довіри, розширення поля впливу
			Висока якість продукції і послуг	Наявність значних переваг – сервісні послуги, ціна	
Методичні засади: критерії оцінки, способи визначення пріоритетів					
"Вата" агента	Поле діяльності	Роль у виконанні місії – досягненні системної мети	Відношення до контрагента з позиції власних інтересів	Зміст взаємовідносин	Економічні характеристики комунікацій

якісне його обслуговування відповідно до стандартів якості. Для цього повинні враховуватися всі ланки виробництва, починаючи з розробки продуктів, закупок ресурсів, власне виробництва, збуту, і закінчуючи сервісним обслуговуванням.

Зростаюча конкурентність на внутрішніх і зовнішніх ринках, скорочення життєвого циклу продукції, зростаючі вимоги споживачів роблять інновації перманентними факторами успіху. У свою чергу, життєво необхідними стають розробки методичного забезпечення впровадження новацій.

Методично основні тенденції управління нововведеннями можна сформулювати так:

- управління реалізацією інновацій перетворюється у досить самостійний і прибутковий напрямок взаємодії науки й виробництва;

- орієнтація на безперервний розвиток підприємства за рахунок інноваційних процесів стає невід'ємною складовою планування, наукової діяльності, конструкторських розробок, проектування, створення нових видів продукції і послуг;

- організація на підприємствах потужних спеціальних підрозділів, для яких управління інноваційною діяльністю стає основним видом діяльності і включає пошук перспективних ліцензій, патентів, ноу-хау;

- зростання потреби в нововведеннях зумовлюється скороченням життєвого циклу продукції, зростанням конкуренції в зовнішньому середовищі;

- успішність інноваційної політики залежить від ефективності спрацювання механізму інтеграції і координації діяльності всіх учасників, що здійснюють її, а також створення на підприємстві атмосфери пошуку, мотивації останніх;

- постановка інноваційної роботи як форми самовираження особистості, її новаторства і компетенції;

- перехід до нової концепції підготовки і перепідготовки персоналу.

У третьому розділі "Форми і методи підвищення ефективності інноваційної діяльності на промислових підприємствах" розроблені пропозиції щодо удосконалення структури і функцій системи управління підприємством взагалі, як важливої умови організаційно-економічного забезпечення його успішної інноваційної діяльності.

Управління інноваційними проектами – це комплекс всебічно обґрунтованих заходів, спрямованих на організацію взаємозв'язків між множиною взаємопов'язаних процесів управління кожною функцією проектного менеджменту для досягнення мети, поставленої при реструктуризації. Системно-інтеграційний підхід до управління процесами і операціями проекту дозволяє своєчасно реагувати на небажані відхилення, зміни у проекті, "виклики" зовнішнього середовища.

Процеси управління проектами можна розділити на технологічні, визначені при розробці останніх у вигляді методики здійснення, обмежень і вказівок, які доповнюють проектну документацію, і процеси практичної схеми, заходи безпеки тощо. Поетапно їх можна визначити як процеси планування,

ініціалізації, виконання, здійснення контролю, як фінішні, що йдуть один за одним і пов'язані входами-виходами (вихід попереднього є входом у наступний). Зрозуміло, що всі вони інтегральні, дають проміжні результати, які повинні співпадати з графіком і за досягненнями. Доцільно визначити головними наступні місії (операції і процедури) проектного менеджменту:

- управління людськими ресурсами;
- управління інтеграцією у реструктуризацію підприємства;
- управління всіма видами енергоматеріальних і нематеріальних ресурсів;
- управління змінами і ризиками;
- управління ефективністю діючого виробництва;
- управління реструктуризацією підприємства.

Хоч вони представлені як паралельні, схема їх зв'язків і взаємодій значно складніша. Єдине, що їх об'єднує це тривалість, яка дорівнює, за виключенням управління інтеграцією у проект, тривалості життєвого циклу проекту.

В основі управління лежать процеси формування інформаційної бази, організація обміну інформацією, досконалі інформаційні технології.

Значну роль тут відіграє збір, формалізація, поширення, зберігання і розміщення інформації, можливість композиції й декомпозиції інтегральних параметрів та характеристик, а також виділення з маси інформації тієї її частини, котра безпосередньо необхідна для виконання відповідною структурою її управлінських функцій (рис. 4).

Визначення інформаційних зв'язків, потоків і пунктів використання дозволяє визначити комунікативні потреби здійснюваного проекту і реструктуризованого об'єкту. Інформація використовується у всіх видах інформаційних технологій, які застосовуються у проектному менеджменті, контролі за виконанням робіт і відхиленнями від проектів, контролінгу, прогнозуванні, попередженні критичних станів, документуванні процесів, закритті проміжних етапів і здачі проекту в цілому, а його матеріалів у архів.

Без належного інформаційного забезпечення неможливо здійснити проект при обмежених ресурсах і коштах, значній невизначеності, змінах у зовнішньому середовищі й необхідності реагувати на них для запобігання негативних наслідків і помилок. Також важко вести переговори, укласти договори, отримувати дозволи і ліцензії, купувати новації, здійснювати комплекс маркетингових робіт.

Викладені основні принципи проектного і еволюційного (приспосованого до змін) менеджменту слід доповнити методологією гарантування здійснення планів – обов'язкового виконання суб'єктами організації взятих на себе зобов'язань, достатніх для реалізації загальносистемних цільових функцій при достатності передумов, ресурсів, документації, технологій. Досягнення принципу гарантованості в проектному менеджменті слід віднести до найбільш складних для вирішення задач. На перешкоді стають недосконалість проектів і планів, непередбаченість і дискретність змін у зовнішньому середовищі, складність упередження негативних явищ при здійсненні широкомасштабних і багатоцільових робіт тощо. Особливо піддаються впливу цих факторів ті

підприємства, які є лідерами у своїй сфері, застосовують критичні технології, працюють зі значним ризиком.



Рис. 4. Основні напрямки і функції управління реструктуризацією підприємства

Методика розподілу фінансування полягає у визначенні його обсягу і прогнозуванні термінів завершення окремих робіт, а також включає:

- ранжування їх за пріоритетом;
- визначення необхідного обсягу фінансування, починаючи з моменту його організації;
- визначення обсягів фінансування по кожному етапу, заходу інноваційного проекту відповідно до обмежень сумарних коштів. Розподіл фінансів необхідно здійснювати з урахуванням дисконтування витрат та інфляції. Критеріями пріоритетності робіт є їх значимість для реалізації кінцевих цілей інноваційного проекту.

Логіка прагматичних міркувань і положень, що закладаються у методику розподілу фінансування між роботами інвестиційного проекту наступна:

- для кожної i -тої роботи існує необхідний у даний час рівень фінансування F_i , який визначається ступенем завершеності робіт і нормативним терміном його закінчення T_i ;
- в умовах дефіциту фінансування ($F_{\text{сум}} < F_{\text{нобх}}$) особа, яка приймає рішення, визначає ступінь секвестрування обсягу $F_{\text{сум}}$ для того, щоб укластися у задані обмеження;
- обмеження знижуються для пріоритетних робіт;
- роботи з нульовим пріоритетом не фінансуються.

Це свідчить про необхідність піднесення "статусу" фінансів промислового підприємства до значення головних чинників фінансової стабілізації, що, у свою чергу, потребує обґрунтування фінансової політики, аналізу структурних і функціональних зв'язків між складовими фінансової системи і виробничим процесом, дослідження суперечностей між економічними інтересами головних суб'єктів виробництва і фінансуванням, пошуку дійових інструментів фінансової стабілізації господарської діяльності товаровиробників.

Одним з найбільш дійових системних шляхів досягнення такого стану є прорив промислових підприємств у сферу розширеного відтворення за рахунок впровадження інновацій, що забезпечить їх конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі. А інноваційна модель підприємництва, як відомо, замість максимізації прибутку від наявних фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів, віддає перевагу використанню будь-якої можливості для удосконалення виробництва.

ВИСНОВКИ

1. Внаслідок кардинальної зміни умов господарювання, зміни стану і темпів розвитку, сучасне промислове підприємство слід сприймати, трактувати і розвивати як сукупність соціальної організації, виробника продукції й агента конкурентних змагань на ринку. Це підтвердили результати комплексного аналізу всіх компонент і аспектів, умов функціонування, оточення й факторів впливу на виробництво.

2. Застосування системно-інтеграційного підходу дозволило створити базову модель виробничої соціально-економічної системи. Розроблені системні

принципи, положення і категорії, якими слід керуватися при впровадженні інновацій.

3. Здійснено науково-методичне обґрунтування подальшого дослідження структурно і динамічно складного об'єкт-суб'єкта, який реалізує зазначену вище триєдину цільову функцію, еволюціонуючи у напрямку конкурентоспроможності в умовах проблемного зовнішнього середовища.

4. Створена адаптована до умов економічного розвитку України концепція управління реальними і фінансовими інноваціями, заснована на виявлених основних зв'язках-взаємодіях системи із зовнішнім середовищем – макросистемою, і схема інтеграції промислового підприємства у сферу виробництва і ринок, встановлені домінанти внутрішнього і зовнішнього середовища та засоби управління реалізацією відповідних проектів.

5. Реструктуризацію промислового підприємства запропоновано проводити після обов'язкового удосконалення проекту за рахунок проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням переваг критичних технологій на базі відкритої моделі, матриці комунікацій й стратегії прориву промислового підприємства у розряд конкурентоспроможних.

6. Основними засадами, на яких ґрунтується управління інноваціями, стали матриця кореспонденцій виробничо-фінансових ресурсів, показників ефективності їх використання і напрямків інноваційної діяльності, модуль домінантних дій виробництва та його контрагентів і орієнтований граф бізнес-процесів виробництва та його реструктуризації.

7. Розроблені засоби і заходи склали методику організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства, яка враховує всі основоположні аспекти його виробництва і реструктуризації.

8. Основними засобами забезпечення активної інноваційної діяльності є фі-нансові чинники, технологія управління якими, а також ринковими і фінансовими ризиками в умовах конкуренції, викладена у вигляді концепції фінансування інноваційного проекту за рахунок переважно власних обмежених ресурсів.

9. Концепція фінансування інноваційного проекту включає методику мобі-лізації і розподілу фінансових ресурсів по етапах інноваційного проекту й обґрунтування переваг підприємницького підходу до розвитку виробництва на інноваційній основі.

10. Для попередження значних перевитрат фінансових ресурсів запропо-вана модель управління ризиками та їх страхування.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1.Щукін О.І., Куш О.Є. Управління через зовнішню орієнтацію фінансової діяльності підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. - Дніпропетровськ: ДДУ, 1999. - Випуск 1. - С.24-27 (автору належить технологія управління фінансовими ризиками).

2.Щукін О.І., Куш О.Є., Третяк О.М. Механізм оптимізації інвестиційних проектів підприємств в умовах ринкових відносин // Економіка: проблеми теорії та практики. - Дніпропетровськ: ДДУ, 2000. - Випуск 33. - С.89-94 (автору

належить обґрунтування переваг підприємницького підходу до розвитку виробництва).

3.Богдан А.И., Щукин А.И., Куш А.Е. Вопросы стратегии и планирования на предприятиях информационно-технического обслуживания // Экономика: проблемы теории та практики. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2000. - Випуск 42. - С.21-31 (автору належить визначення системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності).

4.Куш О.Є. Особливості інноваційного менеджменту на виробництві // Матеріали VI Міжвузівської науково-практичної конференції "Проблеми ефективного регіонального та корпоративного управління в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища". – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2001. – С.63–67.

5.Куш О.Є. Основи системного управління інноваційними процесами на підприємстві // Экономика: проблемы теории та практики. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. - Спецвипуск. – С.18-25.

АНОТАЦІЯ

Куш О.Є. Інноваційний менеджмент трансформації промислових підприємств до ринкової економіки. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. – Дніпропетровський університет економіки та права, Дніпропетровськ, 2003.

Дисертаційна робота присвячена розв'язанню проблем управління еволюційним розвитком промислових підприємств та їх трансформації до ринкових відносин, а також розробці науково-методичного обґрунтування і удосконалення механізму інноваційного менеджменту, що поєднує еволюційний розвиток підприємства з переходом до принципово нового способу організації і управління, адаптованого до умов конкурентності зовнішнього середовища.

В дисертації запропонована і науково обґрунтована конструктивна соціально-спрямована парадигма підприємництва, що відображає перспективне становище сфери виробництва та шляхи розв'язання проблеми довгострокового ефективного функціонування виробничих систем з урахуванням інтересів підприємств, споживачів, контрагентів і суспільства в цілому; розроблена концепція комплексного управління інноваційними проектами і діяльністю підприємства у конкурентному середовищі із забезпеченням прориву з існуючих позицій у авангардні; внесені пропозиції щодо удосконалення системи управління проектуванням, фінансуванням і реалізацією інноваційних проектів, основою якої є системний підхід, бізнес-процеси, реінжиніринг, критичні високі технології, методи розробки стратегії підприємства, прийняття і реалізації оптимальних управлінських рішень.

Ключові слова: ефективність, управління, інноваційний менеджмент, реінжиніринг, критичні високі технології, трансформація, підприємство.

АННОТАЦИЯ

Куш А.Е. Инновационный менеджмент трансформации промышленных предприятий к рыночной экономике. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – Экономика, организация и управление предприятиями. – Днепропетровский университет экономики и права, Днепропетровск, 2003.

Диссертационная работа посвящена решению проблем управления эволюционным развитием промышленных предприятий и их трансформации к рыночным отношениям, а также научно-методическому обоснованию и усовершенствованию механизма инновационного менеджмента, который объединяет эволюционное развитие предприятия с переходом к принципиально новому способу организации и управления, адаптированного к условиям конкурентности внешней среды.

Показано, что предприятие представляет собой базовый, юридически и экономически независимый объект, созданный и действующий для выпуска продукции, предоставления услуг и выполнения работ с целью удовлетворения определенных общественных потребностей и получения собственного дохода и прибыли. Оно есть первичным и основным звеном хозяйственного комплекса местности, региона и государства, участником межгосударственного разделения труда, самостоятельно или в кооперации осуществляет свою продуктивную деятельность, распоряжается своей продукцией и прибылью. Исходя из этого, проведен комплексный анализ целостности этого сложного социализированного объект-субъекта.

Предложенная организационная парадигма определяет управление бизнес-процессами как совокупность эффективных реакций организации на "вызовы" внешней среды и осуществления адекватных реакций самой системы в условиях полной свободы от стереотипов, а предпосылками реализации управление на основе организационной парадигмы считаются:

– овладение работниками всех рангов организации системным мировоззрением, способностью восприятия всего объема работ, пониманием собственной роли и ответственности за их добросовестное осуществление;

– способность решать широкий круг сложных задач на уровне, который отвечает потребностям выпуска конкурентоспособной продукции;

– способность к нестандартному и творческому мышлению, внесение эффективных предложений относительно усовершенствования производства, управления, организации работ;

– инициативность и согласие на соответствующие способы мотивации деятельности.

Новым подходом к управлению организациями есть эволюционный менеджмент, ориентированный на идентификацию, использование и поддержку в них самоорганизующихся тенденций. Он декларирует необходимость мировоззренческого сдвига в сторону общей теории систем и теории управления в сторону системно-социальной модели функционирования сложных

объект-субъектов, учитывает, что самоорганизация является системным явлением спонтанного возникновения и автономной поддержки сложных структур, порядка и согласованного поведения.

В работе разработаны предложения относительно усовершенствования структуры и функций системы управления предприятием вообще, как важного условия организационно-экономического обеспечения его успешной инновационной деятельности.

Управление инновационными проектами – это комплекс всесторонне обоснованных мероприятий, направленных на организацию взаимосвязей между множеством взаимосвязанных процессов управления каждой функцией проектного менеджмента для достижения цели, поставленной при реструктуризации. Системно-интеграционный подход к управлению процессами и операциями проекта разрешает своевременно реагировать на нежелательные отклонения, изменения в проекте, "вызовы" внешней среды.

Процессы управления проектами можно разделить на технологические, определяемые при разработке последних в виде методики осуществления, ограничений и указаний, которые дополняют проектную документацию, и процессы практической схемы, мероприятия безопасности и т. п. Поэтапно их можно определить как процессы планирования, инициализации, выполнения, осуществления контроля, как финишные, что идут следом друг за другом и связанные входами-выходами (выход предшествующего является входом в следующий). Понятно, что все они являются интегральными, дают промежуточные результаты, которые должны совпадать с графиком. В качестве главных целесообразно определить следующие миссии (операции и процедуры) проектного менеджмента:

- управление человеческими ресурсами;
- управление интеграцией в реструктуризацию предприятия;
- управление всеми видами энергоматериальных и нематериальных ресурсов;
- управление изменениями и рисками;
- управление эффективностью действующего производства;
- управление реструктуризацией предприятия.

Среди основных направлений и функций определяющим избрано управление ресурсами, в том числе интеллектуальным, организаторским, аналитическим потенциалом, компетентностью и мастерством членов команды, трудового сообщества промышленного предприятия, что является залогом эффективности реструктуризации и достижения высокого уровня конкурентоспособности будущего производства, но при условии, что деятельность руководителей, ответственных исполнителей будет достаточно социально и экономически мотивированной.

Основные принципы проектного и эволюционного (приспособленного к изменениям) менеджмента дополнены методологией гарантирования осуществления планов – обязательного выполнения субъектами организации взятых на себя обязательств, достаточных для реализации общесистемных и

частичных целевых функций при достаточности предпосылок, ресурсов, документации, технологий.

Таким образом, в работе разработана методика организационно-экономического обеспечения инновационной деятельности промышленного предприятия, учитывающая основополагающие аспекты его производства и реструктуризации. Основными средствами обеспечения активной инновационной деятельности являются финансовые ресурсы. Для предупреждения значительного их перерасхода предложена модель управления рисками и их страхование.

Ключевые слова: эффективность, управление, инновационный менеджмент, реинжиниринг, критические высокие технологии, трансформация, предприятие.

ANNOTATION

Kusch O.Y. Innovative management of transformation of industrial enterprises into market economy. – Manuscript.

Dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences on a speciality 08.06.01 – Economics, organization and management of the enterprises. – Dnipropetrovsk university economics and law, Dnipropetrovsk, 2003.

Thesis is devoted to the solution of the problems of evolutionary development management of industrial enterprises and their transformation into market relations. The present thesis also elaborates scientific methodological background and improvement of the innovative management mechanism, which combines evolutionary development of the enterprise along with transformation to the crucially new way of organization and management, which is adapted to the conditions of competitive environment.

The present thesis offers and gives scientific background to the constructive socially oriented paradigm of business undertaking, which depicts prospective state of production sphere, it also offers steps to solve the problem of long-term effective functioning of industrial systems, which would take into account the interests of enterprises, consumers, counteragents and society as a whole; in the thesis the concept of complex management of innovative projects and enterprise functioning in the competitive environment, which provide the substantial break-through, were developed; the suggestions concerning the improvement of the system of project and financial management and realization of innovative projects, based on system approach, business processes, reengineering, critical high technologies, methods of elaboration of enterprise strategy, making and realization of optimal managerial decisions, were offered

Kew words: efficacy, management, innovative management, reengineering, critical high technologies, transformation, and enterprise.

Підписано до друку 04.08.03 р.
Ум.-друк. арк. 1,44. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.
----- Тираж 120 прим. Замовлення 08/04 -----

Віддруковано ПП "Моноліт"
49000, м. Дніпропетровськ, вул. Серова-Набережна, 1б.
Свідоцтво ДК №273 від 08.12.2000 р.