

УДК 334.021.1

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кубрак О.М.

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті представлені результати теоретичного та науково-практичного дослідження особливостей управління підприємницькою діяльністю в ринкових умовах. Розроблено інноваційний механізм як інструмент управління підприємницькою діяльністю на підприємстві та запропоновано заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД».

Ключові слова: управління, підприємство, підприємницька діяльність, конкурентоспроможність підприємства.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Розвиток ринкових відносин у країнах світового економічного співтовариства дозволяє зробити висновок про те, що успіх роботи підприємств визначається розробкою всіх компонентів їх систем управління. В умовах постійно зростаючої конкуренції завдання завоювання й утримання підприємством стійкої конкурентної позиції на ринку вимагає формування і реалізації адекватної, науково обґрунтованої стратегії адміністративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління підприємством розглядаються такими визначними дослідниками як

Г.Л. Азоєв, І. Ансофф, О.С. Виханський, А.Е. Воронкова, Л.М. Ганущак-Єфіменко, І.М. Грищенко, Н.А. Герасимчук, М.Й. Малік, В.Г. Щербак. Вагомий внесок у розвиток теорії управління підприємницької діяльності і її прикладне застосування внесене дослідженнями вчених Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Інституту економіки промисловості НАН України, Київського національного університету технологій і дизайну, Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Об'єктивна необхідність поглиблення прикладних досліджень управлін-

ня підприємницької діяльності зумовила вибір теми дослідження.

Метою статті є дослідження та удосконалення методів управління підприємницької діяльності на прикладі ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД».

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Проблема керування персоналом актуальна й у наш час, крім проблем, що стосуються виробництва і реалізації продукції, керівництву підприємства приходиться вирішувати кадрові питання, тому що без правил і визначеної політики в області персоналу не може існувати жодне підприємство.

Розглянемо найбільші недоліки адміністративних методів керування ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД» та шляхи їх вирішення.

У результаті дослідження було виявлене наступне:

По-перше, у ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД» спостерігається роздробленість дій відділів, кожен відділ, відповідаючи за свою ділянку роботи, не намагається співробітничати з іншими відділами, у результаті виникають ситуації, коли різні відділи надають суперечливу інформацію, тобто кожна структурна одиниця існує обособлено. До того ж це приводить до дублювання функцій.

По-друге, у ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД» дуже слабо організована кадрова політика. Фахівець, що займається кадрами, веде тільки статистичний облік і не займається розробкою визначення цільових настанов по роботі зі співробітниками. У результаті кваліфікація працівників не завжди відповідає вимогам даної спеціальності.

По-третє, більшість працівників ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД» звикли вирішувати вузько-професійні задачі і не завжди здатні до швидкої переорієнтації.

Таким чином, без рішення основної проблеми підприємства, а саме чіткого розподілу функціональних обов'язків між персоналом, подальша успішна діяльність підприємства буде під сумнівом.

По-четверте, існує проблема втрат на вищому рівні керування.

Простий утилітарний підхід до роботи кадрових служб підприємства («закрий швидко вакансію», «знайди підходящого нового фахівця», «закрути «гайку» у дисципліні співробітників», «підготуй зобов'язання співробітників про збереження конфіденційної інформації» і т.п.) є часом серйозною помилкою вищих керівників ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД». Крім того, така політика повинна давати відповідь на розподіл відповідальності і повноважень по рівнях керування:

Вище керівництво – кадрові служби – лінійні керівники.

Якщо про роботу кадрових служб і лінійних керівників по керуванню кадровим потенціалом ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД» ми говоримо трохи нижче, то функції вищого керівництва повинні бути строго визначені, регламентовані і, головне, бути гідними свого високого рангу керування, тобто, не поточними, не технічними, не дріб'язковими.

Є в керуванні одне з його «золотих» правил – ніколи не делегується відповідальність за кадрову роботу. От чому мені хотілося б, щоб ключові,

принципові рішення по кадрах, а також контроль за прийнятими рішеннями з цих питань були зосереджені на цьому вищому рівні керування і носили не декларативний характер, а реально управлінський.

Для успішної роботи підприємства по формуванню свого кадрового потенціалу необхідно, у числі інших дій, обов'язкове визначення на вищому рівні таких простих, але важливих позицій, як кошторис витрат фірми на кадрові справи, визначення структури витрат по соціальній підтримці співробітників, системи навчання і підвищення кваліфікації, пріоритетів у наборі нових співробітників (внутрішній або зовнішній набір), порядку ротації кадрів, часу і підсумках оцінки працівників, атестації керівних співробітників і т.д.

От чому і верхній рівень керування повинний мати, на мій погляд, свої власні прийоми організації кадрової роботи, своє ресурсне забезпечення цієї діяльності, у тому числі штатне (наприклад, як мінімум, наявність помічника по кадрах у високого керівника). Одночасно впливає, на мій погляд, не тільки визначати на цьому рівні норми, стандарти, пріоритети в кадровій роботі, позначати ступеня відповідальності інших рівнів керування за організацію такої роботи, але й організовувати і відповідати за загальнопідприємницькі кадрові програми.

До них я б відніс питання мотивації співробітників, корпоративного навчання, ротації кадрів, корпоративної культури, соціальної підтримки і підтримки новацій співробітників ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД». Такі програми повинні мати своє фінансування, свою систему забезпечення і контролю.

До числа таких найважливіших пріоритетних задач, на мій погляд, варто віднести програму організаційного розвитку підрозділів ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД», особливо знову створених. Проблема полягає в тому, що практично не вирішуються у ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД» задачі постановки перед підрозділами конкретних цілей, у тому числі і по окупності витрат на створення таких осередків і своєчасного «лікування» таких підрозділів, якщо задачі не виконуються за відведений проміжок часу.

Мова, таким чином, йде про організаційний розвиток підрозділів, де 80% усіх проблем – кадрові проблеми: склад співробітників, їхня кваліфікація і мотивація, рівень керівних кадрів. Задачі вищого керівництва – бачити цю проблему і вирішувати її сучасними ефективними способами.

Ще одна проблема вищого керівництва – наявність і робота критеріїв успішної кадрової діяльності. Варто чітко визначити, що є показником (або показниками) успішної кадрової роботи (а це не так однозначно, як здається на перший погляд – іноді за зовнішнім благополуччям фірми криється байдужість співробітників, їхня безініціативність і формалізм), як і ким, у які терміни це все оцінюється, головне, яким чином оцінюється вплив проведеної кадрової роботи на кінцеві показники діяльності фірми. Рішення тут існують, важливо визначитися в постановці такої задачі і знайти відповідні важелі організації і контролю.

По-п'яте, проблеми кадрової служби фірми. Кадрова служба ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД» сьогодні має ряд принципових проблем, дії якої

найчастіше не відповідають реаліям ринкової системи господарювання.

На жаль, кадрові служби ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД» не можуть усерйоз вести консультаційну і роз'яснювальну роботу для керівників, лінійних підрозділів, що є, по моєму глибокому переконанню, їхніми основними функціями у роботі з персоналом.

Моя спроба в багатьох організаціях з'ясувати, а скільки ж заробили б співробітники кадрових служб, якщо вони були на умовах самооплатності своїх витрат і працювали, як і потрібно працювати, по конкретному бізнес-плані, не увінчалася успіхом. Мова йде, звичайно, не про обліковців і архівістів, а про тих фахівців кадрових служб, що займаються основними кадровими питаннями (оцінка, мотивація, навчання співробітників і ін. змістовні аспекти роботи). Адже нормальна схема роботи, коли мої пропозиції (у даному випадку форми, методи, технології роботи з людьми) затребувані і керівники лінійних підрозділів готові платити (мова не про буквальну оплату, а хоча б про умовну оцінку вартості кадрових послуг) за такі пропозиції і послуги. Тут і стає ясною щира цінність як самих кадрових працівників, так і їхніх технологій.

Проблема не тільки в слабкій практичній готовності багатьох кадрових працівників, але й у формах взаємодії з лінійними підрозділами, і, може бути головне, в умінні, готовності керівників таких підрозділів затребувати послуги кадрових служб, розуміти їхню необхідність, бачити реальну користь і ринкову вартість.

Ми знову повертаємося до ідеології кадрової роботи – якщо начальник відділу (ділянки, служби), займаючись організаційним розвитком свого підрозділу, відповідаючи за бізнес-план, розуміє, що без ефективно поставленої, ефективною роботи з персоналом йому не обійтися, тоді і будуть затребувані ці кадрові технології, та й самі служби персоналу будуть мати іншу вагу.

Хотілося б звернути увагу керівників підприємства на психологію роботи кадрової служби ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД». На жаль, кадрові працівники ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД», вислухуючи щодня численні скарги і прохання співробітників, відриваються від реальності, не розуміють своїх корпоративних задач. А реалії такі, що кадрова служба не профспілка, не захисник скривджених і знедолених, а провідник ідей і рішень вищого керівництва підприємства.

Кадровики грають у команді вищих керівників підприємства, проводять лінію вищого керівництва, а не виступають на стороні їхніх опонентів і супротивників. Звичайно, скарги і прохання співробітників вислухувати і вирішувати треба, виходячи з позицій закону корпоративних інтересів, рішень вищого керівництва підприємства.

До психології кадрової служби ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД», вірніше до її недоліків, я б відніс і невміння цієї служби всерйоз працювати на кінцеві цілі, і за досягнення (або не досягнення) їхній нести повну відповідальність.

Захопленість частками, дрібними проблемами – бич кадровиків. Проблеми зарплати, премій, взаємодії з начальством, відпусток, наказів по соціальній підтримці і багато інших питань не повинні закривати кінцеві цілі і задачі. Та й як

можна, наприклад, вирішувати задачі нового прийому працівників на підприємство, не визначити основні причини звільнення колишніх співробітників. Тобто, не бачачи мети в цілому, небезпечно заглинутися в дріб'язках. І тут рішення мають, насамперед у тім, щоб кожен співробітник кадрової служби мав би такі реальні річні цілі по своєму напрямку. Додамо до цього ідею аналізу регулярної кадрової інформації, систему персональної відповідальності за терміни і результати, високий професіоналізм кадрових співробітників – ми одержимо в підсумку гарну кадрову корпоративну культуру, нормальне рішення питань роботи з персоналом, і тут украй важливо бачити не вузьковідомче рішення своїх професійних задач, а вплив твоєї роботи на кінцеві показники економічної діяльності підприємства.

По-шосте, однією з актуальних проблем я б назвав – складності роботи керівників лінійних підрозділів ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД».

Сучасний рівень керування задає від керівників лінійних підрозділів ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД» високого професіоналізму, у тому числі й у кадровій роботі.

Мій перший заклик у цьому розділі – всерйоз навчити начальника (відділу, цеху) керування роботи з людьми. Чому працювати з технікою або з хімічними процесами ми навчаємо роками, а роботу з персоналом вважаємо чимось другорядним. Моє рішення – кожен керівник відділу повинний одержати при призначенні на управлінську посаду сертифікат (диплом) на право керування і роботи з людьми. Причому такий сертифікат потрібно одержувати після серйозного навчання (1-2 роки) з виконанням курсової (дипломної) роботи і її захистом.

Здається, що й у постановці кадрової роботи, в самому підрозділі його начальника потрібна допомога. Мова йде про спеціально виділеного співробітника, що зобов'язаний взаємодіяти з кадровою службою по технічних кадрових питаннях (методики, прийоми, рішення й ін.), залишаючи своєму керівникові принципові рішення, розвантажуючи його від дріб'язків. От чому я прихильник створення і регулярної роботи наради з кадрових питань уповноважених представників підрозділів, що одержують кадрову інформацію і застосовують її на практиці роботи своїх колективів. Мені хотілося б віднести до прямого ведення керівниками підрозділів таких кадрових прийомів, як оцінка роботи співробітників, прийоми їхньої мотивації, корпоративного навчання (у частині підрозділів).

Багато керівників підрозділів ТОВ «Технологія-Сервіс ЛТД» не мають реальних прав і ресурсів для реалізації навіть цих, досить невеликих і конкретних напрямків кадрової роботи.

Особливо торкнуса проблеми підроздільного рівня професійних знань і навичок – на мій погляд, тільки у відділі, цеху, на ділянці можна всерйоз поставити задачу регулярних зустрічей членів цих колективів і обговорень (може бути з почерговими виступами кожного зі співробітників по заздалегідь даній тематиці) професійних питань і приношення сюди, у цей первинний колектив, усіх новацій і власного досвіду роботи.

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом на підприємстві наведена на рис. 1.

Для її розробки необхідно за допомогою спеціально складених анкет зібрати наступну інформацію:

- зведення про постійний склад персоналу (ім'я, по батькові, прізвище, місце проживання, вік, час надходження на роботу й ін.);
- дані про структуру персоналу (кваліфікаційна, статевовікова, національна структура; питома вага інвалідів, питома вага робітників, службовців, кваліфікованих робітників і т.д.);
- плинність кадрів;
- втрати часу в результаті простоїв, через хворобу;
- дані про тривалість робочого дня (цілком або частково зайняті, працюючі в одну, трьох або нічну зміну, тривалість відпусток);
- заробітна плата робітників та службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата по тарифу і понад тариф);

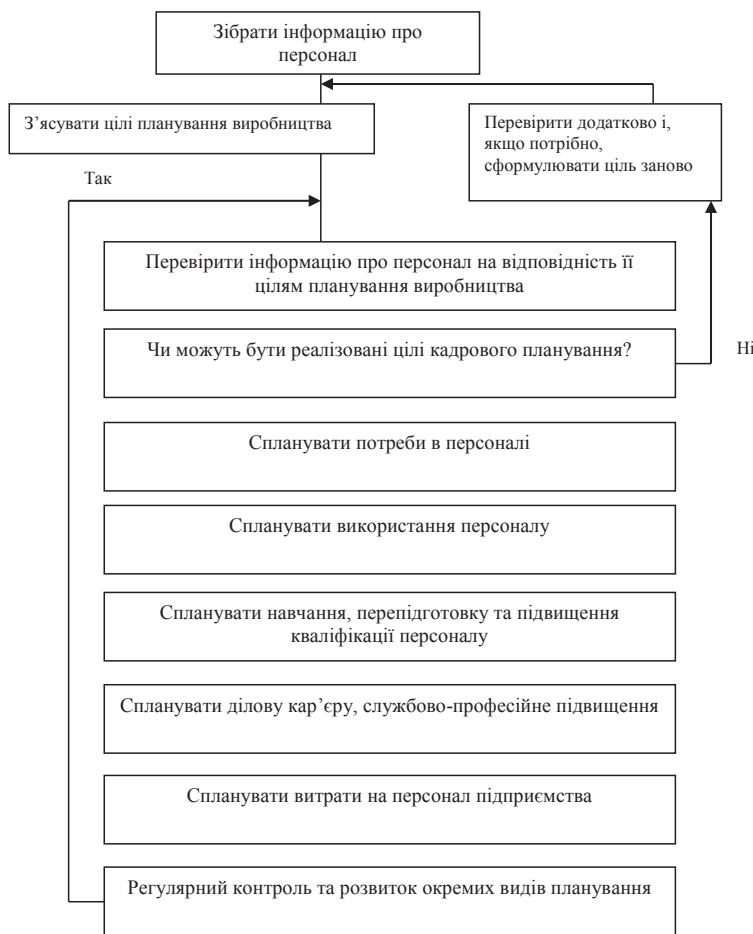


Рис. 1. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації

– дані про послуги соціального характеру, надані державою і правовими організаціями.

Анкети варто складати таким чином, щоб поряд з виробничими цілями вони могли служити і кадровому плануванню. Інформація про персонал являє собою сукупність всіх оперативних відомостей, а також процесів їхньої обробки для кадрового планування. Вона повинна відповідати наступним вимогам [8]:

– простоті – це значить, що інформація повинна містити стільки даних і тільки в тім обсязі, скільки необхідно в даному випадку;

– наочності – зведення повинні бути представлені таким чином, щоб можна було швидко визначити головне, уникнути багатослівності. Для цього потрібно використовувати таблиці, графіки, кольорове оформлення матеріалу;

– однозначності – зведення не повинні бути неясними, у їхньому тлумаченні варто стежити за семантичною, синтаксичною і логічною однозначністю матеріалу;

– порівнянності – зведення повинні приводитися в порівнянних одиницях і відноситися до об'єктів, що піддається порівнянню, як усередині організації, так і поза нею;

– наступності – зведення про кадри, подавані за різні тимчасові періоди, повинні мати одну методику підрахунків і однакові форми надання;

– актуальності – зведення повинні бути свіжими, оперативними і своєчасними, тобто надаватися без запізнь.

Диверсифікація господарської діяльності є оберненою до спеціалізації. Чим більше поглиблюється спеціалізація підприємства, тим меншою є ймовірність диверсифікації діяльності. Це пояснюється специфікою організаційно-економічних відносин, які існують між постачальниками сировини і виробниками, та споживачами. Досвід диверсифікації аграрного бізнесу Європейського Союзу підтверджує, що дана стратегія розвитку є найбільш прийнятною для невеликих підприємств [2].

Важливим завданням диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання є: збільшення фінансової синергії й кредитних можливостей доходів; зменшення оперативного ризику; забезпечення зростання; зміна діяльності підприємства [7].

Таблиця 1

Узагальнення теоретичних основ диверсифікації діяльності підприємства [4, 5, 6]

Мотиви	Техніко-технологічні	Фінансово-економічні	Соціальні	Стратегічні
Види	Вертикальна	Горизонтальна	Конгломератна	
Форми	Виробнича	Фінансова	Маркетингова	
Цілі	Завоювання нових ринків збуту продукції; розширення асортименту продукції; поліпшення фінансового та економічного стану підприємства; відповідність виробництва потребам ринку, що постійно змінюються; страхування підприємства від ризику вступу продукції до стадії спаду життєвого циклу; підвищення конкурентоспроможності підприємства; оновлення науково-технічної бази підприємства; повніше завантаження виробничих потужностей			
Причини	Часткове використання ресурсів; зниження прибутку від основного виробництва; скорочення попиту на продукцію; створення нових робочих місць; постійний ріст конкуренції та НТН			
Наслідки	Позитивні		Негативні	

Дослідження дало змогу узагальнити мотиви, види, форми, цілі, причини та наслідки диверсифікації діяльності (табл. 1). У таблиці наведено також коротку характеристику цілей і причин диверсифікації. Вони залежить від особливостей підприємства: розвитку, масштабу виробництва або ін.

Серед основних мотивів, які найчастіше є стимулами для диверсифікації діяльності, виокремлюють нерівномірний розвиток галузей економіки; зниження норми прибутку в традиційному виробництві; розвиток науково-технічного процесу [1].

В основі техніко-технологічних мотивів лежить оптимальне використання виробничих потужностей та розвиток інноваційної політики; фінансово-економічних-зменшення ризиків, забезпечення фінансової стійкості, одержання синергетичного ефекту; соціальних – оптимізація кадрового складу й заміна системи мотивації управлінського персоналу. Суть стратегічних мотивів полягає в адаптації до змін у кон'юктурі світових ринків у довгостроковому періоді, диверсифікації виробничої діяльності [2].

Диверсифікація має виробничу, фінансову та маркетингову форми. Виробнича форма – це урізноманітнення в підприємстві видів виробництв, що забезпечують одержання різної продукції і/або розширення її асортименту; фінансова – це

урізноманітнення фінансової діяльності, яка досягається через здійснення підприємством різних видів і довгострокових фінансових вкладень; маркетингова – пов'язана зі створенням підприємством власної торговельної мережі, розширення каналів збуту продукції, залучення більшої кількості маркетингових важелів просування товару на ринок, організацією (за необхідності) після продажного обслуговування проданих товарів [5, 6].

В основі диверсифікації господарської діяльності лежить необхідність стабілізації фінансових доходів і зменшення ризиків від операційної діяльності. До основних мотивів диверсифікації належить техніко-економічні, соціальні та стратегічні; також виокремлюють вертикальну, горизонтальну й конгломератну диверсифікації господарської діяльності та виробничу, фінансову та маркетингову форми [3].

Для наведених типів диверсифікації господарської діяльності найхарактернішими є фінансово-економічні мотиви, конгломератний вид та виробнича форма реалізації [7].

Висновки. Отже, економічно доцільно провадити диверсифікаційну стратегію в підприємствах, оскільки це дає змогу оперативніше використовувати вільні ресурси, реагувати на кон'юктуру ринків і значно знижувати рівень ризиків господарської діяльності.

Список літератури:

1. Ганущак-Єфіменко Л. М. Економіка та управління інноваційною діяльністю підприємств: [навч. посібн.] / Л. М. Ганущак-Єфіменко, М. М. Єрмошенко. – К.: Національна академія управління, 2011. – 526 с.
2. Ганущак-Єфіменко Л. М. Інноваційний розвиток підприємництва в Україні: стратегічні орієнтири: [моногр.] / Л. М. Ганущак-Єфіменко. – К.: Національна академія управління, 2014. – 343 с.
3. Грищенко І. М. Підприємницький бізнес: навч. посібн. – К.: Грамота, 2016. – 520 с.
4. Герасимчук Н. А. Організація виробництва: Навч. посібник / Герасимчук Н. А., Кондратюк О. І., Вікарчук О. І. – Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, Житомир, 2009. – 244 с.
5. Герасимчук Н. А. Підприємницький механізм ресурсозберігаючого розвитку АПК: монографія / Н. А. Герасимчук // – Київ: ТОВ «ЦП «Компрінт», 2015. – 463 с.
6. Герасимчук Н. А. Диверсифікація підприємницької діяльності малих сільськогосподарських підприємств України / Наталія Андріївна Герасимчук. // Вісник Національного аграрного університету. – 2008. – № 147. – С. 265-269.
7. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навчальний посібник / [Рогач С. М., Герасимчук Н. А., Мірзоева Т. В., Томашевська О. А.] – К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2016. – 415 с.
8. Щербак В. Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток. Монографія/ за науковою редакцією доктора економічних наук, професора А. Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 328 с.

Кубрак А.Н.

Київський національний університет технологій и дизайна

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

В статье представлены результаты теоретического и научно-практического исследования особенностей управления предпринимательской деятельностью предприятия. Разработан инновационный механизм как инструмент управления предпринимательской деятельностью на предприятии и предложены меры повышения конкурентоспособности ООО «Технология-Сервис ЛТД».

Ключевые слова: управление, предпринимательство, предпринимательская деятельность, конкурентоспособность предприятия.

Kubrak A.N.

Kyiv National University of Technologies and Design

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE MECHANISM AS A MANAGEMENT TOOL IN ENTREPRENEURSHIP ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Summary

The author in the article presents the results of theoretical, scientific and practical studies of the management of entrepreneurship in the enterprise. Proposed an innovative mechanism as a business management tool for the enterprise, and proposed measures to enhance the competitiveness of «Technology-Service Ltd».

Keywords: management, entrepreneurship, business activities, the competitiveness of enterprises.