

Леся Степанівна КУХНІЙ

доцент,
кафедра менеджменту організацій,
Приватний вищий навчальний заклад «Галицька академія»
E-mail: carlja@ukr.net

**ПРОЦЕС УПРОВАДЖЕННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СВІЛОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Кухній, Л. С. Процес упровадження синергетичного механізму в систему управління підприємствами світлотехнічної галузі [Текст] / Леся Степанівна Кухній // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 4. – С. 65-71. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. *Машинобудівна галузь України загалом та світлотехнічна галузь зокрема функціонують у складних конкурентних умовах, що призводить до виникнення кризових явищ. Успішну діяльність підприємств на ринку повинна забезпечувати система управління, яка на сьогодні характеризується невисокою ефективністю. Вирішенню цієї проблеми сприятиме використання підприємствами світлотехнічної галузі синергетичного механізму у процесі їх функціонування і розвитку, який формується на основі змін внутрішніх взаємодій, які спрямовуються на створення узгоджених взаємовідносин у процесі ведення господарської діяльності.*

Метою статті є розкриття процесу впровадження змін, пов'язаних із реалізацією синергетичного механізму, у систему управління підприємствами світлотехнічної галузі.

Результати полягають у розробці науково-практичного підходу реалізації синергії на підприємствах світлотехнічної галузі шляхом виокремлення 3-х етапів упровадження змін у внутрішній взаємодії, кожний з яких містить перелік виконання необхідних заходів, та визначення результатів від реалізації синергетичного механізму. Висновки і рекомендації можуть бути основою для розрахунку вказаних результатів та визначають синергетичний ефект.

Ключові слова: *внутрішні зміни; управління змінами; внутрішня взаємодія; синергетичний механізм; причини; ініціювання; планування; організація; контроль; результати; реалізація.*

Lesya Stepanivna KUKHNIY

Associate Professor,
Department of Management Organizations,
Private higher education institution "Galician Academy"
E-mail: caplja@ukr.net

THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF THE SYNERGETIC MECHANISM IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF LIGHTING-ENGINEERING COMPANIES

Abstract

Introduction. *The Ukrainian machine-building industry as a whole and lighting engineering in particular are functioning in difficult conditions of competition. It can lead to crisis phenomena in the national economy as a whole and in the lighting engineering industry in particular. A company's successful functioning on the market should be ensured by its management system, which at the moment is characterized by low efficiency. The use of the synergetic mechanism by lighting-engineering companies in the process of their functioning and development can provide the solution of this problem. It is based on changes in the internal interactions. Their aim is to establish coordinated interrelations in the process of economic activity.*

Purpose. *The aim of the article is to reveal the process of implementation of changes which are connected with the introduction of the synergetic mechanism in the system of management of lighting-engineering companies.*

Results. *The development of a practical scientific approach to the implementation of synergy in lighting-engineering companies by singling out 3 stages of implementation of changes in the internal interaction has been shown in the article. Each of these stages includes a list of necessary measures and expected results from the implementation of the synergetic mechanism. The conclusions and recommendations may serve as a basis for the calculation of the expected results and the determination of the synergetic effect.*

Keywords: *internal changes; management of changes; internal interaction; synergetic mechanism; causes; initiation; planning; organization; control; results; implementation.*

JEL classification: M11

Вступ

На сучасному етапі розвитку економіки України актуальним є завдання ефективного функціонування суб'єктів господарювання – підприємств світлотехнічної галузі як складових соціально-економічної системи, яке реалізується через їх конкурентоспроможність на ринку. Вирішення цього завдання залежить від того, наскільки результативною є система управління підприємствами, що визначає ефективні взаємовідносини як всередині, так і з їх оточенням. Формування узгоджених взаємодій між соціальною та економічною підсистемами підприємств у процесі виробничо-господарської діяльності забезпечує синергетичний механізм їх функціонування, впровадження якого потребує змін у соціально-економічних взаємовідносинах підприємства. Тому на сьогодні актуальним є розроблення ефективного процесу впровадження змін, пов'язаних із реалізацією синергетичного механізму функціонування, у традиційно встановлені взаємодії між соціальною та економічною підсистемами підприємства з метою формування їх узгодженості.

Переважна більшість досліджень з реалізації концепції синергії орієнтується на окремі сфери діяльності підприємства: виробничу, торгівельну та інвестиційну – шляхом упровадження ефективних взаємодій відповідних факторів, які впливають на

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2016 рік. Том 1. № 4.

ці діяльності. Так реалізація синергії крізь призму взаємодій факторів, ресурсів і можливостей підприємства висвітлюється у працях Дмитришина О. В. [1], Кемпбелла Е. [2], Кноля С. [10], Курієна Н. [8]. Проблемні питання, що стосуються реалізації синергії за рахунок злагодженої взаємодії між окремими підрозділами всередині підприємства, досліджені науковцями Адамсом Р. [7], Кітіном М. [9] та Швецовою Г. З. [6]. Питання впровадження змін у процес функціонування підприємств та управління ними проаналізовано у працях Савченко О. Р. [4], Стеців С. Р. [5] та ін.

Мета статті

Метою статті є розкриття процесу впровадження змін, пов'язаних з реалізацією синергетичного механізму, в систему управління підприємствами світлотехнічної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних ринкових умовах діяльність вітчизняних промислових підприємств зорієнтована на прагнення досягати довготривалого успіху, рівень якого може забезпечити синергетичний механізм функціонування. Зміст цього механізму полягає в узгодженій взаємодії соціальної та економічної підсистем, елементів, факторів підприємства, які вступають у відносини один з одним, щоб досягти спільної цілі та загальноорганізаційного (синергетичного) ефекту. Формування синергетичного механізму у функціонуванні підприємств будь-якої галузі реалізується завдяки їх розвитку.

Розвиток вітчизняних підприємств світлотехнічної галузі пов'язаний з обсягами виробництва, реалізації та напрямками диверсифікації світлотехнічної продукції. Зокрема такі підприємства, як ПрАТ «Люмен», ТОВ «Шредер», ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», ПАТ «Іскра», приватне підприємство «Сяйво», ПАТ «Вітава», завод «Варіант», Обухівський завод по виробництву растрових світильників виготовляють освітлювальні лампи, лампи розжарення, люмінесцентні та ртутно-кварцові лампи, світлотехнічну апаратуру, що користується повсякденним попитом, який з року в рік зростає, та витримують конкуренцію серед західних підприємств. При цьому сучасний вітчизняний світлотехнічний ринок орієнтується на інноваційну продукцію та енергозберігальні технології (світлодіодні лампи), які в структурі джерел освітлення в 2015 році займали 75 % від загального обсягу реалізації (рис. 1). У прогнозованому періоді спостерігатиметься переважання енергозберігаючих технологій у структурі реалізації продукції, що обумовлюється значним здорожчанням енергоносіїв. Зокрема, у 2016 році планується знизити обсяг реалізації традиційних джерел світла до рівня 24 %, а у 2019 році до 18 %.

Однією з проблем, що сповільнює розвиток і утруднює функціонування цих підприємств на ринку, є низький управлінський потенціал та неефективність системи менеджменту. Вирішувати ці проблеми потрібно через впровадження синергетичного механізму функціонування цих підприємств.

У світлотехнічній галузі інтегрування синергетичного механізму в систему управління підприємствами відбувається на основі змін у внутрішній взаємодії між соціальною та економічною підсистемами підприємства (в результаті отримання синергетичного ефекту). Зміни у внутрішній взаємодії між соціальною та економічною підсистемами підприємств світлотехнічної галузі обумовлюється необхідністю оптимізації системи управління ними, що надалі передбачатиме диверсифікацію та зниження транзакційних витрат, формування нових технологічних зв'язків, інноваційні управлінські рішення та виробництво інноваційної продукції, модернізацію основного капіталу та формування синергетичного ефекту взаємодії між

підрозділами. При цьому, процес змін на будь-якому підприємстві передбачає управління ними. Управління змінами на підприємствах світлотехнічної галузі відбувається у визначеній послідовності, що зображено на рис. 2.

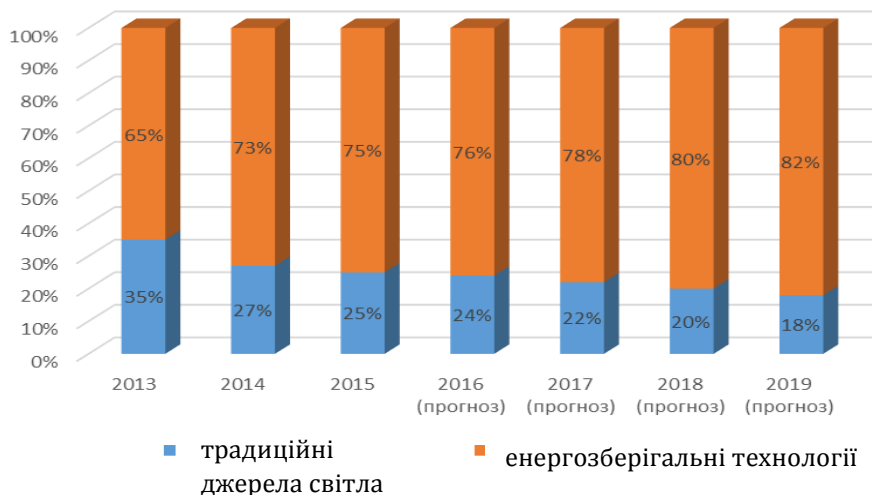


Рис. 1. Структура реалізації світлотехнічної продукції на вітчизняному ринку*

*Складено автором на основі [3]

Перший етап – ініціювання змін для активізації внутрішньої взаємодії. Визначення проблеми внутрішньої взаємодії та стимулювання проведення внутрішніх змін оптимізації взаємозв'язків і генерування ефекту соціально-економічної діяльності. Ініціювання проходить шляхом проведення загальних зборів власників, колективу та зацікавлених на підприємстві сторін з метою визначення подальших дій на основі врахування сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Результатом проведення зборів стає визначення виду змін (зміни в організаційній структурі; у формах та напрямках виробництва; коригування виробничої програми; планування змін у витратах, собівартості, доходах, прибутку та рентабельності; зміни у матеріально-технічному забезпеченні; зміни у технологічному забезпеченні; планування змін у соціальному розвитку колективу) та планування подальших дій для реалізації цих змін.

Другий етап – планування та організація впровадження внутрішніх змін. На етапі планування враховується попередньо визначена мета, а на її основі визначаються цілі та завдання впровадження внутрішніх змін. На цьому етапі проводиться планування майбутніх змін показників фінансово-економічного та соціального розвитку підприємства, узагальнюється кошторис витрат та визначається загальний час на реалізацію внутрішніх змін. Якісно розроблена план-програма змін, котра враховує усі аспекти діяльності підприємства та визначає реалізацію цілей та завдань є ключовим елементом для проведення змін;

Важливим чинником проведення внутрішніх змін є організація і формування управлінської команди, котра буде їх реалізовувати. При обранні команди враховуються напрями проведення змін та визначається кількість персоналу, необхідна для проведення даних змін. Чіткість та злагодженість роботи команди реалізації внутрішніх змін – важливий аспект досягнення мети проведення змін. На цьому етапі також розробляється організаційна структура команди, формуються функціональні обов'язки та визначаються напрями діяльності кожного із учасників команди.

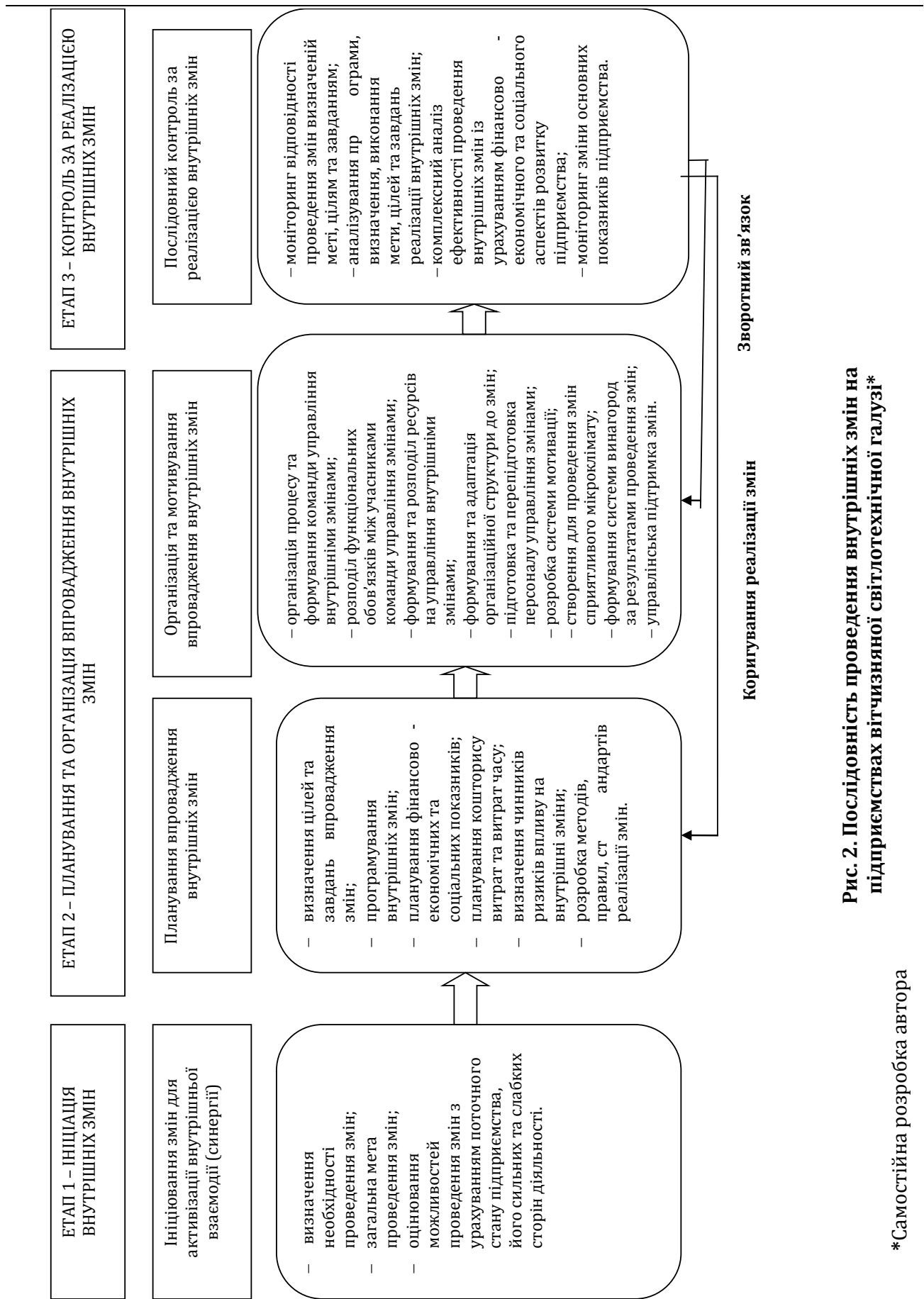


Рис. 2. Послідовність проведення внутрішніх змін на підприємствах вітчизняної світлотехнічної галузі*

*Самостійна розробка автора

Стимулювальне значення в аспекті швидкого та якісного проведення внутрішніх змін має мотивування персоналу команди. Мотивування передбачає винагороди за результати проведення змін, які плануються на попередньому етапі та вносяться в кошторис. На підприємствах світлотехнічної галузі основними напрямками мотивування команди проведення змін стали: грошові винагороди, додаткові відпустки, просування кар'єрною ієрархією, санаторні путівки.

Третій етап – контроль за реалізацією внутрішніх змін. Контролювання внутрішніх змін передбачає постійний моніторинг, спостереження та аналізування процесу реалізації внутрішніх змін, урахування відхилень та прорахунків, допущених управлінським персоналом у процесі реалізації змін. Основними об'єктами контролю внутрішніх змін на підприємствах світлотехнічної галузі стали: виконання планових показників фінансово-економічного та соціального розвитку колективу; виконання функціональних обов'язків учасниками процесу; вчасність ресурсного забезпечення усіх напрямів змін; моніторинг повноцінності забезпечення мотивації персоналу.

Суб'єктами контролю є: управлінський персонал (керівники різних ланок управління задіяні для реалізації внутрішніх змін), посадові особи визначені функціональними обов'язками як контролюючий орган, окремо створені відділи контролю на період упровадження змін.

На вітчизняних підприємствах світлотехнічної галузі результатами реалізації внутрішніх змін під час реалізації синергетичного механізму стали:

- раціональне використання різновидів ресурсів підприємств галузі;
- активізація маркетингового комплексу та вироблення стратегічних рішень у сфері маркетингу;
- покращення внутрішнього потенціалу та реалізації інвестиційної діяльності (реальні та фінансові інвестиційні проект);
- розвиток управлінського персоналу та оптимізація мотиваційного механізму для забезпечення соціального розвитку колективу підприємства;
- економічний ефект (приріст прибутку, зростання доходів та збільшення вартості) реалізації запланованих заходів синергії на підприємстві.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Підсумовуючи результати дослідження, вважаємо, що для того, щоб підприємства світлотехнічної галузі успішно функціонували і розвивалися на ринку, необхідно впроваджувати в систему управління ними синергетичний механізм шляхом формування узгодженої взаємодії між соціальною та економічною підсистемами підприємств. Відтак процес інтегрування синергетичного механізму передбачає послідовне поетапне впровадження змін у систему внутрішніх взаємодій між соціальною та економічною підсистемами даних підприємств, починаючи з ініціації внутрішніх змін, потім планування, організація та мотивування впровадження цих змін, а далі контроль за їх реалізацією. Загалом реалізація цих змін від провадження синергетичного механізму дасть можливість підприємствам світлотехнічної галузі покращити фінансово-економічні показники, підвищити соціальні показники та в цілому удосконалити систему менеджменту. З метою визначення ефективності впровадження синергетичного механізму функціонування підприємства подальшого дослідження потребує розроблення методичного підходу до оцінювання синергетичного ефекту.

Список літератури

1. Дмитришин, О. В. Синергетичний підхід до здійснення підприємницької діяльності / О. В. Дмитришин, В. В. Яцура // Науковий вісник НЛТУ України – 2011. – Вип. 21.

-
10. – С. 194-199.
 2. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм: пер. с англ. – 2-е изд., / Э. Кембелл, Л. Саммерс. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
 3. Олейник, В. Светотехнический рынок Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://svet.com.ua/files/files/5306204/00rinoknpi2015.pdf>.
 4. Савченко, О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах [Електронний ресурс] / О. Р. Савченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 19-24. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_3_4.pdf.
 5. Стеців, С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Р. Стеців // Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка. – 2012. – № 4. – С. 155-163. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSU_ekon_2012_4_23.pdf.
 6. Швецова, Г. З. Особливості впровадження концепції організованої синергії в систему управління підприємством / Г. З. Швецова // Молодий вчений. – 2015. – №11(26). – Ч. 2. – С. 150-156.
 7. Adams, R. Performance indicators for sustainable development / R. Adams // *Accounting and Business* / R. Adams. – 1999. – April, – 223 p.
 8. Curien, Nicolas. The Convergence between Content and Access: Internalizing the Market Complementarity / Curien Nicolas // *Review of Network Economics*, – June 2007, – Vol. 6, Issue 2. – P. 161 -174.
 9. Keating, M. The New Regionalism in Western Europe. Territorial Restructuring and Political Change / M. Keating. – Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 1998. – 242 p.
 10. Knoll, S. Cross-business synergies: a typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization / S. Knoll. – Gabler Verlag, 2008. – 389 p.

References

1. Dmytryshyn, O. V. (2011). Synergetic approach to entrepreneurship. *Scientific Herald NLTU Ukraine*, 21.10, 194-199.
2. Campbell, E. (2004). *Strategic synergies*. SPb.: Peter.
3. Oleynik, V. (2015). *Ukraine Marketplace lighting*. Retrieved from: <http://svet.com.ua/files/files/5306204/00rinoknpi2015.pdf>.
4. Savchenko, O. R. (2012). Managing change in modern socio-economic systems. *Actual problems of economy*, 3, 19-24. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_3_4.pdf.
5. Stetsiv, S. R. (2012). Forming system elements managing changes at the company [electronic resource]. *Bulletin of Sumy State University. Economy*, 4, 155-163. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSU_ekon_2012_4_23.pdf.
6. Shvetsova G. Z. (2015). Features of introducing the concept of organized synergy in business management. *The young scientist*, 11 (2), 150-156.
7. Adams, R. (1999). Performance indicators for sustainable development. *Accounting and Business*. April.
8. Curien, N. (2007). The Convergence between Content and Access: Internalizing the Market Complementarity. *Review of Network Economics*, 6(2), 161-174.
9. Keating, M. (1998). *The New Regionalism in Western Europe. Territorial Restructuring and Political Change*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
10. Knoll, S. (2008). *Cross-business synergies: a typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization*. Gabler Verlag.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2016 р.

ISSN 2415-8453. Ukrainian Journal of Applied Economics. 2016. Volume 1. № 4.