

## ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ КРЕАТИВНИХ КОЛЕКТИВІВ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Кузьмін О.Є., Горячка О.О., 2013

Сформульовано теоретико-методичні засади з організування діяльності інноваційних креативних колективів на машинобудівних підприємствах. На підставі виконаних досліджень систематизовано організаційні форми функціонування інноваційних креативних колективів та охарактеризовано кожен з них. Запропоновано рекомендації щодо вибору найдієвіших форм інноваційних креативних колективів залежно від різноманітних чинників впливу.

**Ключові слова:** інноваційний креативний колектив, організування, організаційна форма, підрозділ, комітет, чинник, машинобудівне підприємство.

O.Ye. Kuzmin, O.O.Goryachka

Lviv Polytechnic National University

## ORGANIZATION OF ACTIVITY OF INNOVATION CREATIVITY COLLECTIVES ON MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

© Kuzmin O.Ye., Goryachka O.O., 2013

In the article the theoretical-methodical principles are set forth from organization of activity of innovative creativity collectives on machine-building enterprises. On the basis of the executed researches the organizational forms of functioning of innovative creativity collectives are systematized and each is described of them. Recommendations are offered in relation to the choice of the most effective forms of innovative creativity collectives depending on the various factors of influence.

**Key words:** innovative creativity collective, organization, organizational form, subdivision, committee, factor, machine-building enterprises.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У сучасних висококонкурентних умовах на ринку машинобудування ключові споживчі переваги формуються за рахунок інновацій, котрі зумовлюють покращення ресурсоекономних, експлуатаційних, ергономічних, технологічних можливостей машинобудівної продукції. За таких умов на підприємствах цієї сфери активізується робота із розроблення та впровадження інновацій у всіх важливих напрямках, що потребує належного організування такої діяльності. На підприємстві одночасно може працювати кілька інноваційно орієнтованих груп, котрі розробляють нову продукцію, удосконалюють технологічні процеси, пропонують нестандартні механізми роботи на ринку, продукують креативні ідеї у фінансовій сфері тощо. Тобто йдеться про функціонування інноваційних креативних колективів, діяльність яких насамперед скеровано на прогресивний розвиток підприємств пошуком нетрадиційних рішень у ключових сферах функціонування (постачання, виробництво, збут, науково-технічна підготовка, фінанси тощо). При цьому форми утворення та діяльності таких колективів можуть бути різноманітними, що потребує глибших досліджень у сфері організування їх роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми.** Аналізування літератури свідчить про те, що безпосередньо проблеми формування і організування діяльності саме інноваційних креативних колективів на підприємствах практично не розкрито, але науковці розглядають певні прототипи таких груп. Зокрема О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [1] розглядають особливості організування діяльності формальних і неформальних груп; В.В. Пшенніков [2] характеризує гуртки якості; Р. Дафт [3] розглядає венчурні команди; Дж. Обер-Кріє [4] розкриває участь комітетів в активізуванні інноваційної діяльності підприємства; А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр [5] розглядають роль спеціальних внутрішніх команд у забезпеченні інтеграційних процесів; В.Г. Воронкова [6] розкриває функції оперативних антикризових груп тощо.

Отже, у літературних джерелах наведено приклади певних форм утворень інноваційних креативних колективів, але їх не систематизовано, не сформовано положень щодо їх обґрунтованої побудови та вибору найефективнішої форми функціонування.

**Цілі статті.** Зважаючи на результати аналізування літературних джерел [1–6], цілями статті є систематизування форм функціонування інноваційних креативних колективів (ІКК), ідентифікування їх характерних рис, формування рекомендацій щодо вибору найефективніших форм організування ІКК на машинобудівних підприємствах залежно від низки найбільш визначальних чинників.

**Виклад основного матеріалу.** Виконані дослідження свідчать, що організування діяльності ІКК на підприємствах охоплює такі складові:

- вибір дієвих та ефективних форм функціонування ІКК;
- створення ІКК та їхнє інтегрування в організаційну структуру управління;
- розподіл функцій і повноважень між працівниками ІКК та забезпечення їхньої взаємодії із іншими підрозділами підприємства.

Отже, первинним завданням є вибір форми утворення та функціонування ІКК. Дослідження теорії і практики свідчить про існування чотирьох форм побудови ІКК на машинобудівних підприємствах, а саме [7; 8]:

1. Спеціалізований підрозділ. Передбачає, що ІКК – цільово сформований підрозділ підприємства, що є невід'ємною складовою організаційної структури управління, виконує чітко визначені цілі інноваційного характеру, які можуть стосуватись розроблення інноваційної продукції чи удосконалення існуючої, удосконалення технологічних процесів, здійснення інформаційно-аналітичних функцій для розроблення нестандартних рішень, продукування креативних ідей із забезпечення стратегічного розвитку підприємства тощо. Необхідність у ІКК такої форми виникають, коли конкурентоспроможність підприємств та їхньої продукції істотно залежать від інноваційної активності, інтенсивності продукування та впровадження інновацій в усіх сферах. При цьому такі підрозділи мають чітко сформульовані цілі, реалізація яких передбачає перманентну роботу в означених напрямках.

2. Постійно діючий комітет. Йдеться про формування на базі діючих підрозділів підприємства цільового комітету, учасники якого понаднормово на перманентних засадах виконуватимуть певні функції та завдання, спрямовані на розвиток підприємства та вирішення проблем його функціонування. Такі комітети, як і спеціалізовані підрозділи, мають чітко сформульовані цілі. Вказана форма організування фігурує зазвичай у межах матричних організаційних структур управління, зумовлює значні економічні ефекти та є доцільною, коли штатні працівники підприємства здатні виконати визначені завдання інноваційного характеру. Постійні комітети зазвичай спрямовані на інноваційний та стратегічний розвиток машинобудівних підприємств, спільне розроблення інноваційних товарів, постійне підвищення якості бізнес-процесів на підприємствах, підвищення фінансово-економічної результативності діяльності.

3. Тимчасовий комітет. Передбачає створення на тимчасових засадах комітетів із вирішення локальних проблем у різних сферах функціонування підприємства. Найтипівшими проблемами, які вирішуються такими комітетами, є: зниження браку продукції, ліквідація ресурсних втрат, пошук мінімізації витрат, ліквідація вузьких місць на підприємстві, обґрунтування локальних організаційних змін, покращання певних бізнес-процесів тощо. До складу цих комітетів зазвичай входять штатні працівники підприємства, які є фахівцями щодо вирішення певних проблем, а також можна залучати на консультаційних засадах зовнішніх експертів. Така форма утворення ІКК є найпоширенішою на машинобудівних підприємствах, оскільки вона не потребує додаткових ресурсів, орієнтується на використання наявного потенціалу підприємства, передбачає залучення найбільш висококваліфікованих та креативних працівників зі складу штатного персоналу. Після виконання цільового завдання діяльність комітету припиняється.

4. Зовнішня агентська група. Ґрунтується на залученні зовнішніх експертів-консультантів для вирішення нестандартних проблем, що виникають на підприємстві. Така форма ІКК використовується лише у виняткових випадках, зазвичай у кризових умовах, форс-мажорних обставинах, у разі виникнення певних істотних загроз функціонування підприємств, за необхідності проведення кардинальних організаційних змін на підприємстві. За таких умов залучаються вузькоспеціалізовані фахівці, які розробляють для підприємства певні рекомендації щодо подолання комплексних проблем та покращання функціонування. Така форма ІКК, незважаючи на її вартість, є виправданою у тих ситуаціях, коли працівники підприємства не компетентні щодо вирішення проблем, які виникають на підприємстві вперше, і немає досвіду їх вирішення.

У табл. 1 наведено порівняльну характеристику форм утворення ІКК на машинобудівних підприємствах за такими параметрами, як характеристика цілей, склад учасників, механізм формування, рівень інтегрування в організаційну структуру управління, характер функціонування та приклади ІКК. Слід зазначити, що одночасно на машинобудівних підприємствах можуть функціонувати ІКК у різних формах на різних рівнях управління, які націлені на вирішення різних проблем.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика форм утворення ІКК на машинобудівних підприємства**

Порівняльні параметри	Форми утворення ІКК			
	Спеціалізований підрозділ	Постійно діючий комітет	Тимчасовий комітет	Зовнішня агентська група
1	2	3	4	5
Характеристика цілей	Цілі, спрямовані на продукування і впровадження інновацій (продуктових, технологічних, управлінських)	Функціональні цілі, спрямовані на покращання певних сфер функціонування підприємства	Функціональні цілі, спрямовані на оперативне вирішення локальних проблем	Вузькі цілі, спрямовані на вирішення комплексних нестандартних проблем
Склад учасників	Штатні працівники підприємства, яких добирають відповідно до спеціалізації ІКК	Штатні працівники, що окрім своїх функціональних обов'язків понаднормово працюють у складі постійних комітетів	Штатні працівники, що залучаються зі своїх функціональних підрозділів до вирішення локальних проблем, а також зовнішні експерти	Зовнішні експерти та фахівці консалтингових, аудиторських, девелоперських компаній
Механізм формування	Цільове формування	Цільове формування	Цільове або самовільне формування	Цільове залучення

1	2	3	4	5
Рівень інтегрування в організаційну структуру управління (ОСУ)	Високий рівень інтегрування в ОСУ	Середній рівень інтегрування в ОСУ	Низький рівень інтегрування в ОСУ	Відсутність інтегрування в ОСУ
Характер функціонування	Постійне	Постійне	Тимчасове	Тимчасове
Приклади ІКК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Науково-дослідна лабораторія;</li> <li>– інформаційно-аналітичний відділ;</li> <li>– відділ стратегічного розвитку;</li> <li>– венчурний відділ;</li> <li>– дослідно-конструкторський відділ;</li> <li>– експериментальний відділ;</li> <li>– центр інновацій тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гурток якості;</li> <li>– комітет з розвитку;</li> <li>– комітет з організаційних змін;</li> <li>– бюджетний комітет;</li> <li>– комітет з покращання параметрів продукції;</li> <li>– комітет з інноваційного розвитку;</li> <li>– комітет із розроблення інноваційної продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Група зі зниження браку на виробництві;</li> <li>– група із перегляду норм праці;</li> <li>– комісія із мінімізації витрат;</li> <li>– група з удосконалення логістичних потоків;</li> <li>– наставницька група;</li> <li>– оперативна антикризова група</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Експертна група з впровадження бюджетування на підприємстві;</li> <li>– санаційна група;</li> <li>– навчально-тренінгова група;</li> <li>– коучінгова група;</li> <li>– група зі стратегічного розвитку підприємства тощо</li> </ul>

Вибір форми утворення та функціонування ІКК на машинобудівних підприємствах залежить від низки чинників, а саме:

1. Цілі функціонування колективів. Варто зауважити, що такі цілі за рівнем їхнього охоплення можна поділити на комплексні (стосуються функціонування усього підприємства або найістотніших сфер його функціонування) та локальні (стосуються окремих складових діяльності). Закономірно, що досягнення комплексних цілей потребує вибору складнішої форми утворення ІКК.

2. Розміри підприємства. Підприємства сфери машинобудування зазвичай є середніх або великих розмірів, що пояснюється насамперед складністю технологічних процесів виготовлення продукції. Тобто, що більше підприємство, то більше проблем може виникати, що зумовлює необхідність утворення різноформатних ІКК у певних сферах функціонування. На підприємствах невеликих розмірів практикується утворення ІКК у формі тимчасових комітетів, що виправдано насамперед з економічного погляду.

3. Етап життєвого циклу підприємства. Кожен етап життєвого циклу (зародження, зростання, пік, стагнація, ліквідація) зумовлює відмінні цілі функціонування підприємства, а відповідно і діяльності ІКК. Якщо на етапі зростання ІКК спрямовані на розроблення прогресивних шляхів розвитку та активізації діяльності підприємства, то на етапі стагнації орієнтуються на пошук шляхів подолання проблем, антикризові заходи, переорієнтування діяльності, реорганізацію та реструктуризацію.

4. Ресурсне забезпечення діяльності ІКК. Утворення ІКК у формі спеціалізованого підрозділу є найбільш ресурсозатратним, адже потребує добору персоналу у штат підприємства, відповідно виникають витрати на оплату праці та єдиний соціальний внесок; цих працівників необхідно забезпечити робочими місцями, технічними засобами, приміщенням тощо. Найменш ресурсозатратним є утворення ІКК у формі тимчасових комітетів, оскільки до їхнього складу

входять чинні працівники підприємства, які є фахівцями у певній проблемній сфері, вони не потребують додаткових приміщень чи технічних засобів, а за свою діяльність в межах ІКК зазвичай отримують певні доплати. Щодо зовнішньої агентської групи, то така форма утворення ІКК може також бути доволі вартісною, що визначається рівнем залучених зовнішніх експертів та складністю проблем, які вони повинні вирішити на замовлення підприємства.

5. Наявність компетенцій у працівників підприємства щодо вирішення завдань ІКК. Якщо працівники підприємства володіють необхідним рівнем знань, навичок, креативності, досвіду для вирішення завдань ІКК або є здатними здобути такі компетенції впродовж нетривалого періоду часу, то вони можуть самостійно без зовнішньої допомоги досягати цілей ІКК. У разі виникнення незапрограмованих ситуацій, коли працівники підприємства не здатні запропонувати дієві управлінські рішення, виникає необхідність у залученні зовнішніх експертів. При цьому експерти можуть виконувати суто консультативні функції, а можуть на замовлення підприємства реалізовувати комплексний пакет послуг.

6. Техніко-технологічний рівень виробництва на машинобудівному підприємстві. Зазвичай що сучасніше виробниче обладнання та технології виготовлення машинобудівної продукції, то менше проблем, вирішення яких потребує утворення та функціонування ІКК. Фізично та морально застаріле техніко-технологічне забезпечення зумовлює виникнення багатьох проблем, які потребують систематичного розв'язання в межах ІКК за умов обмежених фінансових ресурсів.

У табл. 2 наведено рекомендації щодо вибору форм утворення ІКК залежно від ключових чинників, які впливають на цей процес.

Таблиця 2

**Рекомендації щодо вибору форм утворення ІКК залежно від ключових чинників**

Чинники, що впливають на форму утворення ІКК	Характеристика чинників	Форми ІКК, вибір яких зумовлюється відповідними чинниками
1. Цілі функціонування колективів	1.1. Комплексні	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі комітети, зовнішні агентські групи
	1.2. Локальні	Тимчасово діючі комітети, зовнішні агентські групи
2. Розміри підприємства	2.1. Велике	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі комітети, зовнішні агентські групи
	2.2. Середнє	Постійно діючі комітети, тимчасово діючі комітети
	2.3. Мале	Тимчасово діючі комітети
3. Етап життєвого циклу підприємства	3.1. Створення	Тимчасово діючий комітет
	3.2. Зростання	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі комітети, зовнішні агентські групи
	3.3. Пік	
	3.4. Стагнація	Тимчасово діючі комітети, зовнішні агентські групи
	3.5. Ліквідація	–
4. Ресурсне забезпечення діяльності ІКК	4.1. Значне	Спеціалізовані підрозділи, зовнішні агентські групи
	4.2. Незначне	Постійно діючі та тимчасово діючі комітети
5. Наявність компетенцій у працівників підприємства щодо вирішення завдань ІКК	5.1. Наявні	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі та тимчасово діючі комітети
	5.2. Відсутні	Зовнішні агентські групи
6. Техніко-технологічне забезпечення виробництва на машинобудівному підприємстві	6.1. Сучасне інноваційне	Спеціалізовані підрозділи, зовнішні агентські групи
	6.2. Застаріле фізично та морально	Тимчасово діючі та постійно діючі комітети

Функціонування ІКК у різних формах зумовлює виникнення певних витрат. Так, діяльність ІКК у формі спеціалізованого підрозділу є найбільш вартісним, оскільки виникають витрати на основну та додаткову заробітну плату таких працівників, єдиний соціальний внесок, амортизацію приміщень та технічних засобів, витрати на комунальні потреби та зв'язок тощо. Діяльність тимчасово діючих та постійно діючих комітетів супроводжується виплатою доплат або премій за виконання додаткових понаднормових робіт та сплатою єдиного соціального внеску. Послуги зовнішніх агентських груп фінансуються відповідно до домовленостей і сприяють зростанню загальновиробничих чи адміністративних витрат в межах статті “послуги сторонніх організацій”.

**Висновки та перспективи подальших розвідок за проблемою.** На сучасному етапі для забезпечення ефективного функціонування машинобудівних підприємств виникає необхідність у використанні дієвих та результативних управлінських інструментів, одним із яких є утворення ІКК, що спрямовані на пошук прогресивних шляхів розвитку та ліквідації існуючих чи потенційних проблем. Організування діяльності ІКК, вибір форми їх утворення визначається певними чинниками середовища функціонування, які ідентифіковано та охарактеризовано. Варто зауважити, що на машинобудівному підприємстві одночасно може функціонувати кілька ІКК у різних формах та із різними завданнями.

Перспективами подальших досліджень є деталізоване розроблення рекомендацій щодо функціонування окремих ІКК на машинобудівних підприємствах.

1. Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [вид. 2-ге, випр., доп.]. – К.: “Академвидав”, 2007. – 464 с.* 2. Пиенников В.В. *Японский менеджмент. 27 уроков для нас / В.В. Пиенников. – М.: Изд. “Япония сегодня”, 1997. – 192 с.* 3. Дафт Р.Л. *Менеджмент / Ричард Л. Дафт. – СПб.: Издательство “Питер”, 2000. – 832 с.* 4. Обэр-Крие Дж. *Управление предприятием / Дж. Обэр-Крие. – М.: Прогресс, 1973. – 305 с.* 5. *Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту: [монографія] / О.Є. Кузьмін, А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 336 с.* 6. *Управління людськими ресурсами: філософські засади: [навч. посіб.] / [за ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової]. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 576 с.* 7. Кузьмін О.Є. *Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах / О.Є. Кузьмін, О.О. Горячка // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2011. – № 714. – С. 22–27.* 8. Горячка О.О. *Концепція формування інноваційних креативних колективів на підприємствах / О.О. Горячка // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – 2011. – №727. – С. 40–45.*