

С.В. Князь, Ю.Р. Кулик, Д.К. Зінкевич  
Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## КРЕАТИВНІ РІШЕННЯ ЩОДО ОБРАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СИСТЕМ

© Князь С.В., Кулик Ю.Р., Зінкевич Д.К., 2009

Розкрито теоретико-методичні особливості формування і реалізації креативних рішень щодо обрання пріоритетних напрямків розвитку бізнес-систем. У представленому матеріалі уточнено етапи технології формування креативного управлінського рішення; ідентифіковано стадії проблем розвитку бізнес-систем; виділено напрямки розвитку бізнес-систем тощо.

**Ключові слова:** креативні рішення, бізнес-системи, машинобудування, напрямки розвитку бізнес-систем

The article is dedicated to opening the theoretical and methodological formation features and implementation of creative solutions in regard to the election of the priority fields in business systems development. In the represented material are determined the technology stages of creative managerial decisions forming; are identified the problem stages of business systems development, are highlighted the directions of business systems development, etc.

**Keywords:** decisions of creative, systems of businesses, engineers, directions of development of the systems of businesses

### Постановка проблеми

В умовах загострення фінансово-економічної кризи, посилення конкуренції, підвищення вимог споживачів машинобудівної продукції до її якості найперспективнішим варіантом забезпечення прискорення економічного розвитку бізнес-систем є активізування інноваційної діяльності, зокрема процесів вироблення креативних управлінських рішень. Креативність рішень є ознакою того, що вони приймаються вперше. З огляду на це, з одного боку, доцільним є їх формалізувати задля зниження ризику виникнення їх нераціональності, а з іншого боку, формалізація рішень позбавить їх ознак креативності. Наявність цього протиріччя є причиною проблематичності формування і реалізації креативних рішень керівниками бізнес-систем у галузі машинобудування. З огляду на це, актуальним завданням є виділення технологічних аспектів формалізації процесу вироблення креативних рішень, які не зачіпатимуть змістової частини рішень.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У науковій літературі значну увагу приділено опису ефектів, отриманих всесвітньовідомими компаніями в результаті реалізації креативних рішень щодо обрання найдоцільніших шляхів розвитку організацій як бізнес-систем, принципам реалізації креативних рішень, розкриттю сутності підходів до аналізування бізнес-систем під час вироблення креативних рішень тощо. Найвідомішими у цих напрямках є праці [1–6; 10–12] та інші. Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці формування та розвитку бізнес-систем на засадах реалізації креативних рішень, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій. Це зокрема: етапи технології формування креативного управлінського рішення; стадії проблем розвитку бізнес-систем; напрямки розвитку бізнес-систем; умови раціональності виконання креативних рішень щодо обрання пріоритетних напрямків розвитку бізнес-систем.

### Постановка цілей

Мета статті – розкрити теоретико-методичні особливості формування і реалізації креативних рішень щодо обрання пріоритетних напрямків розвитку бізнес-систем. Досягнення цілі статті

вимагає виконання таких завдань: уточнити етапи технології формування креативного управлінського рішення; ідентифікувати стадії проблем розвитку бізнес-систем; виділити напрямки розвитку бізнес-систем; сформулювати умови раціональності виконання креативних рішень щодо обрання пріоритетних напрямків розвитку бізнес-систем.

### Виклад основного матеріалу

В умовах ринкової економіки внутрішнє і, особливо, зовнішнє середовище бізнес-систем у галузі машинобудування і приладобудування перебувають у стані постійного перегрупування різноманітних чинників, які неоднаково впливають на результативність розвитку бізнес-систем. Це збільшує кількість економічних, правових та інших ризиків, підвищує ймовірність їх реалізації. У таких умовах керівники бізнес-систем змушені перебувати у стані постійної готовності до ухвалення управлінських рішень на предмет активізування певних видів діяльності або започаткування нових. На рис. 1 наведено етапи формування креативного управлінського рішення щодо обрання пріоритетних напрямків розвитку бізнес-системи.

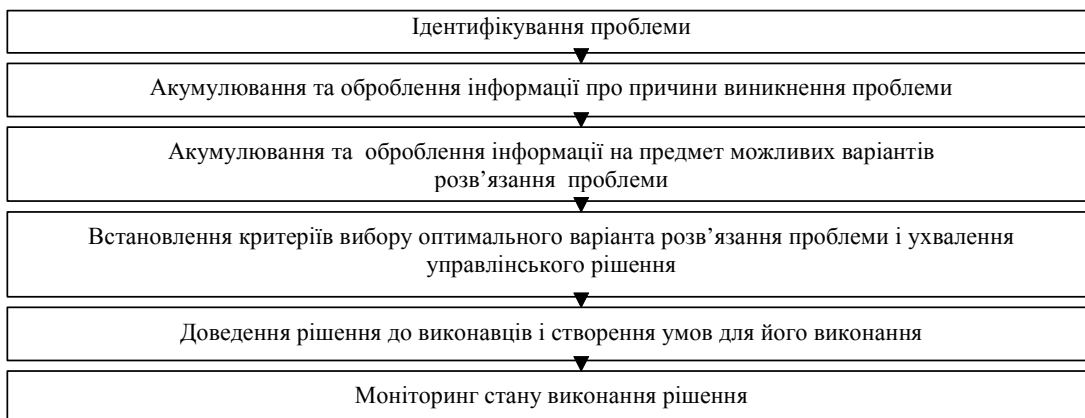


Рис. 1. Етапи формування креативного управлінського рішення

Необхідність прийняття креативного рішення щодо обрання пріоритетного напрямку розвитку бізнес-системи пов'язана з ідентифікуванням управлінської проблеми. Проблема може бути виявленою в результаті виконання керівниками бізнес-системи функції контролювання або внаслідок виникнення певного явища чи процесу, які негативно впливають на виробничо-господарську діяльність бізнес-системи, зокрема на показники, які характеризують стан бізнес-системи і рівень ефективності її функціонування. З огляду на це, проблеми розвитку бізнес-систем, з позиції сили їх впливу на бізнес-систему, доцільно поділяти на проблеми у стадії зародження, розгортання і проблеми у стадії посиленого негативного впливу на бізнес-систему (рис. 2).

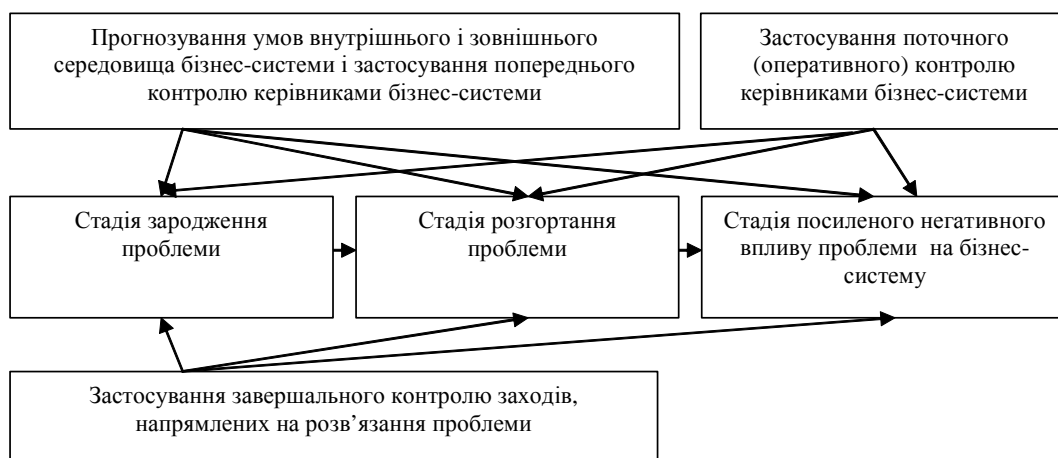


Рис. 2. Стадії проблем розвитку бізнес-систем і види контролю, за допомогою яких можна ідентифікувати ці проблеми

Як бачимо з рис. 2, прогнозуючи умови внутрішнього і зовнішнього середовищ бізнес-системи і застосовуючи попередній контроль, керівники бізнес-системи здатні не лише ідентифікувати проблему на будь-якій її стадії, але й передбачити її динаміку в часі і просторі. Тобто спрогнозувати, внаслідок чого проблема може виникнути, коли вона почне спричиняти виникнення інших (побічних) проблем, за яких умов проблема стане настільки гострою, що це заважатиме реалізації бізнес-операцій і бізнес-процесів. З огляду на це, очевидним є те, що прогнозування розвитку бізнес-системи, умов її функціонування і застосування попереднього контролю є важливими аспектами досягнення очікуваного стану бізнес-системи і високого рівня її ефективності.

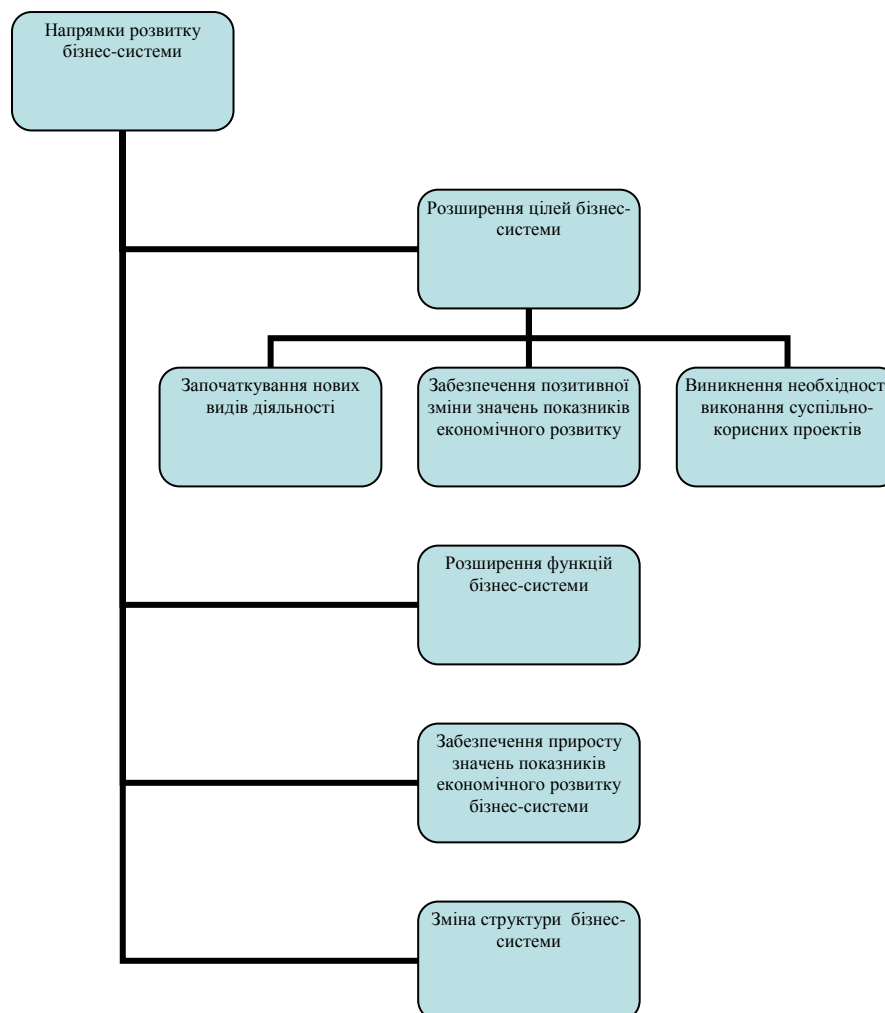


Рис. 3. Креативні напрямки розвитку бізнес-системи

Таке саме значення має і поточний (оперативний) контроль. Щоправда, його застосування дає змогу лише ідентифікувати проблему на стадії її розгортання, а не прогнозувати можливість виникнення проблеми у майбутньому, проте якісне застосування методів поточного контролювання може попередити подальше розгортання проблеми, отже, значно зменшити управлінські зусилля, витрати коштів і часу на розв'язання проблеми. Доцільно зауважити, що поточний контроль відіграє важливе значення на будь-якій стадії розвитку бізнес-системи. Його застосування призначене для виявлення необхідності оперативного регулювання бізнес-операцій, бізнес-процесів, а також дій керівників і умов співпраці з бізнес-партнерами, споживачами, органами державної влади. Щодо завершального контролю, то, як відомо, він застосовується для аналізу причинно-наслідкових зв'язків між факторними і результативними ознаками ідентифікованої проблеми. За допомогою цього виду контролю можливо виявити раніше невідому інформацію, яку можна покласти в основу креативних управлінських рішень щодо недопущення виникнення подібних проблем у майбутньому.

Як бачимо, проблеми розвитку бізнес-систем можуть бути об'єктом будь-якого виду контролю на усіх стадіях їх ідентифікування. Фахівці машинобудівних і приладобудівних підприємств (ВАТ

«Первомайський електромеханічний завод ім. Карла Маркса», ВАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів», ВАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок», ЗАТ «Завод Промбудкабель», ВАТ «Укрелектроапарат», ВАТ «Миколаївське підприємство «Ера», ВАТ «Електротехнічний завод», ЗАТ «СКБ Укрелектромаш», ВАТ «Азовкабель», ВАТ «Лтава», ВАТ «Запорізький завод високовольтної апаратури», ВАТ «Енергетичний завод «Енергетик», ВАТ «Елекон», ЗАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1», ВАТ «Донбаскабель», ВАТ «Запорізький кабельний завод», ЗАТ «Харківський електроштитовий завод» тощо) стверджують, що проблеми розвитку бізнес-систем на стадії їх зародження найлегше розв'язати, застосовуючи автоматизовані системи управління. Щоправда, зазначають, що автоматизовані види, методи і форми контролювання забезпечують очікувані результати лише в умовах високого рівня особистої і колективної відповідальності суб'єктів бізнес-системи за результати діяльності. У цьому випадку під відповідальністю розуміють усвідомлення необхідності дотримуватись трудової дисципліни, приписів та інструкцій щодо належного застосування методів контролювання, а також постійно саморозвиватись у напрямку підвищення рівня професіоналізму і наближення особистих інтересів до цілей організації.

Матеріали досліджуваних підприємств, а також праці провідних науковців [1–12] дали змогу дійти висновку, що ідентифіковані проблеми бізнес-систем можуть спричинити обрання пріоритетних напрямків їх розвитку у таких напрямках: розширення цілей і функцій бізнес-систем, приріст значень показників економічного розвитку бізнес-системи, зміна структури бізнес-системи (рис. 3). Залежно від сутності ідентифікованої проблеми, а також стадії, на якій її ідентифіковано, керівники бізнес-системи акумулюють і обробляють інформацію про причини виникнення проблеми і можливі креативні варіанти її розв'язання. Розширення цілей бізнес-системи може здійснюватись у напрямку започаткування нових видів діяльності, забезпечення позитивної зміни значень показників економічного розвитку або у напрямку започаткування суспільно-корисних проєктів.

Ці цілі, як стверджують керівники машинобудівних і приладобудівних підприємств, здебільшого виникають не спонтанно, а внаслідок реагування керівників, власників підприємств та їх об'єднань на зміну умов внутрішнього середовища бізнес-системи. Так, започаткування нових видів діяльності може бути причиною підвищення рівня конкуренції у сфері традиційної діяльності підприємства, зниження попиту на продукцію підприємства, виникнення інноваційних ідей і появи реальних перспектив їх реалізувати на конкретних сегментах ринку тощо.

Щодо забезпечення позитивної зміни значень показників економічного розвитку, то ця мета може встановлюватись у результаті дії таких факторів:

- 1) залучення стратегічних інвесторів, кошти яких використовуватимуться на розширення виробничих потужностей;
- 2) зростання загалом у галузі середнього рівня значень показників економічного розвитку;
- 3) погіршення динаміки показників економічного розвитку бізнес-системи;
- 4) отримання пропозицій від бізнес-партнерів або конкурентів про створення статутного або договірному об'єднання;
- 5) посилення втручання держави у традиційний (основний) вид діяльності бізнес-системи;
- 6) виникнення сприятливої ринкової кон'юнктури для географічного або іншого розширення ринків збуту готової продукції;
- 7) перебування інноваційного потенціалу бізнес-системи у стані готовності до створення інноваційного продукту (технології);
- 8) виникнення необхідності підвищення інвестиційної привабливості бізнес-системи;
- 9) виникнення необхідності підвищення іміджу бізнес-системи, зокрема її участі в задоволенні суспільних потреб тощо.

Ознайомлення з позиціями експертів на предмет значущості факторів, які можуть впливати на вибір показників розвитку бізнес-систем, показало, що найбільше балів респонденти присвоїли першому фактору (232 бали), а найменше – четвертому і восьмому (по 184 бали кожному). Загалом обчислені коефіцієнти вагомості досліджуваних факторів дали змогу перегрупувати фактори в порядку від більш значущих до менш значущих (табл. 1):

- 1) залучення стратегічних інвесторів, кошти яких використовуватимуться на розширення виробничих потужностей (0,5658);

- 2) перебування інноваційного потенціалу бізнес-системи у стані готовності до створення інноваційного продукту (технології) (0,5146);
- 3) зростання загалом у галузі середнього рівня значень показників економічного розвитку (0,5121);
- 4) виникнення необхідності підвищення іміджу бізнес-системи, зокрема її участі в задоволенні суспільних потреб тощо (0,5000);
- 5) посилення втручання держави у традиційний (основний) вид діяльності бізнес-системи (0,4902);
- 6) виникнення сприятливої ринкової кон'юнктури для географічного або іншого розширення ринків збуту готової продукції (0,4878);
- 7) погіршення динаміки показників економічного розвитку бізнес-системи (0,4756);
- 8) отримання пропозицій від бізнес-партнерів або конкурентів про створення статутного або договірною об'єднання (0,4487) і виникнення необхідності підвищення інвестиційної привабливості бізнес-системи (0,4487).

Результати аналізування сучасної економічної ситуації, а також етапів економічного розвитку окремих країн показали, що виконання бізнес-системами суспільно-корисних проектів може розглядатись їх власниками і керівниками як пріоритетна мета внаслідок виникнення економічних криз, під впливом необхідності підвищення іміджу конкретної бізнес-системи, заради отримання податкових та інших преференцій, а також як наслідок особистих переконань власників бізнес-систем.

Інші напрямки розвитку бізнес-систем переважно обираються під впливом дії факторів внутрішнього середовища, зокрема в результаті реалізації цілеспрямованого комплексу заходів із удосконалення управління бізнес-системою (таблиця).

Таблиця 1

#### Коефіцієнти вагомості факторів

Фактори	Суми балів, присвоєні кожному фактору	Обчислення коефіцієнтів вагомості	Значення коефіцієнтів вагомості
1	232	$K_1 = 232/410$	0,5658
2	210	$K_2 = 210/410$	0,5121
3	195	$K_3 = 195/410$	0,4756
4	184	$K_4 = 184/410$	0,4487
5	201	$K_5 = 201/410$	0,4902
6	200	$K_6 = 200/410$	0,4878
7	211	$K_7 = 211/410$	0,5146
8	184	$K_8 = 184/410$	0,4487
9	205	$K_9 = 205/410$	0,5000

Проведені нами дослідження показали, що умовами раціональності виконання креативних рішень щодо обрання пріоритетних напрямків розвитку бізнес-системи є:

- 1) обґрунтованість креативних рішень (рішення доцільно вважати обґрунтованими, якщо його розробники здатні адекватно встановити каузальні зв'язки між чинниками, що зумовили управлінську проблему, умовами її виникнення, критеріями обрання оптимального рішення і методикою встановлення відповідності обраного рішення визначеним критеріям);

- 2) конкретність креативних рішень (узагальнення матеріалів досліджуваних підприємств і наукових праць теоретиків сучасного менеджменту показало, що рішення є конкретним, якщо його формулювання дає змогу однозначно трактувати рішення, а також тоді, коли виконання рішення обмежене конкретними часовими параметрами та адресоване певним підрозділам чи працівникам організації);

- 3) наявність умов для виконання креативних рішень (умови виконання рішення передбачають: поінформованість виконавців рішення про його наявність і сутність, офіційне представлення повноважень щодо права виконання рішення, достатність фінансового, матеріального, інформаційного та інших видів забезпечення суб'єктів бізнес-системи, які є виконавцями рішення);

4) економічна ефективність креативних рішень (рішення є економічно ефективним у тому випадку, якщо витрати на його розробку і реалізацію є меншими за доходи, отримані в результаті виконання рішення);

5) оперативність контролювання і регулювання виконання креативних рішень (будь-яке теоретично раціональне управлінське рішення зі суб'єктивних або об'єктивних причин може виявитись неактуальним на етапі його реалізації. Це може призвести до збитковості бізнес-системи, зниження рівня її прибутковості, погіршення фінансового стану бізнес-системи тощо. Для уникнення цих та інших негативних ефектів важливим аспектом реалізації управлінських рішень є належне контролювання процесу їх виконання задля своєчасної розробки та впровадження регулюючих заходів).

### Висновки

- до етапів формування креативного управлінського рішення належать: ідентифікування проблеми; акумулювання та оброблення інформації про причини виникнення проблеми; акумулювання та оброблення інформації на предмет можливих варіантів розв'язання проблеми; встановлення критеріїв вибору оптимального варіанту розв'язання проблеми і ухвалення управлінського рішення; доведення рішення до виконавців і створення умов для його виконання; моніторинг стану виконання рішення.

- застосування технології формування креативного управлінського рішення вимагає ідентифікування стадії проблеми розвитку бізнес-системи;

- проблеми розвитку бізнес-систем можуть перебувати у стадії зародження, розгортання, а також у стадії посиленого негативного впливу проблеми на бізнес-систему;

- встановлення стадії, на якій перебуває проблема, а також факторів, під впливом яких проблема виникла, є підставою для обрання найдоцільнішого варіанта розвитку бізнес-системи;

- до напрямків розвитку бізнес-систем належать: розширення цілей і функцій, забезпечення приросту значень показників економічного розвитку, зміна структури бізнес-системи;

- умовами раціональності виконання креативних рішень щодо обрання пріоритетних напрямків розвитку бізнес-системи є: обґрунтованість креативних рішень; конкретність креативних рішень; наявність умов для виконання креативних рішень; економічна ефективність креативних рішень; оперативність контролювання і регулювання виконання креативних рішень.

### Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку формування економіко-математичних моделей оптимізування результатів формування і реалізації креативних рішень щодо розвитку бізнес-систем.

1. *Bhimani A. Management accounting: European Perspectives. – Oxford: Oxford University Press, 1996.* 2. *Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під. ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 960 с.* 3. *Ілляшенко С.М. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.* 4. *Ковальов С. Функціонально-вартісної аналіз бізнес-процесів / За матеріалами сайту <http://www.betec.ru/>* 5. *Крупка М.І. Фінансові інструменти державного регулювання та підтримки інноваційної сфери // Фінанси України. – 2001. – № 4. – С.77–84.* 6. *Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – 368 с.* 7. *Кузьмін О.Є., Князь С.В., Андріанов Ю.В. Проблеми оцінювання і формування інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств: Монографія. – Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім «Укрпол», 2008 р. – 326 с.* 8. *Кузьмін О.Є., Князь С.В., Вівчар О.Й., Мельник Л.І. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: Монографія / За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. – Стрий: ТзОВ «Укрпол», 2005. – 250с.* 9. *Кузьмін О.Є., Князь С.В., Тувакова Н.В., Кузнєцова А.Я. Інвестиційна та інноваційна діяльність: Монографія / За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. – Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.* 10. *Мусеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993. – 222 с.* 11. *Нюттен Ю. Мотивация и деятельность // Экспериментальная психология. — М., 2004. — Вып. Попова И.Н. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления: Социологический анализ. — К.: Наук, думка, 2000.—207 с.* 12. *Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. – М: ИНФРА-М, 1997. – 704 с.*