

С.Б. Довбня, В.О. Пономаренко, Н.М. Рогуля,
Національна металургійна академія України

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Довбня С.Б., Пономаренко В.О., Рогуля Н.М., 2008

Обґрунтовано пріоритетні напрямки удосконалення менеджменту підприємств. Запропоновано використання інтерактивного планування. Розроблено схему комплексної системи планування. Визначені основні елементи комплексної системи управління персоналом.

Ключові слова: інтерактивне планування, стохастичне програмування, бізнес-процеси, моделювання, оптимізація, система управління персоналом

Priority directions of enterprise's management improvement are grounded. The use of the interactive planning is offered. The scheme of the planning complex system is developed. The basic elements of the complex system of staff management are certain.

Keywords: interactive planning, stochastic planning, business-process, modeling, optimization, complex system of staff management.

Постановка проблеми

Необхідною і обов'язковою умовою стійкого розвитку підприємств є наявність дієвої, гнучкої, системи управління, яка відповідає сучасним умовам господарювання і постійно адаптується до них. Більше того, здатність підприємства генерувати інновації, диверсифікувати свою діяльність, успішно конкурувати на ринку і розвиватися значною мірою визначається якістю існуючої системи менеджменту, її стратегічною спрямованістю, орієнтованістю в майбутнє. Адже в сучасних високодинамічних умовах успішними можуть бути тільки ті підприємства, темп змін усередині яких перевищує темп змін на ринку. Тому вдосконалення системи менеджменту і адаптацію її до мінливих конкурентних умов виконувати проводити постійно, швидко і на якісно новому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Актуальність та беззаперечна важливість визначення та впровадження основних напрямків удосконалення менеджменту підтверджується наявністю великої кількості як вітчизняних, так і зарубіжних публікацій, які присвячені питанням: стратегічного менеджменту [1, 2], формуванню збалансованої системи показників, бюджетуванню [3], альтернативним новітнім підходам до визначення перспективних напрямків та методів функціонування підприємств [5, 6]. Але складність проблеми зумовлює наявність недостатньо вирішених в теоретичному та методичному сенсі питань. Оскільки кожний етап розвитку визначає характерні для нього цілі та засоби їх досягнення, дуже важливим є визначення адекватних та найефективніших методів управлінської діяльності.

Постановка цілей

Метою цієї статті є обґрунтування найпріоритетніших в сучасних умовах напрямів актуалізації системи менеджменту підприємств, впровадження яких у практику управління дасть змогу підвищити якість, обґрунтованість і цілеспрямованість управлінських рішень, удосконалити технологію управління і підвищити ефективність функціонування підприємств.

Виклад основного матеріалу

Для забезпечення системності і логічної послідовності викладу елементи інновацій висвітлені за основними функціями управління: планування, організація, мотивація і контроль.

Планування (діяльність з встановлення об'єктам управління завдань на різні періоди часу і визначення методів і засобів, необхідних для їх виконання) є першою і основною функцією менеджменту. Вона здійснюється послідовною реалізацією трьох етапів (підфункцій): прогнозування, моделювання та програмування. Результатами реалізації цієї функції є: стратегія, бізнес-плани, цільові програми, проекти, бюджети і інші продукти планування.

Усвідомлюючи, що якість розроблених планів значною мірою визначає результати подальшої діяльності, багато підприємств упроваджують в свою практику нові сучасні підходи до формування планів. Так вже достатньо широко використовується система бюджетного планування, яка передбачає формування низки взаємозв'язаних бюджетів, починаючи з бюджету реалізації продукції і закінчуючи фінансовими бюджетами. Деякі підприємства успішно розвивають стратегічне планування, формулюючи місію і цілі функціонування підприємств. Певне розповсюдження не тільки в теорії, але і в практичній діяльності одержало використання системи збалансованих показників. Проте здебільшого такі перетворення здійснюються без належного взаємозв'язку. Крім того, існують і внутрішні проблеми окремих підходів до планування. Так, наприклад, бюджетування повинно ґрунтуватися на науково обґрунтованих нормах витрат сировини і матеріалів, праці, які доволі часто відсутні.

Сьогодні назріла необхідність формування комплексних систем планування, які об'єднують всі три необхідні блоки: стратегічне, тактичне і оперативне планування. Під час виконання наукових досліджень визначені основні види планів, які повинні розроблятися на підприємстві, методики їх формування, а також взаємозв'язки між ними (рисунок). Такий підхід забезпечує комплексність планування, взаємопов'язаність різних видів планів, їх орієнтованість на досягнення цілей функціонування підприємств. Варто зазначити, що конкретний зміст і результати кожного етапу планування значною мірою визначаються станом зовнішнього середовища. Наприклад, під час формування цілей край важливим є коректне врахування динамічності макросередовища. У нестабільних умовах у разі високого рівня ринкових процентних ставок (що звичайно супроводжується високими темпами інфляції) перевага віддається цільовим установкам у вигляді поточного прибутку. Ринкова процентна ставка, що знижується, в поєднанні із стабілізацією зовнішнього середовища вводить до уваги віддалений прибуток (прибуток, очікуваний в майбутніх періодах), підвищення капіталізації і зростання вартості підприємства.

З нашої точки зору, в сучасних умовах для широкого кола вітчизняних підприємств однією із найважливіших цілей (може навіть генеральної цілі) можна використовувати показник доданої вартості (ДВ).

У економічній теорії додана вартість визначається як приріст вартості, що створюється на підприємстві під час виробництва товарів (робіт, послуг). Вона може бути визначена одним з двох способів:

$$A) ДВ = В - МВ - АВ - ДВ, \quad (1)$$

де В – виручка від реалізації продукції (робіт, послуг); МВ – матеріально-енергетичні витрати; АВ – амортизаційні відрахування; ДВ – додаткові поточні витрати.

$$B) ДВ = ЧП + ФОП + ФСЗ + П + ФЗ, \quad (2)$$

де ЧП – чистий прибуток; ФОП – фонд оплати праці; ФСЗ – фінансування соціальних заходів; П – податки та інші обов'язкові платежі; ФЗ – фінансові зобов'язання (відсотки по кредитах тощо).

Застосування доданої вартості дає можливість повніше (на відміну від прибутку) враховувати результати діяльності підприємства, зокрема і такі, які використовуються для стимулювання трудового колективу (ФОП, ФСЗ) або надходять у порядку перерозподілу до державного бюджету (П). Крім того, в сучасних умовах частина підприємств працюють на межі виживання, і їх діяльність в кращому разі є беззбитковою. Для них використання як генеральної мети прибутку є неактуальним.

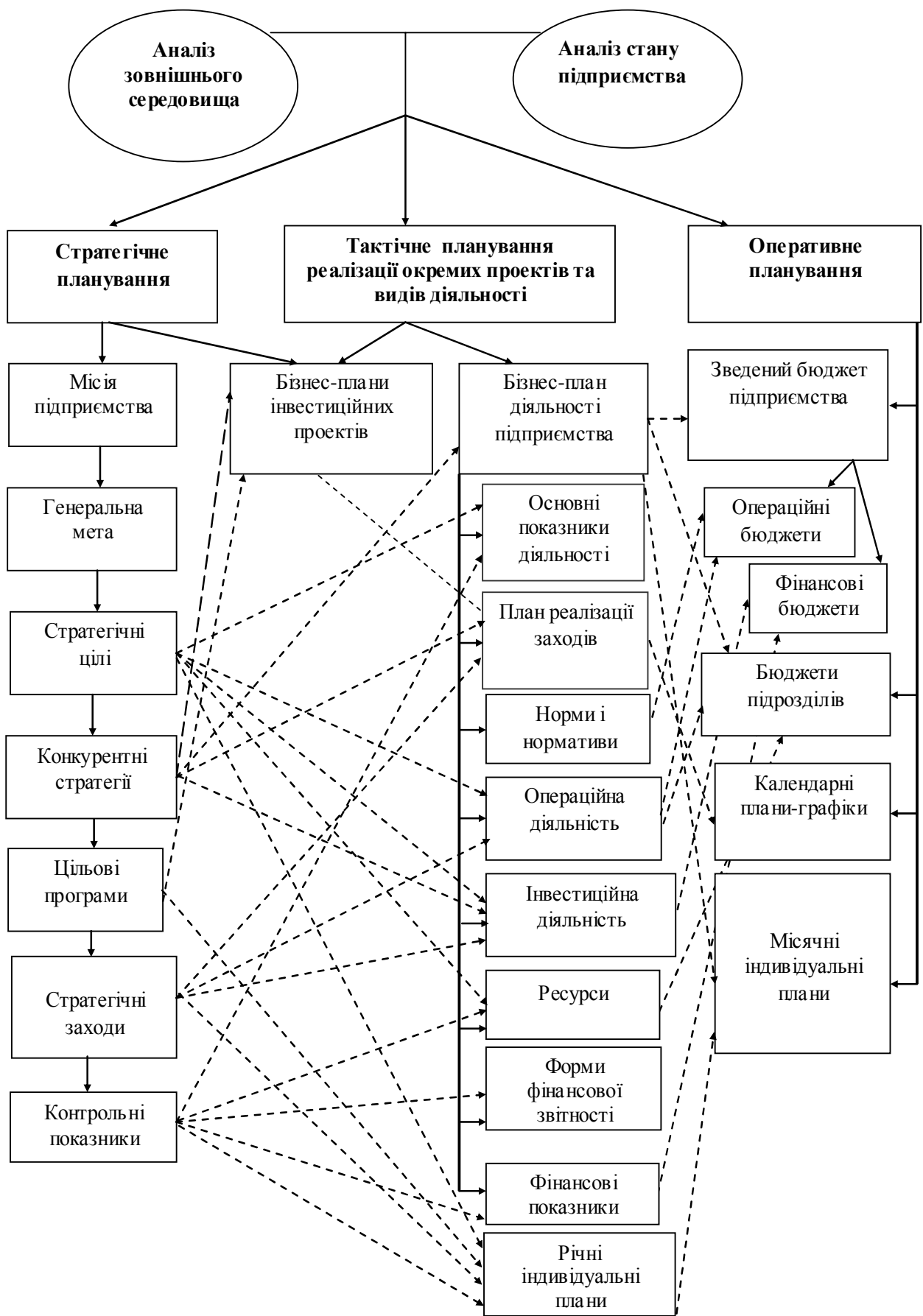


Схема взаємозв'язку різних видів планів підприємства

Ще однією інновацією у сфері планування є використання інтерактивного підходу [4]. Філософія інтерактивного планування може бути сформульована так: навчання, адаптація і розвиток. Головною метою такого підходу є формування такого майбутнього, яке створить передумови для найкращого розвитку підприємства, оскільки майбутнє розглядається як продукт творчої діяльності. Інтерактивне планування спрямоване на підвищення результативності в перспективі, а не на негайне отримання максимальних результатів. Враховуючи те, що прогнози не завжди збігаються з фактичним станом підприємства у майбутньому, прихильники такого підходу вважають, що якнайкраща адаптація повинна забезпечуватися високою компетентністю фахівців і динамічністю організації. Тому розвиток трудового колективу – найважливіше завдання і передумова ефективного планування.

Ще однією принциповою особливістю інтерактивного планування є участь всіх підрозділів і осіб в цьому процесі, внаслідок того, що, як безпосередні учасники розроблення плану, працівники найбільшою мірою зацікавлені в його виконанні. У зв'язку з цим істотно змінюється значення планових підрозділів на підприємстві. Їхня основна функція вже не полягає в розробленні планів, а передбачає створення раціональних умов для такого планування, методичне і організаційне забезпечення планування і його стимулювання. Головним результатом планування у разі інтерактивного підходу вважається не сам план, а його розроблення, яке забезпечує розвиток колективу і окремих його членів.

Основними перевагами інтерактивного планування є: постійний розвиток підприємства, його трудового колективу і кожного працівника; якнайкраща адаптація до зовнішнього середовища, як за рахунок її формування, так і за рахунок можливості швидкої актуалізації розроблених планів; підвищена зацікавленість працівників у реалізації планів, яка обумовлена безпосередньою участю в їх розробленні і повним розумінням; реалізація всіх підфункцій планування (прогнозування, моделювання, програмування) в повному обсязі; системний підхід під час планування, який забезпечує реалізацію принципів інтеграції і координації; наукове використання і узагальнення минулого досвіду і прогнозування; гнучкість, динамічність і демократичність організаційної структури управління; орієнтація на розвиток науково-технічного прогресу і використання його досягнень.

Ще одна основна функція управління – організація є діяльністю зі створенню, збереження, розвитку і забезпечення раціонального функціонування об'єктів і суб'єктів управління у просторі та часі відповідно до цілей і планових завдань. Результатами (продуктами) реалізації цієї функції є: організаційні структури, положення про підрозділи, посадові інструкції, порядки, регламенти тощо.

Розглядаючи інноваційні аспекти реалізації функції організації, особливу увагу доцільно приділити вдосконаленню організаційних структур управління підприємствами (ОСУ). Потреба зміни організаційних структур управління підприємствами в сучасних умовах обумовлена їх приватизацією, реструктуризацією, мінливістю зовнішнього середовища і необхідністю адаптуватися до неї. Досвід свідчить про те, що зміни ОСУ, що здійснюються на підприємствах, не завжди мають системний характер, часто зводяться до створення нових підрозділів або нових посад, особливо на вищих ієрархічних рівнях. Такі перетворення іноді, якщо взаємозв'язки між існуючими підрозділами не чітко визначені, тільки ускладнюють ОСУ. Ще одним недоліком діючих ОСУ є наявність великої кількості заступників першої особи (віце-президентів, заступників директора) з розмитими діапазонами відповідальності та дублюванням функцій.

З метою актуалізації ОСУ, підвищення їх ефективності і гнучкості на вітчизняних промислових підприємствах необхідно ширше використовувати сучасніші підходи до формування ОСУ: дивізійні, проектні, матричні структури управління, виділення центрів фінансової відповідальності. Хотілося б відзначити, що обґрунтоване виділення центрів фінансової відповідальності, правильний розподіл функцій між ними і корпоративними центрами здебільшого може бути хорошою альтернативою розділенню підприємств. Адже в цьому разі під час збереження технологічної, організаційної і юридичної цілісності підприємства підвищується самостійність сформованих центрів у виробничо-господарській діяльності, а також їхня відповідальність за економічні і фінансові результати.

Третю по черзі, але не за значущістю є функція мотивації, тобто діяльність зі стимулювання об'єктів управління до ефективної праці, спрямованої на успішне досягнення цілей і виконання планових завдань. Результатом реалізації цієї функції, є: системи оплати праці, соціальні пакети, номінації, бонусні системи тощо. Не заперечуючи і не зменшуючи значущості мотивації, хотілося б

наголосити, що сьогодні необхідна комплексна система управління персоналом. З нашої точки зору обов'язковими елементами такої системи є: планування трудового колективу підприємства; оцінювання і відбір кандидатів на посади, наймання працівників і їхня адаптація; мотивація працівників; розвиток трудового колективу, а також планування кар'єри працівників.

Система менеджменту може бути ефективною тільки в тому разі, якщо одним з її елементів є своєчасний і адекватний контроль – діяльність з визначення станів об'єктів управління і відмінностей цих станів від минулих або заданих. Така діяльність передбачає здійснення обліку, перевірки і аналізу.

Реалізуючи функцію контролю, безумовно, важливим аспектом, що ще не знайшов належної мірою свого вирішення, є створення системи управлінського обліку, адекватної особливостям підприємства і орієнтованої на його потреби.

Характеризуючи інші напрями вдосконалення системи менеджменту і упровадження прогресивних технологій управління, хотілося б відзначити необхідність автоматизації управління, оскільки зростання інформаційних потоків вже не дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення своєчасно в межах традиційних технологій управління. Тому, безумовно, важливим аспектом є створення і впровадження електронних систем управління, які комплексно охоплюють підготовку, прийняття і реалізацію управлінських рішень, що фіксуються в документах різного вигляду, а також управлінський облік, адекватний особливостям підприємства і задовольняючий потреби його менеджерів.

Інноваційним напрямом є використання процесного управління, що передбачає розроблення і оптимізацію бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує безпосередню орієнтацію на зовнішніх та внутрішніх споживачів результатів і є дієвим засобом підвищення конкурентоздатності підприємства за рахунок кращого задоволення потреб клієнтів.

Варто зазначити, що характер перетворень системи управління конкретного підприємства, безумовно, визначається як умовами зовнішнього середовища, так і станом підприємства і, зокрема, стадією життєвого циклу, на якій воно перебуває. Проте принциповим положенням для всіх підприємств, які прагнуть до стійкого розвитку, є безперервність актуалізації системи менеджменту. Дуже емко ця думка сформульована гуру сучасного менеджменту Томом Пітерсом: “Якщо ми згодимося з тим, що система управління повинна мінятися, причому темпи її змін слід постійно прискорювати, якщо ми згодимося з тим, що успішні компанії (як іноді і успішні люди) звикають до своїх успіхів, починають думати, що вони (успіхи) вічні і не хочуть змін, то в цьому випадку ми повинні згодитися – що традиційний грамотний по-вчорашньому менеджмент, дійсно є гальмом” [5].

Ще однією вельми важливою самостійною проблемою є оцінювання ефективності системи менеджменту (і топ-менеджерів). Дослідження еволюції підходів до такого оцінювання свідчить про різноманітність критеріїв, які використовувались з цією метою в різні періоди часу. Сама ідея про те, що менеджмент і його ефективність (результативність) можна вимірювати з'явилася в 1950-х роках. У цей період основними показниками, які використовувались для такої оцінки, можна назвати прибуток, а також ступінь досягнення встановлених компанією цілей. У подальшому критерієм ефективності роботи топ-менеджерів і системи менеджменту стала ринкова вартість акцій. Підвищена мінливість вартості акцій і схильність її зміни до впливу зовнішніх чинників, що є недостатньо пов'язаними з результатами функціонування підприємства і ефективністю його менеджменту, зумовила пошук нових об'єктивніших підходів. У 1990 р. Робертом Капланом і Девідом Нортоном була створена система збалансованих показників, яка дає змогу оцінювати результати роботи за найважливішими напрямками, до яких належать: фінансові показники, трудовий колектив, клієнти, процеси. Недавнє дослідження, виконане консалтинговою фірмою Watson Wyatt, показало, що багато інвесторів знову погоджуються з тим, щоб оцінювати топ-менеджерів, в першу чергу за розмірами прибутків власників акцій (показник рентабельність власного капіталу на другому місці). Так в компанії Херох частина акціонерів запропонувала відмовитися від використання збалансованої системи показників під час визначення річного бонусу.

З нашої точки зору, у вітчизняних умовах, недостатня розвиненість фондового ринку не дозволяє використовувати як оцінку ринкову вартість акцій, а показник прибутку і інші, засновані на ньому критерії, не завжди об'єктивні. У зв'язку з цим саме збалансована система показників може бути тим дієвим інструментом контролю результатів діяльності підприємства, оцінки ефективності його менеджерів і справедливої мотивації праці.

Висновки

Запропоновані напрями вдосконалення системи менеджменту, безумовно, сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємства. Проте варто відмітити, що істотний результат вони можуть дати тільки за наявності науково обґрунтованого, якісного детально розробленого методичного забезпечення.

Але, головне, необхідно, щоб всі перераховані управлінські елементи були взаємозв'язані між собою і створювали саме систему управління, яка орієнтована на реалізацію стратегії підприємства і забезпечує таку реалізацію. Формування такої сучасної системи стратегічного менеджменту на підприємствах – необхідна умова їх стійкого функціонування і інноваційного розвитку в ринкових умовах господарювання.

Перспективи подальших досліджень

Перспективним напрямком подальших досліджень, на наш погляд, є розроблення конкретного методичного інструментарію, зокрема: методики формування оптимального, збалансованого плану підприємства та пов'язаної з ним системи управлінського обліку, методу оцінювання трудового потенціалу та його використання, системи оцінювання результатів діяльності конкретних робітників та їх дієвої мотивації, а також впровадження електронних управлінських технологій, які забезпечать ефективну і своєчасну реалізацію всіх новацій.

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 2. Наливайко А.П. Теория стратегии предприятия. Современный стан та проблемы развития: Монография. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. 3. Джай К., Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с. 4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 325 с. 5. Питерс Т. Представьте себе! Преимущество в бизнесе в эпоху разрушений. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 352 с. 6. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана / Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2005. – 272 с.