Министерство образования и науки Украины

Таврический национальный университет

им. В.И. Вернадского

Факультет управления

Кафедра «Менеджмента предпринимательской деятельности»

**Курсовая работа**

**«Совершенствование деятельности предприятия»**

Выполнила:

Студентка 1 курса

Группа 103-А

Научный руководитель:

д.э.н., профессор

Нагорская Муза Николаевна

Симферополь 2008

**Содержание:**

### Введение

#### Глава 1. Основные направления совершенствования деятельности предприятия

Глава 2. Бизнес-моделирование для совершенствования деятельности промышленного предприятия

2.1 Совершенствование деятельности предприятий

2.2 Уровни бизнес-моделирования

2.3 Сущность бизнес-модели (логическая модель)

2.4 Физическое моделирование и получение выгоды от бизнес-моделирования

Глава 3. Инновационные процессы на предприятии

3.1 Общая характеристика инновационных процессов (нововведений)

3.2 Важнейшие характеристики инноваций

3.3 Источники инноваций

3.4 Сопротивление нововведениям

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

**Введение**

Каждый человек в течение всей жизни, так или иначе, связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В рамках организаций повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

**Организация** - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Зачем организации нужны, как создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются, какие возможности открывают, почему их участники действуют так, а не иначе, - ответы на эти вопросы призвана дать теория организации, опирающаяся на обобщение новейшего мирового опыта.

Трудно переоценить значение научного обоснования всех сторон функционирования организаций в условиях современной Украины, когда происходит радикальная смена социально-экономических отношений. Новые требования к построению и поведению организаций предъявляют рыночные отношения, предпринимательская активность, развитие различных форм собственности, изменение функций и методов государственного регулирования и управления. Организационная деятельность испытывает влияние революционных изменений в технологической базе производства. Переход к эффективным формам организации и управления, построенным на научных принципах, стал главным условием успеха экономических реформ. Конкуренция продуктов и услуг стала, в сущности, конкуренцией организаций, используемых форм, методов и мастерства управления. Традиции централизованной типизации всех структурных построений, жесткой формализации внутренних и внешних отношений соподчиненности, несвободы всех нижестоящих звеньев, массовое распространение и многолетнее использование организационных схем, пригодных лишь для определенных условий или чрезвычайных обстоятельств, породили стереотип консервативного мышления и организационной скованности. Изучение теории организации призвано качественно изменить подход к организациям, к пониманию и регулированию протекающих в них процессов и, в конечном счете - к их адаптации к условиям рыночных отношениям. **[1, с 15-17]**

**Глава 1.** **Основные направления совершенствования деятельности**

Десять основных направлений деятельности. Десять перечисленных в первой главе направлений улучшения работы должны быть составной частью основной деятельности всех предприятий и организаций. Их перечень является результатом изучения многочисленных успешных процессов улучшения деятельности в организациях и на предприятиях в развитых странах, а также обобщением опыт; передовых украинских предприятий. Эти направления таковы:

1. Заинтересованность высшего руководства.

2. Создание коллегиального руководства улучшением деятельности.

3. Вовлечение всего руководящего состава.

4. Обеспечение коллективного участия.

5. Обеспечение индивидуального участия.

6. Создание групп по совершенствованию систем и процессов.

7. Вовлечение поставщиков.

8. Обеспечение качества функционирования систем управления.

9. Формирование стратегии и тактики улучшения деятельности.

10. Создание системы поощрения и признания заслуг.

1. Заинтересованность высшего руководства. Искренняя уверенность высшего руководства в том, что предприятие, организация способны на большее по сравнению с прошлым, абсолютно необходима для начала процесса улучшения работы. Этот процесс начинается с высшего руководства, развивается по мере проявляемой им заинтересованности и прекращается при потере к нему интереса со стороны руководителей.

2. Создание коллегиального руководства улучшением деятельности.Коллегиальное руководство необходимо и может осуществляться советом или комиссией по улучшению деятельности. Руководящий совет или комиссия представляет собой группу из высших руководителей или их представителей, а также служащих и рабочих. Советизучает процесс совершенствования деятельности, и приспосабливает его к условиям организации. Опыт показывает, что нет универсальных конкретных рекомендаций, которые соответствуют нуждам повышения качества для всех предприятий, организаций и даже подразделений одной организации.

Руководящий совет по улучшению работы играет роль разработчика процесса улучшения деятельности, подготавливает предприятие к его внедрению и направляет реализацию этого процесса.

3. Вовлечение всего руководящего состава. Весь руководящий состав несет ответственность за реализацию процесса улучшения деятельности. Это требует активного практического участия каждого управляющего и руководителя среднего звена в рамках организационной структуры - от генерального директора до главного бухгалтера. Каждому руководителю нужна особая подготовка для понимания новых требований к стандартам деятельности и связанных с ними методов улучшения деятельности.

4. Участие служащих и рабочих. После вовлечения в процесс улучшения деятельности всего руководящего состава наступает пора привлечения служащих и рабочих. Это осуществляется начальником каждого подразделения, формирующим «группу улучшения работы» в составе подразделения. Как руководитель такой группы, начальник отвечает за обучение ее членов использованию тех методов улучшения работы, которым он уже обучен. Задачи группы улучшения работы - определение результатов деятельности своего подразделения и внедрение системы, непрерывно совершенствующей деятельность.

5. Индивидуальное участие. Как бы ни были важны коллективные действия, нельзя забывать об отдельно взятом человеке. Необходимо разработать систему, способствующую личному участию, оценке и признанию результатов такого участия и вклада, вносимого каждым работником в повышение эффективности и качества.

6. Группы по совершенствованию систем и процессов. Каждое повторяемое действие в любом подразделении представляет собой процесс, которым можно управлять теми же методами, что применяются при управлении обычным технологическим процессом. Необходимо составить схему последовательности операций, а затем организовать измерения, проверки, обеспечить каналы обратной связи. При осуществлении каждого процесса, хотя он может охватывать многие участки, и даже различные функциональные подразделения, должно быть одно лицо, ответственное за успешное функционирование данного процесса.

Группа по совершенствованию систем состоит из отдельных представителей каждого участвующего в процессе подразделения. Такая группа обеспечивает внедрение наиболее эффективной системы взаимодействия подразделений и такое совершенствование части процесса, которое бы не оказывало негативного влияния на весь процесс.

7. Вовлечение поставщиков. В современных условиях почти все предприятия и организации хотя бы частично зависят от аутсайдеров, прежде всего поставщиков. Ни один успешный процесс улучшения деятельности не может осуществляться без содействия поставщиков.

8. Обеспечение качества функционирования систем управления. В

течение многих лет на предприятиях, в организациях действовали подразделения, занимавшиеся в основном измерением показателей качества и составлением отчетов о состоянии обеспечения качества в процессе производства.

Такие подразделения, как службы обеспечения качества и надежности, направляли свои ресурсы на выявление проблем и исправление ошибок; в результате сформировалась система управления «по отклонениям», которая реагировала на возникшие ошибки и пренебрегала более важными профилактическими мероприятиями, недооценивала важность отличных результатов работы в подразделениях, не связанных с процессом производства.

Средства, выделяемые на решение проблем по обеспечению качества продукции, должны быть перераспределены так, чтобы система управления регулировала текущие операции и не допускала возникновения проблем. Нужно лечить больного, а не заниматься болезнями. В большинстве случаев болезнью поражены системы управления.

9. Формирование стратегии и тактики улучшения деятельности.Необходимо разработать долгосрочную стратегию повышения качества. Следует убедиться в том, что все руководители на различных уровнях понимают эту стратегию в той мере, которая необходима для разработки поэтапных краткосрочных планов, удовлетворяющих целям долгосрочной стратегии.

Краткосрочные планы должны быть включены в годовой план реализации общей стратегии. В течение года должно проверяться выполнение требований этих планов каждой группой сотрудников, точно так же как проверяют сроки выполнения работ, издержки производства и объемы реализации.

10. Создание системы поощрения и признания заслуг. Процесс улучшения деятельности - это изменение общепринятого подхода к ошибкам. Существуют два пути проведения требуемых перемен. Можно наказывать каждого, кто допускает ошибки при выполнении своих обязанностей, или воздавать должное отдельным работникам и коллективам, которые выполняют поставленную задачу или вносят значительный вклад в процесс улучшения деятельности.

Наилучший путь - признание заслуг работников, в том числе и руководителей, их стимулирование к достижению еще более высоких результатов.

Процесс улучшения деятельности - путь к искоренению ошибок в среде руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

Результативность процесса улучшения деятельности. Как правило, процессы улучшения деятельности результативны. Условием эффективности процессов является комплексный подход к их организации. Основные причины неудач связаны со следующими просчетами руководства:

* руководство не придерживалось общепринятых основных направлений и подходов к организации процесса улучшения деятельности;
* руководство не приняло в нем участия;
* руководство не рассматривало этот процесс как составную часть всей деятельности;
* руководство не хотело принимать долгосрочные обязательства;
* руководство считало, что проблема заключается в служащих и рабочих, а не в руководстве.

Основные условия результативности процесса улучшения деятельности. Джон Харрингтон более десятка лет назад обобщил опыт реализации процессов улучшения деятельности в виде десяти основополагающих условий способствующих успеху. В настоящее время их можно сформулировать так:

1) Отношение к потребителю как важнейшему фактору процесса;

2) Принятие руководством долгосрочных обязательств по внедрению процесса улучшения деятельности как составной части системы управления;

3) Уверенность в том, что нет предела совершенствованию;

4) Уверенность в том, что предотвращение проблем лучше, чем реагирование на них после возникновения;

5) Заинтересованность, ведущая роль и непосредственное участие руководителей;

6) Стандарт работы в виде формулы «ноль ошибок»;

7) Участие всех работников, как коллективное, так и индивидуальное;

8) Основное внимание совершенствованию процессов, а не людей;

9) Вера, что внешние участники процесса, например, поставщики станут партнерами, если поймут задачи организации;

10) признание заслуг.

**Глава 2. Бизнес-моделирование для совершенствования деятельности промышленного предприятия**

Далее речь пойдет о функционирующем в сфере материального производства предприятии, руководство которого намерено осуществить комплексное развитие методик ведения бизнеса и своей информационной системы (ИС).

В отношении информационных систем существуют мнения:

1. Развитие ИС должно идти за развитием бизнес-методик (то есть автоматизировать следует уже существующую деятельность предприятия),

2. Развитие ИС должно стать катализатором развития бизнес-методик (то есть предприятие должно подстраиваться под внедряемую ИС).

По мнению специалистов, и развитие методик ведения бизнеса, и развитие ИС являются механизмами, обеспечивающими совершенствование деятельности предприятия. Бизнес-моделирование должно интегрировать развитие бизнес-методик с развитием ИС, и говорить о первичности и вторичности того или иного механизма некорректно. [3, с 12]

**2.1 Совершенствование деятельности предприятия**

В условиях конкуренции предприятие должно постоянно повышать свой потенциал для получения прибыли в будущем. Уровень конкурентоспособности предприятия (то есть его позиция на рынке) является интегральным показателем этого потенциала. Повышение потенциала подразумевает совершенствование деятельности предприятия. Поясним данное утверждение на примере.

Предположим, что за четыре года произошло относительное улучшение деятельности предприятия по сравнению с прежним уровнем развития. Одновременно большими темпами развивались лидеры отрасли. Таким образом, в действительности отставание предприятия от передовой мировой практики увеличилось - произошла деградация предприятия и снизился его потенциал. При сохранении данной тенденции предприятие не сможет заработать необходимую для его существования прибыль и будет вынуждено покинуть сферу большого бизнеса.

Основными критериями оценки повышения потенциала являются: во-первых - качество продукции, во-вторых - себестоимость, в-третьих - способность предприятия выполнять заказы в запланированные сроки.

Повышение потенциала предприятия возможно за счет комплексного развития:

* корпоративной культуры на базе СМК (QC, QA, QM) - для повышения качества;
* методик ведения бизнеса - для снижения цены;
* инфраструктуры бизнеса, базирующихся на информационных технологиях, сердцевиной которых является ERP -система, - для налаживания системы планирования и организации работ точно в срок.

Выделяют 5 пять уровней совершенства процессов на предприятии - уровней BPI:

1. Хаос. Предприятие данного уровня характеризуется дисбалансом коммерческих, производственных и финансовых целей. Предприятие рассматривается как совокупность отдельных элементов. Качество готовой продукции - величина случайная, цены - высокие.
2. Контроль. Основные цели предприятия сбалансированы. Процессы контролируемы.
3. Оптимизация. Основные процессы предприятия реорганизованы с целью упрощения.
4. Адаптация. Процессы предприятия синхронизированы с потребностями заказчиков.
5. «Мировой класс». Предприятие формирует на рынке спрос. Качество готовой продукции соответствует скрытым потребностям заказчиков.

Понятно, что предприятие, находящееся на более высоком уровне BPI (рис. 2), имеет преимущество перед теми, которые находятся на более низком уровне, предлагая необходимое потребителю качество по более приемлемой для него цене.

Переход на более высокий уровень BPI реализуется за счет цикла совершенствования и предполагает постепенное (и, естественно, достаточное для выхода на новый уровень) развитие следующих факторов:

* производственной философии (философия совершенствования - TQM, JIT);
* методик ведения бизнеса (использование передовых методик управления предприятием - MRPI, ERP, CSRP, ERPII, ISO 9000:2000);
* ИС (внедрение и сопровождение информационных технологий, которые рассматриваются в качестве инструментов совершенствования, - ERP-система и др.).

Рассмотрим этапы цикла совершенствования, которые идентичны алгоритму «работы по преодолению препятствий», предложенному Голдраттом:

1. Описание текущих способов выполнения процессов предприятия. Определение препятствий в развитии предприятия.
2. Описание желаемых способов выполнения процессов предприятия с привлечением передового опыта (стандарты ISO и ERP). Определение путей преодоления препятствий. Изменение в тех процессах, где хотя и не проявляются препятствия, но текущая деятельность не соответствует передовому опыту.
3. Обеспечение реализации на предприятии желаемых способов выполнения процессов с помощью ERP-системы и СМК (стандарт ISO 9001:2000). Введение механизмов, которые должны обязывать всех работников следовать избранному пути развития.
4. Накопление статистики по состоянию процессов предприятия (на базе ERP-системы) и ее анализ. Определение качественных и количественных оценок процессов предприятия, то есть формирование модели нормативов и допустимых отклонений от нормативов как для отдельных процессов, так и для всей деятельности предприятия.
5. Констатация достижения предприятием целей совершенствования (то есть выхода на вышестоящий уровень BPI) при использовании желаемых способов выполнения процессов. Это означает превращение желаемых способов в текущие.

Цикл совершенствования подразумевает развитие методик ведения бизнеса на базе ERP-системы и СМК. Сердцевиной цикла является бизнес-моделирование .

**2.2 Уровни бизнес-моделирования**

Связь методик и инструментов совершенствования деятельности предприятия реализуется на трех уровнях:

1. Концептуальное моделирование - для определения направления развития предприятия.
2. Логическое моделирование - для описания деятельности предприятия CASE-средствами.
3. Физическое моделирование - для формализации деятельности предприятия средствами ERP-системы (то есть для создания нормативной модели предприятия).

Концептуальная модель является отраслевой моделью и, как правило, разрабатывается для предприятия внешним консультантом (обычно на основе эталонных моделей, предлагаемых поставщиками ERP-систем). В ней определяются основные направления развития предприятия через графическое представление передовой мировой практики (заключенной в стандарты ISO и ERP) и через определение несоответствий деятельности предприятия данной практике (на основе проведения сопоставительного анализа). Концептуальная модель подразумевает унификацию основных процессов предприятия в соответствии со стандартами ISO 9001:2000 и ERP.

На (рис. 4) представлен верхний уровень эталонной модели, предложенной фирмой QAD (США) для предприятий, ориентированных на внедрение ERP-системы MFG/PRO. Данная модель базируется на ERP-стандартах.

Эталонная модель с использованием ISO 9000 переводится в IDEF0-модель (рис. 5). Таким образом, мы получаем концептуальную модель предприятия, где осуществляются:

* декомпозиция процессов предприятия - верхний уровень иерархии процессов соответствует элементам и подэлементам стандарта ISO 9001:2000, а нижние уровни раскрываются с использованием ERP-стандарта;
* проектирование графического «скелета» документации СМК предприятия;
* определение ключевых пользователей процессов и бизнес-функций;
* определение на базе ERP-системы основных модулей информационной системы предприятия, обеспечивающих выполнение процессов;
* определение связей процессов по входам/выходам.

IDEF0-модель позволяет построить статическую модель деятельности предприятия. Однако, по мнению специалистов, данная методика моделирования имеет ограничения, которые не позволяют эффективно осуществлять стыковку отдельных операций, то есть описывать рабочие потоки. Построение динамической модели предприятия осуществляется на следующем уровне бизнес-моделирования (логическом), а декомпозиция процессов в IDEF0-модели используется для определения функционального аспекта предприятия в логической модели [4, с 5-6].

**2.3 Сущность бизнес-модели (логическая модель)**

Второй уровень бизнес-моделирования - логический - необходим для уточнения основных выводов, следующих из концептуальной модели. Логическая модель описывает деятельность предприятия, посредством объектно-ориентированного проектирования (опираясь на методологию бизнес-моделирования RUP9 и нотации UML10). Цель логического моделирования - построить интегрированную модель деятельности предприятия, являющейся связующим звеном между бизнес-методиками и ERP-системой. Логическая модель позволяет спланировать, как нужно реорганизовать текущие способы выполнения процессов предприятия в желаемые - вплоть до каждого рабочего места. Данная реорганизация закрепляется с помощью регламентирующей документации СМК, сгенерированной из логической модели.

Исходя из требований перехода предприятия на следующий уровень BPI логическая модель помогает детально ответить на следующие вопросы:

* кто и где исполняет бизнес-функции (организационный аспект деятельности);
* что перемещается в материальных и в связанных с ними информационных потоках (элементный аспект деятельности предприятия);
* как предприятие выполняет бизнес-функции (функциональный аспект);
* когда предприятие осуществляет бизнес-функции (динамический аспект);
* какая информационная платформа (какие инструменты) необходима для поддержания бизнес-функций на предприятии.

На (рис. 6) представлено взаимодействие функционального, организационного, элементного, динамического аспектов логической модели и приведены примеры наиболее часто используемых диаграмм (диаграммы пакетов, прецедентов, классов, деятельности).

В рамках функционального аспекта описываются:

* иерархическая структура процессов;
* взаимодействие процессов (реализация процессного подхода).

Процессы на предприятии определяются наличием конечного продукта (не обязательно материального), у которого есть потребитель и поставщик. Отношения «поставщик – потребитель» рассматриваются не только с внешними контрагентами, но и внутри предприятия. Для описания процессов предлагается использовать диаграммы пакетов - универсальный механизм в UML для организации элементов в группы.

Выделение процессов осуществляется с привлечением концептуальной модели. Здесь организуется следующая иерархия процессов: элементы стандарта ISO 9001:2000 - 1-й уровень иерархии пакетов; подэлементы ISO - 2-й и 3-й уровни иерархии пакетов; унифицированные бизнес-процессы (описанные ERP-стандартом) - 4-й и 5-й уровни иерархии пакетов. Для каждого процесса (пакета в модели) описываются его цели и критерии достижения этих целей. Детальная стыковка процессов определяется через взаимодействие способов их выполнения в отдельной папке, именуемой «Сценарии».

В рамках организационного аспекта описываются:

* организационная структура предприятия, включающая в себя иерархию подразделений, отделов, участков, должностей, рабочих мест;
* топология предприятия: местоположения хранения складских запасов, рабочие центры выполнения операций, поточные линии.

Для описания топологии и оргструктуры предприятия предлагается использовать диаграммы прецедентов, где отражается иерархия подчинения действующих лиц и организационных единиц.

В рамках элементного аспекта описываются единицы материального, информационного и финансового потоков (единицы документооборота, товарооборота и финансовые инструменты) для каждого процесса предприятия.

Составляющие элементного аспекта используются при описании текущих и желаемых способов выполнения процессов. Взаимодействие объектов (или документооборот для информационных объектов) одного и того же процесса зависит от конкретной ситуации и конкретного способа выполнения этого процесса.

Для описания элементного аспекта предприятия предлагается использовать диаграмму классов, а для отражения возможных состояний элементов - диаграмму состояний.

В рамках динамического аспекта реализуется ситуационный подход:

* определяются способы выполнения процесса в зависимости от конкретной ситуации, поскольку, как известно, процесс может быть реализован разными последовательностями действий. Процесс может выполняться несколькими способами, и выбор способа определяется конкретной ситуацией с привлечением того или иного ответственного лица. Описание каждого процесса включает диаграмму прецедентов (в трактовке диаграммы бизнес-сценариев), описывающую способы выполнения процессов и определяющую ответственных лиц, участвующих в выполняемых действиях. Для описания взаимодействия процессов (в специальной папке «Сценарии») также используются диаграммы сценариев (прецедентов), где кроме описания способов отражаются информационные и материальные объекты, являющиеся результатом выполнения процесса или использующиеся для его инициализации;
* определяются взаимодействия организационного, элементного и функционального аспектов, то есть раскрывается способ выполнения процесса. Для этого предлагается использовать диаграммы деятельности, где отражается взаимосвязь процессов на предприятии с ERP-системой. (При описании действия указывается режим в ERP-системе, обеспечивающий выполнение данного действия.);
* определяется документооборот (или товарооборот) между организационными единицами. Документооборот описывается для каждого способа выполнения процесса. Для описания взаимодействия документов и исполнителей предлагается использовать диаграммы кооперации.

Законченная логическая модель является базой данных для генерации методических и должностных инструкций в формате ISO 9001:2000 с помощью генератора отчетов Rational SoDA (рис. 7). Шаблон для логической модели создается на базе стандарта ISO 9001:2000, поэтому имеется возможность генерации из данной модели документации СМК 2-го и 3-го уровней.

С помощью логической модели можно управлять реорганизацией процессов предприятия на основе синхронизированной работы ERP-системы и СМК. Модель позволяет предприятию более гибко подходить к изменениям в документации СМК и разрабатывать минимальное количество документов. В дальнейшем предприятие может использовать логическую модель для организации бизнес-портала, основная часть которого также генерируется из логической модели, и разместить его в Интранете или Интернете, предоставляя своему персоналу оперативный доступ к корпоративным знаниям. Для поддержания логической модели в актуальном состоянии необходимо, чтобы все задачи изменения способов выполнения процессов на предприятии решались с помощью существующей модели.

В целях облегчения и ускорения процесса моделирования предлагается применять шаблон модели предприятия, созданный внешним консультантом. Использование шаблона обеспечивает интеграцию созданной модели и ERP-системы (внедряемой на предприятии), что гарантирует, во-первых, слаженную работу бизнес-аналитика и аналитика ИС, во-вторых, сокращение сроков разработки модели предприятия, а в-третьих, получение запланированного эффекта от моделирования и внедрения ERP-системы.

Необходимо еще раз подчеркнуть, что в логической модели проектируются только те желаемые способы выполнения процессов, которые необходимы для перехода предприятия на вышестоящий уровень BPI. Например, если предприятие находится на уровне BPI «Хаос», то в логической модели будут отражаться способы организации деятельности предприятия по стандартам MRPII. Здесь мы пока не будем касаться методик, связанных с JIT или CSRP (хотя данные методики ведения бизнеса поддерживаются ERP-системой MFG/PRO), поскольку считаем, что совершенствование должно идти поэтапно и что предприятие не может «прыгнуть выше головы» [4, с 9-19].

**2.4 Физическое моделирование и получение выгоды от бизнес-моделирования**

Осуществить функционально-стоимостной анализ процессов предприятия в бизнес-модели (на концептуальном и логическом уровнях) можно только очень приближенно. Поэтому количественные оценки процессов предприятия предлагается выполнять на уровне физического моделирования. Под физическим моделированием понимается определение (нормирование) временных и стоимостных характеристик процессов предприятия в ERP-системе. На уровне физического моделирования разрабатывается нормативная модель предприятия. Нормативы и отклонения от заданных норм используются для оценки соответствия или несоответствия текущих способов выполнения процессов предприятия желаемым. От качества нормативной модели зависит качество внедрения и функционирования ERP-системы. Деятельность по совершенствованию процессов во многом является деятельностью по уточнению нормативов. ERP-система служит инструментом для достижения описанных в логической модели желаемых способов выполнения процессов предприятия, и с ее же помощью проводится оценка их эффективности и результативности [5, с 110].

Реализация желаемых способов выполнения процессов (на базе ERP-системы) обеспечивает совершенствование деятельности предприятия, что приводит к следующим улучшениям:

* к сокращению логистического цикла, то есть времени перемещения запасов от поставщика материалов к потребителю готовой продукции за счет:
  + сокращения страховых запасов материалов. Эти запасы формируются по причине того, что на предприятии не знают времени поставки материалов поставщиками. Нормирование времени поставки по элементам номенклатуры и по поставщикам, накопление статистики и выбор поставщика с учетом его надежности ведет к предсказуемости сроков поставок;
  + сокращения запасов готовой продукции. Благодаря введению в практику прогнозов отгрузки готовой продукции, накоплению статистики по ее потреблению и точному запуску в производство можно работать под заказ, а не на склад;
* к сокращению производственного цикла изготовления продукции за счет:
  + сокращения времени настройки оборудования и времени перемещения при расчете оптимальной партии запуска изготовляемой продукции;
  + сокращения времени выпуска изделий при минимизации возвратов по технологическим операциям и переделу брака (с помощью набора статистики дефектов по рабочим центрам, работникам, деталям, техкартам);
  + строгой технологической дисциплины, когда наряд-задание не запускается в производство в том случае, если нет спецификации и техкарты изготовления и если данный наряд-задание не обеспечен материалами и производственными ресурсами.

Сокращение логистического и производственных циклов ведет к снижению складских запасов и к уменьшению незавершенного производства, а в целом - к сокращению коммерческого цикла на предприятии. Таким образом, ускоряется оборачиваемость оборотных средств предприятия (рис. 8).

Рассмотренная методика трехуровневого моделирования предназначена для совершенствования деятельности предприятия и включает в себя:

* определение источников роста потенциала и направлений улучшения деятельности предприятия (на концептуальном уровне);
* формализованное описание совокупности способов выполнения процессов, использование которых на предприятии выведет его на вышестоящий уровень BPI (на логическом уровне);
* апробацию и обкатку новых способов выполнения процессов (на физическом уровне);
* закрепление (стандартизацию) желаемых способов выполнения процессов, если они дают положительный результат (с помощью генерации и одобрения документации СМК из логической модели).

Предложенная методика базируется на практическом опыте, полученном при внедрении ERP-системы MFG/PRO на предприятиях Крымской области [5, с 111-113].

**Глава 3. Инновационные процессы на предприятии**

**3.1 Общая характеристика инновационных процессов** **(нововведений)**

Достижения научно-технического прогресса распространяются в производстве в форме инноваций. Понятие "инновация" (по-русски - "нововведение") происходит от английского слова innovation, что в переводе с английского означает "введение новаций" (новшеств). Под новшеством понимается новый порядок, новый метод, новая продукция или технология, новое явление. Процесс использования новшества, связанный с его получением, воспроизводством и реализацией в материальной сфере общества, представляет собой инновационный процесс. Инновационные процессы зарождаются в отдельных отраслях науки, а завершаются в сфере производства, вызывая в ней прогрессивные, качественно новые изменения. Инновации могут относиться как к технике и технологии, так и к формам организации производства и управления. Все они тесно взаимосвязаны и являются качественными ступенями в развитии производительных сил, повышения эффективности производства. С учетом предмета инноваций различают следующие их виды:

- **технико-технологические инновации** проявляются в форме новых продуктов, технологий их изготовления, средств производства. Они являются основой технологического прогресса и технического перевооружения производства;

**- организационные нововведения** - это процессы освоения новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, а также инновации, предполагающие изменения соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц;

**- управленческие нововведения** - целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы аппарата управления, ориентированное на замену элементов системы управления (или всей системы в целом) с целью ускорения, облегчения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач;

**- экономические инновации** на предприятии можно определить как положительные изменения в его финансовой, платежной, бухгалтерской сферах деятельности, а также в области планирования, ценообразования, мотивации и оплаты труда и оценки результатов деятельности;

**- социальные нововведения** проявляются в форме активизации человеческого фактора путем разработки и внедрения системы усовершенствования кадровой политики; системы профессиональной подготовки и усовершенствования работников; системы социально-профессиональной адаптации вновь принятых на работу лиц; системы вознаграждения и оценки результатов труда. Это также улучшение социально-бытовых условий жизни работников, условий безопасности и гигиены труда, культурная деятельность, организация свободного времени;

**- юридические инновации** - это новые и измененные законы и нормативно-правовые документы, определяющие и регулирующие все виды деятельности предприятий;

**- экологические нововведения** - изменения в технике, организационной структуре и управлении предприятием, которые улучшают или предотвращают его негативное воздействие на окружающую среду [6, с 205-207].

**3.2 Важнейшие характеристики инновации**

Важнейшая характеристика инновации заключается в том, что она не является по отношению к социальному субъекту неким внешним объектом, а представляет собой восприятие индивида или социальной системы, устанавливающих наличие новизны. Практика может быть инновационной не для всех индивидов и социальных систем.

Организационное восприятие соотносится с явлением символической адаптации и представляет собой функцию процессов восприятия индивидов и одновременно функцию восприятия других похожих организаций. Символическая адаптация связана с ситуацией, когда одна организация (реципиент нововведений) идентифицирует себя с другой организацией, подвергшейся подобным нововведениям. Перцепция зависит от физического состояния индивидов, контекста сложившейся ситуации, в которой находится организация.

Восприятие новизны как таковой носит исключительно субъективный характер и не зависит от того, существовал ли рассматривающийся объект как новый ранее или нет: индивид воспринимает его как новый. Социальный субъект становится сторонником инновации, когда может адекватно оценить состояние окружающей среды и спрогнозировать свое состояние в контексте инновационного процесса в терминах приобретения - потери социальных преимуществ. Этот феномен получил название инновационного восприятия. Инновационное восприятие может развиваться у индивида в процессе приобретения им новых знаний и пересмотра своих ценностей, установок, ожиданий. Инновационную возможность можно определить как особое представление субъекта, связанное с переживанием благоприятно складывающейся для него ситуации и субъективной оценкой вероятности нововведения своих социальных параметров в лучшую сторону. Благоприятные инновационные возможности формируются в контексте анализа конкретной социальной ситуации, которая не поддается четкому прогнозированию.

С точки зрения социальной структуры, преобразование инновационной возможности в социальное действие связано с явлениями социальной мобильности - с реализацией актуальной или потенциальной способности агента инновации занять новую нишу в социальной иерархии благодаря появлению особой, стимулирующей активность, ситуации. Следствием инновации может стать как появление ряда новых, так и эрозия ряда ранее существовавших статусных позиций социальной структуры.

Восприятие является ключевым процессом, определяющим применение инновации. Восприятие выступает в качестве посредника в связях агента нововведений и потенциального реципиента. Агент описывает реципиенту инновацию как комплекс особых признаков объекта, воспринимаемых в качестве нового. Реципиент принимает информацию в виде абстрактной концепции. Результаты интерпретации могут соответствовать или не соответствовать значению информации, переданной агентом нововведения. С перцептивными процессами тесно связана сочетаемость (совместимость) инновации, описывающая вероятность дополнения, усложнения или замещения уже существующего объекта новыми структурами. Символическая совместимость описывает то, что видит в инновации ее потенциальный пользователь. Функциональная совместимость описывает требования, предъявляемые потенциальному пользователю инновации для эффективного ее потребления. Чем сложнее операционный аспект инновации, тем медленнее будет осуществляться ее внедрение. Комплексность инновации заключается в том, что она может содержать сложные идеи, или же ее реализация может быть сложной.

В зависимости от результатов интерпретации может возникнуть побуждение к инновации. Тогда инновация может рассматриваться как социальное действие, представляя собой результат интеграции данных потребностей с определенным стимулом. Побуждение к инновации активизирует созидательные мыслительные процессы (поскольку механизм мышления основывается на новых данных), в рамках которых впервые взаимодействуют атрибуты инновации и определенные характеристики социального субъекта - потенциального реципиента инновации (размер, социальная структура и проч.). Исследователи социальных нововведений акцентируют внимание на том, что инновация включает процесс эмпатии или идентификации. Здесь индивид представляет себя в качестве потребителя инновации - им моделируется ситуация, в которой он принимает инновацию и обретает некоторый опыт. От природы инновации зависит характер убежденности. Если в результате инновационного процесса индивид решает установить определенную связь с инновацией на более-менее постоянной основе - инновация будет одобрена.

Плодотворность процесса принятия решения часто обусловлена наличием обдуманных планов и стратегий, вырабатываемых другими агентами нововведений, определяется личностью, ее созидательными способностями и базовыми потребностями. Конкретизация этих положений позволяет сделать вывод о том, что инновация - это любая «учтенная» идея или система идей о том, как должна быть изменено поведение индивидов с тем, чтобы решить существующие в организации проблемы или улучшить качество ее функционирования. По мнению специалистов, цель нововведения заключается в стремлении к овладению механизмами соединения трудовой деятельности индивида с требованиями новых организационных технологий.

При определении инновации учитываются образцы потребительского поведения. Этот подход лежит в основе типологии, в соответствии с которой существуют:

1) вялотекущая инновация (имеет минимальное воздействие на образцы поведения); 2) динамично развивающаяся инновация (новые и традиционные формы поведения содержатся в личностной структуре индивидов в равной мере): 3) скоротечная инновация (быстро утверждает новые образцы поведения). Потребительская ценность инновации заключается в том, что она формирует значительный объем ранее не существовавших объектов и действий (или критических атрибутов, расширяющих альтернативное поведение индивидов), что характеризуется понятием ожидаемого относительного преимущества инновации. Быстрее всего внедряются инновации, обладающие значительным количеством наглядных преимуществ. Преимущества новшества показываются потенциальным потребителям в ходе его демонстрации. Выделяют два типа демонстрации: демонстрация использования (методическая демонстрация) - показ процесса эксплуатации инновации и демонстрация результата - показ благ, приобретенных в результате использования инновации .

У нововведений есть определенные источники, принципы успешной реализации и методы оценки эффективности. Выделяют семь основных источников инновационных идей (проранжированы П. Дракером в порядке убывания по критериям надежности и предсказуемости): 1) неожиданное событие (инновации, являющиеся следствием неожиданных событий, наименее рискованны и требуют наименьших усилий. Неожиданная удача недооценивается по причине несовершенства отчетно-информационной системы и ограниченности кругозора руководителей организаций). 2) неуверенность (несоответствие между имеющейся реальностью и нашими представлениями о ней (о том, какой она должна быть). 3) потребность процесса (наличие у него слабостей и недостатков), 4) внезапные нововведения в структуре отрасли или рынки, 5) демографические нововведения. 6) нововведения в восприятиях, настроениях и ценностных установках. 7) новые знания. Предложенная классификация источников инновации должна стать основой целенаправленной деятельности предпринимателей, хотя границы между этими источниками инновационных идей размыты и пересекаются.

Неожиданные - как благоприятные, так и неблагоприятные - события должны отслеживаться и анализироваться в информационной системе организации. Эффективность зависит от следующих факторов: 1) тщательного анализа ситуации; 2) наличия политической поддержки; 3) наличия значительных материальных и аналитико-информационных ресурсов. Другим критерием оценки качества нововведения является социальная ценность инновации, заключающаяся в создании новых рабочих мощностей. Важным критерием оценки нововведения является его экономическая, потребительская ценность, успех на рынке - наличие определенного устойчивого круга потребителей инновации, а не научное его наполнение и не оригинальность решения. Эффективность инновационного процесса обеспечивается надежностью "стыков" ее стадий, скоростью перехода от любой предыдущей к любой последующей стадии, что обеспечивается созданием проектных групп. Большое внимание придается проблемам стоимости, отдачи инвестиций и производительности инновации. Выделяют два типа издержек: 1) финансовые; 2) социальные. Финансовые издержки - это общая сумма денежных средств, затрачиваемых на разработку, внедрение и использование инновации. Чем дороже инновация, тем выше ее ожидаемое качество. Социальные издержки представляют собой совокупность статусных позиций, которые в рамках относительной социальной системы прекратят существование в результате роста эффективности функционирования системы. Осознание социальных издержек влечет за собою реакцию сопротивления, отторжения инновации индивидом (группой), подвергаемых риску потенциальной утраты социального статуса, владельцем которой он является. С другой стороны, под социальными издержками может пониматься социально-психологический ущерб, который наносится агенту нововведений со стороны определенной части элементов социальной системы-получателя инновации с целью разоблачения последней. Такие издержки могут выражаться в виде определенных социальных действий - насмешек, остракизма, физического насилия над агентом нововведения в рамках системы соотношений. По мнению Ф.К. Флигеля и его коллег (1968), социальные издержки - важный фактор в инновациях, реализуемых в развивающихся странах. Социальный статус в группе определяет уровень издержек и уровень их компенсации индивиду. В зависимости от статуса агента инновации определяется уровень социального кредита/доверия, оказываемого ему со стороны других членов группы.

Отдача инвестиций рассматривается как возможность отсрочки возвращения финансовых (прежде всего) и иных материальных ресурсов. Отсрочка возвращения зависит от типа культуры, в которой происходит инновационный процесс, а в контексте культуры - от класса (социальной страты), образования, уровня дохода, мотивации на достижения и степени космополитизма индивидов, вовлеченных в инновационный процесс. Чем современнее общество по критерию технологического потенциала, тем дольше может ожидаться возврат ресурсов. Противниками нововведений с большей степенью вероятности могут быть индивиды, обладающие низкими социальными статусами - в силу невозможности получить немедленную отдачу от участия в процессе [7, с 153-159].

**3.3 Источники инноваций**

Несоответствие качества процесса предъявляемым к нему требованиям называется несовершенством процесса. Термин ввел Э. Даунс в 1966 г. С установления этого факта начинается поиск альтернатив действия. Критерием оценки качества процесса служит экономическая эффективность, выражающаяся в успехе на рынке - удовлетворенности потребителей. Несоответствие процесса порождается: 1) неверными ожиданиями агента принятия решения; 2) появлением иных критериев удовлетворенности; 3) технологическими нововведениями; 4) нововведениями в распределении власти между людьми и группами; 5) нововведениями рыночной конъюнктуры (колебаний спроса и предложения); 6) нововведениями технологии в макросреде; 7) нововведениями статуса организации в иерархии власти в контексте окружающей среды.

Несовершенство процесса может быть вызвано действием исключительно социальных факторов, например, уходом из организации ключевого эксперта. Несовершенство процесса деятельности способствует созданию новых инновационных возможностей. Именно этот факт служит основанием для начала использования частных теорий индустриальной теории управления, объясняющих процессы управления организацией, с современными концепциями маркетинга и организации проектных работ. При поиске средств ликвидации несовершенства процесса, значительная нагрузка на агента инновации приходится на этапе принятия решения. Последний принимается как рациональный человеческий процесс, включающий и индивидуальные, и социальные факторы, основанный на актуальных и ценностных принципах, который включает выбор образца поведения из ряда альтернативных образцов с целью достижения желательного состояния связей субъекта. Инновационное решение, основанное на несоответствиях, должно поддаваться четкому определению и вписываться в уже существующую технологию и ресурсы. Осознать несоответствие в состоянии субъекта, связанного с данным типом деятельности. Несоответствия формы и содержания процесса не возникают вместе с каким-либо событием в окружающей среде, хотя все-таки именно внешнее событие чаще всего помогает осознать потребность процесса. Для успешного претворения в жизнь инновационных решений, основанных на потребности процесса, требуется наличие пяти основных критериев: 1) автономности процесса; 2) одного "слабого" или "отсутствующего" звена; 3) четкого определения цели; 4) конкретизации решения; 5) высокого уровня восприимчивости или же широкого понимания пользы предложенной инновации. Результативная инновационная политика (при наличии вышеуказанных критериев) связана с последовательной реализацией алгоритма, состоящего из следующих действий: 1) анализа возможностей: 2) накопления специализированной информации; 3) разработки простого и функционального изобретения, выражающегося в стремлении удовлетворить потребности специфического рыночного сегмента. Особенности феномена потребности процесса блестяще описаны в работах П. Дракера.

Нововведения в отраслевой структуре также являются источником инноваций. С точки зрения отраслевой структуры экономики, необходимость в осуществлении постоянных нововведений связана с потребностью стать лидером или же сохранить достигнутый субъектом успех на том или ином рынке. Показателями приближающихся нововведений могут быть: 1) быстрый рост отрасли; 2) устарение представлений имеющихся лидеров о рынке; 3) сближение технологий конкурентов.

Влияющим на формирование инноваций фактором выступают демографические нововведения. Анализ демографических нововведений начинается с оценки данных о составе населения. Важнейшими аспектами демографических явлений представляются половозрастное распределение и профессиональная сегментация.

Основная проблема управления преобразованиями, чрезвычайно сильно взаимосвязанная с факторами организационной культуры, заключается в возникновении феномена сопротивления нововведениям, агентом которого становится определенная социальная группа (ведь принятие инновации - результат группового решения, т.е. функция коллективного действия, выражающаяся в формировании группового решения в отношении предлагаемого новшества). Причины неприятия нововведений кроются в сфере сознания индивидов, вовлеченных в процесс нововведений, а состояние сознания и, следовательно, решение о качестве предпринимаемых субъектом действий, является функцией объективного положения индивида в организации. Сопротивление нововведениям может быть результатом как влияния ситуативных установок, так и действия культурных, социальных и коммуникационных переменных [8, с 74-77].

**3.4 Сопротивление нововведениям**

Под сопротивлением нововведениям понимается любое поведение члена организации, направленное на срыв и дискредитацию осуществляемых преобразований. Нововведение разделяет структуру реципиента и формирует две подсистемы - потенциального сторонника и агента сопротивления новшеству. Данный феномен является прямым следствием фактора неопределенности, заключающегося в новшестве и воспринимаемого определенной частью индивидов как угрозу их стабильному положению в рамках существующей социальной системы. В качестве источника сопротивления часто выступают иллюзии индивида относительно собственной важности, а сопротивление нововведениям обратно пропорционально желанию индивида приобрести новый опыт и получить новое вознаграждение.

В этом плане чрезвычайно велика методологическая ценность исследований, начатых К. Левиным, Характерным результатом стало появление понятия о силовом поле, складывающемся в организационной динамике в период активных структурных изменений. Структурное именение, цель которого - повышение эффективности функционирования системы, понимается как эволюционный процесс, состоящий из трех основных стадий: 1) "размораживания" (появление сомнения в эффективности существующих культурных стереотипов); 2) нововведения (овладение новой информацией, знаниями); 3) "замораживания" (интеграция знаний в образец деятельности, освоение навыков, переход на более эффективный уровень функционирования системы). Организация представлена здесь в виде некоего социального пространства, состояние которого в ближайшей перспективе зависит от баланса сил, ограничивающих и поддерживающих векторы возникающих нововведений. Для организационной структуры свойственны как фазы преобразований, так и фазы относительного равновесия взаимодействующих сил. Причины равновесия кроются в бездействии индивидов и составляемых ими социальных систем. Структурное преобразование обеспечивается последовательностью действий системы управления: 1) формированием новых сил, поддерживающих нововведения; 2) постепенной трансформацией ограничивающих сил; 3) усилением мощности поддерживающих сил; 4) снижением мощности ограничивающих сил; 5) окончательным преобразованием ограничивающих сил в силы поддержки нововведений. Подчеркиваются социокультурные аспекты данных процессов: агент нововведений обеспечивает инновационный процесс постепенными нововведениями в области культурных норм - ценностей, принципов, ожиданий и установок, разделяемых членами организации.

По мнению исследователей, структура процесса принятия решения содержит потенциальную возможность сопротивления нововведениям, на организационном уровне является функцией индивидуальных процессов принятия решения. Процесс начинается с восприятия индивидом нужды, потребности и инновации. В данном случае временные аспекты процесса не имеют значения. В целом исследование этих процессов достаточно проблематично, поскольку на их результатах постоянно сказываются установки исследователей [9, c 94-95].

Прохождение получателем различных фаз адаптации меняет установки и поведение. Индивиды согласны с инновацией, когда: 1) ситуация схожа с их опытом (биографией); 2) они компетентны; 3) они обладают властью для реализации инновации. Сторонники, появившиеся на самых ранних этапах жизненного цикла нововведения, как правило, знакомы с предметом инновационного процесса.

С точки зрения мотивационных аспектов, любая удобная форма поведения (привычка) и поведение, эффективно решающее данную проблему с первого раза, выступают в качестве фактора, формирующего сопротивление нововведениям. Действующие установки сами по себе являются фактором сопротивления, который определяет консервативный характер поведения. На стадии установки включаются три компонента - познавательный, эмоциональный и поведенческий. Убеждения развиваются у индивида в результате получения информации в процессе социальных взаимодействий, чтения рекламных материалов, аналитических обзоров и т.д. Такие убеждения называются периферийными (вторичными). Они могут измениться, если подкрепляющий их авторитет изменяет свою статусно - ролевую позицию. Эмоциональный компонент на этой стадии выражен незначительно и четко проявляется на стадии активных действий (поведения).

Стадия признания - это период, когда индивид ищет поддержку действию, на которое решается. Приемлемость действия, имеющая первичное значение, достигается наблюдением за поведением других людей и поиском одобрения со стороны своей референтной группы. Важная составляющая процесса обретения признания - взаимоотношение, недостаточность которого служит источником сопротивления. Последнее тесно связано с феноменом зависимости, когда индивид не может обойтись без поддержки других людей - как это было в детстве в его отношениях с родителями. Природа инновации и ситуация могут не позволять индивиду испытать инновацию в буквальном смысле слова - тогда мы сталкиваемся с явлением заменяющей инновации. Инновационный опыт индивида, не доверяющего своим способностям, внутренне содержит в себе отрицание нововведения.

На стадии оценки определяются все "за" и "против" участия/отказа от участия в инновационном процессе. Ярко выраженный эмоциональный компонент состояния индивида воздействует на окончательное оформление ценностных ориентаций по отношению к инновации.

Выработка решения - последняя стадия процесса. Здесь велика вероятность возникновения разногласия, являющегося следствием ситуации, когда индивид вынужден выбирать из нескольких привлекательных возможностей. В контексте исследования феномена социального нововведения главная цель менеджмента при осуществлении нововведений видится в установлении и обеспечении группового равновесия и поддержке адаптации индивидов, условия которой диктовались процессом преобразований. Сохранение группового равновесия представлялось им как необходимое условие эффективного внедрения нововведений. Равновесием называется такая характеристика организации, которая описывает способность организации восстанавливать и поддерживать баланс интересов индивидов, предохранять его от значительных нарушений. У каждого индивида существует определенный уровень толерантности к происходящим нововведениям в силу особенных физиологических, психических и социальных издержек адаптации индивида. Превышение определенного "лимита" издержек грозит индивиду жестокими стрессами и перегрузками, а организации - потенциальным провалом инновационного процесса. Рост масштабов инновации влечет рост издержек ее реализации, а скорость появления результатов нововведений обратно пропорциональна их масштабу. Специалисты выделяют три типа сопротивления индивида нововведениям: 1) логическое (рациональное); 2) психологическое (эмоциональное - установки, положения); 3) социальное (обусловленное воздействием группы на индивида). В фазе внедрения проигрывающая сторона может как рассматривать, так и не рассматривать поставленный вопрос в одинаковой степени вероятности. Если проблема не рассматривается, то меньшинство: 1) оказывает сопротивление нововведениям (его поведение влияет на эффективность и результативность внедрения): 2) требует пересмотра фазы введния процесса организационного развития. Явление первого типа свойственно авторитарному стилю принятия решений, второго - коллективному.

Сопротивление поступлению новой информации может быть вызвано статусными различиями возможных донора и получателя. Чем выше статус потенциальной организации-донора, тем менее вероятно, что будет происходить передача информации. Кроме того, должна ощущаться экономическая способность внедрения инновации. Часто в исследованиях отслеживается зависимость образования дефектов передачи информации от слабости каналов коммуникации.

Инновация может не приниматься по причине потенциального влияния на существующие социальные связи в организации, такие как иерархии власти и престижа, сложившимся на основе установленной технологии, точнее - предлагаемой ею системе контроля. Новаторы представляют для определенных социальных кругов организации личную угрозу. Причина сопротивления может заключаться и в том, что называется local pride. Организация уникальна, а грядущие нововведения могут лишить ее этой уникальности. Фактором сопротивления инновации является применяемая в организации система ведения хозяйственной деятельности, особенно если она приносит определенные положительные результаты: по-настоящему сложной. преградой на пути внедрения инновационных решений является благополучное текущее функционирование организации - в том, что оно "здорово", а не в том, что оно разъедается бюрократизмом, волокитой и самодовольством. Препятствие кроется и в разделении труда и связанной с ним ролевой структурой организации. Велика вероятность возникновения конкуренции между подразделениями. Речь в данном случае будет идти о процессе перераспределения ограниченных ресурсов. Качество связей между подразделениями ухудшается и чаще всего перерастает в конфликт. Фундаментальной проблемой межгрупповой конкуренции является конфликт целей и нарушения (дефекты) коммуникации между ними [10, с 81-84].

**Заключение**

В результате моего курсового исследования я пришла к следующим выводам. В начале нового, XXI столетия перспективные проблемы развития управления имеют особое значение для Украины, где происходят крупномасштабные и глубинные процессы преодоления экономического и управленческого кризисов, перехода к системе рыночных отношений.

И наука, и развивающаяся на ее основе практика управления (рассматриваемого в широком смысле как целенаправленная организация совместной деятельности людей) имеют уже более чем стопятидесятилетнюю историю развития в промышленности, сельском хозяйстве, сфере услуг и других секторах экономики. Многообразный опыт, накопленных в разных странах мира - высокоразвитых и менее развитых, свидетельствует о том, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и других) важнейшее значение имеет именно управление, т. е, способность и умение вырабатывать цели, определять ценность, координировать выполнение задачи функций, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности. Именно это характеризует назначение управления, его качество и эффективность, его воздействие на производительный труд все большего и большего числа людей с разным образованием, опытом, квалификацией и интересами. Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеют проводимые в настоящее время обсуждения и исследования, мнения ученых и бизнесменов об основных тенденциях нововведения менеджмента в XXI веке.

Определяя роль и предстоящие перемены в управлении, важно исходить из реально складывающихся факторов его развития в Украине при становлении рыночной экономики. В условиях, когда одна система экономических отношений повсеместно заменяется на другую, когда быстро разрушается централизованно-командный тип управления и вместо этого формируются рыночные структуры, на первый план выдвигается задача выживания предприятий. А для этого в равной степени важным является и положение на рынке, и инвестиционная активность, и производительность, и развитие человеческих ресурсов, качество труда и финансовые результаты. Приходится затрачивать немалые средства на создание новых производственных связей. Контроль за всеми этими параметрами непосредственно зависит от управления. В условиях широкомасштабных процессов смены форм собственности, интересы выживания предприятий порождают тип управления, который является промежуточным, уже не административно-командным, но еще не рыночным – это - переходное управление, которое имеет две стороны. Одна из них - нововведения в самом управлении (демократизация, децентрализация, переход от вертикальных к горизонтальным связям и др.), а другая - управление самим переходом от одной экономической системы к другой. Те структуры и методы менеджмента, которые в западных фирмах отрабатывались в течение многих десятилетий, в переходный период не могут переноситься на украинские предприятия механически, без учета конкретных внутренних и внешних условий. Нужно время для накопления собственного опыта. Это касается и децентрализации внутрифирменных структур, и становления контрактной системы, функций маркетинга, использования ценных бумаг, финансовой и банковской деятельности. Проблема совершенствования управления в настоящее время обусловлена переходом к современной концепции менеджмента. Первый этап - диагностика существующей системы управления - связан со сбором и обработкой информации по различным аспектам менеджмента (организационная структура, управленческие кадры, методы принятия решений и т.д.).Переход к рыночной экономике требует резкого поворота к интенсификации производства, переориентации предприятий на первоочередное и полное использование качественных факторов экономического роста. Это может обеспечить только рациональная система менеджмента.

**Список литературы:**

1. Мильнер Б.З. Теория организации 2-е изд. перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М. 2002. - 480 с.
2. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. - М: ИНФРА. М, 2001. - 212 с. - (Серия «Высшее образование»)
3. Волчков С.А., Балахонова И.В. Использование современных стандартов управления предприятием (MRPII, ERP, CSRP, ISO 9000) для непрерывного улучшения бизнес-процессов (BPI) // Организатор производства. 2001. № 1 (региональный выпуск).
4. Волчков С.А., Балахонова И.В. Моделирование для непрерывного улучшения бизнес-процессов на базе стандартов ERP и ИСО 9001 от 2000 года // Методы менеджмента качества. 2001. № 2.
5. Латфуллин Г.Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. —395c.
6. Лафта Дж.К. Теория организации: Учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Петроспек, 2003. - 416 с.
7. Муталимов М.Г. Основы экономической теории: Учеб.-метод. Пособие – Мн: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002,- 464 с.
8. Корольков В.Ф. Процессы управления организацией./ В.Ф. Корольков, В.В. Брагин. – Ярославль: Ред.-изд. центр «Яртелекомсервис», 2001. –416 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
9. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1998. - 248с.
10. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации: Учеб. пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2001. - 314с.