

УДК 658.5.011

О.Б. Никитюк<sup>1</sup>, А.Ф. Евсюков<sup>1</sup>, Д.Г. Васильев<sup>2</sup><sup>1</sup>Украинская инженерно-педагогическая академия, Харьков<sup>2</sup>Харьковский университет Воздушных Сил им. И. Кожедуба, Харьков

## ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТОЙ ПО АКТИВИЗАЦИИ ТВОРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СОЗДАНИЮ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Наведены результаты по обследованию предприятия «Харьковская бисквитная фабрика» с целью получения достоверной информации о состоянии и деятельности организации, учёта интеллектуальной продукции, выявления проблем, задач и вопросов. Описаны основные методы, применяемые для этих целей: инвентаризация, аудит, диагностика и анализ.

**Ключевые слова:** планирование и управление работой, активизация творческой деятельности.

### Введение

**Постановка проблемы.** В результате обследования организации необходимо выявить цели и задачи организации, проблемы, которые послужат в дальнейшем основанием поиска идей.

Разработать положение по активизации творческого потенциала сотрудников по созданию новых идей и интеллектуальной продукции, позволяющих устранить проблемы, решить задачи, ответить на возникающие вопросы.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Наиболее полно концепция интеллектуальной продукции отражена в работах таких зарубежных авторов, как К. Свейби, П. Страсман, Т. Стюарт, П. Салливан, Л. Эдвинсон, А. Брукинг, Д. Нортона, Э. Кэплан, Б. Холл, А. Харт, Дж. Найт, Дж. Стиглер, Р. Коуз, Х. Сент-Онж. Авторы определяют сущность, характеризуют значимость интеллектуальной продукции в современных экономических условиях, дают способы оценки его величины и состояния, показывают взаимосвязь с другими элементами в структуре организации. В некоторых исследованиях находит отражение также практический опыт управления интеллектуальной продукцией. В этих работах авторы рассматривают системы отчетности, позволяющие отслеживать изменения в интеллектуальном капитале организации (К. Свейби, Д. Нортона, Э. Кэплан и пр.).

**Постановка задания.** В рассматриваемой статье принято решение о проведении комплексной исследовательской работы по активизации творческой деятельности и созданию интеллектуальной продукции в организации. Управлять процессом планирования и ходом выполнения комплексной исследовательской работы наиболее эффективно с применением методов сетевого планирования и управления.

В качестве объекта исследования выбрано закрытое акционерное общество (ЗАО) "Харьковская

бисквитная фабрика". Основными принципами фабрики "Харьковская бисквитная фабрика" являются не только производство качественного продукта, но и экологическая безопасность деятельности предприятия.

**Целью данной статьи** является активизация творческой деятельности предприятия, в частности, повышение конкурентоспособности и обеспечение финансовой устойчивости предприятия.

### Изложение основного материала исследований

Процесс творчества начинается с поиска идей. Основанием этого поиска являются – проблемы, цели, задачи организации [1, с.130].

Системный комплексный подход к созданию интеллектуальной продукции заключается в том, что организация на постоянной основе проводит инвентаризацию, аудит, диагностику и анализ с целью выявления приоритетов, проблем, «узких мест», формирования задач; создаёт нормативную базу по активизации и стимулированию творческого участия сотрудников в поиске новых идей по созданию интеллектуальной продукции, позволяющей устранить проблемы, решить задачи, достигнуть стратегических целей организации, повысить конкурентоспособность, экономить ресурсы, улучшать экономические показатели.

Для активизации творческой инициативы сотрудников применяют различные методы мотивации, создают условия для творчества, в том числе доступ к знаниям, информации, атмосферы доверия, а главное – общественности интересов (целей) организации и сотрудников, а также методы поощрения инициативы, доступ всех участников организации к принятию управленческих решений, что является достаточно сильным мотивом для творчества человека [2, с.21].

Первым основным направлением исследова-

тельской работы по поиску идей является обследование организации по всем видам её деятельности.

Работа в этом направлении заключается в выполнении этапов: инвентаризация; аудит; диагностика состояния организации по отдельным направлениям; анализ полученных результатов инвентаризации, аудита, диагностики и данных информационных баз. Обследование организации проводится с целью:

- определения приоритетных направлений развития организации;
- выявления проблем и формулирование задач по развитию организации в приоритетных направлениях;
- выявления текущих проблем в работе организации;
- определения фактического состояния в организации систем создания, правовой охраны, учета и использования интеллектуальной продукции;
- определения содержания портфелей интеллектуальной продукции по её видам (идеи, патенты на изобретения, патенты на промышленные образцы, свидетельства на полезную модель, интеллектуальные активы, «ноу-хау», рациональные предложения, объекты коммерческой тайны и т.п.);
- определения организационной структуры предприятия, участвующей в планировании и управлении созданием, правовой охраны, учете и использованию интеллектуальной продукции;
- анализ и совершенствование нормативно-правовой базы по созданию, правовой охране, учету и использованию интеллектуальной продукции;
- анализ и совершенствование нормативной базы активизации и стимулирования творческой деятельности при создании и использовании интеллектуальной продукции.

Итак, обследование организации будем проводить с применением классических методов: инвентаризации, аудита, диагностики и анализа.

В рассматриваемой организации необходимо провести **инвентаризацию** интеллектуальной продукции, к которой относятся портфели идей, новшеств, интеллектуальной собственности, интеллектуальных активов.

**Инвентаризация** – перепись находящихся в наличии объектов на определённый момент времени в определённом месте.

Инвентаризации подлежат информация, характеризующая объекты (показатели, характеристики, количество и т.д.).

Время проведения инвентаризации (время фиксации наличия объектов) и места, широты охвата (страна, организации, подразделения, склады и т.д.) определяются условиями инвентаризации.

Условия инвентаризации определяются её целями.

На каждый фиксируемый при инвентаризации объект составляется информационная анкета (информационный паспорт, карточка).

Результатом инвентаризации является объективная, достоверная информация о наличии объектов, их количестве и соответствующие анкете характеристики, показатели, определяющие объект.

Для отслеживания продвижения интеллектуального продукта от идеи через новшество, интеллектуальную собственность, интеллектуальные активы к интеллектуальному капиталу, использование интеллектуальной продукции в собственном производстве, коммерциализацию интеллектуальной собственности и интеллектуальных активов необходимо провести **аудит** интеллектуальной продукции в организации [3, с.15]. Использование интеллектуальной продукции в собственном производстве позволяет повысить технологическую безопасность (охраноспособность технологий, продукции, документации), улучшить экономические показатели, обеспечить прирост интеллектуального капитала.

**Аудит** – проверка, ревизия, контроль, экспертиза, – всё вместе взятое, но при этом аудит имеет свои отличия, свои приёмы. Аудит – это независимая или обязательная проверка всех операций (действий) за определённый период определённым функциональным субъектом, в качестве которого выступают организация, бухгалтерия, финансовая служба, юридическое или физическое лицо, при этом проверка проводится при обязательном сравнении выполненной операции с правилами, нормами её выполнения и оценкой соответствия выполненной операции соответствующим нормам, правилам, законам [4, с.25]. Характеристика отклонения даётся в виде количественной или качественной оценки.

В заключении об аудиторской проверке даётся рекомендация по всем отклонениям как нужно сделать правильно без нарушения норм, правил, законов. Результатом аудиторской проверки, также как и инвентаризации является достоверная информация о состоянии субъектов на определённый момент времени (на момент окончания аудиторской проверки), при этом даются рекомендации, как эта информация должна быть скорректирована при устранении ошибок.

**Диагностика** в организации проводится для выявления приоритетных направлений деятельности организации, приоритетных видов продукции, в том числе новой продукции, выявления всех проблемных моментов, на устранение которых должны быть направлены усилия коллектива, задействован интеллектуальный потенциал сотрудников и организации – диагностирование направлено на генерацию идей.

Диагностика – процедура, применяемая в определении состояния экономических систем, особенно при выявлении причин отклонения показателей со-

стояния от нормы, от устойчивых показателей, возникающих проблем. Диагностика – методы и методики выявления причин отклонения показателей характеристик от норм или ранее достигнутых показателей, определение путей, устранение выявленных отклонений.

Основным методом диагностики является метод сравнения количественных и качественных показателей, фактических и нормированных или достигнутых, возможно плановых или желаемых.

Результатом диагностики является информация о показателях состояния объекта, о нормах этих показателей и о фактах отклонений, о величине отклонений, о причинах отклонений фактических показателей от норм и о возможных путях устранения причин, вызвавших отклонения.

Для завершения исследования, оценки состояния в сравнении с аналогами, известными фактами и данными, с прошлыми достижениями и опытом необходимо выполнить анализ.

**Анализ** – заключительный этап по обработке всей полученной информации с помощью инвентаризации, аудита, диагностики и взятой из информационных баз учётных, статистических и архивных документов, относящихся к каждому из анализируемых объектов (субъектов) и внешних аналогов, а также требований рынка. Основным методом анализа является метод оценки и сравнения, достигнутого с прошлыми достижениями либо с планируемыми (желаемыми) показателями.

В процессе анализа вырабатывается программа действий и процесс вступает в стадию принятия решений, то есть наработанные идеи обрабатываются, оцениваются и продвигаются в направлении реализации.

Таким образом, проанализировав технические и финансово-экономические показатели работы предприятия "Харьковская бисквитная фабрика" выявлено, что на данном этапе проблем с оптимизацией технологии производства продукции, то есть с улучшением качества или с уменьшением затрат, не выявлено. Это связано с тем, что на предприятии сделано все возможное для этого. То есть:

- на предприятии производится постоянный контроль качества;
- на предприятии существует собственный научно-исследовательский центр, который разрабатывает и постоянно улучшает технологию производства.

На рассматриваемом предприятии сделано все для улучшения качества проверки готовой продукции и для активизации процесса создания новых продуктов, так как в лабораториях работают ученые.

Также необходимо обратить внимание на опыт руководства, которое смогло организовать работу и взаимодействие всех подразделений на столь высоком уровне, также руководители сумели мотивировать каждого отдельного человека. Опыт руково-

дства обогатился и в результате проведения большого количества совещаний для обмена опытом. То есть руководство произвело эффективный стиль управления.

Основной же проблемой, связанной с деятельностью предприятия является, преодоление негативного влияния внешней среды, а также поиск способов противодействия сокращению объемов продаж из-за перераспределения рынка. То есть руководство должно активизировать творчество людей с целью повышения конкурентоспособности предприятия, получения дополнительной прибыли, а также увеличения финансовой устойчивости предприятия. Пути достижения поставленных целей могут быть различными, но в любом случае для реализации любого решения будет использоваться портфель интеллектуальной продукции данного предприятия, который включает:

- стиль управления корпорацией;
- технологии производства продукции[5, с.35].

В итоге можно сформулировать основную проблему, как поиск решения, которое обеспечит:

- увеличение конкурентоспособности предприятия;
- получение дополнительной прибыли;
- увеличение финансовой устойчивости предприятия.

Также обследуем предприятие и выявим, как и в каких целях используется его интеллектуальный капитал.

Во-первых, выявим, каким образом происходит обмен знаниями между работниками предприятия, как повышается их компетенция и как она используется в целях повышения конкурентоспособности ЗАО "Харьковская бисквитная фабрика".

Обучение сотрудников в современных условиях становится важнейшей функцией менеджмента в целом и менеджмента знаний в частности. ЗАО "Харьковская бисквитная фабрика" внедряет в свою практику непрерывное образование каждого работника в течение всей его трудовой деятельности. Формы образования различные: стажировки и командировки в учебные центры, курсы в учебных центрах. Обучение часто рассматривается не только как средство пополнения необходимых знаний, но и как средство налаживания плодотворных контактов.

Во-вторых, рассмотрим, каким образом используется обмен знаниями между отдельными элементами внутренней структуры организации с целью повышения ее конкурентоспособности.

К элементам внутренней структуры относятся информационные системы, базы данных, оргструктуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии и пр.

Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях, таких как корпорация «БИСКВИТ-ШОКОЛАД», благодаря беспрецедентно быстрому и

успешному развитию компьютеров и программного обеспечения. Новые технические средства придают новый импульс росту значимости знаний и интеллектуального капитала. Программное обеспечение – ключевой элемент инновационного процесса.

В-третьих, определим, каким образом используется обмен знаниями между элементами внешней структуры организации. К элементам внешней структуры, как известно, относятся связи с клиентами, поставщиками, конкурентами, а также торговые марки и имидж организации. Построение эффективных внешних связей организации, которые увеличивают конкурентоспособность, способствуют эффективному использованию ее преимуществ. Данная стратегия опирается на маркетинговые технологии, которые направлены на развитие отношений с поставщиками, работниками. Центральным моментом этих исследований являются методы и подходы, позволяющие глубже понимать потребности клиента, определять его скрытые потребности, искать нереализованные возможности в обслуживании и на этой основе развивать отношения с клиентами.

В-четвертых, выявим, как сотрудники повышают компетенцию потребителей, поставщиков и прочих контрагентов, а так же, как потребители, поставщики и акционеры, в свою очередь, повышают компетенцию персонала. Это может происходить разными путями, прежде всего, путем прямого контакта с потребителями. Любые формы обратной связи, полученные с помощью социологических исследований или путем установления непосредственных контактов, можно использовать с целью повышения квалификации сотрудников и увеличения их готовности ответить на новые запросы потребителей. На предприятии "Харьковская бисквитная фабрика" работает сектор организации работы с клиентами, одной из функций которого является развитие взаимоотношений с существующими и привлечение новых клиентов на обслуживание предприятием.

В-пятых, определим, как осуществляется поток знаний из внешних во внутренние структуры и,

наоборот, из внутренних во внешние структуры организации. В рамках этой стратегии осуществляются систематические опросы потребителей, формируются базы данных о потребителях и их предпочтениях.

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

### Выводы

Была проведена работа по активизации творческой деятельности на данном предприятии. Предприятие недостаточно времени уделяет привлечению клиентов. Проведено обследование предприятия и анализ всего портфеля интеллектуальной продукции. Вся работа была направлена на достижение поставленной цели – активизации творческой деятельности людей по поиску путей обеспечения финансовой устойчивости предприятия, увеличения продаж, поиску новых рынков сбыта.

### Список литературы

1. Хайдуков И.Ф. Креативный менеджмент: конспект лекций / И.Ф. Хайдуков. – Челябинск, 2004. – 130 с.
2. Кудров В.М. Инновационная глобализация, конкурентоспособность и российская экономика / В.М. Кудров // Бизнес Академия. – 2003. – № 1. – С. 37-41.
3. Иванова М.Г. Методологические основы и способы проводимого исследования по оценке уровня контрафакта в сегменте рынка мультимедийной продукции / М.Г. Иванова // Интеллектуальная собственность. – 2005. – № 7. – С. 12-14.
4. Иванова М.Г. Проблемы управления в организациях, осуществляющих свою деятельность в сфере интеллектуальной собственности / М.Г. Иванова, А.Д. Панченко // Интеллектуальная собственность. – 2007. – № 10. – С. 23-25.
5. Иванова М.Г. Разработка методов оптимизации системы стратегического управления интеллектуальной собственностью / М.Г. Иванова // Информатика, социология, менеджмент: межвузовский сб. научн. тр. – М.: НОУ АМИ, 2007. – С. 57-41.

Поступила в редколлегию 22.09.2010

Рецензент: д-р пед. наук, проф. М.И. Лазарев, Украинская инженерно-педагогическая академия, Харьков.

### ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ ПО АКТИВІЗАЦІЇ ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТВОРЕННЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

О.Б. Нікітюк, О.Ф. Євсюков, Д.Г. Васильєв

Наведені результати по обстеженню підприємства «Харківська бисквітна фабрика» з метою отримання достовірної інформації про стан і діяльність організації, обліку інтелектуального продукту, виявлення проблем, задач. Наведені основні методи, що застосовуються для цих цілей: інвентаризація, аудит, діагностика та аналіз.

**Ключові слова:** планування і управління роботою, активізація творчої діяльності.

### PLANNING AND MANAGEMENT TO ENHANCE CREATIVITY AND INTELLECTUAL PRODUCTION IN THE ORGANIZATION

O.B. Nikityuk, O.F. Evsyukov, D.G. Vasil'ev

Given the results of survey «Kharkiv biscuit factory "in order to obtain reliable information about the status and activities of the organization, accounting knowledge goods, identify problems, concerns and questions. Describes the main methods used for this purpose: inventory, audit, Diagnostics and analysis.

**Keywords:** planning and management work, activation of creative activity.