

11. Лазаренко К. Оцінювання комунікативного потенціалу керівників органів внутрішніх справ і методи його психологічної діагностики : [Електронний ресурс] / К. Лазаренко. – Режим доступу : www.nbuuv.gov.ua/
12. Макарова М. Н. Особенности воспроизводства образовательного потенциала работников в современном российском обществе : социологический анализ : автореф. дис. ... д-ра социолог. наук : спец. 22.00.04 «Социальная структура, социальные институты и процессы» / М. Н. Макарова. – Екатеринбург, 2007. – 51 с.
13. Полякова Е. І. Управління посиленням економічної безпеки підприємства за функціональною складовою – соціальний потенціал : [Електронний ресурс] / Е. І. Полякова // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2008. – Вип. 33-1. – С. 192-197. – Режим доступу : www.library.dgtu.donetsk.ua
14. Рошин С. Ю. Теория рынка труда / С. Ю. Рошин, Т. О. Разумова. – М. : Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1999. – С. 77.
15. Савицька Н. В. Сутність креативного потенціалу підприємства : [Електронний ресурс] / Н. В. Савицька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 301-307. – Режим доступу : www.nbuuv.gov.ua
16. Синиця Т. В. Формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Т. В. Синиця. – Харків, 2004. – 23 с.
17. Фишер С. Экономика / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. – М. : Дело, 1997. – С. 303.
18. Хасанова В. Н. Методологические проблемы оценки качества рабочей силы : [Электронный ресурс] / В. Н. Хасанова, М. Ю. Шапкин // Экономические науки. – 2010. – № 3 (64). – С. 176-179. – Режим доступа: www.89.249.21.76/data/2011/06/17/1267350973/36.pdf

Гринько Т.В.

УДК 658:005.5

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Адаптивне управління інноваційним розвитком передбачає постійне урахування можливостей і потреб виробництва, а тому є досить складним механізмом здійснення управлінських впливів, що вимагає розробки його організаційного забезпечення.

Організаційне забезпечення адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства представляє собою сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію персоналу з технічними засобами і між собою в процесі реалізації запропонованої концепції. Порядок такої взаємодії відбивається в посадових інструкціях, які є типовим описом основних завдань як елементів бізнес-процесів, які повинен вирішувати працівник, що займає певну посаду. Завдання – особливість внеску працівника до процесу виробництва, основна специфіка його праці, що включає опис характерного кінцевого продукту. Посадові інструкції складаються на основі: уявлень про типові професійні завдання; позиції робочого місця в організаційній структурі; фотографії робочого дня; власного досвіду працівника тощо [1].

В процесі здійснення фінансово-господарської діяльності промислового підприємства можливі зміни набору обов'язків персоналу різних категорій. Перерозподіл та розширення завдань персоналу у зв'язку з потребами виробництва здійснюється за допомогою коригування посадових інструкцій. Якщо розглядати адаптивне управління інноваційним розвитком, то сам процес розвитку не може бути зведений до вирішення певної задачі, що вимагає його розподілу між усіма підрозділами і бізнес-процесами підприємства. Для цього, а також з метою зменшення невизначеності при прийнятті управлінських рішень на різних рівнях ієрархії, а також чіткого поділу рівнів стратегічного і оперативного управління, система адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства розділена на п'ять підсистем. Перша система представлена бізнес-процесами, згрупованими за основними сферами діяльності підприємства: виробничої, збутової та управлінської.

Згідно з організаційною структурою машинобудівного підприємства ЗАТ «НГМЗ-БУР», виробнича сфера представлена такими структурними підрозділами: планово-диспетчерським відділом, виробничими цехами підприємства, технічним відділом, відділом головного конструктора, відділом технічного контролю, а також включає в себе бюро конструкторської документації, бюро із забезпечення енергоносіями, бюро інструментального господарства, бюро із сервісного обслуговування.

До збутової сфери входять підрозділи: відділ маркетингу та збуту, склад готових виробів, відділ матеріально-технічного постачання і складське господарство.

Управлінська сфера представлена фінансовим і планово-економічним відділами, відділом організації праці та заробітної плати, відділом кадрів і підготовки кадрів, відділом головного бухгалтера, юридичним відділом, службою охорони праці та технічної безпеки, адміністративно-господарським відділом, а також включає бюро корпоративного управління.

Виробничою сферою здійснюється випуск продукції, конкурентоспроможність якої багато в чому залежить від ефективності планування та впровадження інновацій в даній сфері. Для впровадження виробничих інновацій необхідно:

1. Оцінити рівень інноваційного розвитку виробничої сфери.
2. Оцінити перспективи розвитку ринків продукції.

3. Визначити перелік потенційних виробничих інновацій.

4. Скласти план впровадження інновацій, який передбачає вибір інновацій для впровадження і визначення часу впровадження інновацій.

При плануванні та впровадженні інновацій виробничі процеси повинні розглядатися у взаємозв'язку і взаємозалежності зі збутовими аспектами. Так, для забезпечення адаптивного управління інноваційним розвитком підприємства відділ маркетингу та збуту повинен здійснювати прогнозування попиту на продукцію підприємства, визначення частки ринку; розробку збутових стратегій, обґрунтування розробки нових видів продукції; облік психологічних і когнітивних особливостей споживачів для активізації неекономічних чинників підвищення попиту; формування набору агрегованих показників, що характеризують розвиток збутових бізнес-процесів. Якщо технологічною службою надається інформація про витрати ресурсів, а планово-економічним відділом складається калькуляція собівартості інноваційної продукції, то відділом маркетингу та збуту надається інформація про можливі обсяги реалізації і ціни продукції, що потребує узгодженої взаємодії персоналу структурних підрозділів виробничої, збутової та управлінських сфер.

Неузгоджена робота персоналу різних сфер та рівнів управління може стати причиною неефективності впровадження інновацій на підприємстві. Саме тому в механізмі адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства одне з центральних місць повинно відводитися управлінню поточною діяльністю та оперативній взаємодії. Даний бізнес-процес являє собою набір заходів, спрямованих на вдосконалення горизонтальних взаємодій, і передбачає: узгодження оперативних рішень, дозвіл оперативних конфліктів, фільтрацію інформаційних потоків, узгодження елементів планів інноваційного розвитку, а також контроль інноваційного розвитку.

Удосконалення горизонтальних і вертикальних взаємодій на промисловому підприємстві є досить складним процесом, оскільки потребує дослідження всіляких зв'язків у рамках кожного рівня структури і між ними. Для вирішення даної задачі виділяється бізнес-процес другого рівня ієрархії, що представляє собою набір процедур за погодженням оперативних результатів і рішень, що приймаються на першому рівні. На рівні підсистеми 2 здійснюється узгодження і координація роботи підрозділів та окремих категорій персоналу виробничої, збутової та управлінської сфер діяльності підприємства.

Третій рівень представлений директором поточної діяльності. Сюди входять: заступник генерального директора з виробництва, з маркетингу та збуту, з економіки та кадрів, з охорони праці та техніки безпеки, господарських питань, а також головний бухгалтер та головний інженер. Якщо на рівні 2 неможливо досягнення узгодженості взаємодії елементів першого рівня з причини виникнення конфліктів інтересів, то дана проблема вирішується на більш високому, третьому рівні управління. Оперативне управління виробництвом здійснюється на 1-3 рівнях управління.

Генеральний директор підприємства ЗАТ «НГМЗ-БУР» відноситься до вищого керівництва (рівень 4) і одночасно є власником підприємства (рівень 5). Генеральний директор співпрацює з директором поточної діяльності в рамках питань, необхідних для здійснення стратегічного управління підприємством. Вище керівництво звільняється від усіх рутинних завдань, що вирішуються на нижчих рівнях, а зосереджується на важливих стратегічних питаннях інноваційного розвитку підприємства. Із загальної схеми взаємодії персоналу при здійсненні адаптивного управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства (рис.1) видно, що дія механізму починається з того, що службою маркетингу та збуту проводиться моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що передбачає виявлення проблемних ситуацій, негативних тенденцій і нових можливостей. Для цього аналізуються характеристики точок контролю, еталонні значення і дані про конкурентів. Далі результати моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства передаються до планово-економічного відділу (ПЕВ), який спільно з відділом маркетингу і збуту здійснює формування набору альтернатив інновацій (Ф1), після чого ПЕВ проводить зіставлення отриманих альтернатив (Ф2) і виділяє сфери діяльності підприємства, які потребують інновацій, а також надає набір пріоритетних інноваційних заходів на основі зіставлення з конкурентами. Планово-економічним відділом спільно з фінансовим відділом проводиться оцінка потенціалу інноваційного розвитку за усіма основними видами інновацій промислового підприємства (Ф3). Для цього використовуються результати моніторингу зовнішнього середовища відносно продуктових, виробничих і маркетингових інновацій. Дана інформація передається директорату поточного управління і вищому керівництву, яке здійснює вибір конкретного типу стратегії відповідно до існуючих ресурсів і цілей підприємства (Ф4). При цьому формуються основні та альтернативні інноваційні заходи з урахуванням наявних ресурсів, перелік яких спрямовується до відділу маркетингу та збуту для проведення подальшого аналізу та здійснення відбору та впровадження збутових інновацій (Ф5).

Відділ маркетингу та збуту надає третьому рівню управління інформацію про ефективність інноваційного розвитку збутової сфери. Далі планово-економічний відділ отримує інформацію щодо прогнозного попиту на продукцію, видів продукції для збуту і потенційних покупців і розраховує планований ефект від впровадження виробничих інновацій. Тільки після цього планово-економічним відділом проводиться остаточний відбір і календарне планування впровадження інновацій (Ф6). При складанні календарного плану враховується рівень забезпеченості персоналом для реалізації інновацій. При необхідності бюро корпоративного управління спільно з відділом кадрів і підготовки кадрів розробляє заходи, спрямовані на навчання та стимулювання персоналу до активної участі в реалізації інноваційних проектів.

У процесі реалізації положень концепції адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства з'являється набір нових завдань персоналу різних структурних підрозділів. При

цьому в більшості випадків виконання одного завдання передбачається співробітниками різних структурних підрозділів, що вимагає узгодження їх взаємодії шляхом чіткого розподілу робіт.

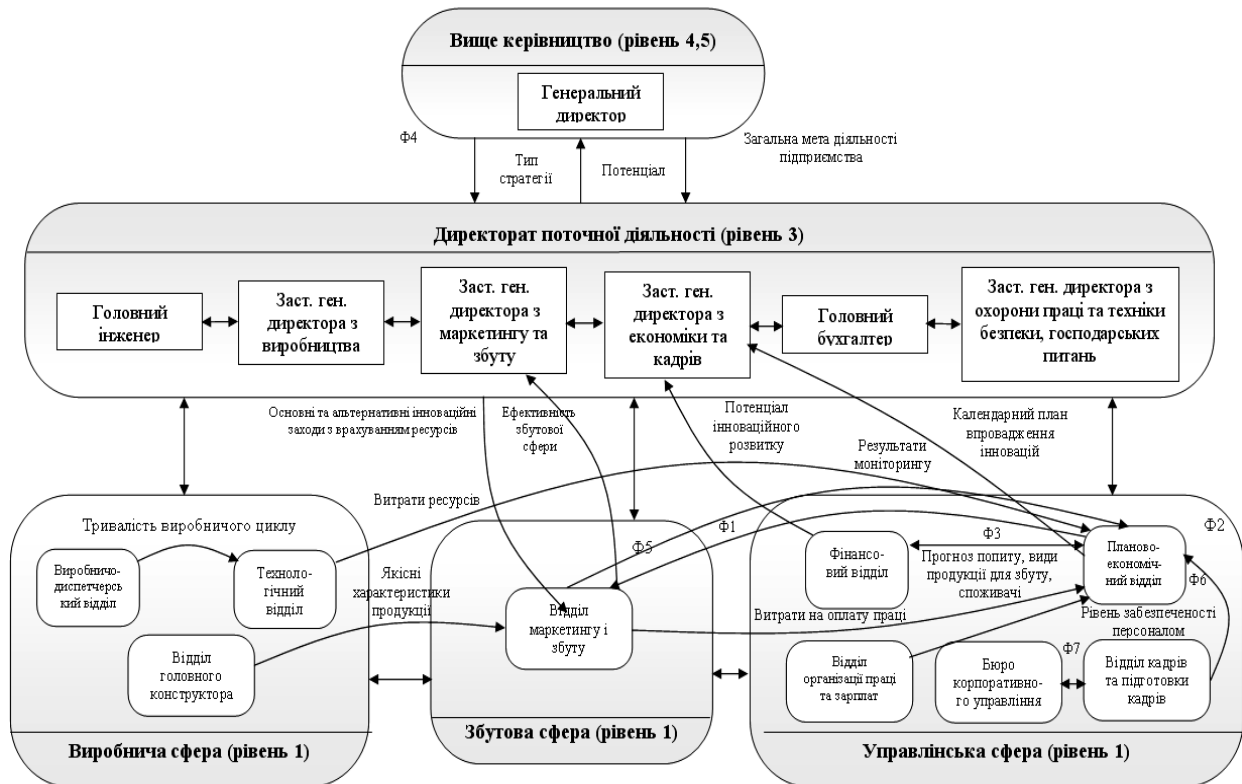


Рис. 1. Загальна схема взаємодії персоналу при здійсненні адаптивного управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства

Здійснення адаптивного управління інноваційним розвитком підприємства значним чином буде впливати на організацію і мотивацію інноваційної діяльності персоналу. Підвищуючи змістовність праці, зменшуючи його фізичне навантаження на працівника і забезпечуючи виробництво сучасної високоякісної продукції, інноваційний розвиток підприємства відіграє роль механізму самоорганізації внутрішньої мотивації праці персоналу, що сприяє інтенсифікації інноваційної активності персоналу. При цьому організація участі персоналу в інноваційній діяльності може передбачати як пряму, так і опосередковану участь. Пряма участь персоналу в інноваційній діяльності можлива на таких рівнях: працівник, керівник, співробітники; група; творча команда; підприємство. Перші два рівні покликані підвищувати інноваційну активність персоналу, а останні три – прискорювати створення і розвиток інноваційних процесів на підприємстві. Ідеальним варіантом є залучення персоналу на всіх організаційних рівнях одночасно. Опосередкована участь персоналу в інноваційній діяльності можлива на рівні підприємства, творчих команд, груп, міжфункціональних команд, проектних команд, гуртків якості, команд паралельної інженерної розробки [2]. Для реалізації концепції адаптивного управління інноваційним розвитком підприємства передбачається створення координаційних груп, взаємодіючих і приймаючих компромісні рішення. Так, для скорочення витрат на узгодження оперативних рішень при здійсненні адаптивного управління інноваційним розвитком на підприємстві ЗАТ «НГМЗ-БУР» передбачається створення трьох координаційних груп: перша група включає співробітників планово-економічного відділу та відділу маркетингу та збуту, друга – співробітників планово-економічного, фінансового відділів, відділу маркетингу та збуту і вище керівництво, а третя – директорат поточної діяльності і вище керівництво. Здійснюючи інноваційний розвиток, підприємство повинно вирішити проблему, яка обумовлена, з одного боку, прагненням здійснювати інновації та пов'язані з ними організаційні зміни, а з іншого – тим, що персонал прагне до стабільності в роботі при досягненні успіху і поважає усталені традиції. Опір інновацій з боку персоналу може здійснюватися в кількох формах:

- активна або пасивна протидія змінам у формі безпосередніх конфліктів;
- уникнення змін (пряма відмова);
- нейтральне ставлення до змін; пристосування до змін [2].

За словами Е. Шейна, зміни можуть бути успішно реалізовані при усвідомленні тієї обставини, що причиною опору є існуюча організаційна культура. Організаційна культура – це набір норм, очікувань, симпатій, уявлень, які свідомо чи несвідомо розділяються більшістю членів організації. Якщо людина працювала в організації деякий час, то вона автоматично робить вибір такої поведінки, яка, як відомо, не суперечить груповим нормам та очікуванням, не веде до конфлікту, підтримує стабільність. Це і є частина

організаційної культури [3, 4]. Основним важелем впливу на окремих співробітників та їх групи є організаційна культура. Організаційна культура інноваційної організації повинна орієнтувати персонал на більш швидке прийняття інновацій, а інженерно-технічних працівників – на генерацію ідей [6]. Як було доведено в роботі [5], організаційна культура на інноваційному підприємстві ідентична інноваційній.

Виходячи з цього, бюро корпоративного управління має здійснювати систематичну взаємодію з відділом кадрів і підготовки кадрів з метою можливого впливу на поведінку персоналу за допомогою коригування організаційної культури підприємства. Для цього перед серйозними перетвореннями на підприємстві можна виміряти рівень сприйняття працівників до інновацій. При цьому може бути використана анкета, в якій працівникам пропонується оцінити ряд тверджень, що стосуються запланованих змін та інноваційної сторони діяльності підприємства. Вимірювання рівня інноваційного сприйняття, а отже, й інноваційної культури слід доручити відділу кадрів і підготовки кадрів. Безсумнівно, основну роль при стимулюванні працівників відіграє матеріальний чинник, проте треба враховувати, що інноватори – люди творчі. Необхідно враховувати і прагнення до самореалізації у творчості в процесі всіх видів інновацій. Підвищенню інноваційної культури на підприємстві буде сприяти підвищення рівня мотивації працівників до інноваційної діяльності [6]. При побудові системи мотивації потрібно враховувати, що будь-які зміни в оплаті праці з метою підвищення її ефективності стають для персоналу недовідомими вже через два місяці після введення, оскільки працює ефект звикання до доходу. При цьому відбувається зниження мотивації працівників [7]. Виходячи з цього, система мотивації повинна містити в собі набір методів матеріальної і нематеріальної мотивації. Наприклад, для мотивації інноваційної активності персоналу можуть застосовуватися такі методи матеріальної мотивації [6]:

- заохочення раціоналізаторських пропозицій (якщо пропозиція приймається, його автор одержує 25% загальної суми економії на собівартості до двох років після впровадження удосконалення);
- організація «оплати за кваліфікацію» для широкопрофільних фахівців, які встигли внести певний внесок до інноваційного розвитку підприємства;
- організація оплати праці з закордонного досвіду: зарплата працівника прив'язується до кількості поданих ним нових продуктів;
- преміювання співробітників залежно від складності та ризикованості запропонованих інновацій.

Для забезпечення нематеріальної мотивації можуть бути використані такі заходи: формування банків відпусток для інноваційно активного персоналу, забезпечення пільгового робочого режиму для провідних фахівців, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; застосування віртуальних способів взаємодії з окремими творчими співробітниками тощо.

В ефективній системі мотивації вибір форм і методів мотивації персоналу повинен мати індивідуальний характер з урахуванням особистісних особливостей персоналу і ситуації, що склалася. З метою мінімізації опору персоналу інноваційному розвитку в роботі запропоновано науково-методичний підхід до вдосконалення управлінських бізнес-процесів промислового підприємства, що передбачає вдосконалення бізнес-процесів контролю інноваційного розвитку, узгодження елементів плану інноваційного розвитку, фільтрації інформаційних потоків, вирішення оперативних конфліктів та узгодження оперативних рішень. Реалізація даного підходу дозволить подолати опір персоналу інновацій за рахунок забезпечення [2]:

- 1) всебічного інформування персоналу про стан роботи підприємства, своєчасного доведення до відома персоналу положень стратегічного плану інноваційного розвитку підприємства;
- 2) реалізації інтересів персоналу при впровадженні інновацій (відповідна оплата праці, поглиблення знань і збагачення досвідом роботи тощо);
- 3) безперервного навчання персоналу;
- 4) розвитку мережі знань, інформаційних технологій, створення формальних і неформальних груп з вирішення конкретних інноваційних завдань;
- 5) розвитку почуття відповідальності персоналу за результати інноваційної діяльності, встановлення тісних взаємозв'язків і взаємодії між співробітниками різних відділів.

Таким чином, розробка організаційного забезпечення адаптивного управління інноваційним розвитком підприємства дозволить підвищити ефективність реалізації запропонованої концепції за рахунок регламентації взаємодії персоналу різних структурних підрозділів, а також мінімізації опору персоналу інноваційному розвитку. Перевага даного підходу полягає в його малих витратах, тому що його застосування не вимагає змін організаційної структури підприємства, а передбачає внесення змін до посадових інструкцій персоналу. Запропонований підхід спрямований на отримання не лише економічного ефекту, а й соціального за рахунок підвищення інноваційної культури персоналу та рівня його мотивації.

Джерела та література:

1. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2002. – №4. – С. 23-34.
2. Наумова О. Вдосконалення організації інноваційної діяльності персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. Наумова // Україна : аспекти праці. – 2010. – № 4. – С. 47-51.
3. Ушаков К. М. Источник сопротивления – организационная культура / К. М. Ушаков // Директор школы. – 2002. – № 7. – С. 3-7.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
5. Ларичева Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 5.

6. Ларичева Е. А. Управление персоналом на инновационном предприятии в машиностроении / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3.
7. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда : [Электронный ресурс] / Н. Хорошильцева. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/people/horosh.shtml>.

Дзюба Б.П.

УДК 336.221

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ИНФОРМАЦИОННОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Постановка проблемы и ее связь с важнейшими научными и практическими заданиями. В условиях современной экономической системы существенная часть транзакционных издержек предприятий, связанных с ведением бизнеса, приходится на налоговое администрирование. Это связано с большим количеством налогов и сборов, а также со сложностью методологии взимания налоговых и прочих приравненных к ним платежей. Поэтому, особую важность приобретает эффективность налоговой политики предприятия, которая способна нивелировать рестрикционную составляющую налоговой системы. В частности, необходима разработка научно обоснованной и практически целесообразной системы налогового менеджмента. Одним из главных элементов такой системы является информационное обеспечение налогового планирования.

Анализ основных исследований и публикаций. Вопросам рефлексивного управления и внедрения информационного обеспечения посвящены работы таких отечественных и зарубежных авторов как В.А.Левфер, Р.Н.Лева, А.А. Мадых, И.Н.Семенов, Р.В.Прокопенко. Однако большинство авторов рассматривают проблему налогового планирования только с точки зрения разработки налоговых схем, но не учитывают сложность реального вписывания этих схем в систему стратегического и оперативного управления предприятием. Поэтому возникает необходимость в разработке методов облегчения реализации бизнес-процессов налогового планирования а также согласования инструментов налогового планирования с общей информационной системой предприятия.

Целью статьи является разработка концептуальный подход к информационному обеспечению налогового планирования на предприятии.

Изложение основного материала исследования. Налоговое планирование на предприятии представляет собой активные действия налогоплательщика по уменьшению налоговых платежей или по распределению их во времени наиболее удобным для себя образом [3, 4, 5, 6]. Основными инструментами налогового планирования являются оптимизация налогов и минимизация налогов, которые являются сложными методами, требующими согласованных действий различных подразделений и учета различных возмущающих воздействий внутренней и внешней среды. Обеспечение согласованности и своевременной реакции на возмущающие воздействия возможно только при использовании развитой системы информационного обеспечения. Сущность налогового планирования заключается в том, что каждый налогоплательщик имеет право использовать допустимые законом средства, приемы и способы для максимального сокращения своих налоговых обязательств. Таким образом, налоговое планирование представляет собой планирование финансово-хозяйственной деятельности организации с целью минимизации налоговых платежей [4, 6].

Информационное обеспечение налогового планирования на предприятии является связующим элементом между различными стадиями и комплексами общеэкономического планирования предприятия, как тактического, так и стратегического. Информационное обеспечение налогового планирования непосредственно связано с реализацией управленческих функций предприятия, в частности, с маркетингом, финансами, кадровой политикой, сбытом и снабжением, производственными процессами. Также информационное обеспечение налогового планирования представляет собой один из базовых инструментов оценки эффективности функционирования предприятия, так как определение показателей эффективности не имеет смысла без учета налоговых последствий. Поэтому информационное обеспечение налогового планирования является непременным инструментом в комплексе управленческого менеджмента предприятия при принятии [1, 2].

В системе информационного обеспечения налогового планирования, представленной на рис. 1. основными элементами является информационное обеспечение оперативного и стратегического планирования.