

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА СИНЕРГЕТИЧНИХ ЗАСАДАХ

МУШНИКОВА С. А.

здобувач

Харків

У складних ринкових умовах функціонування підприємств ефективність управління залежить від комплексного застосування багатьох факторів і не в останню чергу від процедури прийнятих рішень і їх практичного втілення в життя. Але для того, щоб управлінське рішення було дієвим і ефективним, потрібно дотриматися певних методичних основ. Особливу роль у національній економіці займає транспортний сектор, адже розвинена транспортна система є передумовою економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності країни і якості життя населення. У формуванні системи управлінських інновацій на кожному підприємстві залізничного транспорту для прийняття управлінського рішення, необхідно розбиратися не тільки в понятійному апараті, але і досить кваліфіковано при цьому застосовувати на практиці: методику управлінського рішення; види та методи розробки системи управлінських інновацій; організацію розробки системи управлінських інновацій для вирішення поставленої мети її впровадження; оцінку якості управлінських рішень.

Незважаючи на те, що теоретичні основи управління досліджувалися багатьма вченими, такими як: Друкер П. [1], Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі [6], Ансофф І. [2], Акофф Р. [3], Казанцев А. [10], Фатхутдінов Р. [11], Соколов Д. [9], Черваньов Д. [7], Нейкова Л. [7] та ін., до цих пір немає загальноприйнятого визначення поняття «управлінська інновацій» та технологій їх впровадження на промислових підприємствах України на основі синергетичного підходу.

Ціллю роботи є обґрунтування методичного підходу до формування системи управлінських інновацій на основі синергетичного підходу.

Методичний підхід формування системи управлінських інновацій представляє собою логічну організацію діяльності з розробки управлінського рішення, що включає формулювання мети управління, вибір методів розробки рішень, критеріїв оцінки варіантів, складання логічних схем виконання операцій розробки рішень.

Правильність і ефективність прийнятого рішення багато в чому визначається якістю економічної, організаційної, соціальної та інших видів інформації, яку отримує підприємство під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього впливу. Умовно всі види інформації, які використовуються при ухваленні рішення, можна підрозділити: на вхідну і вихідну; оброблювану і необроблювану; текстову і графічну; постійну і змінну; нормативну, аналітичну, статистичну; первинну і вторинну; директивну, розподільну, звітну. Цінність одержуваної інформації залежить від точності поставлених цілей щодо впровадження системи управлінських інновацій на підприємстві та задач для її вирішення, тому що правильно виявлена ціль визначає необхідність конкретної інформації для ухвалення рішення.

Прийняття рішень притаманне будь-якому виду діяльності, і від нього може залежати результативність роботи однієї людини, групи людей, підприємства в цілому. З економічної й управлінської точок зору прийняття управлінського рішення при формуванні системи управлінських інновацій варто розглядати як фактор адаптивної гнучкості підприємства. Усі прийняті рішення з формування системи управлінських інновацій можна умовно підрозділити на рішення стратегічного та тактичного характеру. Прийняття рішення, як правило, пов'язане з вибором напрямку дії, і якщо рішення при-

ймається легко, без спеціального пророблення альтернатив, то гарне рішення прийняти важко. Гарне рішення накладає на менеджера велике соціальне навантаження і залежить від психологічної підготовленості менеджера, його досвіду, особистісних якостей.

Таким чином, прийняттю управлінського рішення при формуванні системи управлінських інновацій в умовах функціонування конкретного підприємства залізничного транспорту передують кілька етапів (рис. 1):

- ✦ визначення проблем в діяльності підприємства під впливом зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, по яких необхідно прийняти управлінське рішення;
- ✦ визначення цілі функціонування підприємства в умовах що склалася;
- ✦ визначення параметрів для оцінки стану діяльності підприємства та його здатності до прийняття управлінських нововведень;
- ✦ вибір критеріїв, по яких буде прийняте рішення;
- ✦ розробка і формулювання альтернатив у вигляді сценаріїв розвитку подій від формування системи управлінських інновацій;
- ✦ вибір оптимальної альтернативи з їх множин за допомогою оцінки ефективності впровадження системи управлінських інновацій.

Об'єктом для виникнення проблем можуть служити підсумкові показники діяльності підприємства залізничного транспорту. Зокрема, у результаті діяльності підприємства можуть різко погіршуватися показники кінцевих результатів роботи (підвищення собівартості продукції, зниження зростання продуктивності праці та його якості, прибутку і рентабельності); а також можливість виникнення конфліктних ситуацій, висока плінність кадрів що провокується такими факторами: політичними; соціальними; економічними; технічними; технологічними; організаційними та ін. Управлінське рішення встановлює перехід від того, що є, до того, що повинно бути зроблено за певний період. У процесі підготовки рішення виявляються проблеми та уточнюються цілі.

У процесі вироблення управлінських рішень важливу роль відіграє адекватна оцінка ситуації і вплив різних факторів на її розвиток.

З цією метою необхідно сформулювати оціночну систему параметрів, до складу яких повинні входити:

- ✦ критерії, що характеризують об'єкт оцінки;
- ✦ система показників і шкали, за допомогою яких оцінюється об'єкт по кожному з критеріїв;
- ✦ принципи проведення порівняльної оцінки варіантів управлінського рішення та їх вибору.

Аналіз ситуації передбачає виявлення факторів, що визначають динаміку її розвитку. При цьому можуть використовуватися методи факторного і кореляційного аналізу. Завдання діагностики ситуації полягає у виділенні її ключових проблем і характеру їх впливу. Даний елемент покликаний визначити закономірності розвитку ситуації; механізми цілеспрямованого впливу на її розвиток; необхідність у різних ресурсах, потрібних для реалізації управлінського рішення. Система показників та етапи їх оцінки для виявлення рівня адаптивної гнуч-

кості й сприйняття підприємства до формування управлінських інновацій наведено на рис. 2.

Велике значення має уявлення передбачуваних результатів управлінського впливу, що досягається в результаті розробки прогнозу розвитку ситуації. У процесі вироблення управлінських рішень важливу роль відіграє розробка управлінського рішення, що полягає в генеруванні альтернативних варіантів рішень, відборі основних варіантів керуючих впливів, розробці сценаріїв розвитку ситуації та експертної оцінки основних варіантів керуючих впливів. Найбільш поширеними є такі процедури генерування альтернативних варіантів як метод аналогів, мозкової атаки, синтезу управлінських рішень і т. п. В останні десятиліття стали розвиватися автоматизовані системи генерування варіантів рішень.

У ході відбору проводиться відсів явно нежиттєздатних або неконкурентоспроможних варіантів. При відборі необхідно керуватися рівнем порівняльної оцінки і вимогою відсутності дублювання.

Головним завданням розробки сценаріїв є забезпечення розуміння ситуації і найбільш вірогідних шляхів її розвитку особою, яка приймає рішення. Доцільно розглянути різні варіанти динаміки зміни основних факторів розвитку ситуації.

Наступна стадія – експертна оцінка основних варіантів керуючих впливів. Її завдання – дати оцінку реалізованим розглянутих варіантів управлінських дій і досягнення поставлених цілей. На цій основі здійснюється ранжування розглянутих варіантів та визначається ефективність від впровадження системи управлінських інновацій. Загальна додаткова ефективність створення системи управлінських інновацій на синергетичних засадах  $\Delta E_{заг}^s$  складається з таких складових:

1. Додаткова ефективність від комбінування і використання різних видів управлінських інновацій  $\Delta E_{in}^s$  досягається за рахунок більш раціонального використання матеріальних і фінансових ресурсів у часі, що позитивно відбивається на часі виконання та вартості інноваційних проектів.

2. Додаткова ефективність від використання загальних основних засобів  $\Delta E_{oc}^s$ . 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.

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.

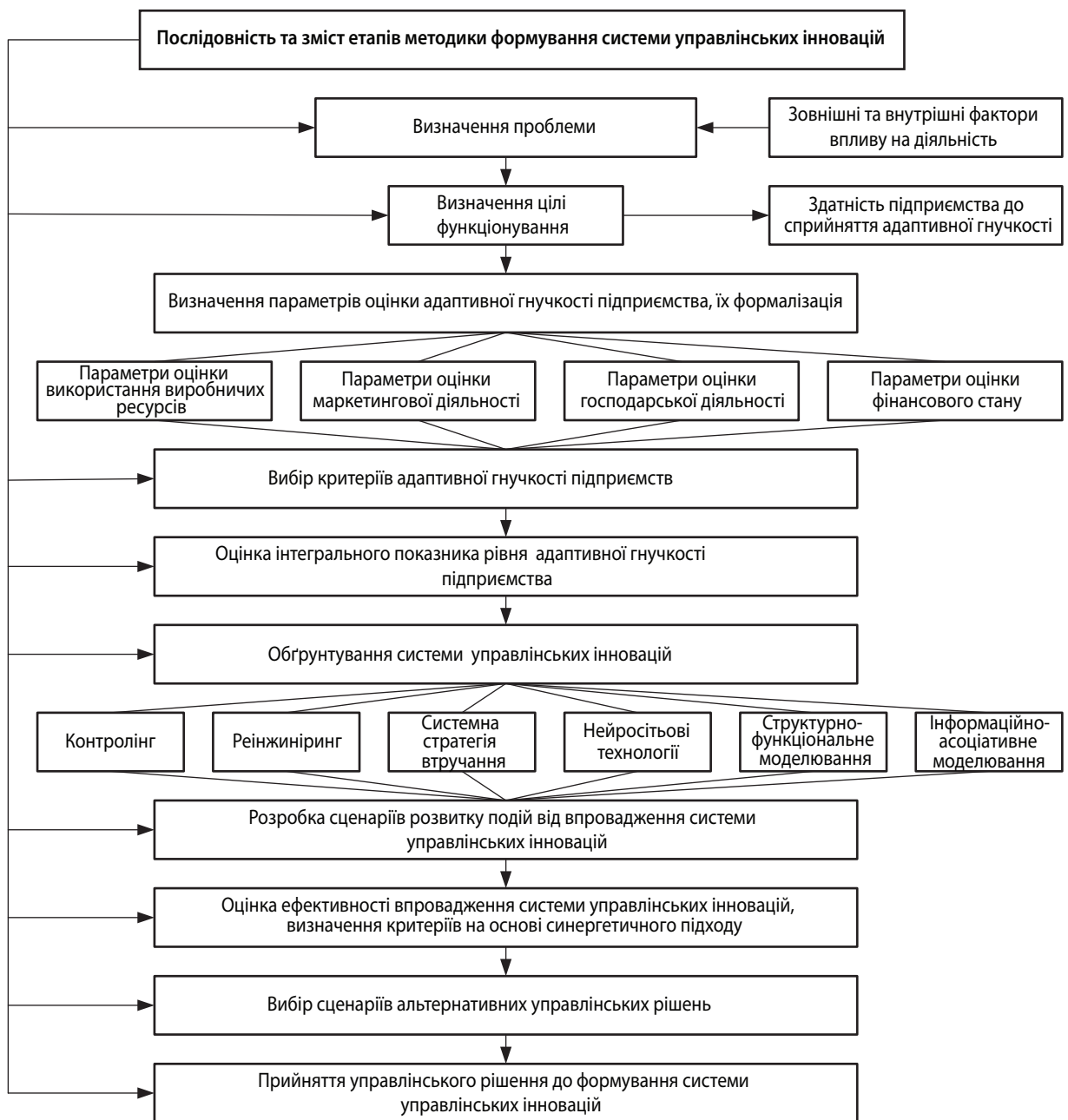


Рис. 1. Послідовність та зміст етапів методики формування системи управлінських інновацій

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

Загальна додаткова ефективність формування системи управлінських інновацій  $\Delta E^s$  визначається як функція  $\Delta E_i^s, \Delta E_{oc}^s, \Delta E_{od}^s, \Delta E_{pc}^s$ :

$$\Delta E^s = f(\Delta E_i^s, \Delta E_{oc}^s, \Delta E_{od}^s, \Delta E_{pc}^s).$$

Останнім етапом є прийняття рішення, який складається з трьох елементів: колективної експертної оцін-

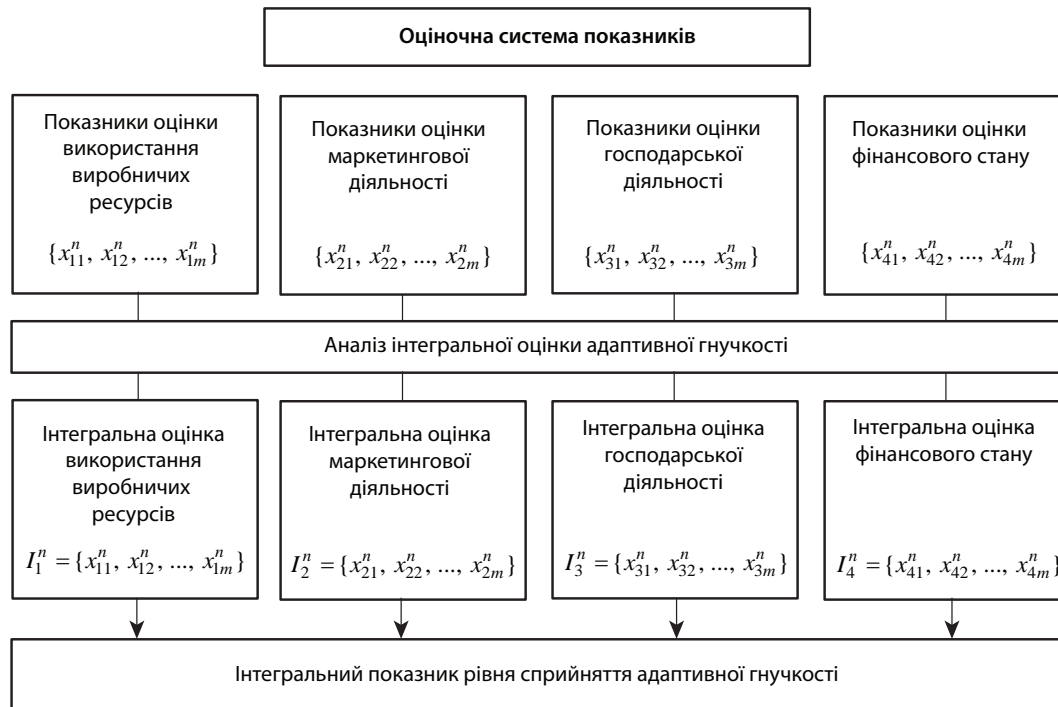
ки, прийняття рішення особою, що приймає рішення, розробки плану дій.

Колективні експертизи забезпечують кращу обґрунтованість і ефективність прийнятих управлінських рішень. До числа методів її проведення відносяться: методи Дельфі, мозковий атаки, комісій, ПАТЕРН та ін. За результатами експертиз альтернативних варіантів, з урахуванням додаткової інформації, на основі особистого досвіду та інтуїції особа, яка приймає рішення, приймає управлінське рішення. При цьому воно може докорінно відрізнятись від усіх запропонованих варіантів.

Перехід до реалізації ухваленого рішення вимагає узгодження дій та ресурсів за часом і місцем. Це досягається за рахунок планування реалізації прийнятого управлінського рішення. Плани необхідно коригувати в процесі реалізації управлінських рішень. В основі

цього – можливість зміни зовнішніх і внутрішніх умов, законодавства, кон'юнктури, стратегії підприємства і т. п. Реалізація управлінського рішення на основі розробленого плану заходів передбачає доведення рішення до виконавців, наділення виконавців ресурсами, делегування повноважень і координацію дій виконавців всіх підрозділів реалізації рішення.

шення в формуванні системи управлінських інновацій на синергетичних засадах забезпечує вирішення питань пов'язаних з вибором оптимального управлінського рішення в конкретних умовах. Таким чином, прийняттю управлінського рішення при формуванні системи управлінських інновацій в умовах функціонування конкретного підприємства залізничного транспорту передують



**Рис. 2. Оціночна система показників виявлення адаптивної гнучкості підприємства**

Доведення рішення до виконавців є одним з найважливіших елементів організації виконання рішення. Воно здійснюється за допомогою постановки завдань особою, яка приймає рішення у вигляді наказу, розпорядження, вказівки і т. п. При цьому керівник повинен переконатися в точності розуміння істоти поставлених виконавцям завдань та термінів виконання, їх значення для досягнення спільної мети, домогтися з'ясування кожним виконавцем прав та обов'язків, порядку взаємодії з іншими виконавцями.

## ВИСНОВКИ

Транспортний сектор національної економіки відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни. Стабільне і ефективне функціонування залізничного транспорту повинно забезпечувати необхідні умови обороноздатності, національної безпеки, цілісності держави, підвищення рівня життя населення. Тому впровадження управлінських інновацій саме в умовах функціонування підприємств залізничного транспорту є необхідною умовою сталого розвитку національної економіки.

У процесі вироблення управлінських рішень важливу роль відіграє адекватна оцінка ситуації і вплив різних факторів на її розвиток. Обґрунтування методичного інструментарію підтримки управлінського рі-

шення кількох етапів: визначення проблем; визначення цілей у конкретних умовах функціонування; вибір параметрів і критеріїв оцінки діяльності та розробка конкретних заходів з урахуванням синергетичного підходу в формуванні системи управлінських інновацій. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 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. Основы менеджмента** / [под ред. А. И. Афоничкина].– СПб. : Питер, 2007.– 528 с.: ил.
- 6. Майкл Х. Мескон.** Основы менеджмента: Management / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури.– 3-е изд.– М. : ИД «Вильямс», 2007.– 672 с.
- 7. Черваньов Д. М.** Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Черваньов Д. М., Нейкова Л. І.– К. : Т-во «Знання», КОО, 1999.– 514 с.
- 8. Ваганов П. И.** Методологические проблемы управленческих инноваций / Ваганов П. И.– СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2002.– 256 с.

**9. Соколов Д. В.** Управленческие инновации: механизмы реализации. Учебное пособие / Соколов Д. В., Юркан Е. И.– СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008.– 106 с.

**10.** 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.

**11. Фатхутдинов Р. А.** Инновационный менеджмент : Учебник, 4-е изд.– СПб. : Питер, 2003.– 400 с.

**12. Пуг Д.С., Хиксон Д. Дж.** Хрестоматия: писатели об организациях. Школа менеджмента.– Жуковский : Международный Центр Дистанционного Обучения «ЛИНК», 1989.– 212 с.

---