

УЗГОДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТА АДАПТИВНИХ ЗМІН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

© Новаківський І.І., 2010

Визначено характерні перспективні риси сучасних підприємств, орієнтованих на адаптивні й інноваційні зміни. На основі аналізу виділено підходи, спрямовані на адаптивні та інноваційні зміни організаційної системи управління підприємством. Запропоновано двовимірну біфуркаційну модель управління інноваційними та адаптивними змінами підприємств.

Ключові слова: організаційна система управління підприємства, адаптація, інновації, інформаційне суспільство, двовимірна біфуркаційна модель.

In-process certainly the personal perspective touches of modern enterprises of oriented are to the adaptation and innovative changes. On the basis of analysis a number of approaches, directed on the adaptation and innovative changes of organizational control the system by an enterprise is selected. A two-dimension bifurcation case the innovative and adaptation changes of enterprises frame is in-process offered.

Keywords: organizational control the system enterprise, adaptation, innovations, informative society, two-dimension bifurcation model.

Постановка проблеми

Характерною рисою сучасного економічного розвитку суспільства стали наростаючі зміни виробничих та управлінських технологій на підприємствах як відображення інноваційних перетворень інформаційної епохи. Сучасним підприємствам притаманне прискорене динамічне зростання кількості інноваційних засобів/можливостей та часті якісні технологічні стрибки в сферах їх застосування. Для підтримання сталого розвитку підприємства змушені безперервно впроваджувати все нові інноваційні рішення. Характерними рисами такого інноваційно спрямованого розвитку підприємств стали такі:

- зосередження зусиль менеджменту на управлінні інноваційними процесами з метою підвищення ефективності управління якісними, кількісними і структурними змінами як самого підприємства, так і сфери застосування результатів його діяльності;
- перетворення інноваційного процесу на постійно діючий фактор конкурентоспроможності підприємства;
- безпрецедентно швидке скорочення термінів життєвих циклів виробничо-управлінських структур. Першопричиною таких системних змін на підприємствах стали такі глобальні зміни:
- наростаюча інтернаціоналізація, глобалізація ринків, для освоєння яких необхідні структурні та технологічні зміни підприємств;
- зростаючий рівень технологічної конкуренції вимагає все швидших змін, до яких залучені підприємства;
- стохастично мінливі ціннісні уподобання споживачів та їх орієнтація на максимально індивідуалізовані безпечні для навколишнього середовища і здоров'я товари/послуги вимагають оперативного реагування в широкому спектрі виробництва товарів/послуг.

Такий напрям економічного розвитку підприємств обумовлює необхідність розроблення нової інноваційної політики формування організаційних систем управління підприємствами (ОСУП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Хоча більшість офіційних показників відображають негативні тенденції економіки, не викликає сумніву, що вітчизняні підприємства останні роки знаходяться в процесі інтенсивного пошуку шляхів розвитку на фоні глибоких якісних змін як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях. В основу таких змін покладено інноваційні процеси. У загальному розумінні інновації – це впроваджені у виробництво і управління нововведення у формі об'єктів, технологій, продуктів, що є результатом наукових досліджень, винаходів і відкриттів та якісно відрізняються від своїх аналогів (чи не мають аналогів) [1].

Сьогодні масові інновації обумовлюють економічне зростання, розвиток, структурні зрушення у всіх секторах економіки. Можна констатувати, що за останні десятиліття практично всі промислові підприємства України зазнали складних і системних змін. У розвинутих країнах, як правило, подібні зміни зумовлюються прийнятими стратегіями розвитку та проводяться шляхом виявлення резервів активізації діяльності підприємства, оптимізації управлінських і виробничих технологій за рахунок добре профінансованих бюджетів. У вітчизняних умовах такі зміни найчастіше обумовлені кризовими явищами і є вимушеними та, як правило, мають обмежені бюджети.

Вітчизняні підприємства, орієнтовані на традиційні структури управління, сьогодні вирішують складні проблеми адаптації їх системи менеджменту до поточної ситуації в економіці. Організаційно-структурні зміни в моделі інноваційного розвитку припускають зміну параметрів організаційної структури, рівнів її централізації, формалізації і складності. Часто їх управлінські структури є лише тимчасовими перехідними станами, що часто неймовірно ускладнює підтримку їх стійкого розвитку.

Сьогодні немає і, очевидно, не може бути універсальної інноваційної моделі змін ОСУП. Актуальність потреби розробки стратегії реформування ОСУП обумовлюється необхідністю систематизувати організаційні зміни, які сьогодні представляються величезним числом варіантів можливих підходів і очікуваних ймовірних наслідків змін.

Зрозуміло, що розвиток підприємств вимагає нових методик розроблення засад управління адаптивними та інноваційними змінами ОСУП. Сьогодні вдосконалення ОСУП і підвищення її ефективності утруднене такими причинами:

- у нових умовах часто недоцільно дотримуватися традиційних організаційних структур управління, які часто не в змозі врахувати в повному обсязі новітні вимоги ринкових відносин та створюють небезпеку деформації цілей інноваційних змін;
- у сфері господарського управління технічними системами комплексний підхід до вдосконалення організаційного механізму часто підміняють впровадженням і використанням автоматизованих систем управління;
- зміни оргструктури часто ґрунтуються на досвіді, аналогії, класичних схемах та інтуїції, а рідко – на наукових методах організаційного проектування та залученні фахівців-експертів;
- центри впливу на зміни ОСУП часто не мають достатніх можливостей й не володіють методологією формування організаційних систем управління.

Постановка цілей

Основними цілями цієї роботи стало:

- визначення характерних перспективних рис сучасних підприємств, орієнтованих на безперервні адаптивні й інноваційні зміни;
- побудову моделі відображення ефективності управління інноваційними та адаптивними змінами підприємств.

Виклад основного матеріалу

Перспективні напрями змін ОСУП повинні спрямовуватися на удосконалення існуючих і застосування нових форм і методів організування діяльності підприємств, раціоналізацію механізмів управління на усіх рівнях менеджменту. Основні класичні напрями удосконалення ОСУП в постіндустріальному суспільстві наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Напрями удосконалення ОСУП в постіндустріальному суспільстві

№ з/п	Чинники	Змістовне наповнення
1	Мультиплікативний підхід щодо оцінювання результатів діяльності підприємства	Комплексне охоплення внутрішніх процесів діяльності підприємства через посилення взаємозв'язків усіх застосованих форм організування виробництва
2	Екологізація	Підвищення екологічного рівня виробництва і продукції
3	Гнучкість виробничих технологій	Мінімізації затрат часу і ресурсів для різкого прискорення оновлення продуктового ряду
4	Науково-технічний прогрес	Якісне удосконалення і ускладнення техніко-технологічної бази виробництва
5	Економія ресурсів	Раціоналізація всіх стадій виробництва в умовах обмеженого ресурсного забезпечення за рахунок удосконалення управлінських та виробничих технологічних процесів
6	Стандартизація вимог до технологій управління і якості виробництва	Міжнародними організаціями розроблено цілий ряд стандартів, які визначають вимоги до діяльності підприємств, метою яких є забезпечення задовільного рівня якості
7	Конвергенція використовуваних технологій	Передбачає формування нових типів комбінації елементів виробничих процесів, науки і виробництва, виробництва і сфери споживання з метою концентрації і раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності НТП
8	Підприємницькі засади взаємовідносин між підрозділами підприємства	Удосконалення організування господарського механізму підприємства на ринкових засадах з метою посилення відповідальності за кінцеві результати діяльності, підтримання конкурентоспроможності на ринку, покращання фінансових показників діяльності
9	Активізація людського чинника	Здійснення ефективної кадрової політики з метою підвищення компетентності керівництва, діловитості і відповідальності; запровадження розумно обґрунтованої колегіальності у прийнятті рішень; повсюдного забезпечення належної організованості і виконавської дисципліни.

*Авторська розробка

Нова інформаційна економіка є інноваційно орієнтованою та ґрунтується на результатах масової інформатизації і окреслюється сукупністю напрямів (табл. 2):

Таблиця 2

Напрями удосконалення нової інформаційної економіки

№ з/п	Чинники	Змістовне наповнення
1	Динамічний сценарій розвитку підприємств	Часто утворюють різноманітні виробничо-торговельні структури з нетривалим і невизначеним часом усталених відносин
2	Скорочення тривалості циклу життя продуктів і послуг	Пояснюється тим, що інноваційна технологія втрачає свою унікальність та стає загальноживаною – підприємство втрачає свою конкурентну перевагу
3	Посилення та індивідуалізація взаємозв'язків виробник-споживач	Покупці активно шукають альтернативи, порівнюють пропозиції у глобальному інформаційному середовищі і вибирають кращий, звертаючись просто на підприємство, уникаючи посередників
4	Агресивне середовище ведення бізнесу	Перемагає не більше підприємство, а те, що здатне швидше перебудуватися
5	Безперервне навчання персоналу	В умовах швидкого оновлення і впровадження інновацій важливий не стільки рівень знань персоналу, а швидкість засвоєння і застосування ним нових знань
6	Системні інновації	Охоплюють повний цикл «постачання-виробництво-споживання», а не обмежуються окремими новими технологіями, продуктами і послугами.

*Авторська розробка

ОСУП є центром адаптивних й інноваційних змін на підприємстві. Можна констатувати, що ймовірний розвиток ОСУП визначається такими двома напрямками:

- впровадженням управлінських та виробничих інновацій;
- адаптивними змінами відповідно до змін зовнішнього середовища.

Механістичний підхід оптимізації організаційно-виробничих структур для формування економічних систем втрачає актуальність. Так само сьогодні не можна жорстко орієнтуватися на класичні напрями удосконалення систем управління процесами, побудованих на потужних стандартизованих автоматизованих інформаційних системах. Адже такі системи, як правило, орієнтовані на жорстко закріпленні алгоритми оброблення інформації, а не використання нових багатообіцяючих перспективних знань. Як стверджують відомі норвезькі вчені К'єлл А. Нордстрем і Йонас Ріддерстрале, «проблема більшості організацій – не в тому, що вони мало знають, а в тому, що вони не знають, що саме вони знають. Знання розкидані по всій організації, і нікому не відомо, скільки їх, як і куди вони переміщуються, де вони містяться і який насправді інтелектуальний потенціал компанії» [2]. Актуальним в цьому плані стає твердження Чарльза Дарвіна – «Виживають не найсильніші і не найрозумніші, а ті, що найшвидше адаптуються до змін». Можна стверджувати, що сучасні підприємства повинні по суті наближатися до складних систем органічного типу. Актуальною з цього погляду є так звана біомодель, теоретичною основою якої стала теорія Ф.Ж. Гуїяра і Дж. Н. Келлі про трансформацію у біокорпорації. Сутність цього підходу полягає у безперервному оновленні внутрішніх складових підприємства як живого організму на основі процесів адаптацій та інновацій.

Сьогодні процеси адаптації охоплюють такі напрями розвитку ОСУП:

- стратегічний маркетинг, спрямований на інновації в продукції, ринках, каналах збуту;
- автоматизацію управління діяльності, оновлення комп'ютерних технологій;
- удосконалення форм і методів управління, проведення організаційно-структурних змін у підприємстві;
- урахування особливостей ринкової ситуації у галузі виробництва.

Можна виділити перспективні підходи, спрямовані на адаптивні зміни ОСУП (табл. 3)

Таблиця 3

Підходи адаптивних змін підприємства

№ з/п	Підходи	Ціль	Смислове наповнення
1	Моніторинг процесів	Контролювання заданих параметрів діяльності.	Постійне вимірювання параметрів процесів, їх співвідношення із запланованими показниками (термінами, найменуваннями і характеристиками), експертиза виконання технологічних рішень.
2	Пожвавлення	Підвищення ефективності використання власного потенціалу.	Узгодження внутрішніх зусиль з станом зовнішнього середовища, орієнтація на ринок шляхом реструктуризації організаційної структури, реінжинірингу бізнес-процесів, адаптації всіх елементів системи до змінного зовнішнього середовища.
3	Ревіталізація	Відновлення ділової активності існуючих систем управління	Пошук ділових можливостей і нових видів бізнесу, оновлення систем винагород.
4	Реструктуризація	Побудова ефективної економічної моделі діяльності підприємства	Впорядкування інфраструктури шляхом реформування відносин власності та напрямів розвитку, запровадження системи внутрішнього підприємництва.

*Авторська розробка

Інноваційно орієнтована ОСУП повинна задовольняти такі вимоги: підтримувати постійну генерацію нових ідей, сприяти проникненню нововведень у чинні організаційні правила і процедури, упроваджувати нові ідеї і перетворювати їх на частину щоденної оперативної роботи. Можна виділити такі базові напрями інноваційних змін ОСУП:

- концептуальні зміни стратегії розвитку, парадигми управління, ідеології;
- структурні і функціональні зміни з урахуванням розвитку глобального інформаційного простору;
- дистанційне обслуговування через Інтернет, впровадження віртуальних управлінських технологій;
- реінжиніринг процесів (на основі переосмислення постулатів організації відповідної діяльності),

подолання ключових обмежень.

Така ОСУП повинна підтримувати застосування нових інноваційних форм взаємодії (табл. 4).

Таблиця 4

Інноваційні підходи змін підприємства

№ з/п	Підходи	Ціль	Смислове наповнення
1	Корпоративні технології взаємодії	Синергійний ефект організування управлінських процесів	Охоплюють прийоми і методи узгодження ухвалення рішень для підвищення їх якості та швидкості реагування, поєднання комерційної ефективності, спеціалізації, соціального ефекту.
2	Інформаційно-правове забезпечення	Скорочення термінів прийняття рішень, підвищення прогнозованості і керованості поведінки персоналу і партнерів	Введення уніфікованого документообігу (договорів, звітів, актів, методик, інструкцій, уніфікованих структур ТЕО тощо) відповідно до стандартів системи менеджменту якості (ISO 9001)
3	Рефреймінг	Накопичення інтелектуальної енергії змін	Пошук досягнень, визначення яскравих перспектив, посилення сильних ланок, заохочення зробити навіть неможливе на основі потенціалу підприємства.
4	Бенч-маркінг	Вивчення, аналіз і розповсюдження передового досвіду в організації	Це відноситься як технічних, технологічних, інженерних, природоохоронних, фінансових рішень, так і організаційних і управлінських.
5	Аутсорсинг	Якісне виконання функцій організації	Частина функцій передається вузькоспеціалізованій організації, що сприяє якіснішому виконанню невласних функцій. Може застосовуватися не тільки в супутніх видах діяльності, але й в основному бізнес-процесі.

*Авторська розробка

Порівняння інноваційних та адаптивних підходів змін ОСУП відображено у табл. 5.

Таблиця 5

Порівняння інноваційних та адаптивних підходів зміни ОСУП

Характеристика	Адаптивний підхід	Інноваційний підхід
Спосіб	Адаптація до зовнішніх впливів	Активний вплив
Ціль	Стабілізація діяльності	Прийняття ризику, венчурний бізнес
Менеджмент	Ведення бізнесу	Удосконалення бізнесу
Керівництво	Уповноважування підлеглих	Коучинг і зарядка співробітників енергією
Процеси	Управління операціями	Управління інноваціями
Стратегія розвитку	Тривалий час стабільної діяльності і порівняно незначний час змін	Постійна творча реорганізація з нетривалими періодами стабільної діяльності
Ціль нових ІТ	Аналіз і передбачення	Експериментування
Зміни	Адаптація до змін	Створення змін
Орієнтація на споживача	Визначення напрямів змін і підгонка продуктів/послуг під вимоги попиту	Визначення очікувань споживача, узгодження зі споживачами дизайну нових продуктів
Менеджери, партнери	Згладжування протиріч, усереднення	Синергія різноманітностей
Переваги	Масовість однотипових продуктів	Унікальність й інноваційність продуктів
Персонал	Вузька спеціалізація	Різносторонній розвиток
Обсяги виробництва	Базується на прогнозованому попиті	Базується на реальному попиті
Чинники успіху	Якість управління, здатність менеджерів планувати і забезпечувати виконання планів	Здатність персоналу безперервно покращувати продукцію/процеси
Спосіб нагромадження капіталу	Тривале нагромадження на основі сталого розвитку	Стрибокподібне нагромадження за рахунок нетривалих переваг над конкурентами

* Авторська розробка

Зрозуміло, що для досягнення оптимальних параметрів ефективності діяльності необхідно поєднувати адаптивні та інноваційні рішення на систематичній основі. На практиці таке завдання вирішити надзвичайно важко без уявлення сутності цих процесів. Як адаптивні, так й інноваційні зміни призводять до синергічних ефектів. Щоб врахувати синергічні процеси еволюції ОСУП, доцільно використати біфуркаційну модель. Таку модель можна зобразити у вигляді діаграми (рис. 1), де відображено залежність показника ефективності ОСУП: F залежить від параметра інноваційності x (у класичній моделі розглядається залежність від часу).

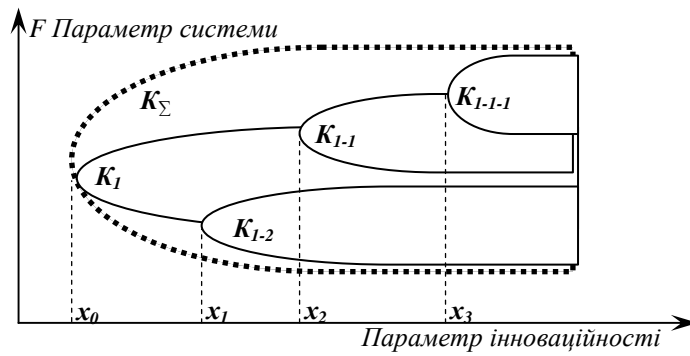


Рис. 1. Біфуркаційна діаграма розвитку ОСУП

* Авторська розробка

Введений параметр системи F може відображати такі показники ефективності ОСУП та її спрямування на лідируючі позиції;

- рівень простоти і доступності заходів, спрямованих на підвищення ефективності ОСУП;
- рівень спрямування на кінцевий результат і задоволення конкретної потреби споживача;
- ступінь концептуальності і сприйнятливості, підготовленості до впровадження інновацій;
- рівень кореляції зв'язків з безпосередніми споживачами результатів інновацій;
- рейтингова оцінка перспективності проведення змін;
- кількісні економічні показники результатів нововведень.

У біфуркаційній точці x_i спостерігаємо розгалуження напрямку розвитку, іншими словами виникає неоднозначність – в одному випадку можливе синергічне зростання ефективності ОСУП, а в іншому – її виродження. Підприємство у цей момент постає перед двома ймовірно можливими розгалуженнями траєкторії (гілки) його розвитку і закріпленні на новому напрямі. Вибір гілки є випадковим процесом і найчастіше не залежить від самого підприємства. Підйоми і спади характеризують S-подібний характер тип розвитку підприємства, а верхні і нижні «точки перегину» охоплюють період змін в кожному циклі. На практиці доцільно було б говорити не про одномірні біфуркаційні моделі, а про багатовимірні. Наприклад, як показано раніше, ефективність ОСУП одночасно залежить від адаптації та інновацій. У випадку двовимірної моделі біфуркацій еволюцію ОСУП можна представити рухом по поверхні конуса, а параметр ефективності системи залежить від параметрів адаптації та інновацій (рис. 2).

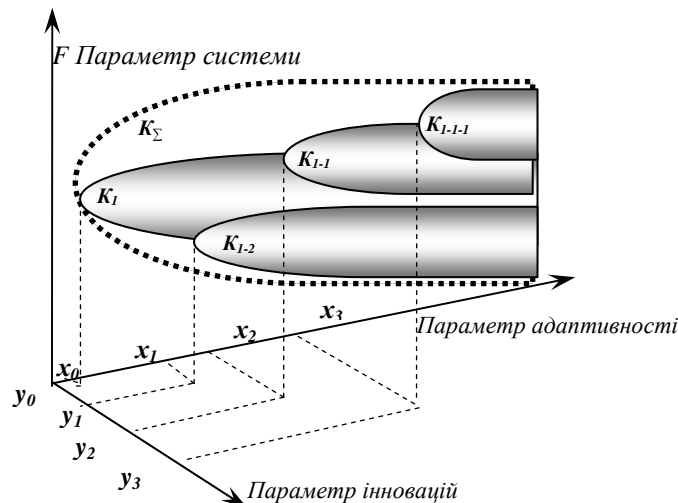


Рис. 2. Двовимірна біфуркаційна діаграма розвитку ОСУП

*Авторська розробка

Непередбачуваність вибору гілки розвитку ОСУП обумовлюється наявністю безмежної кількості можливих варіантів історії розвитку підприємства гілок у точках біфуркацій (x_i, y_i) . При цьому може відбуватися як інтеграція і підйом ефективності ОСУП, так і її деградація. Синергічний ефект виникає при проходженні точки біфуркацій або ж у точках перетину двох конусів. Розвиток підприємства по верхній

частині можна трактувати як позитивний синергічний ефект розвитку, по нижній – негативний. Найефективнішим способом прискорення організаційних процесів є вибір оптимальної траєкторії розвитку ОСУП. Отже, ефективність управління розвитком ОСУП може визначатися рівнем (відносною величиною показника ефективності) та довжиною шляху (яку можна привести до вартості проведення змін) по поверхні конусів до потрібної точки показника ефективності.

Висновки

Головна мета змін ОСУП спрямована на створення підприємств нового покоління з високим рівнем життєздатності і стабільності його розвитку. Такі зміни в контексті сучасних вимог мають забезпечити безперервний процес оновлення внутрішніх організаційних складових підприємства та динамічну рівновагу складної системи ОСУП на основі адаптивних та інноваційних змін. Ефективність удосконалення ОСУП полягатиме в розумній збалансованості адаптивних та інноваційних змін.

Строга постановка завдання удосконалення ОСУП неможлива через її високу системну невизначеність і абстрактність при формулюванні моделі та варіативність і альтернативність допустимих стратегій розв'язання. Необхідною умовою оптимальності отриманого рішення є підтримання керованості розвитку ОСУП, для чого потрібно мінімізувати загрози деградації. До чинників, які можуть привести до деградації ОСУП, належать бар'єри у таких сферах:

- організування (невідповідність норм поведінки, прагнення збереження існуючих відносин підлеглості, слабка підтримка вищого керівництва, надмірна централізація тощо);
- комунікації (нерозвинена мережа комунікації);
- компетенції (недостатній практичний досвід, знання і уміння працівників);
- психологічні (нововведення сприймаються як загроза звичному стану).

Адаптивні та інноваційні зміни спрямовані на підвищення рівня конкурентоздатності підприємства, а завдання менеджменту полягає у правильному й безболісному проведенні необхідних інституційних змін. Стратегія розвитку ОСУП має формуватися на основі аналітичних оцінок передового досвіду і прогнозу інноваційного розвитку, уточнення пріоритетних напрямків змін виробничих і управлінських технологій з метою досягнення лідерських позицій підприємства.

До найпоширеніших сучасних типів змін ОСУП можна віднести проектну побудову динамічних організаційних одиниць, множинне підпорядкування, віртуальні структури.

Перспективи подальших досліджень

Подальший напрям подальших досліджень полягатиме у розробленні механізмів вимірювання параметрів адаптації та інновацій.

1. Современные проблемы предпринимательской деятельности / Под общ. ред. проф. Л.В. Дикань. – Харьков: Гриф, 2000. – 380 с. 2. Нордстрем К. А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – 2003. 3. Гуия Ф.Ж. Преобразование организации / Гос. ун-т упр., Национальный фонд подготовки кадров, Ф.Ж. Гуиар, Д.Н. Келли. – М.: Дело, 2000.