**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ННІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**
**Кафедра менеджменту**

рівень освіти перший «Бакалавр»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма: Менеджмент
Форма навчання: денна

# КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему

# ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: студент 4 курсу, групи МНД-41
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
Бондаренко Ілля Олександрович
Керівник: к.г.н., Глушенкова А.А.
Рецензент: к.е.н., Ромащенко О.С.

Київ 2022

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**
**ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**
**Кафедра менеджменту**

рівень освіти перший «Бакалавр»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма: Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
**Завідувач кафедри менеджменту**
**_____А.М. Сорока**
“____” _____2022 року

***З А В Д А Н Н Я***
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТА
**Бондаренка Іллі Олександровича**

1. Тема роботи: «Інноваційний менеджмент підприємства»
Керівник роботи: к.г.н., Глушенкова А.А.
Затверджені наказом ЗВО від “16” лютого 2022 року № 22.
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства, Інтернет-ресурси.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, розділ 1. Теоретико-методичні основи формування системи інноваційного менеджменту підприємства телекомунікацій; розділ 2. Аналіз системи інноваційного менеджменту підприємства телекомунікацій; розділ 3. Шляхи удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства телекомунікацій, висновки, список використаних джерел, додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових графіків та таблиць): 8 рисунків., 21 таблиця, 90 використаних джерел.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | к.г.н, Глушенкова А.А. | 13.01.2022 | 17.02.2022 |
| | к.г.н, Глушенкова А.А. | 17.02.2022 | 31.03.2022 |
| | к.г.н, Глушенкова А.А. | 31.03.2022 | 28.04.2022 |

7. Дата видачі завдання_____13.01.2022_____

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми | 09.12.2021 | |
| 2 | Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи | 13.01.2022 | |
| 3 | Підготовка 1 розділу | 17.02.2022 | |
| 4 | Підготовка 2 розділу | 31.03.2022 | |
| 5 | Підготовка 3 розділу | 28.04.2022 | |
| 6 | Висновки | 05.05.2022 | |
| 7 | Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат | 25.05.2022 | |
| 8 | Написання відзиву науковим керівником | 30.05.2022 | |
| 9 | Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист | 01.06.2022 | |
| 10 | Зовнішня рецензія | 06.06.2022 | |
| 11 | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу | 09.06.2022 | |
| 12 | Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи | 14.06.2022 | |

**Студент _____Бондаренко І.О.**
( підпис )

**Керівник роботи _____ к.г.н., Глушенкова А.А.**
( підпис )

# РЕФЕРАТ

Бондаренко І.О. **«Інноваційний менеджмент підприємства»**

Дипломна робота зі спеціальності 073 „Менеджмент" на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» – Державний університет телекомунікацій: Київ, 2022.

В дипломній роботі розглянуто теоретико-методичні та практичні аспекти інноваційного менеджменту підприємства.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків: 102 с., 8 рис., 21 табл., 90 джерел, 2 додатки.

У вступі обґрунтовується актуальність теми та формулюються завдання дослідження.

У першому розділі розкриваються теоретико-методичні основи формування системи інноваційного менеджменту підприємства телекомунікацій, а саме: особливості нноваційного менеджменту підприємства як системи, основні принципи її формування, методи оцінки ефективності.

У другому розділі проаналізовано систему менеджменту телекомунікаційного підприємства на прикладі ТОВ «Омега». Проведена оцінка фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства, виявлено проблеми функціонування системи інноваційного менеджменту.

У третьому розділі викладені пропозиції щодо удосконалення інноваційного менеджменту підприємства.

**Ключові слова:** інноваційний менеджмент, система менеджменту, управління інноваційною діяльністю.

# ЗМІСТ


| | | |
|---|---|---|
| ВСТУП | | 6 |
| РОЗДІЛ 1. | **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ** | 8 |
| 1.1. | Інноваційний менеджмент підприємства як система | 8 |
| 1.2. | Основні принципи формування системи інноваційного менеджменту підприємства | 20 |
| 1.3. | Методи оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства | 27 |
| РОЗДІЛ 2. | **АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ** | 39 |
| 2.1. | Організаційно-економічна характеристика телекомунікаційного підприємства на прикладі ТОВ «Омега» | 39 |
| 2.2. | Оцінка системи інноваційного менеджменту ТОВ «Омега» | 50 |
| 2.3. | Аналіз проблем управління інноваціями на підприємстві та визначення потреби в її удосконаленні | 62 |
| РОЗДІЛ 3. | **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ** | 70 |
| 3.1. | Основні напрямки удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства | 70 |
| 3.2. | Мотивація інновацій в системі менеджменту телекомунікаційного підприємства | 76 |
| 3.3. | Результативність заходів вдосконалення системи інноваційного менеджменту телекомунікаційного підприємства | 88 |
| ВИСНОВКИ | | 94 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | | 96 |
| ДОДАТКИ | | 103 |

# ВСТУП

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання управління підприємством. Відомо, що для ефективного управління організацією необхідно враховувати існуючі та можливі проблеми в менеджменті. Реальний стан українського менеджменту та його організаційної культури є недосконалим, про що свідчить низький рівень продуктивності та якості праці на більшості вітчизняних підприємств і їх низька конкурентоспроможність. Виникає необхідність осмислення існуючих проблем і формування більш адекватної сучасним умовам господарювання моделі вітчизняного менеджменту та його організаційної культури. Тому дослідження в даному напрямку є досить актуальними.

В області осмислення проблем українського менеджменту та його організаційної культури достатньо продуктивно працюють українські вчені: Б.П. Будзан, Ф.І. Хміль, Г.В. Щокін, Г.А. Дмитренко, О.Є. Кузьмін, В.Г. Герасимчук, Г.О. Коваленко, Г.Л. Хаєт й інші.

Нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління, тому має особливе значення огляд докорінних змін, які відбуваються у сфері управління, оскільки триває зміна соціально-економічної системи.

*Мета* даної роботи - систематизувати теоретичні і практичні основи, визначити основні напрямки удосконалення інноваційного менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Омега»)

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні *завдання*:

- систематизувати теоретичні знання щодо сутності інноваційного менеджменту підприємства як системи;
- визначити основні принципи формування системи інноваційного менеджменту підприємства;
- обґрунтувати методи оцінки ефективності функціонування системи інноваційного менеджменту;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства;

- проаналізувати систему інноваційного менеджменту підприємства;
- ідентифікувати управлінські проблеми на підприємстві;
- визначити основні напрямки удосконалення інноваційного менеджменту підприємства;
- запропонувати заходи удосконалення інноваційного менеджменту телекомунікаційного підприємства.

*Об'єктом* дослідження є система менеджменту ТОВ «Омега».

*Предмет* дослідження - теоретичні та практичні аспекти формування системи інноваційного менеджменту підприємства телекомунікацій.

Робота виконана на основі нормативно-правових актів України, наукової літератури з менеджменту, зокрема дисертації та автореферати дисертацій, монографії, публікації у рецензованих, періодичних фахових та інших виданнях, а також в мережі Інтернет, внутрішньої корпоративної інформація та матеріалах звітності ТОВ «Омега».

У процесі роботи використовувались наступні методи: системного підходу, групування, порівняння, літературний, моделювання, економіко-статистичні, управлінського аналізу.

Результати даної роботи можуть бути застосовані для підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ТОВ «Омега» та інших телекомунікаційних підприємств.

# РОЗДІЛ І
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

## 1.1. Інноваційний менеджмент підприємства як система

Управління підприємством може здійснюватись лише за умови, коли існує реально діюча система, котра вирішує задачі управління. Реально діюча система управління є формою реалізації управлінських взаємозв'язків. Саме система управління забезпечує можливість здійснення управлінської діяльності, через її елементи вона набуває конкретного змісту, конкретних форм прояву та практичну реалізацію. В реальній дійсності управлінська діяльність – це функціонування системи управління.

Існує кілька точок зору щодо визначення сутності і елементів системи управління підприємством. Відповідно до однієї із них, система управління визначається як систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення ним визначених цілей. Об'єктом системи управління при цьому можуть бути як технічні об'єкти так і люди. Об'єкт системи управління може складатись з інших об'єктів, які можуть мати постійну структуру взаємозв'язків.

Згідно іншого підходу, система менеджменту – це система управління людьми й технічними засобами, як об'єктами управління, для досягнення цими об'єктами управління попередньо визначених цілей. Сучасні системи менеджменту в організаціях складаються, відповідно, з наборів систем управління за певною ознакою, наприклад, по типу керованої системи.[26]

Поділ системи менеджменту організації на декілька складових систем управління, згідно цього підходу, проводиться з метою зменшення комплексності загального управління і підвищення рівня керованості створених таким чином підсистем. Якість управління підприємством в цілому залежатиме від ступеню взаємодії окремих підсистем управління при

досягненні загальних цілей. Загальна система управління підприємством розробляється при цьому з урахуванням специфіки її діяльності. Ключовими аспектами при розробці такої системи є наступні: місія і бачення підприємства; оперативні, тактичні і стратегічні задачі підприємства; правильний вибір ключових показників ефективності для моніторингу і аналізу процесу досягнення поставлених стратегічних завдань; структура виробничих процесів; організаційна структура підприємства; наявність і якість інформаційного забезпечення; рівень володіння і використання методів управління; способи та методи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень; врахування специфіки управління персоналом; дотримання фінансової стабільності підприємства.

До найбільш розповсюджених систем (підсистем) управління, що застосовуються при такому розумінні сутності і структури системи управління в цілому можна віднести: систему управління маркетингом, систему менеджменту якості, управління проектами, контролінг, управління персоналом, управління ризиками, фінансовий менеджмент тощо.[29]

Другий підхід до визначення змісту і елементів системи управління засновано на співвідношенні об’єкта і суб’єкта управління, предметі, об’єкті та методах менеджменту. Об’єктом дослідження науки менеджмент являється господарська діяльність організації в цілому та її конкретні сфери – виробництво, збут, фінанси, персонал, маркетинг на різних етапах і ступенях розвитку. Об’єкт управління одержує команди від суб’єкта управління (керівника, менеджера) і функціонує відповідно до їх змісту.

Управління представляє собою визначену взаємодію між об’єктом і суб’єктом тобто відносини управління, суть яких полягає в тому, що вони є основою можливості здійснення управління. Адже вони визначають необхідність виробляти управлінські рішення і готовність їх виконувати.[26]

Управління визначається і обмежується не лише потребою суб’єкта в реалізації управлінських функцій, але і наявністю відповідних можливостей. Необхідно розрізняти дві складові цих можливостей. Перша пов’язана з

організаційно-технічними умовами управління, тобто наявністю необхідних каналів зв'язку і передачі інформації, доступністю необхідної техніки управління і т.п. Другою складовою є наявність у суб'єкта управління важелів впливу на об'єкт, за допомогою яких можна спонукати його виконувати управлінські команди (рішення).

У процесі управління використовуються різноманітних способи, підходи і прийоми, що дозволяють упорядкувати, спрямувати і ефективно організувати виконання функцій менеджменту, етапів, процедур, операцій, необхідних для прийняття рішень (методи менеджменту). У зв'язку з тим, що багато видів управлінської діяльності періодично повторюються і методи їх рішення досить відомі, то розробка нових методів охоплює лише частину необхідного інструментарію. Це створює реальні умови для економії часу і засобів при вирішенні управлінських проблем.

Існує також третій підхід до визначення змісту і складових системи управління. Фактично, він поєднує в собі основні положення і принципи тих двох підходів, що наведені вище. У самому загальному вигляді систему менеджменту можна визначити як сукупність певних підсистем і ланок, завдяки яким стає можливим сам процес управління. Складна структура системи менеджменту включає в себе дві великі підсистеми: 1) керуючу підсистему; 2) інфраструктуру менеджменту.[58]

Керуюча підсистема забезпечує вирішення головного завдання менеджменту - ефективне управління бізнесом. При цьому важливо не тільки створити відповідні підсистеми, а й забезпечити максимально можливу узгодженість їх функціонування. Інфраструктура менеджменту - все те, що забезпечує нормальне функціонування керуючої підсистеми.

Визнаючи провідну роль керуючої підсистеми, слід підкреслити також і значення інфраструктури менеджменту. Жодна ланка керуючої підсистеми не може функціонувати без підтримки з боку інформаційного, інноваційного, інвестиційного менеджменту, без сучасної системи забезпечення безпеки бізнесу.

Звичайно, у світі розроблено чимало різноманітних систем менеджменту у бізнесі. Але не всі вони витримали перевірку часом. Зосередимо увагу на трьох найпоширеніших концепціях:[62]

- функціональній системі менеджменту;
- елементній системі менеджменту;
- виробничій системі менеджменту.

Функціональна система менеджменту ґрунтується на ідеї розподілу управлінської діяльності на спеціалізовані види кваліфікованої праці або універсальні напрями діяльності, виконання яких у певній послідовності забезпечує узгоджену роботу всієї організації. Цей підхід до системи менеджменту найстаріший (з часів А.Файоля) і найпоширеніший. І хоч у різних книгах склад функцій виглядає дещо неоднаковим внаслідок різного ступеня деталізації, функціональна система є найбільш логічною. Цей підхід зображено на рис. 1.1.

Як видно з цього рисунка, система менеджменту має насамперед вхідний блок, у якому формуються цілі організації. Обґрунтування цих цілей залежить, з одного боку, від навколишнього середовища (уряд, суспільство, постачальники, клієнти та ін.) з іншого боку — від власників і працівників організації. Перш ніж розробляти плани, доводиться поєднувати інтереси тих, хто впливає на організацію і прагне отримати від неї свій шматочок "м'яса". Тому в англомовній літературі з бізнесу їх називають "stakeholders" — особи, надання послуг яким є метою організації.

З іншого боку, обґрунтування цілей залежить від ресурсів, що є у розпорядженні організації: працівників, капіталу, спроможностей управлінців, технології.

Після визначення цілей, що їх нерідко доводиться багаторазово узгоджувати, можна приступати до планування, а згодом і до інших функцій: організації, комплектування штатів, керівництва, контролю Нормальна управлінська діяльність дає можливість досягти певних результатів

(продуктивних виходів). Вони деталізовані у вигляді прибутків, послуг, товарів та ін.

Система інноваційного менеджменту охоплює два типи зворотних зв'язків. Жорсткий зв'язок (відтворення системи — зліва) здійснюється цільовими замовниками із зовнішнього середовища.

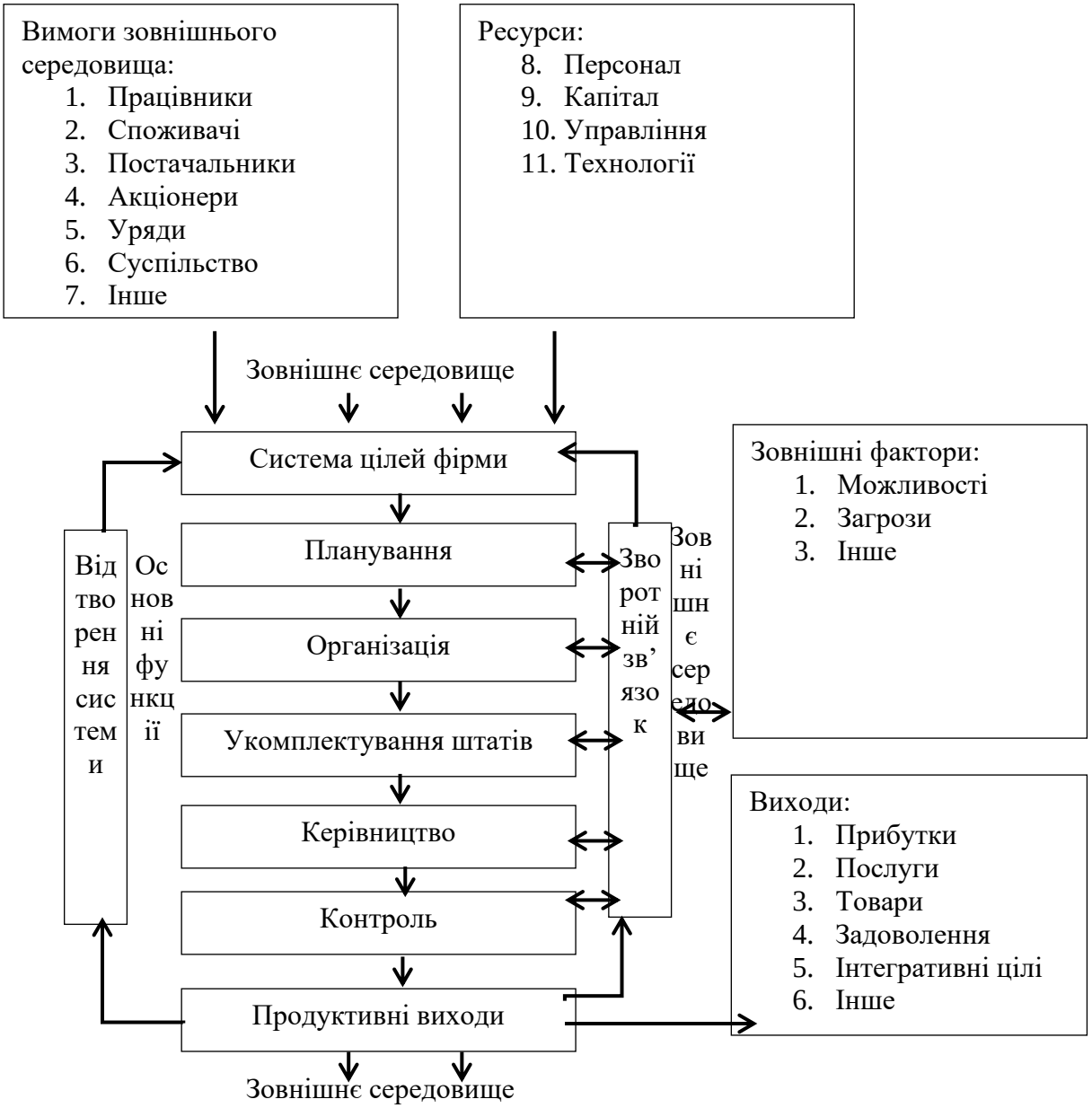


Рис. 1.1. Системний підхід до інноваційного менеджменту

(удосконалено автором на основі [26]

Залежно від результатів працівники, споживачі, постачальники та інші заінтересовані суб'єкти середовища приймають відповідні рішення щодо своїх

зв'язків з організацією і впливають на її майбутнє. Незадоволені працівники залишають організацію, а споживачі перестають купувати продукцію.[68]

Зазначених цільових партнерів цікавить не менеджмент в організації, а лише кінцеві результати. Тому між "відтворенням системи" і функціями менеджменту відсутні зв'язки. Зовсім іншим є "зворотний зв'язок" справа. Це — гнучкий зв'язок всередині організації: між результатами і окремими функціями, між самими функціями, наприклад, між контролем і плануванням, організацією і контролем за комплектуванням штатів і керівництвом, а також цілями. У цьому разі доводиться враховувати зміну в навколишньому середовищі, зокрема наявні можливості й загрози.

Розглянута система зручна тим, що вона є універсальною для будь-якої організації та чудово віддзеркалює процес менеджменту. Але вона має дещо загальний характер і потребує конкретизації. Вона корисна для усвідомлення, але дещо складна для практичного застосування. Тому відомою консалтинговою фірмою "Мак-Кінсі" була запропонована елементна система менеджменту, що складається з семи елементів, назви яких розпочинаються з літери "S". Тому вона дістала назву "Модель—7 "S" (рис. 1.2.).

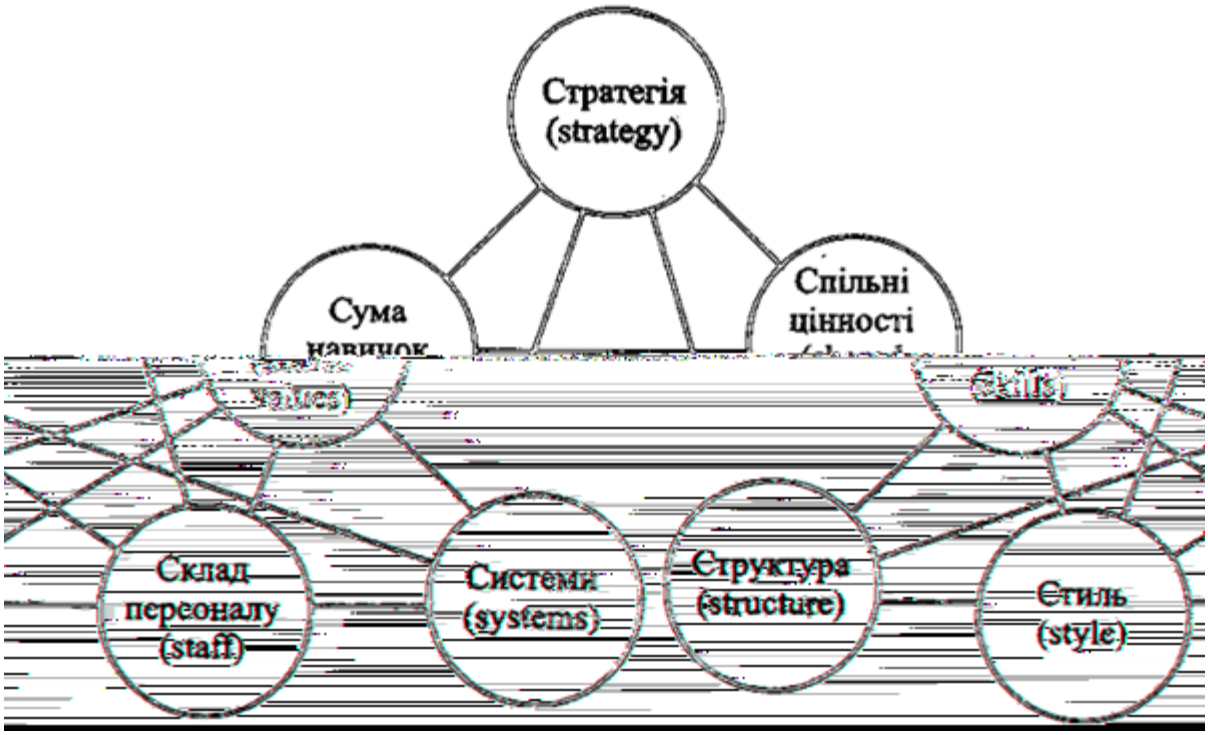


Рис. 1.2. Модель системи менеджменту Мак-Кінсі—7 "S"[68]

Запропонована схема зручна для практичного використання, адже будь-який з елементів цілком зрозумілий для кожної людини. Слід особливо звернути увагу на зв'язки між усіма елементами. Система менеджменту ґрунтується на стратегії, тому цей елемент розташовано на вершині. Елементи, що розташовані внизу (структура, стиль, склад персоналу, системи), цілком очевидні. Що стосується проміжних елементів (сума навичок і спільних цінностей), то вони нерідко залишаються поза увагою менеджерів. Однак саме вони дають можливість втілювати стратегію послідовно в елементах нижнього рівня.[26]

Таблиця 1.1.

Характеристика елементів інноваційного менеджменту. [68]

| Елементи менеджменту | Характеристика елементів |
|---|---|
| Стратегія | Курс на розподіл обмежених ресурсів для досягнення намічених цілей |
| Сума навичок | Здібності, які властиві персоналу і фірмі в цілому |
| Спільні цінності | Найважливіші цінності чи основоположні концепції, що доводяться до свідомості всіх працівників фірми і визначають їхню діяльність |
| Структура | Опис характеристики організаційної схеми (функціональної, децентралізованої та ін.) |
| Стиль | Характер ділової поведінки і дій провідних менеджерів для досягнення цілей фірми |
| Склад персоналу | Демографічні та інші характеристики найважливіших категорій персоналу |
| Системи | Опис процесів і встановлених процедур (наприклад, систем планування, управління якістю тощо) |

І, нарешті, про елементи, розташовані в "кутах" і між ними. Вони відображають "жорсткі" та "м'які" елементи менеджменту.

"Жорсткі" елементи менеджменту (стратегія, структура, системи) відбивають формальний бік організації та закріплюються в різноманітних документах кожної конкретної компанії.

"М'які" елементи менеджменту (сума навичок, спільні цінності, стиль, склад персоналу) відображають неформальний бік організації.

Виробнича система менеджменту вироблена на підставі узагальнення досвіду створення менеджменту у постсоціалістичних країнах. Перевага цієї моделі у тому, що в ній об'єднуються всі ланки підприємства, які включають структури, маркетинг та бізнес-план, організації та логістику, фінансовий та управлінський облік, фінанси, економіку, людські ресурси, а також два допоміжні блоки: комунікації та документооборот між різними блоками, а також програмно-технічні платформи.

Запропонована схема успішно використовується в практиці багатьох російських і українських підприємств. Така система дає можливість досягати згоди між різними елементами системи. Скажімо, бізнес-планування здійснюють служби стратегічного планування, а розроблення фінансових бюджетів — фінансовий відділ. Нерідко вони діють незалежно і в різних формах. Але лише за умови дотримання форматів бізнес-плану бюджетів фінансова служба буде спроможна контролювати і використовувати фінансові індикатори ступеня виконання бізнес-плану. Лише в цьому разі стає можливим контроль за реалізацією проекту.[62]

Всі організації мають деякі загальні характеристики, в т. ч. необхідність управління. Тому не дивно, що управлінська робота також має багато загальних характеристик. Хоча організації, сфери і відповідальність можуть розрізнятися, роботи керівників різних. рівнів мають багато спільного.

Торкаючись змісту роботи менеджера можна знайти одну спільну рису управлінської роботи: ролі керівника. Роль, за визначенням Мінцберга, "це набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або

конкретній посаді". Саме так, як герої у виставі мають свої ролі, що змушують їх поводитися таким чином, так і менеджери обіймають певні посади як керівники певних організаційних підрозділів, і саме це визначає їх службову поведінку.

Особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. У своїх роботах Мінцберг виділяє 10 ролей, які, на його думку, приймають на себе керівники в різні періоди. Він класифікує їх в рамках трьох великих категорій: міжособові ролі, інформаційні та ролі щодо прийняття рішень. Ролі не можуть бути незалежні одна від одної, навпаки, вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого.[29]

Міжособові ролі випливають із повноважень і статусу керівника в організації і охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Ці міжособові ролі можуть зробити керівника пунктом зосередження інформації, що дає йому можливість і одночасно змушує його відігравати інформаційну роль і діяти як центр обробки інформації. Беручи на себе міжособову інформаційну роль, керівник здатний виконувати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, ведення переговорів від імені організації та інші. Всі ці 10 ролей, взяті разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера, незалежно від характеру конкретної організації.

Міжособові ролі — головний керівник, лідер, зв'язуюча ланка.

Інформаційні ролі — той, хто приймає інформацію, розповсюджувач інформації, представник.

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень — підприємець, той, хто розподіляє ресурси, веде переговори, усуває порушення.

Вертикальний розподіл праці в результаті утворює рівні управління. Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно ділять на три категорії: керівники (управляючі нижчої ланки) або операційні управляючі, керівники (управляючі) середньої ланки і керівники (управляючі) вищої ланки.

Керівники нижчої ланки, молодші начальники, операційні керівники — це організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над робітниками та іншими працівниками. Молодші начальники, майстри, контролери в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безперервного забезпечення інформацією про правильність виконання них завдань. Вони відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина і обладнання. Робота керівника нижчої ланки є напруженою і наповненою різнобічними діями. Вона характеризується частими переривами, переходами від одного завдання до іншого.

Керівники середньої ланки. Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. Характер роботи керівника середньої ланки дуже змінюється від організації до організації і навіть всередині однієї організації. Вони часто очолюють великі підрозділи або відділи в організації. Характер їх роботи значною мірою визначається змістом роботи підрозділу.

Керівники ланки є буфером між керівниками вищої і нижчої ланок. Вони готують інформацію для рішень, які приймають керівники вищої ланки.

Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому. Керівники вищої ланки, які успішно діють, у великих організаціях цінуються дуже високо і їх праця добре оплачується. Робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення, тому вона є дуже напруженою і великою за обсягом.

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур є професійний характер управлінської діяльності. Професійних керівників тут називають менеджерами. Професор Й.С.Завадський дає таке визначення менеджера. Менеджер - це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку

роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції.

Перше визначення інновації було введено Йозефом Алоїсом Шумпетером (1883–1950) (Schumpeter 1934). Однак відтоді з'явилася велика кількість варіацій. Інновації описані в документі Європейської Комісії (2005 р.), а її визначення таке: «Інновація — це застосування кращих рішень, нових продуктів і послуг, які відповідають новим вимогам та пов’язаним з ними потребам ринку. Це створює нові методи виробництва, постачання та розподілу, зміни в управлінні, організації праці, умовах праці та кваліфікації». Інноваційний процес є нелінійним, що означає, що інновації стимулюються та впливають на багато внутрішніх і зовнішніх аспектів. та джерела інформації. [26]

Інновації також дуже інтерактивні і зазвичай коштують дорого. Деякі компанії не мають достатнього капіталу, щоб фінансувати свої дослідження та інновації.

Коли компанії шукають капітал, вони повинні знати про витрати, пов’язані із залученням додаткових фінансів. Менеджери також повинні пам’ятати, що банки та інші фінансові установи торгують грошима, і їхня мета – отримувати прибуток. Крім того, позичальники зазвичай знаходяться в гіршому становищі, ніж кредитори. – Коли компанії домовляються про умови кредитування з банками, їх зазвичай просять надати відповідний бізнес-план. Однак деякі компанії неохоче надають інформацію, що стосується їх бізнес-плану та очікуваного майбутнього розвитку. З одного боку, це зрозуміло, оскільки компанії хочуть захистити свої ноу-хау; однак, з іншого боку, якщо ці дані не будуть надані, банк не захоче надати їм позику, а отже, буде важко знайти необхідний капітал для фінансування їхніх досліджень та інновацій. [41]

Важливо розрізняти інновацію та винахід:

Винахід — це перша поява ідеї для нового продукту чи процесу, тоді як інновація — це втілення чогось у життя, нове застосування старої концепції, нової цінності чи нового способу виконання речей.

Управління інноваціями передбачає процес управління інноваційною процедурою організації, починаючи з початкової стадії задуму і закінчуючи її кінцевою стадією успішної реалізації. Він охоплює рішення, діяльність і практику розробки та впровадження інноваційної стратегії.

За словами Gartner, дослідницької та консалтингової компанії з IT, управління інноваціями — це бізнес-дисципліна, яка спрямована на стимулювання сталого інноваційного процесу або культури в організації. Часто ці ініціативи з управління інноваціями використовують руйнівний метод змін для трансформації бізнесу. [8]

В епоху цифрової трансформації організації стикаються з необхідністю вводити більше інновацій та швидко впроваджувати інновації. Інновації стимулюють зростання бізнесу та допомагають організаціям випереджати своїх конкурентів. Управління інноваціями допомагає створювати нові бізнес-моделі та створювати нові продукти, послуги та технології, розроблені для мінливого ринку. Належне управління інноваціями також підвищує задоволеність клієнтів і залучення співробітників. [29]

Методи управління інноваціями

Загалом кажучи, інновації можуть бути поетапними, проривними або руйнівними.

Поступові: в епоху, коли підприємствам потрібно постійно винаходити себе, додаткові інновації допомагають їм процвітати, постійно вдосконалюючи поточні продукти, послуги, процеси або методи.

Проривні: Проривна інновація відноситься до технологічних досягнень, які можуть підвищити рівень продукту або послуги в рамках існуючої категорії, випереджаючи конкурентів.

Підривні: підривні інновації – це ідеї, які здатні радикально змінити поведінку ринку після впровадження.

Щоб процес інноваційного менеджменту був успішним, важливо, щоб компанія підтримувала інноваційну культуру та змушувала співробітників відчувати себе цінними. Це спонукатиме співробітників генерувати якісні ідеї натомість.

Сьогодні організації використовують такі технології співпраці, як соціальні мережі, для отримання зворотного зв'язку, що допомагає генерувати постійний потік ідей від зацікавлених сторін як всередині компанії, так і за її межами.

Щоб зробити управління інноваціями рутинною частиною бізнесу, багато організацій дотримуються дисциплінованого та циклічного підходу. Ідеї – це перший крок до інновацій, а стимули та зворотний зв'язок допомагають заохочувати постійний потік ідей. Наступним кроком у добре керованому інноваційному процесі є визначення найбільш цінних і життєздатних ідей. Потім компанії можуть рухатися вперед, створюючи прототипи продуктів на основі ідей з короткого списку та реалізовувати їх, щоб побачити, як вони працюють. На останньому етапі повної реалізації важливо оцінити результат, щоб побачити, чи були досягнуті бажані бізнес-цілі після реалізації ідей. [89]

## 1.2. Основні принципи формування системи інноваційного менеджменту підприємства

Принципи менеджменту - це вихідні положення теорії менеджменту, основні правила діяльності в галузі управління організацією. Як і будь-яка інша діяльність, управління здійснюється відповідно з певними правилами, дотримання яких забезпечує успіх організації, а недотримання може призвести до невдач і збитків.[76]

До основних принципів менеджменту можна віднести наступне.

1. Науковість у поєднанні з елементами мистецтва. Науковий підхід необхідний, оскільки сучасною організацією практично неможливо управляти але натхненням, без ретельного опрацювання рішень. У той же час ситуація може змінюватися настільки стрімко і непередбачувано, що на її вивчення просто немає часу. Тоді доводиться імпровізувати, використовувати нетрадиційні підходи, інтуїцію, досвід. Таким чином, фактор невизначеності функціонування і розвитку соціальної системи перетворює управління в мистецтво.

2. Оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні (головний принцип менеджменту). Найбільш прийнятним вважається варіант розподілу повноважень у процесі прийняття рішень, при якому централізовано приймаються стратегічні рішення, а оперативне управління здійснюється децентралізовано. Суб'єкти на місцях повинні мати можливість конкретизувати спільні рішення керівництва відповідно до що складається ситуацією та особливостями підрозділи, а в певних рамках діяти самостійно.

Принцип поєднання централізації і децентралізації припускає використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні.

Єдиноначальність - це надання менеджеру права самостійного вирішення питань, що входять до його компетенції, при персональній відповідальності за доручену ділянку роботи. При цьому кожен працівник отримує вказівки і підпорядковується тільки одному керівнику.

Колегіальність передбачає вироблення спільного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також думок виконавців конкретних рішень. Дотримання оптимального співвідношення між єдиноначальності і колегіальності забезпечує ефективність і дієвість прийнятих рішень.

3. Принцип цілеспрямованості. Менеджери діють не "просто так", а заради вирішення конкретних завдань, що стоять в даний момент перед господарюючим суб'єктом, для досягнення поставлених цілей.

4. Спеціалізація в поєднанні з універсальністю. З одного боку, для успіху управління необхідний індивідуальний підхід до кожного об'єкту, суб'єкту чи процесу з урахуванням його особливостей.

Малим підприємством не можна управляти так само, як великим машинобудівним заводом. Але, з іншого боку, оскільки і в тому і іншому випадку виконуються управлінські дії, вони повинні містити якісь універсальні моменти.

5. Принцип послідовності. Усі управлінські дії виконуються в строго визначеному порядку як у часі, так і в просторі. Не можна, наприклад, спочатку приймати рішення, а потім вже осмислювати ситуацію.

У ряді випадків управлінські операції можуть здійснюватися циклічно, повторюватися через певні проміжки часу (наприклад, контроль, складання звітів), проте з урахуванням зміни конкретної ситуації.

6. Принцип централізації і децентралізації управління визначає оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні, що передбачає необхідність вмілого використання єдиноначальності і колегіальності.

Централізоване управління - процес, при якому глобальні команди, керуючі сигнали формуються в єдиному центрі управління і передаються з нього численним об'єктах управління. Така форма організації управління найчастіше використовується невеликими компаніями, що випускають один вид продукції або продукцію однієї галузі, технологічний процес якої тісно пов'язаний з підприємствами, що працюють переважно у видобувних галузях промисловості і орієнтуються на місцевий чи національний ринок.

Ознаки централізованої форми управління:[64]

• наявність великого числа функціональних служб (відділів);

• функціональні підрозділи більш важливі, ніж виробничі відділення;

• дослідницькі підрозділи розташовані в центральному апараті материнської компанії;

• функціональні відділи центрального апарату материнської компанії виконують функціональний контроль над відділеннями по продукту, виробничими підприємствами та збутовими підрозділами. Рівень централізації тим нижче, чим більше рішень, які негайно виконуються і носять вузький, спеціальний характер, приймаються безпосередньо на робочих місцях. Централізація характеризується відсутністю передачі повноважень, що призводить до зниження оперативності у прийнятті рішень.

Переваги централізованого управління:

• ліквідація можливого дублювання різних заходів, зусиль;

• можливість приведення до єдиного стандарту всіх операцій в рамках організації;

• кращий контроль за діяльністю організації;

• більш ефективне використання кадрів, устаткування, виробничих площ.

Недоліки централізованого управління:

• зволікання в ухваленні рішень, особливо на робочому місці;

• рішення ухвалюються тими, хто погано знайомий з реальною ситуацією на виробництві;

• зростання бюрократизму, накопичення термінових для вирішення питань, збільшення документації.

Децентралізоване управління - процес, при якому істотну кількість керуючих впливів, що відносяться до даного об'єкта, виробляються самим об'єктом на основі самоврядування. Ступінь децентралізації управління обумовлюється ступенем надання повноважень або прав прийняття самостійних рішень керуючим відділеннями.

Делегування повноважень є складовою частиною децентралізації.

Фактори, що впливають на рівень децентралізації:

• розміри підприємства. На великих підприємствах рішення приймаються великим числом керівників різного рівня, тому їх складно

скоординувати. Там, де повноваження розосереджені, рішення приймаються більш оперативно;

• величина витрат;

• наявність відповідного керівника. При відсутності менеджерів необхідного рівня необхідно зосередити повноваження у вищих ланках управління

• вплив зовнішнього середовища;

• характер діяльності організації. Якщо комерційні операції поширюються на великі географічні райони, то потрібно і велика ступінь децентралізації;

• використання контролю. Чим вище можливості контролювання, тим більшою мірою децентралізації можна досягти.

Всі принципи управління тісно взаємопов'язані і взаємозумовлені. Наприклад, неможливо домогтися чіткого функціонування системи управління, ігноруючи інші принципи управління (цілеспрямованість, планомірність, компетентність, стимулювання, дисципліну), так само як не можна забезпечити цілеспрямовану діяльність організації без планомірності, компетентності, дисципліни та ієрархічності.

Поряд із загальними принципами існують, як вже зазначалося вище, приватні принципи управління, які мають локальний характер і регулюють лише окремі управлінські процеси і сторони управління. Наприклад, стосовно до управління підприємствами торгівлі виділяють зазвичай такі приватні принципи, як ритмічність, безперервність, паралельність і спадкоємність управлінських процесів.

Підприємства намагаються формувати систему управління за власним баченням, враховуючи специфічні умови технології виробництва чи організаційної структури, що склалася.

Уперше принципи управління сформулював в 1912 р. американський менеджер Г. Емерсон у книзі “Дванадцять принципів продуктивності” [92]. Однак творець “теорії адміністрування” А. Файоль висловив думку про те,

що кількість принципів керування необмежена. І це так, оскільки будь-яке правило посідає своє місце серед принципів керування, принаймні на той час, поки практика підтверджує його ефективність.

Зазначимо, що досі не сформувався єдиний погляд стосовно кількісної структури принципів, які беруться до уваги в управлінській діяльності. Окремі автори виділяють низку принципів, які поширюються на усі сфери управлінської діяльності, зокрема на управління персоналом. Так, О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник виділяють такі принципи менеджменту: цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя [52, с. 18–19]. Л.А. Полонська поділяє усі принципи менеджменту на такі групи [67, с. 33]: загальні та структурно-функціональні принципи управління підприємством; принципи, що визначають взаємовідносини у колективі (принципи управління людьми); принципи, що сприяють формуванню особистості працівника.

Фактично дві останні групи належать до принципів формування системи управління персоналом.

Усю сукупність принципів менеджменту варто класифікувати на три групи: загальні, організаційні, локалізовані за зонами і напрямами управлінської діяльності (рис. 1.3.).

Керівники будь-якого підприємства постійно змушені вирішувати ту саму проблему – як сформувати відповідну систему управління, щоб забезпечити співпрацю працівників і успішно розв'язувати можливі конфлікти між ними в організаційному середовищі. Проблема “конфлікт – співпраця” – основна суперечність організаційної поведінки, яка або розв'язується, або загострюється з плином часу. Ступінь розв'язання суперечностей є основним показником ефективності управління персоналом.

Отже, звідси можна зробити висновок, що є два види відносин, на яких і основане управління. Йдеться про певний порядок або принцип, якого потрібно дотримуватись залежно від того, на основі яких відносин

створюється управління на підприємстві – субординаційних або координаційних.

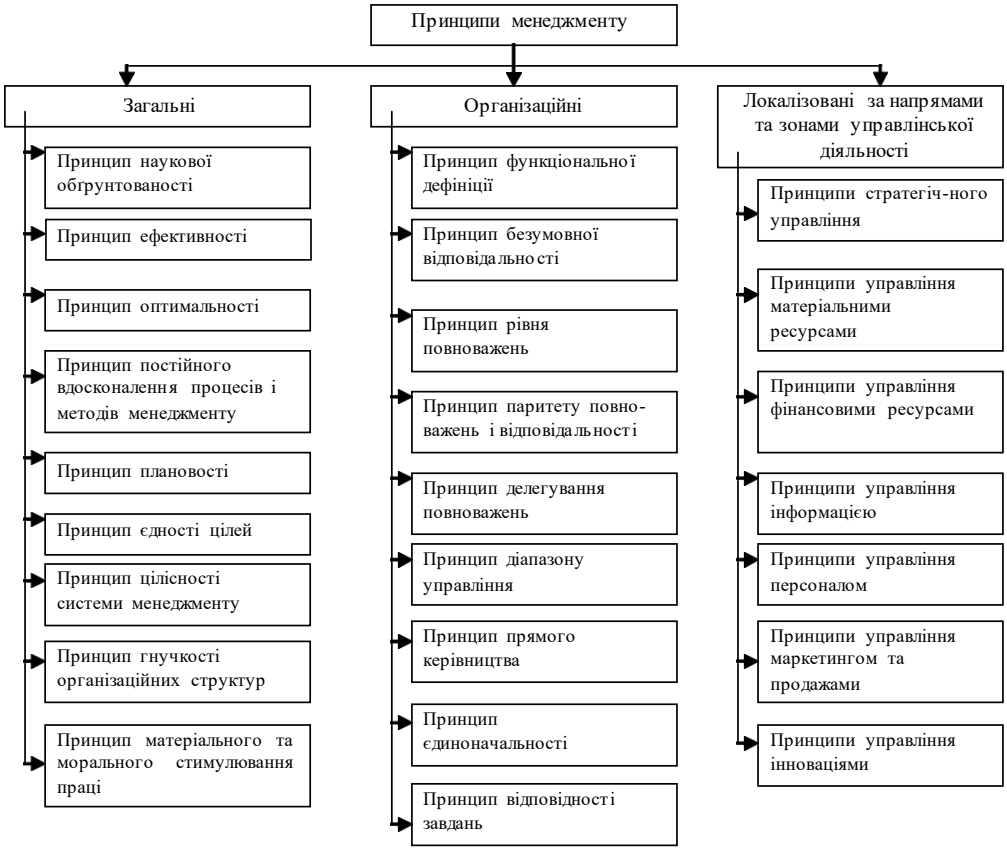


Рис. 1.3. Класифікація принципів менеджменту [26]

Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість.

П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [29, с. 196]. На думку цього автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях.

О.В. Крушельницька зазначає, що управління персоналом ґрунтується на таких принципах [51, с. 17]: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного

підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень.

Г. В. Щекін вважає, що ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає [80, с. 17]: спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Загалом сформувалися дві основні групи принципів управління персоналом, які тісно взаємопов'язані, а дотримання їх та раціональне використання дають змогу сформувати ефективну систему управління персоналом підприємства. Ними є:

– принципи, які характеризують вимоги до становлення системи управління персоналом підприємства;

– принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом підприємства.

## 1.3. Методи оцінки ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства

Управління інноваціями в малих і середніх компаніях можна розділити на управління стратегічними, продуктовими та процесними інноваціями. Кожне з цих нововведень сприяє загальному успіху компанії, і тому його можна виразити ієрархічно, коли кожна інновація, що розташована вище, означає вищий рівень реалізованої цінності.

Це інновації оперативного характеру (тому їх іноді називають оперативними інноваціями). Процесні інновації зазвичай приносять не миттєву конкурентну перевагу, а основу для отримання довгострокової позиції

компанії. В принципі, це оптимізація всіх визначених бізнес-процесів, що мають стратегічне та операційне значення з метою підвищення ефективності шляхом систематичного вдосконалення діяльності, спрямованої на уникнення витрат або підвищення ефективності. [16]

Є багато методів, які не використовуються малими та середніми компаніями в повній мірі, але в рамках змін процесу їх слід використовувати хоча б частково. В основі інноваційної суміші процесів можуть бути використані наступні методи: Lean, Six Sigma і TOC. Метод TOC (Теорія обмежень) заснований на пошуку так званого вузького простору. процесу та його подальшого усунення з метою збільшення його пропускної здатності та негайного продовження пошуку іншого слабкого місця. Принцип методу шести сигм полягає в підвищенні стабільності окремих процесів.

Метод Six Sigma має багато модифікацій і спочатку був заснований на шести основних принципах, які значно розширюють діяльність, пов'язану з інноваціями в процесі - орієнтація на клієнта, правильна інформація, постійне вдосконалення процесу, гнучке управління, розподіл на основі співпраці, прагнення до досконалості в разі толерантності. невдачі. Розв’язання проблем у моделі Six Sigma ґрунтується на так званій процедурі п’яти кроків: Визначте – Вимірюйте – Аналізуйте – Покращуйте – Управляйте. [16]

Нарешті, метод LEAN заснований на усуненні відходів в окремих процесах і між ними. Суть полягає в тому, щоб розпізнати всі дії, які не мають жодних цінностей, від початку спілкування з клієнтом і прийняття його замовлень до доставки товару до місця призначення. Мета – забезпечити оптимальний потік матеріалів та інформації.

Дослідження є основою всіх продуктових інновацій і проводяться на науковому рівні з використанням різноманітних методів. Ми розрізняємо фундаментальні та прикладні дослідження, а точне визначення дає ОЕСР. Базове дослідження означає експериментальну або теоретичну діяльність, яка в першу чергу спрямована на отримання нових знань. про найосновніші причини явищ і спостережуваних фактів, не торкаючись, однак, питань

використання таких знань. У цьому дослідженні не йдеться про конкретний результат. Вчений рухається в широкому діапазоні дослідницької діяльності, у деяких випадках це може включати й випадкові відкриття, мотивовані цікавістю вчених. Однак він практично незамінний для інновацій вищого порядку та для справді революційних змін. Він є основою прикладних досліджень на основі нових методів, пропозицій та ідей.

Організацію доцільно розглядати як систему із низки елементів, також менеджмент потрібно розглядати як систему. Однак діяльність такої системи варто оцінювати з різних точок зору спостерігача діяльності такої системи, а особливо цікаву інформацію для віднайдення точки ефективності системи можна отримати, коли спостерігачі не є зацікавлені у діяльності системи.

Для побудови адекватної моделі оцінювання ефективності системи менеджменту організації потрібно врахувати досягнення усіх попередніх етапів розвитку менеджменту та існуючі підходи до оцінювання ефективності діяльності організації. Під час оцінювання ефективності системи менеджменту необхідно враховувати:

1) Цілі основних зацікавлених груп у виробничо-господарській діяльності організації. До основних зацікавлених груп у діяльності підприємства потрібно зарахувати: акціонерів, споживачів, менеджерів, працівників, державні органи влади, контрагентів, суспільство. Роль та вплив зацікавлених груп з кожним днем зростає. Тобто оцінювання ефективності системи менеджменту змінюється залежно від того, де є спостерігач щодо об'єкта оцінювання. Як відомо, будь-яке складне явище потребує багатопланового описання, розгляду з різних точок зору і використання різноманітних методик.[77]

Основне завдання ефективного менеджменту полягає у формуванні за допомогою зацікавлених груп вектора діяльності організації, спрямованого на реалізацію власних цілей та задоволення інтересів зацікавлених груп. Тобто для ефективного функціонування організації менеджменту необхідно відмовитись від реалізації односторонніх цілей (цілей однієї із зацікавлених

груп). Оскільки сконцентрувавши увагу на задоволенні односторонніх цілей, менеджмент не уникне утворення проблем та конфліктів із іншими зацікавленими групами. Швидкі темпи зростання підприємства, в якому насамперед зацікавлений менеджмент, призведе до виникнення додаткових економічних ризиків, які негативно можуть вплинути на величину акціонерного капіталу в довгостроковому періоді. Більше того, будь-яка діяльність суб'єкта господарювання може зменшувати або збільшувати рівень реалізації цілей інших суб'єктів, причому таке збільшення або зменшення може не входити до його намірів. А діяльність будь-якої системи є ефективною з погляду елемента системи (зацікавленої групи), якщо вона (система) задовольняє інтереси цього елементу.

Важливо встановити баланс цілей з погляду отриманих результатів менеджментом підприємства. Оскільки підприємство може формально встановити збалансовані цілі з погляду усіх зацікавлених груп, однак виконати їх лише частково, наприклад, в частині однієї із зацікавленої групи. Також важливо врахувати співвідношення отриманих результатів від реалізації збалансованих цілей до суми витрат на досягнення цих результатів;

2) Підходи та стратегію системи менеджменту щодо обмежень внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Як пише р. Коуз: "сучасна інституційна економічна теорія має вивчати людину такою, якою вона є, такою, яка діє в умовах обмежень, накладених реальними інституціями"158. За визначенням д. Норта інституції - це правила гри в суспільстві або, точніше, придумані людьми обмеження, які спрямовують людську взаємодію у певне річище. І як наслідок вони структурують стимули під час людського обміну - політичного, соціального і економічного. Велику частину обмежень (потенційно керовані) встановлюють самі зацікавлені групи для захисту власних інтересів, оскільки між різними групами виникають цільові конфлікти. Основну роль при цьому мають акціонери та менеджери, котрі безпосередньо можуть впливати на виробничо-господарський процес

підприємства. Для максимізації функції цілі необхідно врахувати увесь комплекс необхідних обмежень.

Як правило, чим більша організація, тим більше обмежень на неї впливають. Водночас великі підприємства мають достатньо ресурсів для формування стратегії активного впливу на формування та зміну потенційно керованих обмежень. Менеджмент малих та середніх підприємств може ефективніше оптимізувати вплив обмежень за рахунок внутрішньої гнучкості. Менеджмент і сам є джерелом обмежень, насамперед, для керованої підсистеми підприємства;

3) Тенденції у зовнішньому середовищі підприємства. Зовнішні макроекономічні тенденції можуть сприяти або стати на перешкоді досягненню поставлених цілей та розробленій стратегії підприємства. Відомі випадки, коли менеджмент підприємства звітує про значні досягнення, які насправді стали збігом випадкових обставин, і навпаки, негативні зовнішні тенденції часто зводять нанівець ефективну діяльність менеджменту протягом тривалого періоду. Наприклад, якщо підприємство збільшило обсяг збуту на 10 % за звітний період, то це вважають позитивним результатом. Але якщо основні конкуренти збільшили обсяг збуту за цей самий період на 20 %, то власний позитивний результат (10 % зростання обсягу збуту) розглядатиметься, найвірогідніше, як втрата позицій на ринках. Як стверджують науковці, часто спостерігаються випадки, коли важли-вим виявляється те, що ніхто не очікував, і те, що не розраховувалось. Досягнення цілей бізнесу потрібно розглядати з урахуванням впливу інших факторів, не пов'язаних з ефективністю функціонування системи менеджменту (ринкова кон'юнктура, вступ в дію певних правових актів, ситуація в сфері екології або запасів корисних копалин, довгострокові наслідки рішень, прийнятих попереднім складом системи менеджменту тощо). Отже, важливо за таких обставин виокремити фактичний внесок менеджменту у досягнення результатів організацією. Також оцінювання ефективності кожної організації залежить від суспільно-політичної системи, в якій вона функціонує,

політичної ситуації. Тому ми пропонуємо враховувати зміни основних макроекономічних показників та тенденцій у зовнішньому середовищі організації;

4) Рівень "тінізації" сфери діяльності організації. Загальновідомо, що в кожній країні існує тіньовий сектор економіки. Відмінність полягає в розмірі цього сектора залежно від країни та галузі. Існування цього сектора спричинене формальними та неформальними обмеженнями, а також рівнем розвитку підприємницької та корпоративної культури. Тому реальні результати, з урахуванням отриманих менеджментом в "тіні" істотно можуть різнитися від фактичних. Для об'єктивного оцінювання ефективності менеджменту підприємства потрібно додати результати, отримані в "тіні";

5) Часовий фактор. Як зазначають ханнан і фріман, проблемою для застосування моделей оцінювання ефективності систем менеджменту організацій є вибір часового періоду160. Управлінська проблема не вирішена, якщо результатом є миттєва вигода, а в жертву принесені довгострокові інтереси та цілі (можливо навіть виживання) організації. Тобто позитивний результат в короткостроковому періоді може виявитись негативним в довгостроковому. Вибір часового періоду залежатиме від цільової функції кожної із організацій. Як зазначають науковці, якщо цільова функція передбачає швидке повернення на інвестиції, пріоритет потрібно віддавати короткостроковим результатам. Організації, орієнтованій на довгострокову виробничу-господарську діяльність, необхідно віддавати перевагу середньостроковим показникам. Потрібно зазначити, що рівні управління, а також і підрозділи формують та реалізують за часовою ознакою різні цілі.[64]

Тому для оцінювання ефективності менеджменту доцільно використовувати динамічні моделі та показники, які відображають минулі, поточні та майбутні результати діяльності організацій. Загалом надзвичайно важко встановити рівень ефективності, враховуючи рознесеність результатів та затрат у часі. Деякі затрати у вигляді інвестування у майбутнє мають високий ступінь варіації, і відповідно їх важко передбачити.

Деякі науковці зазначають, що оцінюючи ефективність управління, використання результатних показників свідчить про ефективність функціонування організації загалом, а отже, їх не можна використати для оцінювання ефективності системи менеджменту. Однак варто згадати, що саме сформована керована підсистема є результатом функціонування керуючої підсистеми. Тому результати керуючої підсистеми є фактично похідними результатами функціонування системи менеджменту. Зокрема а. Шегда стверджує, що оцінювати працю менеджменту можна, враховуючи результати роботи всієї організації.[57]

Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи. Більшість підходів іноземних та вітчизняних науковців зводяться до того, що ефективна фінансово-господарська діяльність і є підтвер-дженням ефективності системи управління. Результати виробничо-господарської діяльності значною мірою зумовлені актуальністю і правильністю управлінських рішень, які приймає система управління, а також адекватністю обраного механізму їх реалізації. За оцінкою фахівців, котрі розробляли ресурсно-потенціальний підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту, якщо загальні втрати, тобто недовикористання потенціалу системи, прийняти за 100 %, то втрати з вини об'єкта управління становитимуть 20-30 %, а інші припадають на суб'єкт управління.

Як результат, що відображає дієвість механізму управління, можна вважати ефективність виробничої та комерційної діяльності, зокрема отриманий економічний ефект. Показниками ефективності менеджменту є якість виконання роботи працівниками та службовцями, оскільки ставлення робітників до своїх обов'язків дзеркально відображає ставлення менеджерів до своїх власних, а також їх професіоналізм та організованість. У дослідженнях з питань функціонування американських акціонерних товариств зазначають, що між економічною ефективністю цих товариств та управлінською кваліфікацією менеджерів існує щільна залежність. До того ж, малоймовірно,

що організація за результативними показниками була кращою від власного топ-менеджменту, щоб вона працювала краще, ніж найвищі керівні особи. Всі підприємства працюють з подібними ресурсами, за винятком монополій, тому відмінність між підприємствами полягає, незалежно від галузі, у якості управління на всіх рівнях менеджменту. І тому чим вища якість управлінських рішень, тим краща організація виробництва, тим нижчі витрати живої та упредметненої праці та тим більший одержуваний соціально-економічний ефект діяльності організації.

Також в окремих працях пропонують оцінювати систему менеджменту локальними показниками, забуваючи, що система є одним цілим. І як пише аккоф, якщо кожна частина системи працюватиме з максимальною ефективністю, така система загалом не буде функціонувати настільки ефективно, наскільки це можливо. У національному університеті "львівська політехніка" існує багато різних інститутів. Припустимо, що створили комісію з оцінювання складових кожного інституту з метою виявити найефективніші. Наприклад, в інституті економіки і менеджменту - найкраще методичне забезпечення, у військовому інституті - найкраще інформаційне забезпечення, ще в іншому - найкращий професорсько-викладацький склад тощо. Отже, враховуючи позиції науковців для створення ефективної системи менеджменту інституту, достатньо зібрати разом усі найкращі елементи університету. Але очевидно, що окремі частини кожного із інститутів не підійдуть одне одному, хоча основна мета їхня одна - підготовка кваліфікованих спеціалістів, а коли б і підійшли, то не могли б взаємодіяти з достатньою ефективністю. Адже методики з міжнародних стратегій економічного розвитку (інституту економіки та менеджменту) та професор з соціології (інституту гуманітарних та соціальних наук) не зможуть забезпечити добрі знання з тактики випускникові військового інституту. Використання локальних показників може не врахувати ті складові цілісної системи, які впливають на його поточні та майбутні характеристики. Також використання локального підходу в оцінюванні ефективності спричиняє те,

що до методики оцінювання можуть не потрапити дослідження базових характеристик управління. Це ускладнить формування адекватної системи критеріїв, які будуть засадами оцінювання, та унеможливить уникнення помилок методологічного та концептуального характеру. Тобто, як зазначають науковці, характеристика системи залежить не стільки від роботи деталей окремо, скільки від їхньої взаємодії. Ми не можемо вивчити систему, досліджуючи її частини. Необхідно працювати з цілою системою навіть тоді, коли ми встановлюємо особливості елементів чи вирішуємо ізольовану проблему.[58]

Показники оцінки ефективності системи менеджменту поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як: ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми (оцінювання ефективності усіх функціональних підсистем менеджменту організації).

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури у межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їх констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за формулою, а динаміка - за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду.

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності системи менеджменту підприємства подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Якісні показники оцінки зовнішньої ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства

| **Складники оцінки** | **Показники оцінки** |
|---|---|
| **1** | **2** |
| Збалансованість інтересів між інвесторами та підприємством | - рівень ділової репутації підприємства;<br>- рівень кредитного рейтингу підприємства;<br>- рівень задоволеності базою даних про існуючих і можливих інвесторів;<br>- рівень задоволеності наявністю спеціальних засобів комунікації;<br>- рівень задоволеності наявністю ступеня ротації інвесторів;<br>- рівень задоволеності приростом вкладеного капіталу;<br>- рівень задоволеності виплатою процентів і дивідендів;<br>- рівень довіри до керівництва підприємства;<br>- рівень задоволеності доступністю до відповідних кредитних ресурсів;<br>- рівень довгострокових стосунків з інвесторами |
| Збалансованість інтересів між постачальниками та підприємством | - рівень ділової репутації підприємства;<br>- рівень довіри до постачальників (до підприємства);<br>- рівень задоволеності базою даних про існуючих і можливих постачальників;<br>- рівень задоволеності оперативністю надходження інформації про/від постачальників;<br>- рівень задоволеності спеціальними засобами комунікації;<br>- рівень задоволеності швидкістю та якістю поставок;<br>- рівень задоволеності цінами та своєчасністю оплати за поставки;<br>- рівень задоволеності системою знижок і відстрочення оплати;<br>- рівень довгострокових стосунків з постачальниками;<br>- рівень задоволеності доступністю до основної інформації, яка сприяє поліпшенню поставок матеріальних ресурсів та надання послуг |

*Продовження таблиці 1.2.*

| | |
|---|---|
| Збалансованість інтересів між споживачами та підприємством | - рівень ділової репутації підприємства;<br>- рівень довіри до споживачів (до підприємства);<br>- рівень задоволеності можливістю здійснення моніторингу вимог споживачів;<br>- рівень задоволеності базою даних про споживачів підприємства;<br>- рівень задоволеності оперативністю надходження інформації про/від споживачів;<br>- рівень задоволеності спеціальними засобами комунікації;<br>- рівень задоволеності швидкістю та якістю поставки |
| | продукції;<br>- рівень задоволеності цінами на продукцію та системою знижок;<br>- рівень задоволеності своєчасністю оплати за продукцію;<br>- рівень довгострокових стосунків зі споживачами |
| Збалансованість інтересів між органами, що регламентують діяльність та підприємством | - рівень задоволеності дотриманням вимог законів і законодавчих актів;<br>- рівень достовірності звітності про діяльність підприємства і податки;<br>- рівень задоволеності своєчасною оплатою державних податків та зборів;<br>- рівень задоволеності стабільністю та ясністю нормативної бази, яка регламентує діяльність підприємства;<br>- рівень задоволеності заходами органів державної влади |
| Збалансованість інтересів між конкурентами та підприємством | - рівень задоволеності оперативністю реакції підприємства на появу нової продукції на ринку;<br>- рівень задоволеності базою даних про конкурентів підприємства;<br>- рівень задоволеності можливістю проведення періодичної оцінки стану конкурентів;<br>- рівень можливості отримання вигоди від витрат на дослідження стану конкуренції;<br>- рівень задоволеності домовленостями про спрощення конкурентної боротьби |

Отже, результативність менеджменту - це спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що залежить від міри і кількості досягнутих результатів підприємства за визначений період.

Оцінка результативності системи менеджменту дозволяє виявити можливості та напрями розвитку організації, дає інформацію про необхідність

диверсифікації чи створення нової продукції, про проблеми взаємодії учасників виробничого та управлінського процесу і т. ін. Результативність менеджменту є базовою умовою його ефективності. Ефективним може бути тільки результативний менеджмент.

Складність оцінювання результативності менеджменту полягає у тому, що успіх діяльності підприємства залежить від міри задоволення споживачів, яку, у свою чергу, важко обчислити. Проте, якщо ми говоримо про тісний взаємозв'язок між результативністю та ефективністю, яка у свою чергу, є інтегральним показником сукупної ефективності виробничої, маркетингової, кадрової та фінансової діяльності підприємства, результативність управління є узагальненим кількісним явищем, що виникає внаслідок ефективного здійснення діяльності і об'єднує у собі більш конкретні кількісні явища, які відображають підсумкові показники роботи підприємства.

# РОЗДІЛ 2.
# АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика телекомунікаційного підприємства на прикладі ТОВ «Омега»

Загальна характеристика підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ОМЕГА» є телекомунікаційним підприємством. Юридична адреса: м. Київ, вулиця Антонова, будинок 5, офіс 714.

Керівник підприємства – Мітусов В. О.

Основна діяльність підприємства – технічні випробування та дослідження у телекомунікаційній галузі.

ТОВ «ОМЕГА» засноване на колективній формі власності. Діяльністю підприємства управляє його засновник – генеральний директор та рада ТОВ.

ТОВ «ОМЕГА» діє на підставі Статуту. Статут затверджено засновниками, зареєстрований місцевими органами влади. Він має право на власну печатку і розрахунковий рахунок у банку.

ТОВ «ОМЕГА» діє на підставі установчого договору. Підприємство є юридичною особою – товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Установчий договір підприємства.

Установчий договір – договір між засновниками про створення юридичної особи. В установчому договорі засновники зобов'язуються створити юридичну особу, визначають порядок спільної діяльності з його створення, умови передачі йому свого майна та участі в його діяльності, а також умови і порядок розподілу між учасниками прибутку і збитків, управління діяльністю юридичної особи, виходу засновників з її складу.

Рішення про створення нового підприємства приймає власник капіталу.

На першому етапі капітал потрібен для будівництва та організації підприємства, закупівлі необхідної сировини і матеріалів, обладнання, найму робочої сили.

На базі первинних капітальних вкладень, витрачених або призначених на вказані цілі, утворюється статутний капітал підприємства.

Збільшення статутного капіталу відбувається за рахунок прибутку, що залишається на підприємстві для розвитку виробництва, а в окремих випадках - за рахунок асигнувань з бюджету. Крім того, підприємство може отримати кошти за рахунок випуску і продажу акцій та інших цінних паперів, а також отримати кредити, що погашаються в наслідок з прибутку. Додаткові кошти можуть бути отримані також від продажу зайвого майна.

Збір учасників вирішує питання про розподіл чистого прибутку. Частина цього прибутку може спрямовуватися на виробничий і соціальний розвиток суспільства. Визначається частка прибутку на виплату відсотків за облігаціями.

Виробляються відрахування до резервного і спеціальних фондів. Рада засновників виходячи з фінансового стану суспільства, його конкурентоспроможності продукції і перспектив розвитку ухвалює рішення про конкретний співвідношенні розмірів чистого прибутку, що розподіляється за вказаним напрямком.

Директор ТОВ «ОМЕГА» разом з його засновниками є власниками статутного капіталу. Рада засновників вирішує питання про розподіл чистого прибутку. За рахунок залучення додаткових грошових коштів, підприємство збільшує свої основні й оборотні фонди, нарощує випуск продукції, поліпшує її якість, збільшує дохід.

*Основні напрямки діяльності підприємства:*

- технічні випробування та дослідження;
- регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності;
- ремонт обладнання зв’язку;
- консультування з питань комерційної діяльності й керування;

– дослідження і розробка у сфері технічних наук;

– технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування.

*Основними видами робіт підприємства є:*

– роботи з науково-технічної діяльності (розроблення нормативних документів, інструкцій, стандартів);

– проведення робіт з оцінювання відповідності продукції вимогам нормативних документів, що є чинними в Україні;

– проведення робіт з сертифікації.

Діяльність з оцінювання відповідності і проведення робіт з сертифікації здійснюється згідно сфери акредитації.

*Організаційна структура підприємства* наведена на рис. 2.1.

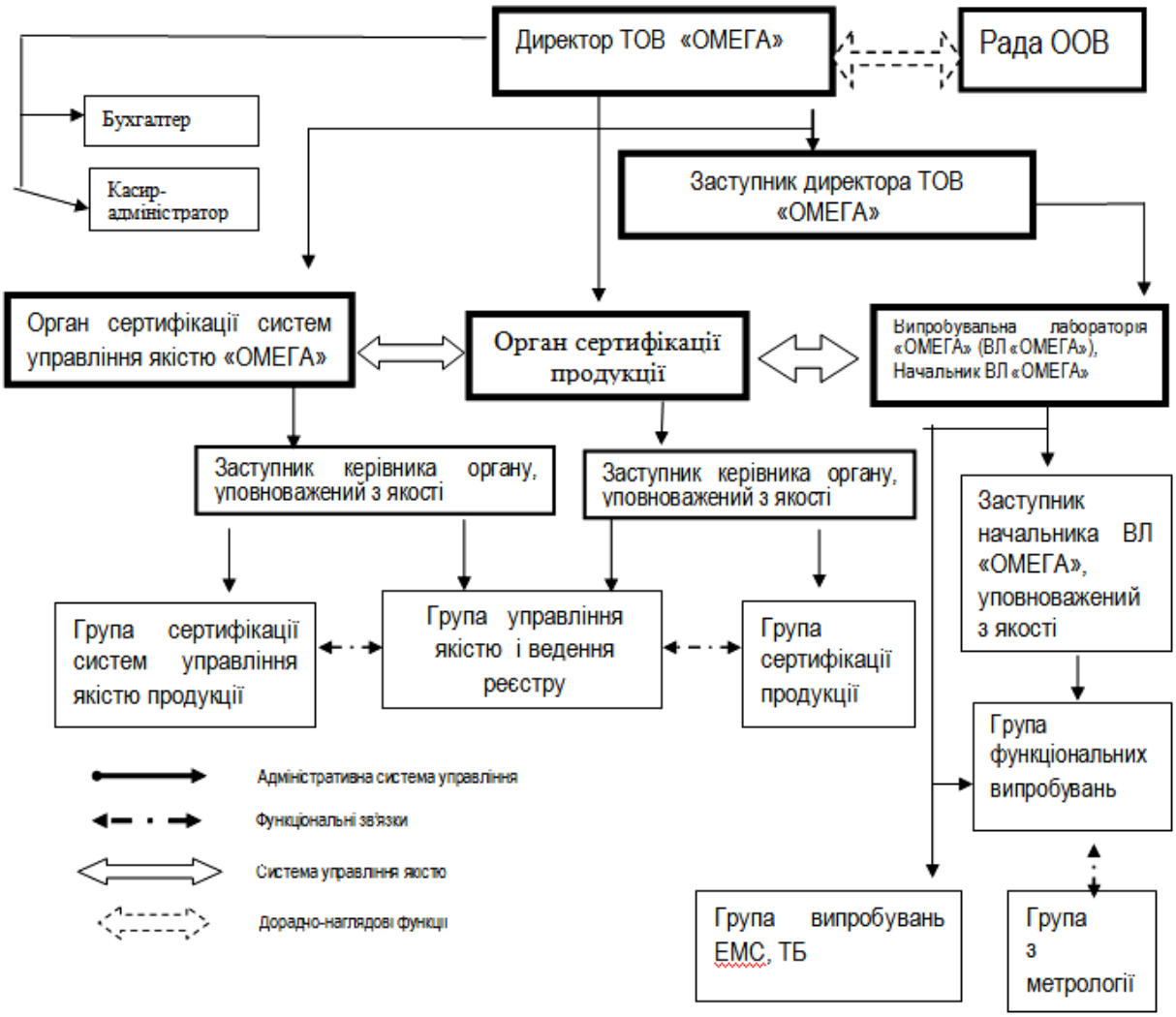


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ОМЕГА».

Джерело: внутрішня інформація ТОВ «ОМЕГА».

*Штатний розклад підприємства.* ТОВ «ОМЕГА» має штат із 46 працівників. Відповідно до статті 63 Господарського кодексу України та критеріїв, визначених Єврокомісією, дане підприємство належать до групи «малих та середніх підприємств».

*Основні структурні підрозділи підприємства:*

1. відділ сертифікації систем управління якістю;
2. орган сертифікації продукції;
3. бухгалтерія;
4. випробувальна лаболаторія.

На базі ТОВ «ОМЕГА». створено спеціалізований орган з сертифікації та випробувальна лабораторія.

Орган з сертифікації (ОС) і випробувальна лабораторія (ВЛ) акредитовані в Національному агентстві з акредитації України.

*ОС здійснює такі основні функції* відповідно до видів економічної діяльності підприємств-замовників, що закріплена сферою акредитації ОС:

- розробляє організаційно-методичні документи щодо сертифікації;
- організує і проводить сертифікацію;
- здійснює нагляд за сертифікованими продуктами;
- взаємодіє з іншими органами з оцінки відповідності/органами сертифікації та організаціями під час проведення робіт з сертифікації;
- видає, скасовує, припиняє чи поновлює дію сертифікатів та ліцензій, що видані органом;
- приймає і розглядає апеляції, скарги та спірні питання щодо сертифікації;
- приймає і розглядає скарги споживачів;
- формує та актуалізує фонд нормативних документів, що використовуються під час сертифікації;
- організує підвищення кваліфікації та атестацію персоналу ОС, готує експертів та аудиторів і актуалізує відомості про призначення персоналу;

– забезпечує конфіденційність інформації, що містить дані про замовників та отримана під час сертифікації.

*Орган з сертифікації:*

– постійно підтримує свою відповідність умовам акредитації, встановленим відповідними стандартами;

Таблиця 2.1

Агрегований баланс телекомунікаційного підприємства, розділ «Актив»

| | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 31.12.2021 |
|---|---|---|---|
| I. Необоротні активи | | | |
| Основні засоби і нематеріальні активи | 3,60 | 3,40 | 0,60 |
| Довгострокові фінансові вкладення | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| РАЗОМ постійні активи | 3,60 | 3,40 | 0,60 |
| II. ПОТОЧНІ АКТИВИ | | | |
| Виконані роботи (послуги) | 18,20 | 23,20 | 15,00 |
| Рахунки до отримання | 233,10 | 93,90 | 79,20 |
| Грошові кошти | 17,90 | 97,10 | 80,70 |
| РАЗОМ поточних активів | 269,20 | 214,20 | 174,90 |
| Майбутні витрати | 1,50 | 1,90 | 2,20 |
| ВСЬОГО АКТИВІВ | 274,30 | 5,30 | 2,80 |

Таблиця 2.2

Агрегований баланс телекомунікаційного підприємства, розділ «Пасив»

| | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 31.12.2021 |
|---|---|---|---|
| I. Власні засоби | | | |
| Статутний капітал | 18,50 | 18,50 | 18,50 |
| Накопичений капітал | 84,00 | 198,60 | 152,30 |
| РАЗОМ власних засобів | 102,50 | 217,10 | 170,80 |
| II. Позикові кошти | | | |
| Довгострокові фінансові зобов'язання | 150,10 | | |
| Розрахунки з бюджетом | 21,70 | 2,40 | 6,90 |
| Розрахунки по з/п і відрахування | | | |
| РАЗОМ позикові кошти | 171,80 | 2,40 | 6,90 |
| ВСЬОГО ПАСИВІВ | 274,30 | 219,50 | 177,70 |

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності підприємства (табл. 2.3).

Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистого виторгу від реалізації робіт та послуг. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення – навпаки.

Таблиця 2.3

Фінансовий стан телекомунікаційного підприємства

| Показники | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| Рентабельність підприємства, % | -0,20% | 1,93% | 3,10% |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) | 1,57 | 101,52 | 25,35 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,10 | 40,46 | 11,70 |
| Коефіцієнт використання фінансових ресурсів | 0,07 | 0,11 | 0,08 |
| Коефіцієнт ефективності використання власних засобів | 0,18 | 0,11 | 0,09 |

Як видно з розрахунків (табл. 2.3) підприємство демонструє тенденцію до зростання рентабельності.

Показники ліквідності. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступають його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в засоби платежу. Чим менше часу необхідне для перетворення окремого виду активів, тим вище його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства – це його здатність перетворити свої активи на засоби платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття). Характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найлегше реалізованої частини активів – обігових коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів, для

забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань.

Нормальним значенням цього коефіцієнта вважається 1,5 – 2,5, але не менше 1. Проте на його рівень впливає галузева специфіка підприємства, структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу, інші чинники. Дані коефіцієнтів загальної ліквідності підприємства наведені у табл. 2.3.

Значні відмінності в показниках можуть пояснюватись тим, що в 2016 році була погашена основна сума заборгованості перед постачальниками і підприємство впевнено продовжило свою діяльність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Дозволяє визначити долю короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості і реалізації інших активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою: Кал = Грошові активи / Поточні зобов'язання. Дані коефіцієнтів абсолютної ліквідності підприємства наведені у табл. 2.3.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (усього майна). Дозволяє визначити, за який період отриманий прибуток може компенсувати вартість майна. Нормативного числового значення для цього коефіцієнта немає, позитивним вважається збільшення цього коефіцієнта по відношенню до попереднього періоду. Дані коефіцієнтів використання фінансових ресурсів підприємства наведені у табл. 2.3.

Коефіцієнт ефективності використання власних засобів. Дозволяє визначити, скільки прибутку дає 1 грн. власних засобів. Нормативним значенням цього коефіцієнта є значення не менше 0,4. Дані коефіцієнтів ефективності використання власних засобів підприємства наведені у табл. 2.3.

Для прогнозування фінансово-економічного стану підприємства був розрахований форкаст (фінансовий план-прогноз) доходів і витрат компанії на найближчі 3 роки (табл. 2.4 та 2.5).

Таблиця 2.4

Форкаст доходів телекомунікаційного підприємства на 2021–2023 роки

| Доходи | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Послуги | 1 451 400,00 | 1 590 800,00 | 1 640 000,00 |
| Роботи та обладнання | 1 837 500,00 | 1 837 500,00 | 1 837 500,00 |
| РАЗОМ за рік | 3 288 900,00 | 3 428 300,00 | 3 477 500,00 |

Розрахунок планованих витрат робився на підставі основних статей витрат на придбання товарів, заробітну плату штатних працівників, оренду приміщень, оплату комунальних послуг і телефонів, а також виплату податків тощо. Дані розрахунку наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Форкаст витрат телекомунікаційного підприємства на 2021–2023 роки

| Статті витрат | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Обслуговування приміщень | 6 000,00 | 6 000,00 | 6 000,00 |
| Закупівля устаткування | 945 000,00 | 945 000,00 | 945 000,00 |
| Закупівля офісного устаткування | 8 000,00 | 8 000,00 | 8 000,00 |
| Страхування співробітників | 7 200,00 | 7 200,00 | 7 200,00 |
| Закупівля спец. обладнання | 24 000,00 | 24 000,00 | 24 000,00 |
| Канцелярські товари | 2 400,00 | 2 400,00 | 2 400,00 |
| Кур'єрські послуги/пошта | 6 200,00 | 6 200,00 | 6 200,00 |
| Оренда приміщень | 48 000,00 | 48 000,00 | 48 000,00 |
| Телекомунікації | 6 000,00 | 6 000,00 | 6 000,00 |
| Мобільний зв'язок | 6 000,00 | 6 000,00 | 6 000,00 |
| Транспорт: оренда, лізинг, обслуговування | 60 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 |
| Маркетингові послуги | 50 000,00 | 50 000,00 | 50 000,00 |
| Послуги банку | 2 200,00 | 2 200,00 | 2 200,00 |
| Бухгалтерія, аутсорсинг | 84 000,00 | 84 000,00 | 84 000,00 |
| Податки | 164 445,00 | 171 415,00 | 173 875,00 |
| Зарплата | 336 000,00 | 336 000,00 | 336 000,00 |
| Бонуси та премії | 145 140,00 | 159 080,00 | 164 000,00 |
| Всього за рік | 1 900 585,00 | 1 921 495,00 | 1 928 875,00 |

На підставі отриманих даних був зроблений форкаст фінансових показників підприємства (за методикою консалтингової агенції Ernst & Young), який наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Форкаст фінансових показників підприємства на 2021–2023 роки

| Роки | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Доходи | 3 288 900,00 | 3 428 300,00 | 3 477 500,00 |
| Мінус витрати | 1 900 585,00 | 1 921 495,00 | 1 928 875,00 |
| EBITDA | 1 388 315,00 | 1 506 805,00 | 1 548 625,00 |
| Мінус амортизація | 52 500,42 | 52 500,42 | 52 500,42 |
| EBIT | 1 335 814,58 | 1 454 304,58 | 1 496 124,58 |
| Податок на прибуток 5% | 164 445,00 | 171 415,00 | 173 875,00 |
| NOPAT | 1 171 369,58 | 1 282 889,58 | 1 322 249,58 |
| Плюс амортизація | 52 500,42 | 52 500,42 | 52 500,42 |
| Операційний грошовий потік | 1 223 870,00 | 1 335 390,00 | 1 374 750,00 |
| Кінцева вартість, TV | | | 1 244 160,00 |
| Чистий грошовий потік | 1 223 870,00 | 1 335 390,00 | 2 618 910,00 |
| Коефіцієнт дисконтування (при ставці i=20%) | 0,579 | 0,482 | 0,402 |
| Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП) | 708 258,10 | 643 995,95 | 1 052 481,19 |
| Кумулятивний ЧДГП (наростаючим підсумком), NPV | 1 574 967,82 | 2 218 963,77 | 3 271 444,97 |
| Рентабельність % | 37,21% | 38,95% | 39,53% |

Отримані дані форкасту фінансових показників підприємства (табл. 2.6) демонструють тенденцію до зростання рентабельності та інших фінансових показників, що дозволяє дійти позитивного висновку щодо його фінансового стану на найближчі 3 роки. Підприємство зможе розширити сферу бізнесу, отримати нових клієнтів та додатковий прибуток.

## 2.2. Оцінка системи інноваційного менеджменту ТОВ «Омега»

Організація представляє собою відкриту систему, цілісність, яка складається з багатьох взаємозалежних частин, переплетених з зовнішнім світом. її успіх вирішальним чином залежить від сил, зовнішніх по відношенню до організації, та які діють в глобальному зовнішньому оточенні.

Приватне виробничо-комерційне підприємство « Омега» займається розробкою та вролвадженням цифрофої стратегії, призначеної для розміщення в мережі Інтернет матеріалів замовника з метою просування товарів чи послуг, інформація про замовника, яка призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо замовника.

У найближчому майбутньому планується розширити та збільшити асортимент продукції.

Підприємство використовує такі технології та інструменти як, SMM; SEO; створення Веб-сайтів; розміщення рекламних матеріалів замовника; технічна підтримка та контектне наповнення Веб-сайтів; стратегічне планування, що включає розробку комунікаційної стратегії, креативної та медійної стратегії; створення (розробка) звукового та музичного супроводження для Веб-сайтів; інші послуги або роботи за домовленістю сторін.

Дане підприємство має дуже вигідне розташування. Завдяки новітнім технологіям та інструментам, підприємство займає конкуруючу позицію на ринку.

Система інноваційного менеджменту даної фірми:

Якість
Цінова політика
Стратегія
Персонал
Трудова дисципліна

Центральне місце в даній системі займає якість продукції. Завдяки персоналу ця схема приводиться в дію.

Керівництво підприємства повинне визначити досвід та рівень підготовки трудового персоналу, що необхідні для виконання функцій даної системи. Щоб мати можливість контролювати збут, товарообіг, продукцію керівництво повинне регулярно отримувати фінансові звіти про діяльність у сфері. Ефективність управління персоналом залежить від взаємодії, послідовних і координованих зусиль обох суб'єктів управління. В даній системі менеджменту можна виділити такі принципи управління персоналу: цілеспрямованість, послідовність процесу управління, дотримання морально-етичних норм.

Щодо планування на підприємстві, воно розпочинається з розробки загальних цілей. Цілі організації можна класифікувати за кількома критеріями.

Глобальна ціль – задовольнити потреби замовника, зробити продукт/послугу впізнаваною для споживачів цільової аудиторії, якій відповідає данний продукт/послуга.

Місія підприємства – удосконалення продукту/послуги замовника та отримання прибутку завдяки цифровим технологіям.

Стратегія підприємства ТОВ «Омега».

Стратегія зростання підприємства: завоювання нових ринків збуту та залучення нових сегментів споживачів.

Стратегія організації підприємства: сурове дотримання правил та дисципліни, формалізована та сурова ієрархія управління.

Стратегія продажу, маркетингу і збуту: формування клієнтської бази, активний зворотній зв'язок споживачами, якісне обслуговування, доброзичливий персонал та активне рекламування продукції.

Стратегія менеджменту персоналу підприємства: формалізоване підпорядкування вищому керівництву, орієнтація на індивідуальні здобутки та мотивації.

Завдання підприємства «Омега»:

1.Збільшити прибуток у наступному році вдвічі.

2. У наступному році збільшити витрати на рекламу до 10%.

3. Розширити клієнтську базу.

Орієнтири:

1. Максимізувати прибуток у 2018 році.
2. Збільшити витрати на рекламу до 5%.
3. Збільшити обсяг збуту та продажу за рахунок збільшення клієнтури на 10-15%.
4. Відкрити хоча б один відділ в іншому місті.

Ступінь складності стуктури – простий.

Ступінь формалізації – формалізована.

Ступінь централізації – висока централізація управління.

Вид організаційної структури – лінійний.

На підприємстві «Омега» діють такі матеріальні чинники мотивації до праці як:

- Нарахування заробітної плати;
- Кожній посаді встановлюється посадовий оклад, орієнтований на середній рівень відповідальності професії та кваліфікації;
- Виробничі посади отримують % від виконання робіт норми;
- Отримують 13 зарплату.

Моральна мотивація до праці:

- Надання відпустки два рази на рік, в тому числі і влітку;
- Безкоштовні обіди за рахунок підприємства;
- Дошка пошани за сумлінну працю;
- Можливість кар’єрного росту.

Об'єктами контролю на підприємстві являються: місії, цілі, стратегії, процеси, функції, завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Основні постулати контролю на підприємстві «Омега»:

- особисті спостереження керівників (письмові нотатки кожен тиждень);

- Щомісячні статистичні звіти працівників;
- Щоквартальні агреговані звіти;
- Усні звіти підлеглих кожного тижня та письмові кожного місяця;
- Щомісячні загальні збори керівників;
- Кожен рік загальна звітність керівників та встановлення стандартів;
- Щомісячне, щоквартальне та щорічне коригування продуктивності праці персоналу.

Характерним видом комунікації для підприємства «Омега», являється нисхідний вид. Він характеризується доведенням стратегічних напрямків майбутньої діяльності до відома керівництва.

Для «Омега» характерний низхідний вид комунікацій. Перед нисхідними ставиться задача довести до відома і свідомості вищих рівнів, стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Головними умовами ефективного здійснення нисхідної комунікації є:

- Чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів;
- Дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Наступним етапом проведення SWOT-аналізу є аналіз виявлених у внутрішньому середовищі сильних і слабких сторін.

Заповнюються такі ж таблиці і визначається загальний рівень внутрішнього середовища. Завершальним етапом аналізу є встановлення ланцюгових зв'язків між можливостями і загрозами зовнішнього середовища і сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища ТОВ «Омега».

Інновації у дослідницькій, виробничій, технологічній та соціальній сферах призводять не лише до появи модернізованих удосконалених технологій, продукції та послуг і до появи нових потреб внутрішніх та зовнішніх клієнтів підприємств, але й до нових форм задоволення існуючих потреб. Підприємствам в таких умовах необхідно швидко та адекватно реагувати задля задоволення зростаючих потреб суспільства, що повинно призводити до постійного підвищення ефективності системи менеджменту персоналу (що є одним з чинників, конкурентоздатності підприємств), до постійного зростання фінансової ефективності діяльності та до підвищення задоволеності і лояльності як споживачів, так і працівників підприємств, що є дуже важливим в умовах жорсткої конкурентної боротьби [6, 11, 30, 38, 90, 94, 120].

Динамічний розвиток системи менеджменту, зокрема менеджменту персоналу на думку Д. Джой-Меттьюза сприяє:

– вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;

– реалізації потенційних можливостей персоналу;

– поступовому руху до більш досконалого стану окремого працівника та підприємства загалом [89].

Управління розвитком персоналу можна поділити на два рівні: рівень підприємства та рівень особистості (існує ще третій, державний рівень, який стосується розвитку людських ресурсів, тобто суспільства, в цілому).

Управління розвитком персоналу поділяється на наступні складові в системі менеджменту:

– оцінювання наявного трудового потенціалу, зокрема рівня знань, вмінь та практичних навичок;

– оцінювання потреб підприємства в забезпеченні персоналом відповідно до обраних цілей, завдань, визначеної стратегії розвитку;

– порівняння фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами [31, 99].

На основі обраної стратегії розвитку персоналу в системі менеджменту підприємство визначає:

– кількість працівників, які відповідають обраній стратегії та корпоративній культурі і яких не потрібно перенавчати чи підвищувати кваліфікацію;

– кількість працівників, які повинні пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку із зміною стратегії розвитку підприємства;

– кількість працівників, яких доведеться найняти та підготувати або ж звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії [31, 99].

Заходи з мотивації персоналу повинні охоплювати усі елементи системи менеджменту персоналу (рис. 2.2), що передбачає методичний підхід до: визначення кадрового забезпечення та потенціалу підприємства при оптимальному випуску продуктів та послуг; розрахунку впливу кадрового забезпечення на витрати на підприємстві, його рентабельність і прибуток; впливу ресурсовіддачі на собівартість продуктів та послуг.

Визначення стратегії розвитку менеджменту персоналу припускає вивчення значної кількості причинно-наслідкових зв'язків у розвитку економічних процесів. Моделювання взаємозв'язку між результативним показником і окремими ознаками дозволяє відобразити об'єкт дослідження у формі математичного рівняння і допомагає надійно обґрунтувати управлінські рішення.

Управлінське рішення буде ефективним тоді, якщо воно спиратиметься на кількісні характеристики різних параметрів.

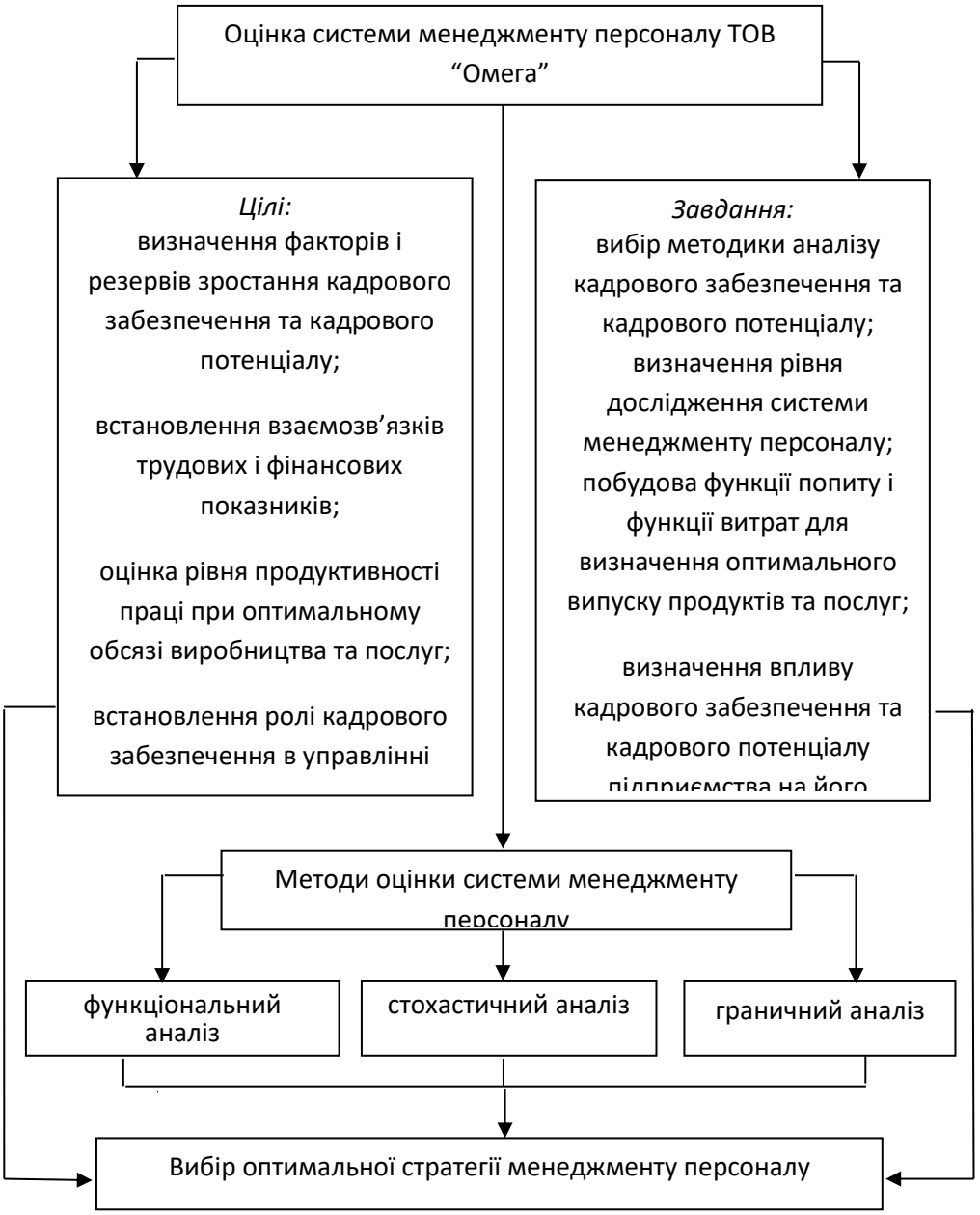


Рис 2.2 Загальна схема оцінки системи менеджменту персоналу

Систему менеджменту персоналу підприємства досліджували за алгоритмом оцінки, який містить наступні етапи: формування сукупності показників системи менеджменту персоналу за планово-аналітичними даними підприємства; створення моделі виміру показників системи менеджменту персоналу; визначення показників системи менеджменту персоналу за групами фінансових показників, показників, що характеризують ефективність

інвестицій у персонал, показників, що характеризують ефективність витрат на персонал та показників, що характеризують відповідність вимог виробничого процесу якості персоналу. Для оцінки якісного складу персоналу визначали показник якості персоналу (розстановки кадрів) в системі менеджменту персоналу підприємства.

Розрахунок основних чинників впливу на систему менеджменту персоналу підприємств наведено у табл. 2.11.

Пояснення до формул:

$$К_{п.к.} = \frac{Зв.прац.}{Сер.Ч.п.} * 100\%, \quad (2.1)$$

де, $К_{п.к.}$ – коефіцієнт плинності кадрів, %; *Зв. прац.* – кількість звільнених працівників протягом року, осіб; *Сер. Ч.п.* – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

$$Ч_{ст.п.} = \frac{К_{п.ст.}}{К_{ст.}} \times 100\%, \quad (2.2)$$

де, $Ч_{ст.п.}$ – частка ньюкамерів (або стажерів), що пройшли випробувальний термін), %; $К_{п.ст.}$ – кількість ньюкамерів, осіб; $К_{ст.}$- загальна кількість стажерів, осіб.

$$Ч_{з.в.} = \frac{К_{з.в.}}{К_{в.в.}}, \quad (2.3)$$

де, $Ч_{з.в.}$ – частка закритих вакансій, %; $К_{з.в.}$ – кількість закритих вакансій, од.; $К_{в.в}$ – кількість відкритих вакансій, од.

$$М = \frac{\sum м.в.}{\sum Комп.} \times 100\%, \quad (2.4)$$

де, М – частка мотиваційної складової, %; $\sum_{М.В.}$ – сума мотиваційних виплат, тис. грн; $\sum_{Комп.}$ – загальна сума компенсаційних виплат персоналу, тис. грн.

$$Ч_{н\ 1пр.сер.} = Т_{р.з.} - В_{р.ч.сер.}, \quad (2.5)$$

де, $Ч_{н.\ 1пр\ сер.}$- середній час напрацювання на одного співробітника, год.; $Т_{р.з.}$- тривалість робочої зміни одного працівника, год.; $В_{р.ч.сер.}$ – середні втрати робочого часу, год.

Таблиця 2.7

Розрахунок основних чинників впливу на систему менеджменту персоналу підприємств

| Група показників | Назва показника | Одиниці виміру | Формула |
|---|---|---|---|
| Фінансові показники підприємства | Фінансова продуктивність | од. | $\frac{П}{Ч} = Р \cdot У_р \cdot ЧВ \cdot Тсм \cdot Д$ |
| | Рентабельність підприємства | од. | $Р = \frac{П / РП}{\frac{Ф}{Ч} / \frac{РП}{Ч} + \frac{Е}{РП}}$ |
| Ефективність інвестицій у персонал | Коефіцієнт плинності кадрів | % | $К_{п.к.} = \frac{Зв.прац.}{Сер.Ч.п.} * 100\%$ |
| | Частка закритих вакансій | % | $Ч_{з.в.} = \frac{К_{з.в.}}{К_{в.в.}} \times 100\%$ |
| Ефективність витрат на персонал | Частка ФОП у продажах | % | $ФОП_{пр.} = \frac{ФОП}{Обсяг \cdot продаж} \times 100\%$ |
| | Частка мотиваційної складової в компенсаційному пакеті | % | $М = \frac{\sum м.в.}{\sum Комп.} \times 100\%$ |
| | Середній час напрацювання на одного співробітника | год. | $Ч_{н.1пр.сер} = Т_{р.з.} - В_{р.ч.сер.}$ |
| | Частка прийнятих працівників по відношенню до звільнених | % | $Ч_{п.п.} = \frac{К_{п.п.}}{К_{з.п.}} \times 100\%$ |
| | Частка адміністративних співробітників у загальній чисельності працівників | % | $Ч_{а.п.} = \frac{К_{а.п.}}{Сер.Ч.п.} \times 100\%$ |
| Відповідність вимог виробничого процесу якості персоналу | Частка помилок у процесі виробничої діяльності | % | $Ч_{п.в.} = \frac{К_{з.п.}}{К_{В.П.}} \times 100\%$ |
| | Темп росту норми виробітку (норма виробітку) | % | $ТР_{Н.в.} = \frac{Н.в._{зв}}{Н.в._{б.}}$ <br> $Н.в. = \frac{Т \times Ч.п.}{Н.ч.}$ |
| | Частка розширення штату | % | $Ч_{р.ш.} = \frac{К_{п.п.}}{Сер.Ч.п.} \times 100\%$ |
| | Коефіцієнт стабільності персоналу | од. | $К_{с.п.} = \frac{Ч.п_{1р.}}{Сер.Ч.п.}$ |

$$Ч_{п.п.} = \frac{К_{п.п.}}{К_{з.п.}} \times 100\%, \quad (2.6)$$

де, $Ч_{п.п.}$ – частка прийнятих працівників по відношенню до звільнених, %; $К_{п.п.}$ – кількість прийнятих працівників, осіб; $К_{з.п.}$- кількість звільнених працівників, осіб;

$$Ч_{а.п.} = \frac{К_{а.п.}}{Сер.Ч.п.} \times 100\%, \quad (2.7)$$

де, Ч $_{а.п.}$ – частка адміністративного персоналу, %; К $_{а.п.}$ – кількість адміністративного персоналу, осіб.

$$Ч_{п.в.} = \frac{К_{з.п.}}{К_{В.П.}} \times 100\%, \quad (2.8)$$

де, $Ч_{п.в.}$ – частка помилок у процесі виробничої діяльності, %; $К_{з.п.}$ – кількість здійснених та зафіксованих помилок працівників, од.; $К_{В.П.}$ – кількість виробничих процесів, які були виконані упродовж виробничого циклу підприємства, од.;

$$Н.в. = \frac{Т \times Ч.п.}{Н.ч.}, \quad (2.9)$$

де, Н.в. – норма виробітку, шт.; Т – період, на який встановлюється норма виробітку (година, доба, місяць); Н.ч. – норма часу на одиницю роботи (люд-хв, люд-год).

$$К_{с.п.} = \frac{Ч.п_{1р.}}{Сер.Ч.п.}, \quad (2.10)$$

де, Ч.п. $_{1.р.}$ – чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року, осіб.

При аналізі системи менеджменту персоналу підприємств для позначення співробітників, які віднедавна працюють на підприємстві та знаходяться на випробовувальному терміні або в процесі адаптації та мають стаж роботи на підприємстві менше року, використовуються терміни «новачок», «стажер» та «ньюкамер». На вітчизняних підприємствах ці поняття часто використовуються як синоніми, проте у їхньому трактуванні є суттєва різниця: термін ньюкамер (newcomer, англ. – новоприбулий) не є тотожним щодо терміну стажер. Стажер це завжди новачок, який має фахові знання, але не має фахового досвіду, якого набуває в процесі стажування. Стажери можуть бути як штатними працівниками (молоді спеціалісти), так і сумісниками (студенти старших курсів вищих навчальних закладів). Ньюкамерами є співробітники нещодавно прийняті до штату підприємства, які знаходяться на випробувальному терміні або у аналогічному періоді адаптації після нього. Ньюкамер не завжди є «новачком», оскільки може мати значний стаж роботи за фахом та фахові знання, навички та компетенції, необхідні для займаної

посади. Значення цієї різниці для оцінки таких співробітників в системі менеджменту персоналу полягає в тому, що для стажерів завжди треба робити інвестиції у навчання, а у ньюкамерів – ні.

Розрахунок показників системи менеджменту персоналу ТКП за останні 3 роки наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників системи менеджменту персоналу ТОВ “Омега”

| № з/п | Назва показника | Од. виміру | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Фінансова продуктивність | од. | 3,96 | 4,38 | 5,04 |
| 2 | Рентабельність підприємства | од. | 0,22 | 0,25 | 0,32 |
| 3 | Коефіцієнт плинності кадрів | % | 3,15 | 2,09 | 3,32 |
| 4 | Частка ньюкамерів | % | 27,8 | 35,7 | 29,3 |
| 5 | Частка закритих вакансій | % | 99,0 | 95,2 | 96,7 |
| 6 | Частка ФОП у продажах | % | 54,61 | 52,78 | 45,27 |
| 7 | Частка мотиваційної складової в компенсаційному пакеті | % | 44,45 | 33,33 | 28,95 |
| 8 | Середній час напрацювання | год. | 7,70 | 7,60 | 7,70 |
| 9 | Частка прийнятих по відношенню до звільнених | % | 188,2 | 416,7 | 220,0 |
| 10 | Частка адміністративних співробітників | % | 5,56 | 7,50 | 8,14 |
| 11 | Частка помилок у процесі виробничої діяльності | % | 6,07 | 5,29 | 4,38 |
| 12 | Темп росту норми виробітку | % | 114,2 | 96,4 | 115,5 |
| 13 | Частка розширення штату | % | 5,93 | 8,73 | 7,31 |
| 14 | Коефіцієнт стабільності персоналу | од. | 0,66 | 0,66 | 0,53 |

Таким чином, результати даних, наведених у табл. 2.12 свідчать, що досліджуване підприємство демонструє порівняно більш високу ефективність системи менеджменту персоналу за групами фінансових показників, а також показників, що характеризують ефективність інвестицій у персонал та ефективність витрат на персонал в системі менеджменту.

Проведено аналіз мотиваційної спрямованості працівників (рис. 2.3).

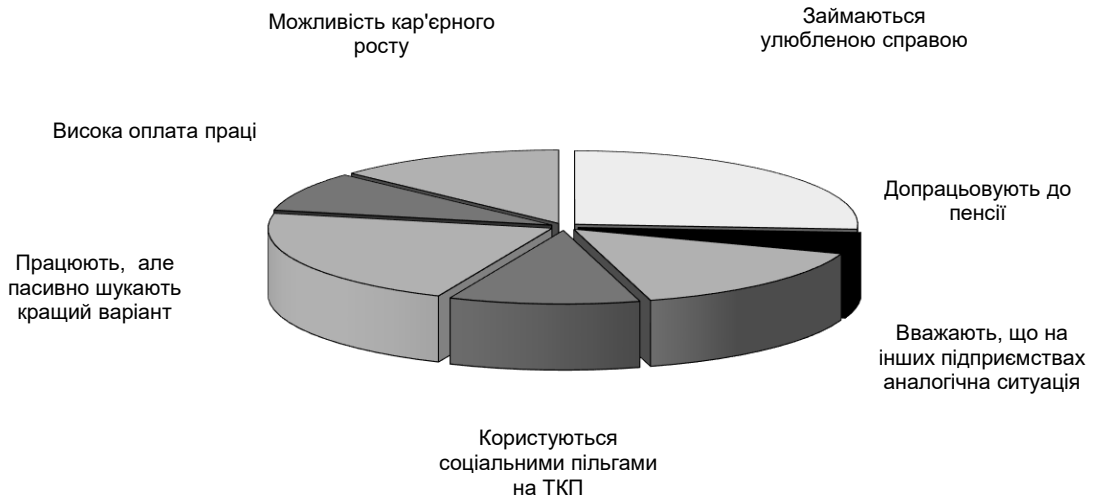


Рис. 2.3 Аналіз мотиваційної спрямованості працівників ТОВ “Омега”.

Як видно з рис. 2.13 для частини співробітників робота є улюбленою справою (26%), 4% опитаних «допрацьовують» до пенсії, 15% впевнені, що на інших підприємствах аналогічна ситуація із мотивуванням та матеріальним стимулюванням персоналу, 11% опитаних користуються корпоративними соціальними пільгами на підприємстві, 22% опитаних працюють, але не виключають можливості переходу на інше місце роботи (пасивно шукають кращий варіант), 9% опитаних задоволені високою оплатою праці та 13% опитаних працівників сподіваються на можливість кар’єрного зростання на підприємстві.

Згідно даних табл. 2.14, високий рівень статистичної значущості мають такі фактори важливості демотивації персоналу та загальної оцінки системи менеджменту як: нестача засобів існування та несвоєчасна виплата зарплатні, здатність співробітників до корпоративних порушень та відчуття образи на підприємство ($p<0,01$) та фактори проявів демотивації: низький рівень організаційної культури та відчуття образи на підприємство ($p<0,01$)

Таблиця 2.9

Статистична оцінка важливості та проявів факторів демотивації на підприємствах

| № | Фактори демотивації | важливість | | прояви | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | t | p | t | p |
| 1 | Відсутність контролю діяльності та результатів | 0,91 | p>0,05 | 2,51 | p<0,05 |
| 2 | Низький рівень організаційної культури | 1,33 | p>0,05 | 5,90 | p<0,01 |
| 3 | Нестача засобів існування та несвоєчасна виплата зарплатні | 3,99 | p<0,01 | 2,28 | p<0,05 |
| 4 | Здатність співробітників до корпоративних порушень | 3,51 | p<0,01 | 2,65 | p<0,05 |
| 5 | Відчуття образи на підприємство | 5,61 | p<0,01 | 3,30 | p<0,01 |

де t – значення t–критерію Ст'юдента, p – вірогідність відносно групи порівняння, p<0,05 – статистично вірогідні відмінності; p<0,01 – високий рівень статистичної значущості, p>0,05 – відмінності статистично не вірогідні.

Статистично вірогідні відмінності між групами спостерігаються для таких проявів демотивації, як: відсутність контролю діяльності та результатів, нестача засобів існування і несвоєчасна виплата зарплатні та здатність співробітників до корпоративних порушень (p<0,05).

## 2.3. Аналіз проблем управління інноваціями на підприємстві та визначення потреби в її удосконаленні

Найбільшою проблемою є правильне розуміння основ інноваційної стратегії, яке є лише середнім. На правильне розуміння основ інноваційної стратегії посилалися лише 12,34 % респондентів, які погоджуються з думкою, що це інноваційний напрямок бізнесу з метою використання та розвитку його інноваційного потенціалу. До 58,66 % респондентів визначили інноваційну стратегію як інновацію товару чи послуги. 15,37 % респондентів сприйняли інноваційну стратегію як інновацію бізнес-процесів. Інші респонденти вважають, що це генерація креативних бізнес-ідей (6,93 %), управління

змінами додатків (3,25 %) чи змішання корпоративної стратегії для інновацій (1,73 %). 17,75 % респондентів не займалися питанням інновацій.

На відміну від 18,83% респондентів не фіксують інноваційні ідеї. 17,10 % опитаних менеджерів заявили, що їх інноваційні ідеї в бізнесі завжди генеруються з нуля, якщо це необхідно. 26,19 % респондентів використовують аналіз інноваційних ідей у створених групах. Лише 12,77 % респондентів мають рейтингову систему розроблених інноваційних ідей, необхідну для успішної реалізації інноваційної стратегії.

Менеджери опитаних підприємст змогли призначити кожному елементу інноваційної стратегії рівень важливості, відповідно визначені пріоритети. Як показано на рис. 4, найвищим пріоритетом у бізнес-менеджерів є елементи латерального мислення (7.60), проінноваційного середовища (7.25) та роботи з інноваціями та знаннями в процесі інноваційної стратегії (7.10). І навпаки, найнижчі пріоритети мають інноваційний потенціал стратегії (6.97), організаційну структуру (6.92), інноваційний менеджмент та менеджери (6.92).

У жодному випадку не перевищує оцінку ефективності пріоритети менеджерів, що ми вважаємо неприйнятним, особливо коли йдеться про інноваційну стратегію. У будь-якому випадку ми бачимо напрямки для покращення.

Найбільш помітними відмінностями є елементи латерального мислення, інноваційна стратегія, потенціал стратегії та проінноваційне середовище. 46,97% підприємств визначили як основну проблему використання інноваційної стратегії в бізнесі. відсутність необхідних коштів.

Серед інших проблем – низький рівень мотивації працівників (31,60 %), техніко-організаційна складність (31,60 %), відсутність належного середовища, що сприяє розвитку інновацій (30,52 %) та недостатнє використання наявних ресурсів (24,03 %). Найменшою проблемою керівники вважали недовіру між керівництвом та іншими відділами (12,77 %),

недостатню інформацію про технології та ринки (9,96 %) та брак кваліфікованого персоналу (лише 2,60 %).

Якісний тест незалежності підтвердив. що існує зв’язок (залежність) між застосуванням домінуючої бізнес-концепції та ступенем готовності середнього та великого бізнесу до використання інноваційної стратегії. Розуміння важливості латерального мислення, проінноваційного клімату та впорядкування роботи інновацій та знань У процесі інновацій стратегія має важливе значення для успіху на турбулентних ринках. Для кращого розуміння представлення менеджерами інноваційної стратегії та її припущень був використаний аналіз кореспонденції. Аналіз кореспонденції є особливим методом виявлення множин подібних категорій та їх взаємозв'язків.

Тут слідують підприємства, які розуміють інноваційну стратегію як:

• інноваційний напрямок бізнесу з метою використання його потенціалу для інновацій, потім їхня інноваційна стратегія заснована на маркетинговій стратегії,

• інновації продукту або послуги, тому їхня інноваційна стратегія заснована на корпоративній стратегії,

• інновації бізнес-процесів, або  корпоративну стратегію для інновацій, то їхня інноваційна стратегія базується на стратегії продукту,

• застосування управління змінами та генерування креативних бізнес-ідей, потім їх інноваційна стратегія не має зв’язків і будується як окремий автономний блок.

Різноманітність підходів інноваційної стратегії говорить про те, що інноваційна стратегія як система роботи з інноваціями в бізнесі розвивається. Тому можна створити відносно універсальну модель, яка забезпечить успішне впровадження та подальшу реалізацію інноваційних стратегій. При створенні моделі інноваційної стратегії бізнесу слід відповідним чином підібрати структурні (структурні) елементи моделі, щоб вона вказувала на важливість інновацій у бізнесі. Посилаючись на думки багатьох авторів, що займаються

питаннями створення моделі інноваційної стратегії у бізнесі та після ретельного аналізу структури звітного підходу інноваційної стратегії.

Створення інноваційної стратегії в бізнесі, зокрема в сфері послуг, є складним процесом, який вимагає детального знання бізнес-середовища. Невдача формулювання та подальшої реалізації може бути через кілька причин, які можуть мати різну природу.

Наприклад, це ініціатива, спрямована на маркетинг або виробничу сферу, інвестиції в дослідження та розробки були реалізовані без підтримки відповідної бізнес-інфраструктури, розглянути поточні можливості бізнес-інновацій, аналіз інноваційних процесів та можливої реструктуризації, щоб забезпечити ефективність.

Ефективна робота з винахідливістю, інноваційними ідеями та знаннями, відсутність мотивації співробітників до створення та реалізації креативних ідей без підтримки латерального мислення, без заохочення використання нетрадиційних методів і прийомів для вирішення бізнес-задач і, зокрема, відсутність зв'язків з корпоративною стратегією як базовий будівельний блок для ефективного використання інноваційного потенціалу.

Погано підготовлена інноваційна програма часто є проблемою в реалізації інноваційної стратегії в бізнесі. Менеджери занадто залежать від технологій. Бізнес повинен мати достатню інформацію про інноваційні процеси, інноваційний потенціал, інноваційні ресурси та інформаційні потоки для успішної реалізації інноваційної стратегії. Якщо бізнес не приділяє цій роботі необхідної уваги і розробляє інноваційну стратегію на основі недостатньої документації, то інноваційна стратегія в бізнесі приречена на провал. Менеджерам бізнесу можна порекомендувати:

• провести детальний аналіз поточна ситуація в бізнесі,

• правильне розуміння ролі технологій у реалізації інноваційної стратегії,

• якісне відображення потенціалу інновацій та адміністративне уточнення вимог до інновацій,• належне налагодження системи та правил оцінювання.

Проблеми також виникають при визначенні стратегічних цілей, яких бізнес хоче досягти з точки зору інновацій в інноваційній стратегії. Найчастіше для бізнесу незрозуміло, чого він хоче досягти, відповідно які є варіанти використання його інноваційного потенціалу. У цій ситуації необхідно розуміти поняття інноваційного потенціалу, усвідомлювати потенційні переваги та вміти втілювати ці вимоги в цілі.

Керівникам бізнесу можна рекомендувати:

• правильне розуміння інноваційного потенціалу (добре знання питання, досягнутого завдяки вивченню літератури, порад чи відповідної професійної підготовки),

• прояснення ситуації, куди хоче отримати бізнес шляхом впровадження інноваційної стратегії,

• розуміння очікуваних вигод та шляхів їх реалізації,

• спільне бачення.

Однією з поширених проблем є виключення людського фактора в процесі інноваційної стратегії. Співробітники, які не беруть участь у створенні інноваційної стратегії, не дають достатньої інформації про цілі інноваційної стратегії, не знайомі з намірами інноваційної діяльності бізнесу, можуть у певній діяльності працювати пасивно. Бізнес-менеджерам можна рекомендувати:

• забезпечити регулярне спілкування з працівниками для формування проінноваційного середовища,

• дозволити працівникам брати участь у розробці інноваційної стратегії,

• розглянути та вітати ідеї співробітників бізнесу щодо створення інноваційної стратегії,

• пояснити персоналу важливість інноваційної стратегії для подальшого впровадження інноваційної діяльності,

• надавати необхідну інформацію для співробітників на кожному етапі реалізації інноваційної стратегії.

У деяких випадках може призвести до автоматизації попередніх помилкових інноваційних процесів. Керівникам бізнесу можна рекомендувати:

• виявлення та постійне оновлення інноваційних процесів,• акцентування особливого уваги на процесах, які безпосередньо пов'язані з роботою інновацій,

• виявлення відсутніх процесів,

• увагу до аналізу поточного стану інноваційних процесів,

• створення власна модель відносин інноваційного менеджменту.

Інша проблема – відсутність обґрунтування інноваційних ідей, можливостей та інновацій (як показали результати дослідження). Тоді менеджери з маркетингу не мають уявлення про винахід із зовнішнього чи внутрішнього середовища, і тоді зазвичай виникає ситуація, коли маркетологи звертають увагу лише на той винахід.

Керівникам бізнесу можна рекомендувати:

• обґрунтування інноваційних ідей та можливостей, у тому числі тих, які бізнес зараз не застосовує,

• забезпечити безперебійний потік необхідної інформації про інноваційні ідеї, можливості та інновації в режимі реального часу,

• розглянути можливість використання IT-додатки для збору та зберігання важливих даних у загальній базі даних.

Невикористання інноваційного потенціалу виражається у виникненні непорозумінь, витрат і реалізації неефективних процесів (часто це повторюється кілька разів). По-перше, необхідно провести детальний аналіз інноваційного потенціалу бізнесу. Підприємство повинно стежити за своїми знаннями, досвідом, ресурсами, активами та управлінськими здібностями та навичками, які мають у своєму розпорядженні, які можуть використовувати

всі переваги у створенні та управлінні інноваціями у сфері продуктової політики. Бізнес-менеджерам можна рекомендувати:

• виконувати детальний аналіз інноваційного потенціалу бізнесу,

• програма стимулювання розвитку для сприяння використанню інноваційного потенціалу співробітниками,

• покращення умов робочого середовища для створення проінноваційного клімату,

• навчання персоналу використанню креативності.

Реалізація інноваційної стратегії в бізнесі може бути успішною лише в тому випадку, якщо бізнес приймає вхідні умови, які включають обмеження різного характеру. У майбутньому може виникнути багато серйозних проблем, якщо бізнес не дотримає вхідних умов, визначених шляхом детального аналізу поточного стану та дії зовнішніх умов. Бізнес-менеджерам можна рекомендувати:

• створити характерні показники впровадження інноваційної стратегії в бізнес ,

• усвідомлення обмежень (час впровадження, ступінь використання інноваційного потенціалу, ризик невдачі, рівень інноваційної спроможності…),

• встановлення контрольних точок у рамках реалізації інноваційної стратегії в рамках бізнесу.

Лише у разі встановлення вимірюваних цілей вище керівництво може оцінити та оцінити переваги впровадження інноваційних стратегій. Дуже поширеною помилкою в процесі інноваційної стратегії є незахищений зворотний зв'язок, який призначений для контролю процесу впровадження. Важливо, щоб весь процес створення інноваційної стратегії (від аналізу до кінця впровадження) проходив безперервно під контролем. Бізнес-менеджерам можна рекомендувати:

• забезпечення постійної оцінки реалізації інноваційної стратегії в бізнесі,

• чітко визначені цілі впровадження інноваційної стратегії та вимірювані показники,

• вибір відповідних показників для оцінки виконання визначених цілей,

• чітке визначення та набір показників, що дає змогу краще встановлювати вимірювані цілі та забезпечувати більш ефективне управління відповідними частинами бізнесу, які впливають на його інноваційний підхід,

• набір показників повинен базуватися на основних пріоритетах в управлінні інноваційними

Така ситуація виникає найчастіше, коли бізнес вирішує реалізувати інноваційну стратегію, але не уточнює той факт, що ляже в основу формулювання інноваційна стратегія. Критичними факторами успіху можна вважати забезпечення виконання бізнес-потреб з бізнес-цілями. Тому в центрі уваги має бути підприємство в цілому та його потреби. Останнім часом зросла роль клієнта в процесі бізнес-стратегії. Його потреби, очікування та бажання мають бути прямо чи опосередковано відображені у формі бізнес-цілей. Коли підприємство обирає відправну точку для створення та подальшого формулювання інноваційної стратегії, виробничу стратегію, то втрачає зв’язок і зв’язки з іншими важливими підрозділами бізнесу. База в бізнес-стратегії забезпечить достатню базу знань для розробки інноваційної стратегії. Бізнес-менеджерам можна рекомендувати:

• перегляд бізнес-цілей щодо його бажаного інноваційного напрямку,

• проектування інновацій у довгостроковий бізнес-план. ,

• конкретні ідеї щодо роботи з бізнес-інноваціями, у тому числі як їх досягти.

# РОЗДІЛ 3
# ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

## 3.1. Основні напрямки удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства

Сьогодні внутрішні ресурси обмежені і не можуть освоїти всі нові технології, які з'явилися протягом останніх кількох десятиліть. Потрібна складність і глибина є надто дорогими для підтримки в будинку, тому внутрішні інноваційні функції повинні бути зменшені, оскільки вони не приносять достатньої віддачі від своїх інвестицій.

Компанії повинні знайти нові шляхи для досягнення своїх цілей зростання, і один із способів — використовувати свої інноваційні можливості, використовуючи зовнішні інновації, а не покладатися лише на внутрішні інновації. Але зміна гри від внутрішньої закритої до відкритої інновації супроводжується проблемами, коли мова йде про культуру компанії та адаптацію співробітників. Відкриті інновації можуть створити конфлікти між внутрішньою та зовнішньою командою.

Внутрішній співробітник може відчувати, що його роботу відбирають у нього, збільшуючи ризик втрати роботи, а фахівці можуть скептично ставитися до альтернативного рішення в інновації. Щоб отримати повну перевагу відкритих інновацій, внутрішнім співробітникам не потрібно чинити опір відкритим інноваціям і бути мотивованими брати участь і працювати з відкритими інноваціями відповідно до найкращої практики. Це привело нас до дослідницького питання: як можна підвищити мотивацію співробітників у відкритих інноваційних проектах? Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності відкритих інноваційних проектів і, зрештою, для більш ефективного використання ресурсів та зміцнення економіки.

На основі розгорнутої теорії мотивації, як-от внутрішні та зовнішні мотиваційні фактори, ми проаналізували мотивацію співробітників за допомогою якісної методології. Наші результати показують, що для досягнення успіху з відкритими інноваціями існують певні фактори, які виділяються особливо для відкритих інновацій, тоді як інші фактори мають відношення до всіх типів інновацій.

Щоб повністю використати потенціал відкритих інновацій, вам потрібно знайти співробітників, яких мотивує робота із зовнішніми контактами та відзначається співпраця.

Співробітники повинні усвідомлювати, що відкриті інновації дають можливість скористатися перевагами зовнішньої компетенції для свого розвитку, а також можливість розробляти кращі та швидші продукти чи послуги для компанії.

Щоб підвищити мотивацію співробітників, кожна організація може централізовано сприяти відкритій інновації, щоб зменшити опір до спроб змінити спосіб роботи. Іншою ключовою сферою підвищення мотивації до відкритих інновацій є визнання співробітників.

Сьогодні більшість ринків є висококонкурентними. З часом будь-який ринок, конкурентний чи ні, швидше за все, закінчиться досконалою конкуренцією, якщо компанії на ринку не зможуть диференціювати свої продукти та послуги. Тому компанії намагаються диференціювати свої продукти та послуги, щоб отримати прибуток вище звичайного. Їх власники ставлять перед компаніями завдання підтримувати зростання прибутку з року в рік. Щоб мати можливість це зробити, вони повинні випереджати конкурентів, диференціюючи свою продукцію. Інновації є одним із найсильніших джерел диференціації та зростання продукції; тому компанії мають інноваційні відділи або функції, які постійно прагнуть вивести на ринок нові прибуткові продукти. Традиційно компанії мали величезні інноваційні функції у вигляді відділів або дослідницьких центрів; вони були на піку до 1980-х років. Сьогодні внутрішні ресурси обмежені і не можуть освоїти всі

нові технології, які з'явилися протягом останніх кількох десятиліть. Необхідна складність і глибина є надто дорогими для підтримки в будинку, тому внутрішні інноваційні функції повинні бути зменшені, оскільки вони не приносять достатньої віддачі від своїх інвестицій. Сьогодні інновації значною мірою внутрішньо оптимізовані, коли йдеться про те, як керують роботою. Методи та процеси розвивалися й дозріли дотепер, і компанії не можуть очікувати значного зростання від внутрішньої оптимізації. Компанії повинні знайти нові шляхи для досягнення своїх цілей зростання, і один із способів — використовувати свої інноваційні можливості, використовуючи зовнішні інновації, а не покладатися лише на внутрішні інновації. Це те, що ми називаємо відкритими інноваціями. Відкриті інновації сьогодні все частіше використовуються для використання інноваційних можливостей. Але зміна гри від внутрішньої закритої до відкритої інновації супроводжується проблемами, коли мова йде про культуру компанії та адаптацію співробітників.

Як правило, саме затвердження нової структури і штатного розкладу відділу кадрів стає фінальним пунктом її проектування одночасно, вихідним пунктом початку. При цьому до моменту затвердження структури буде готовий і повний комплект документів: положень, методик, інструкцій. Але ні одне положення, ні одна методика не можуть повністю врахувати всіх аспектів роботи відділу, особливо якщо мова йде про запуск якихось нових процесів. Світ, у якому ми живемо і працюємо змінюється дуже швидко. І в дійсності важливішим буває протистояти спокусі “не робити чого-небудь”, що не входить у посадову інструкцію або положення, а навпаки, постійно намагатися удосконалити всі процеси і процедури, з якими маєш справу. Нехай навіть інструкція чи положення предписує інші дії. Звичайно, в цьому питанні рядовий працівник відділу кадрів буде мати можливість поступити у відповідності не тільки з прийнятим положенням чи інструкцією, але і, перш за все, у відповідності зі здоровим глуздом, тільки якщо це буде культивуватися керівництвом цього відділу.

Відділ кадрів, сконцентровуючи у своїх руках роботу з людьми в товаристві, має унікальну можливість, починаючи з самого себе, заложити основи формування культури “самонавчання і розвитку” у всьому товаристві. Бо носіями культури в товаристві є люди. Виходячи з того, формуючи у власному відділі кадрів творчого відношення до роботи, культуру уваги до людини, його стремління і життєвим планам, можна запустити процес формування обновленої культури у всьому товаристві. Усвідомлення формування культури “самонавчання і розвитку” є першим правилом, керуючись яким можна блискуче здійснити намічені перетворення.

Як і кожна організація, ТОВ задумується про необхідність підготовки кадрового резерву на управлінській посаді. Кадровий резерв необхідний для того, щоб, по-перше, мати рівновагу в управлінських кадрах, зберігати тим самим ділову культуру. І по-друге, щоб огородити товариство від кризи, у випадку звільнення з нього головних управлінців. Причини дуже переконливі. Для того, щоб мати рівновагу в кадрах і бути підготовленим до критичної ситуації у випадку звільнення головних управлінців, зовсім не обов’язково мати інститут резерву.

Якщо відділ кадрів дійсно сконцентрує свої зусилля на процесі розвитку управлінців, необхідність існування резерву у підприємства відпаде. Насправді, навіщо ми будемо говорити про якихось спеціально підготовлених резервістах, коли любий управлінець (менеджер) товариства буде потенційно вже підготовленим до займання визначеного кола посад.

Використовуючи процес розвитку мененджерів у чіткості альтернативи процесу підготовки кадрового резерву, ми опираємося на наступні моменти.

По-перше, кожний менеджер повинен володіти трьома видами знань (див. рис. 3.1).

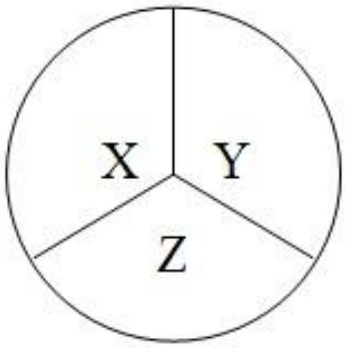


**Рис. 3.1 -** Модель управлінської компетенції

Існує структура знань менеджера, необхідна і достатня для найкращого виконання дорученої йому роботи. Таку структуру знань називаємо моделлю управлінської компетенції.

В даній моделі:“X – знання” – це спеціальні знання по профілю займаємої посади, наприклад, начальник цеху повинен володіти знанням технології виробництва даного цеху.

“У – знання” – це спеціальні управлінські знання, під якими розуміється знання в рідних областях, в тому числі психології управління, навички самоменедженту.

“Z – знання” – це специфічні знання про те, за якими принципами функціонує і розвивається товариство,а також вміння їх розумно і творчо використовувати у своїй роботі, розвивати і вдосконалювати. Зазвичай систему цих принципів називають філософією управління.

Даний підхід дозволяє визначити, яку підготовку повинен пройти менеджер, щоб структура його знань відповідала його наступному кроку.

По-друге, введення інституту конкурсного заміщення управлінських посад. Даний інститут повинен, по-перше, створити рівні стартові умови для своїх робітників підприємства, хто намагається досягти більш високих ступеней кар’єрного шляху. По-друге, конкурсне заміщення управлінських посад створює стимул до розвитку і вдосконалення професійних і особистих якостей працівників, які бажають зробити власну кар’єру. Інститут конкурсного заміщення управлінських посад забезпечує необхідну перевагу в управлінні. Звичайно, даний інститут не може діяти стихійно. Конкурсне

заміщення управлінських посад буде успішним при виконанні декількох правил: підприємство повинно бути орієнтоване, перш за все, на внутрішній конкурс. Лише у виключених випадках можна допускати до участі у конкурсі зовнішніх претендентів на управлінські вакансії; організація повинна бути орієнтована на, так сказати "горизонтально-вертикальний" кар'єрний шлях, взамін часто практикуючого "вузько-вертикального кар'єрного шляху"; конкурс на заміщення вакантної управлінської посади повинен бути відкритим і багатоступеневим.

По-третє, при плануванні індивідуального розвитку менеджера необхідно приділяти увагу декільком моментам: кар'єрний шлях менеджера повинен вистроюватися з точки зору його особистих можливостей, а також з точки зору його майбутніх потреб в управлінських кадрах самого підприємства; конкретні заходи по одержанню нових знань і умінь повинні плануватися таким чином, щоб забезпечити оволодіння менеджером тієї групи знань (X, Y, Z), яка буде пріоритетною для його наступного кар'єрного кроку.

Сучасний бізнес, признаючи верховенство людського фактору, направляє значні засоби на оплату праці, навчання персоналу і соціальні пільги. При цьому до цих пір ефективність вкладень в персонал практично не оцінюється. Засоби на оплату праці контролюються відділом праці і заробітної плати, засоби на навчання персоналу контролюються відділом кадрів, а соціальні пільги регулюються профспілкою. Але в дійсності всі засоби, які організація затрачує на персонал, роблять не одну ціль – сприяти росту мотивації і лояльності робітників підприємства. Щодо відділу кадрів і відділу праці і заробітної плати, то вони підпорядковуються заступнику генерального директора по персоналу. В результаті, в фірми існує як мінімум 2 бази даних по персоналу – по заробітній платі і по кадровій документації і повна відсутність інформації про те, наскільки ефективно витрачаються засоби.

Управляти інвестиціями в персонал – це значить планувати, розпреділяти і оцінювати їх ефективність. Через планування ми одержуємо

об’єктивну уяву про повний об’єм інвестицій в людей. Задаючи принципи розподілу, ми формуємо потрібну структуру інвестицій в персонал.

Планування, розподіл і оцінка ефективності інвестицій у персонал – складова одного процесу і повинні здійснюватися в рамках однієї структури. Для відділу кадрів життєво важливо стати цією структурою.

## 3.2. Мотивація інновацій в системі менеджменту телекомунікаційного підприємства

Як було встановлено, однією з найбільш важливих (обов’язкових, базових) характеристик «М» (must-be) вдосконалення мотивації є регламентація бізнес-процесів управління мотивацією та визначення центрів відповідальності. Проте у відкритих джерелах нами не було знайдено публікацій, у яких було б проведено функціональне моделювання бізнес-процесу управління мотивацією персоналу та визначено його місце при декомпозиції основного процесу управління персоналом, зокрема для ТКП. Разом з тим, функціональне моделювання (побудова) та опис бізнес-процесу управління мотивацією персоналу має велике практичне значення для підприємств, зокрема телекомунікаційних, оскільки розширює можливості бізнесу для розуміння та аналізу механізмів його функціонування. Тому вважали за необхідне здійснити функціональне моделювання та опис бізнес-процесу управління мотивацією персоналу в нотації IDEF0, визначити його місце при декомпозиції основного процесу управління персоналом.

Оскільки, як зазначалося, вдосконалення програми мотивації потребує значних ресурсів (інтелектуальних, фінансових та витрат часу), функціональне моделювання бізнес-процесу управління мотивацією персоналу надасть можливість керівникам та менеджерам підприємства в процесі вдосконалення здійснити функціонально-вартісний аналіз процесу

мотивації з метою його подальшої оптимізації та оптимізації витрат підприємства на мотивацію.

Функціональне моделювання в нотації IDEF0 основного бізнес-процесу «Управління персоналом ТКП» наведено на рис. 3.2.

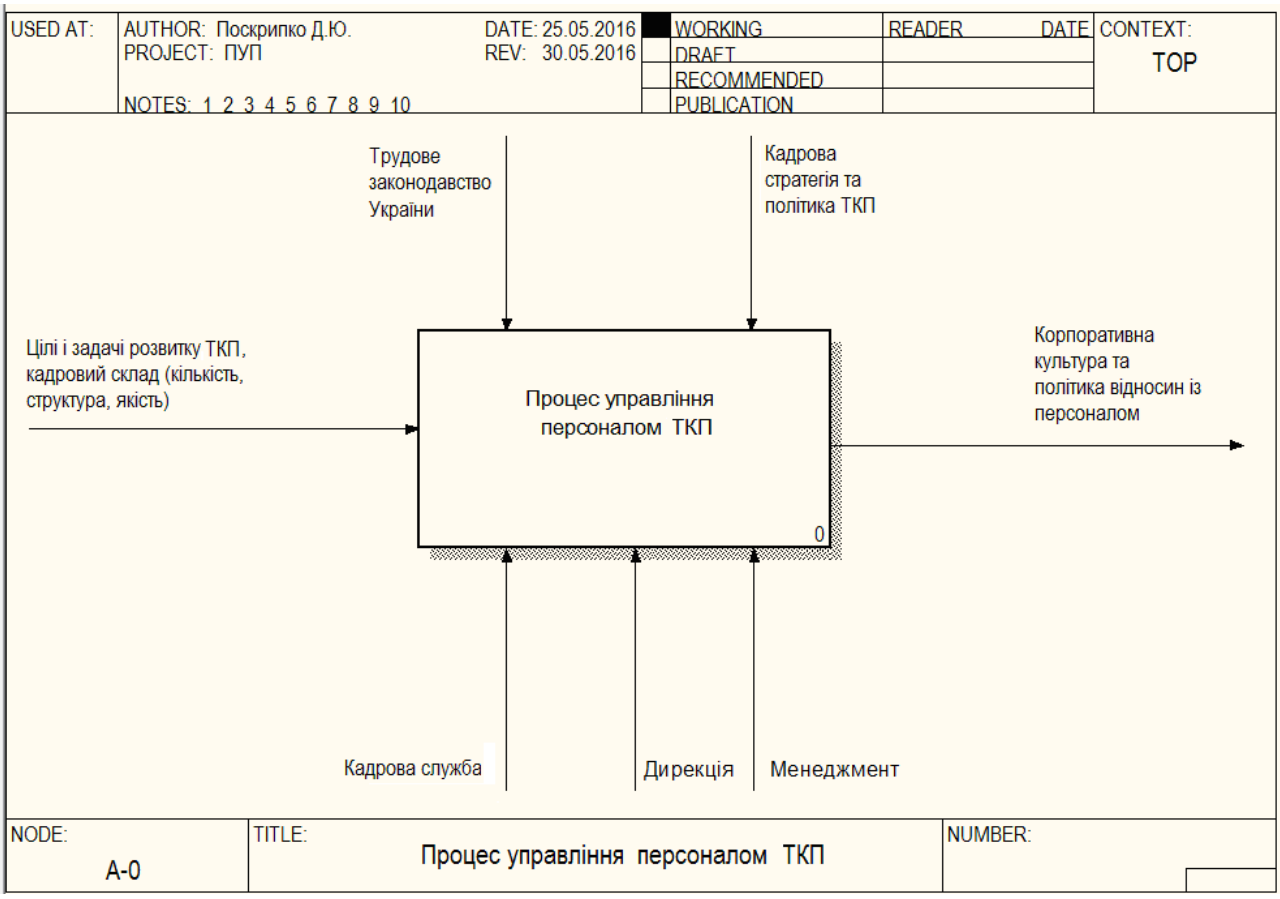


Рис. 3.2. Основний бізнес-процес управління персоналом ТКП [розроблено автором].

Наведемо організаційно-управлінські та інформаційні складові основного бізнес-процесу «Управління персоналом ТКП» (табл. 3.2).

За даними рис. 3.2 та табл. 3.2 на вході основного бізнес-процесу «Управління персоналом ТКП» наведено інформацію щодо цілей та задач розвитку ТКП, його кадрового складу (кількість, структура, якість). Для реалізації цього процесу також необхідна інформація про трудове законодавство України (закони та підзаконні акти), на основі якого здійснюється діяльність з управління персоналом на ТКП, а також про кадрову стратегію та політку ТКП.

Таблиця 3.1

Організаційно-управлінські та інформаційні складові бізнес-процесу «Управління персоналом ТКП»

| № п/п | Функції | Вхідна інформація | Вихідна інформація | Учасники бізнес-процесу |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Процес управління персоналом ТКП | Інформація щодо стратегії, місії, цілей, завдань розвитку ТКП, інформація про стан розвитку кадрового управління, кадровий склад ( | Розроблена корпоративна культура ТКП, визначена кадрова стратегія та політика відносин з персоналом | Дирекція, менеджмент, кадрова служба |

Кадрова стратегія є частиною генеральної стратегії ТКП та визначає кадрову політику підприємства (притримуємося точки зору проф. І. Л. Петрової, що саме кадрова стратегія визначає кадрову політику, а не навпаки: «стратегію управління персоналом (людськими ресурсами) можна визначити як сукупність основних цілей і засобів управління людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням організаційної стратегії та організаційного і людського потенціалу; політика управління персоналом (кадрова політика) є засобом реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації. Вона виникає на етапі розроблення механізму реалізації стратегії управління персоналом, після того як встановлено стратегічні й тактичні цілі організації у цій сфері» [99]).

Учасниками бізнес-процесу є дирекція підприємства, менеджмент та кадрова служба.

На виході основного бізнес-процесу управління персоналом необхідно отримати сформовану (формалізовану у корпоративних документах та неформальну у розумінні, сприйнятті та підтримці співробітниками) корпоративну культуру, яка у сфері управління мотивацією включає насамперед заявлені корпоративні цінності, в тому числі цінність персоналу

не тільки і не стільки як основного активу та ресурсу підприємства, але як сукупності людей, особистостей, які забезпечують капіталізацію підприємства, створюють його додаткову вартість. Також на виході повинна бути сформована та сформульована корпоративна політика відносин із персоналом ТКП.

Для декомпозиції основного процесу управління персоналом було здійснене функціональне моделювання в нотації IDEF0 бізнес-процесу мотивації в процесі управління персоналом ТКП, яке наведено на рис. 3.3.

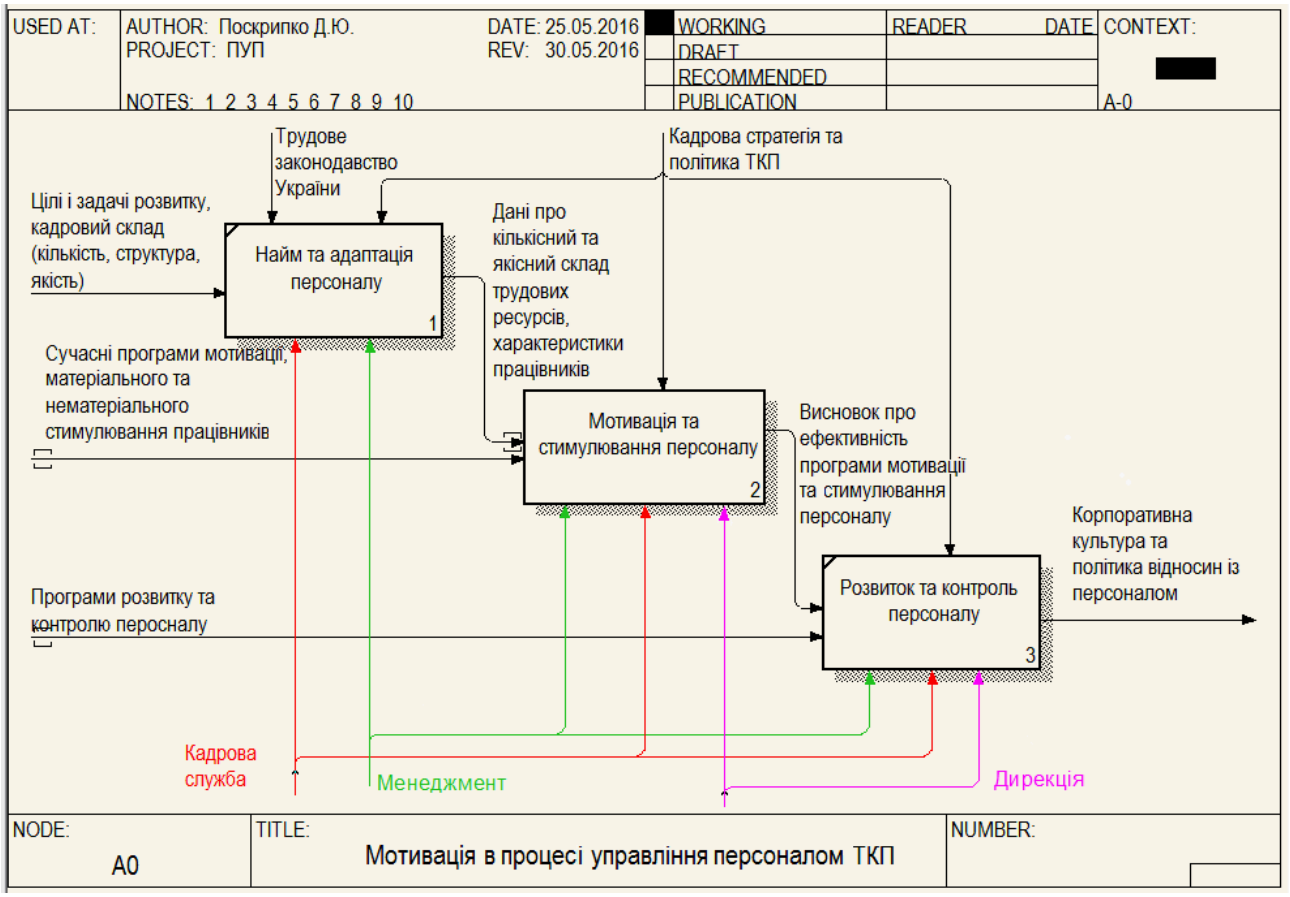


Рис. 3.3. Місце мотивації та стимулювання в процесі управління персоналом ТКП [розроблено автором].

Наведемо організаційно-управлінські та інформаційні складові бізнес-процесу «Мотивація в процесі управління персоналом ТКП» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Організаційно-управлінські та інформаційні складові бізнес-процесу «Мотивація в процесі управління персоналом ТКП»

| № п/п | Функції | Вхідна інформація | Вихідна інформація | Учасники бізнес-процесу |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Найм та адаптація персоналу | Інформація щодо стратегії, місії, цілей, основних завдань розвитку ТКП, інформація про стан розвитку кадрового управління, кадровий склад (кількість, структура, якість) | Актуальні дані про кількісний та якісний склад трудових ресурсів, характеристики працівників, проблеми кадрового забезпечення | Дирекція, менеджмент, кадрова служба |
| 2 | Мотивація та стимулювання персоналу | Актуальні дані про кількісний та якісний склад трудових ресурсів, характеристики працівників, проблеми кадрового забезпечення; Сучасні програми мотивації, матеріального та нематеріального стимулювання працівників | Висновок про ефективність програми мотивації та стимулювання персоналу | Дирекція, менеджмент, кадрова служба |
| 3 | Розвиток та контроль персоналу | Висновок про ефективність програми мотивації та стимулювання персоналу | Сформульована та формалізована корпоративна культура ТКП, скоригована кадрова стратегія та визначена політика відносин з персоналом | Дирекція, менеджмент, кадрова служба |

У реалізації цього бізнес-процесу необхідно визначити основні етапи:

1) найм та адаптація персоналу;

2) мотивація та стимулювання персоналу;

3) розвиток та контроль персоналу.

За даними рис. 3.3 та табл. 3.3 на вході першого етапу «Найм та адаптація персоналу» бізнес-процесу «Мотивація в процесі управління персоналом ТКП» наведено інформацію щодо цілей та задач розвитку ТКП, його кадрового складу (кількість, структура, якість).

На першому етапі реалізації цього процесу необхідна інформація про трудове законодавство України (закони та підзаконні акти), на основі якого здійснюється діяльність з управління персоналом на ТКП, а також про кадрову стратегію та політку ТКП.

Вихідною інформацією першого етапу є отримання актуальних даних про кількісний та якісний склад трудових ресурсів, характеристики працівників, проблеми кадрового забезпечення.

Вихід першого етапу є вхідною інформацією другого етапу «Мотивація та стимулювання персоналу» бізнес-процесу «Мотивація в процесі управління персоналом ТКП». Також вхідною інформацією другого етапу є аналіз сучасних програм мотивації, матеріального та нематеріального стимулювання працівників (зокрема досліджуються кращі ринкові практики та проводиться бенчмаркінг таких програм (систем) прямих конкурентів).

На цьому етапі необхідно отримати та використовувати інформацію про кадрову стратегію та політику ТКП, які є частиною генеральної стратегії підприємства.

Виходом другого етапу є висновок дирекції підприємства щодо ефективності програми мотивації та стимулювання персоналу.

Вихід другого етапу є вхідною інформацією третього етапу «Розвиток та контроль персоналу» бізнес-процесу «Мотивація в процесі управління персоналом ТКП». На цьому етапі формуються та реалізуються корпоративні програми навчання та розвитку персоналу, оцінки та атестації персоналу, контролю діяльності персоналу на всіх етапах процесу управління персоналом.

На цьому етапі повинні бути розглянуті пропозиції та прийняті управлінські рішення щодо формування (у разі відсутності) та вдосконалення

(у разі наявності) корпоративної (організаційної) культури підприємства («корпоративна культура» (англ. corporate culture) – це корпоративна система цінностей та переконань (які розділяє кожен працівник підприємства), яка передбачає певну модель організаційної поведінки співробітників; мета корпоративної культури – забезпечення високої дохідності підприємства за рахунок якісного поліпшення діяльності підприємства за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності мотивованих співробітників до підприємства та керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого другого «дому»).

Вихідною інформацією цього етапу є сформульована та формалізована корпоративна культура ТКП, скоригована кадрова стратегія та визначена політика відносин з персоналом.

На всіх етапах бізнес-процесу «Мотивація в процесі управління персоналом ТКП» беруть участь дирекція, менеджмент, кадрова служба підприємства.

Для побудови бізнес-процесу «Управління мотивацією ТКП» було здійснене функціональне моделювання в нотації IDEF0, яке наведено на рис. 3.4.

У реалізації цього бізнес-процесу необхідно визначити основні етапи:

1) розробка програми (системи) мотивації та стимулювання персоналу;

2) оцінка програми мотивації персоналу;

3) оцінка задоволеності та лояльності персоналу до підприємства;

4) коригування програми (системи) мотивації персоналу;

5) розробка програми лояльності персоналу.

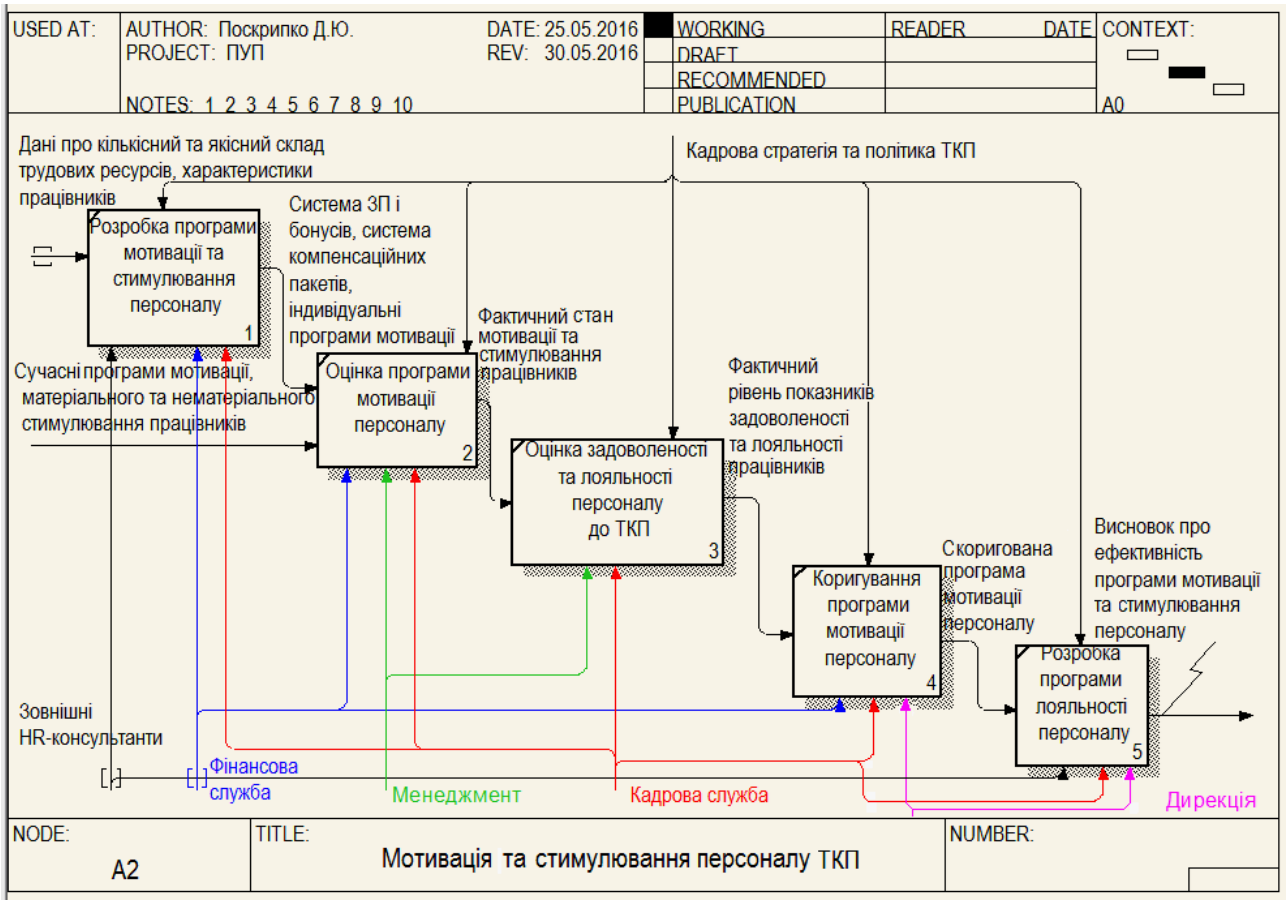


Рис. 3.4. Процес управління мотивацією ТКП [розроблено автором].

Наведемо організаційно-управлінські та інформаційні складові бізнес-процесу «Управління мотивацією ТКП» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Організаційно-управлінські та інформаційні складові бізнес-процесу «Управління мотивацією ТКП»

| № п/п | Функції | Вхідна інформація | Вихідна інформація | Учасники бізнес-процесу |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Розробка програми (системи) мотивації та стимулювання персоналу | Актуальні дані про кількісний та якісний склад трудових ресурсів, характеристики працівників, проблеми кадрового забезпечення | Програма матеріальної мотивації, система заробітної плати і бонусів, система компенсаційних пакетів, індивідуальні програми мотивації | Кадрова служба, фінансова служба, залучення зовнішніх HR-консультантів (за необхідності) |

*Продовження таблиці 3.3*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2 | Оцінка програми мотивації персоналу | Програма матеріальної мотивації, система заробітної плати і бонусів, система компенсаційних пакетів, індивідуальні програми мотивації; Сучасні програми мотивації, матеріального та нематеріального стимулювання працівників | Фактичний стан мотивації та стимулювання працівників | Менеджмент, кадрова служба, фінансова служба |
| 3 | Оцінка задоволеності та лояльності персоналу до підприємства | Фактичний стан мотивації та стимулювання працівників | Фактичний рівень показників задоволеності та лояльності працівників | Менеджмент, кадрова служба |
| 4 | Коригування програми (системи) мотивації персоналу | Фактичний рівень показників задоволеності та лояльності працівників | Скоригована програма (система) мотивації персоналу | Дирекція, кадрова служба, фінансова служба |
| 5 | Розробка програми лояльності персоналу | Скоригована програма (система) мотивації персоналу | Висновок про ефективність програми мотивації та стимулювання персоналу | Дирекція, кадрова служба, залучення зовнішніх HR-консультантів (за необхідності) |

За даними рис. 3.4 та табл. 3.4 на вході першого етапу «Розробка програми (системи) мотивації та стимулювання персоналу» бізнес-процесу «Управління мотивацією ТКП» наведено актуальні дані про кількісний та якісний склад трудових ресурсів, характеристики працівників, проблеми кадрового забезпечення підприємства. На першому етапі бізнес-процесу беруть участь кадрова та фінансова служби підприємства, за необхідності проводиться залучення зовнішніх HR-консультантів.

Вихід першого етапу є вхідною інформацією другого етапу «Оцінка програми мотивації персоналу» бізнес-процесу «Управління мотивацією

ТКП». Другим входом цього етапу є також актуальна інформація про сучасні програми мотивації, матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

На цьому етапі проводиться аналіз даних про заходи фінансового та нефінансового стимулювання працівників, кількісний та якісний склад співробітників, характеристики працівників, визначаються поточні проблеми кадрового забезпечення підприємства та пропонуються рішення щодо їх вирішення, проводиться аналіз сучасних програм мотивації, матеріального та нематеріального стимулювання працівників (досліджуються кращі ринкові практики та проводиться бенчмаркінг програм (систем) мотивації та стимулювання прямих конкурентів). За цими даними робиться висновок про фактичний стан мотивації та стимулювання працівників. На другому етапі бізнес-процесу беруть участь менеджмент, кадрова та фінансова служби підприємства.

Визначення фактичного стану мотивації та стимулювання працівників є виходом другого етапу та вхідною інформацією третього етапу «Оцінка задоволеності та лояльності персоналу до підприємства» бізнес-процесу «Управління мотивацією ТКП».

На цьому етапі визначається фактичний рівень показників задоволеності та лояльності працівників та проводиться аналіз результатів поточної оцінки задоволеності та лояльності персоналу до підприємства і керівництва. На третьому етапі бізнес-процесу беруть участь менеджмент та кадрова служба підприємства.

Виходом цього етапу та вхідною інформацією четвертого етапу «Коригування програми (системи) мотивації персоналу» бізнес-процесу «Управління мотивацією ТКП» є визначений фактичний рівень показників задоволеності та лояльності працівників. При прийнятті рішення про необхідність коригування програми (системи) мотивації персоналу враховуються актуальні дані попередніх етапів, дані про динаміку та тенденції плинності кадрів на підприємстві, розраховуються необхідні кадрові

показники та коефіцієнти. Аналізуються відхилення показників від цільових (запланованих) значень. В результаті робиться висновок про необхідність коригування програми мотивації та розробляються заходи з коригування програми (системи) мотивації персоналу. На четвертому етапі бізнес-процесу беруть участь дирекція, кадрова та фінансова служби підприємства.

Виходом (результатом) цього етапу та вхідною інформацією останнього етапу «Розробка програми лояльності персоналу» бізнес-процесу «Управління мотивацією ТКП» є скоригована програма (система) мотивації персоналу ТКП підприємства. На цьому етапі аналізуються дані усіх попередніх етапів, розглядається відповідність кадрової стратегії, що реалізується у частині мотивації персоналу, генеральній стратегії підприємства.

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності управління мотивацією ТКП

| Ресурси / Завдання | Дирекція | Менеджмент | Кадрова служба | Фінансова служба | Співробітники | HR-консультанти |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Визначення основних груп потреб працівників | I | A | R | | C | |
| Визначення мотиваторів та демотиваторів | I | A | R | | C | |
| Створення умов для посилення або нейтралізації мотиваторів та демотиваторів | I C | R | A | | C | |
| Кадрова стратегія та політика | A | I | R | C | C | |
| Стратегія управління мотивацією | A | I | R | | C | |
| Процес управління персоналом | I | A | R | C | C | |
| Пошук та найм персоналу | I | A | R | C | | |
| Адаптація персоналу | I | R | A | C | | |
| Програма стимулювання (компенсаційний пакет) | R | A | C | C | I | |
| Навчання та розвиток персоналу | I | R | A | C | I | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Контроль персоналу | R | A | C | C | I | |
| Планування кадрового резерву | I | R | A | | I | |
| Розробка програми (системи) мотивації | I | A | R | C | I | C |
| Оцінка програми мотивації персоналу | I | A | R | | | C |
| Оцінка задоволеності персоналу | I | A | R | | | C |
| Оцінка лояльності персоналу | I | A | R | | | C |
| Коригування програми (системи) мотивації | A | C | R | C | I | C |
| Розробка програми лояльності персоналу | I | R | A | C | | |
| Планування бюджету мотивації | I | C | A | R | | |
| Визначення кадрових ризиків у системі мотивації | I C | R | A | | | |
| Підготовка та ведення кадрової документації у системі мотивації | A | I | R | C | C | |

На останньому етапі бізнес-процесу беруть участь дирекція, кадрова та фінансова служби підприємства, за необхідності проводиться залучення зовнішніх HR-консультантів.

На виході процесу «Управління мотивацією ТКП» робиться висновок та приймається управлінське рішення про ефективність програми мотивації та стимулювання персоналу.

Визначення центрів відповідальності управління мотивацією проведемо за допомогою побудови матриці відповідальності за методикою RACI (табл. 3.4). R (Responsible) – безпосередній виконавець завдання (або роботи);

A (Accountable) – відповідальний за прийняті рішення, контроль виконання завдання;

C (Consulted) – консультування, зворотний зв'язок, сприяння виконанню завдання;

I (Informed) – узгодження, інформування про планування, прийняті рішення, хід виконання завдання.

## 3.3. Результативність заходів вдосконалення системи інноваційного менеджменту телекомунікаційного підприємства

Однією з умов забезпечення управління мотивацією інновацій персоналу телекомунікаційного підприємства є її економічна результативність, що вимагає здійснення подальших досліджень оцінки результативності.

На практиці поняття «результативність» іноді ототожнюється з поняттям «результат», проте їх сутність не однакова. Результат характеризує кінцевий підсумок процесу, послідовності дій, виражений якісно або кількісно, а результативність – ступінь досягнення поставленої мети. Результат – абсолютна величина, результативність – відносна, оскільки при її визначенні співвідносяться підсумок – результат та мета або отримані позитивні та негативні результати. Оцінка економічної ефективності передбачає необхідність визначення усіх цільових витрат на реалізацію програми мотивації. При цьому повинні враховуватися усі витрати підприємства на заходи мотивування та стимулювання, персонал, кадрову службу.

При оцінці результативності окремих заходів і програм мотивації та стимулювання визначається вплив кожного заходу або програми на результативність діяльності працівників підприємств загалом (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості послуг, економія ресурсів тощо).

Однією з сучасних методик оцінки результативності є підхід до оцінки на основі ключових показників результативності (Key Performance Indicators, KPI) [58]. Стандарт ISO 9000:2008 визначає, що термін «performance» має два значення: і результативність, і ефективність. «Результативність» визначається як ступінь досягнення запланованих результатів (орієнтація на результат), а «ефективність» – як співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами (орієнтація на досягнення цілей з визначеним рівнем витрат).

Оцінювання економічної результативності управління мотивацією можна проводити за визначенням KPI, які характеризують її рівень. При

визначенні KPI насамперед необхідно чітко визначити стратегічні цілі управління мотивацією.

Формулювання стратегічної мети управління мотивацією через індикатори її стану дозволяє сформулювати математичну модель її результативності:

min , (3.1)

де: Si – фактичне значення інтегрального показника управління мотивацією; Sin – значення інтегрального показника управління мотивацією, який відповідає нормативному (нормальному, цільовому) рівню; f – розрив між фактичним та нормативним рівнями.

Проблема практичного застосування наведеної математичної моделі результативності управління мотивацією полягає у визначенні інтегрального показника управління мотивацією, проте існують різні підходи до структури та визначення показників мотивації та немає узгодженої думки науковців з цього приводу. Тому у роботі обмежимося формуванням та розрахунком KPI мотивації персоналу, а також визначенням їх нормативних цільових рівнів.

Таким чином, результативність мотивації досягається, коли забезпечується мінімізація розриву між фактичним та нормативним (цільовим) рівнями її забезпечення.

Тому на основі проведеного дослідження можемо запропонувати 7 KPI, які характеризують результативність управління мотивацією (табл. 3.6):

KPI-1 – частка персоналу, який не пройшов атестацію;

KPI-2 – частка персоналу, який пройшов програми навчання;

KPI-3 – частка персоналу, який пройшов кар’єрний розвиток на підприємстві;

KPI-4 – частка персоналу, який звільнився або був звільнений протягом року з усіх причин (або за період);

KPI-5 – рівень задоволеності персоналу;

KPI-6 – рівень лояльності персоналу;

KPI-7 – питома вага мотиваційної (преміальної та бонусної) частини у структурі фонду оплати праці на підприємстві.

Таблиця 3.6

Ключові показники результативності управління мотивацією ТКП

Значення Рекомендована тенденція Незадовільне значення KPI Нейтральне значення KPI Позитивне значення KPI

KPI

1 KPI-1 → min >10 5-10 <5

2 KPI-2 → max <50 50-75 >75

3 KPI-3 ↑ <5 5-10 >10

4 KPI-4 → min >20 10-20 <10

5 KPI-5 → max <50 50-80 >82

6 KPI-6 → max <25 25-40 >40

7 KPI-7 ↑ <20 20-30 >30

де: ↑ - зростання; → min – мінімізація; → max – максимізація; показники у %.

Нами визначено ключові показники результативності через 4 тижні після вдосконалення мотивації на ТКП (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результативність мотивації на підприємстві*

| № | KPI | до | | | Після | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | П | Ф | Р | П | Ф | Р |
| 1 | KPI-1 | 5 | 6 | - | 5 | 4 | + |
| 2 | KPI-2 | 60 | 45 | - | 60 | 66 | + |
| 3 | KPI-3 | 5 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 |
| 4 | KPI-4 | 10 | 12 | 0 | 10 | 8 | + |
| 5 | KPI-5 | 75 | 50 | 0 | 75 | 82 | + |
| 6 | KPI-6 | 33 | 20 | - | 33 | 20 | - |
| 7 | KPI-7 | 20 | 10 | 0 | 20 | 33 | + |

де: П – план, Ф – факт, Р – результат, значення КРІ, «+» - позитивне значення КРІ, «–» - негативне значення КРІ, «0» - нейтральне значення КРІ, *показники за період 4 тижні або за даними корпоративної документації за попередній період, показники у %.

За даними табл. 3.7 відбулися наступні зміни показників результативності мотивації на підприємстві: показник частки персоналу, який не пройшов атестацію (КРІ-1) виявив позитивну тенденцію, що знайшло відображення у позитивному значенні КРІ; позитивна тенденція спостерігались для показника частки персоналу, який пройшов програми навчання (КРІ-2) на підприємстві; частка персоналу, який пройшов кар'єрний розвиток (КРІ-3) залишилася без змін, що обумовило нейтральне значення КРІ за цим показником; показник частки персоналу, який звільнився або був звільнений протягом року з усіх причин (КРІ-4) виявив позитивну тенденцію та оцінку значення КРІ; рівень задоволеності персоналу (КРІ-5) продемонстрував стрімку позитивну динаміку та позитивну оцінку значення КРІ; рівень лояльності персоналу (КРІ-6) залишився без змін на підприємстві, що відобразилось у негативному значенні КРІ (що може свідчити про достатню тривалість періоду заходів вдосконалення мотивації для підвищення задоволеності, але недостатню тривалість періоду заходів вдосконалення мотивації для підвищення лояльності); важливий показник мотиваційної складової матеріальної компенсації – питома вага преміальної та бонусної частин у структурі фонду оплати праці на підприємстві (КРІ-7) виявив позитивну динаміку та, відповідно, позитивне значення КРІ на підприємстві (як результат пілотного проекту вдосконалення системи мотивації).

Важливо здійснювати періодичну оцінку системи мотивації на підприємстві на основі моніторингу динаміки змін показників управління персоналом та ключових показників результативності мотивації (за визначений період).

Про негативний стан системи мотивації та незадовільне управління мотивацією на підприємстві можуть свідчити зміни показників у динаміці:

– зниження таких кадрових показників, як: коефіцієнт стабільності кадрів (Кск), коефіцієнт дисципліни персоналу (Кдп), коефіцієнт кваліфікованості працівників (Ккп), коефіцієнт інтелектуального складу (Кіс), коефіцієнт якості розстановки кадрів (Кяр):

$$Кск0 < Кскn$$
$$Кдп\ 0 < Кдпn$$
$$Ккп0 < Ккпn$$
$$Кіс0 < Кісn$$
$$Кяр0 < Кярn$$

(3.2)

– зниження продуктивності праці (Пп), темпів зростання продуктивності праці (Ппт), фондоозброєності праці (Фп):

$$Пп0 < Ппn$$
$$Ппт0 < Пптn$$
$$Фп0 < Фпn$$

(3.3)

– зростання таких показників, як: загальний фонд оплати праці (ФОП), втрати робочого часу (Врч), трудомісткість процесів / продукції (Тп), загальна чисельність персоналу (Чп), коефіцієнт плинності кадрів (Кпк), витрат на управління персоналом (УПв):

$$ФОП0 > ФОПn$$
$$Врч\ 0 > Врчn$$
$$Тп0 > Тпn$$
$$Чп0 > Чпn$$
$$Кпк0 > Кпкn$$
$$УПв0 > УПвn$$

(3.4)

– зниження таких ключових показників результативності мотивації, як: КРІ-2, КРІ-3, КРІ-5, КРІ-6, КРІ-7:

КРІ-20 < КРІ-2n

КРІ-30 < КРІ-3n

КРІ-50 < КРІ-5n

КРІ-60 < КРІ-6n

КРІ-70 < КРІ-7n

(3.5)

– зростання таких ключових показників результативності мотивації, як: КРІ-1, КРІ-4:

КРІ-10 > КРІ-1n

КРІ-40 > КРІ-4n

(3.6)

З метою визначення економічної результативності та ефективності управління мотивацією на підприємства можна враховувати також інші фінансові та кадрові показники, за умов моніторингу в динаміці тенденцій і співвідношення стимуляторів та дестимуляторів системи інноваційної мотивації на підприємстві.

# ВИСНОВКИ

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур є професійний характер управлінської діяльності. До основних принципів інноваційного менеджменту можна віднести наступне. Науковість у поєднанні з елементами мистецтва. Оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні інноваційною діяльністю (головний принцип менеджменту). Принцип цілеспрямованості. Спеціалізація в поєднанні з універсальністю. Принцип послідовності.

Для оцінювання ефективності інноваційного менеджменту доцільно використовувати динамічні моделі та показники, які відображають минулі, поточні та майбутні результати діяльності організацій

Розглянуто організаційно-економічні та управлінські аспекти функціонування телекомунікаційного підприємства ТОВ «ОМЕГА», зокрема основні напрямки діяльності підприємства, основні види робіт підприємства, організаційна структура підприємства, штатний розклад підприємства, операційну діяльність з оцінювання відповідності і проведення робіт з сертифікації відповідно до видів економічної діяльності підприємств-замовників, що закріплена сферою акредитації органу з сертифікації, особливості взаємодії ТОВ «ОМЕГА» з ближнім оточенням підприємства в процесі здійснення ним виробничої діяльності, що дозволяє скласти повну уяву про організаційно-управлінські аспекти функціонування підприємства.

В результаті проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства визначено, що підприємство демонструє тенденцію до зростання рентабельності як за останні три роки діяльності, так і при прогнозуванні фінансово-економічного стану підприємства на найближчі три роки.

Проаналізовано поточний стан інноваційного менеджменту на телекомунікаційному підприємстві. Одержані дані дозволили зробити висновок, що мотиваційна спрямованість трудової діяльності досліджуваного

підприємства є недосконалою тому, що тільки половина працівників підприємства на момент дослідження задоволена умовами праці.

Запропоновано пріоритетні напрямки постійного вдосконалення мотивації інноваційної діяльності персоналу як ключової складової системи інноваційного менеджменту досліджуваного телекомунікаційного підприємства, які були визначені за допомогою методики Норіакі Кано (N. Kano), яку було вперше запропоновано та апробовано для детального аналізу мотивуючих та демотивуючих чинників співробітників телекомунікаційного підприємства. Встановлено, що обов'язковими (базовими) характеристиками, без задоволення яких вдосконалення інших аспектів мотивації втрачає сенс, є орієнтація персоналу на досягнення стратегічної мети підприємства, забезпечення ефективної системи матеріального стимулювання, забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, забезпечення сприятливого морально-психологічного мікроклімату, забезпечення зворотного зв'язку між працівниками і топ-менеджментом, регламентація бізнес-процесів та визначення центрів відповідальності. Одержані результати дозволяють зробити висновок про глибинну структуру корпоративних мотивуючих та демотивуючих чинників та спрогнозувати особливості організаційної поведінки персоналу на майбутні періоди.

Визначено результативність рекомендованих заходів, зокрема, запропоновано визначати 7 ключових показників результативності (KPI), які характеризують результативність управління мотивацією на підприємстві (до та після вдосконалення): частка персоналу, який не пройшов атестацію, частка персоналу, який пройшов програми навчання, частка персоналу, який пройшов кар'єрний розвиток на підприємстві, частка персоналу, який звільнився або був звільнений протягом року з усіх причин (або за період), рівень задоволеності персоналу, рівень лояльності персоналу, питома вага мотиваційної (преміальної та бонусної) частини у структурі фонду оплати праці на підприємстві.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Алексеева А. Эффект доверия [Текст] / А. Алексеева, Д. Карпенко // Компаньон. – 2010. -№ 13. – С. 10.
2. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств. / О.В.Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Вид – що Європ. ун–ту, 2014. – 170 с. – Бібліогр.: с. 160-169.
3. Балабенко О.В. Удосконалення механізму реалізації регуляторної політики держави щодо оподаткування господарської діяльності суб'єктів малого бізнесу //Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 7. - С. 9- 15.
4. Биковець В. Кредитування малого та середнього бізнесу: проблемні питання і шляхи //Україна BUSINESS. - 2016. - 26 червня. - С. 5
5. Білик М. Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах - Фінанси України: журнал, 2015р. № 4, с. 73 -76.
6. Бланк И.А. Управление использованием капитала. – К.: Ника – Центр, 2017.
7. Бобров Є.А. Сучасний стан і перспективи розвитку кредитування малого бізнесу // Фінанси України. – 2017. – № 1.
8. Боди З., Мертон Р. Финансы. /Пер. с англ.: Учебн. Пособие. – М.: Издательский дом "Вильямс". – 2013.
9. Бородаченко К. Анфас и профиль [Текст] / К. Бородаченко // Бизнес. – 2020.- № 37. – С. 43.
10. Бочаров В.В. Финансовій анализ. – С.П., 2014.
11. Буряк П.Ю., Маринець В.П. "Податкове стимулювання розвитку малого бізнесу в Україні"// Фінанси України. – 2015р. - №6. с.95-98.
12. Василеко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий / А.В. Василеко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 189с.
13. Весомая согласованность [Текст] // Компаньйон. – 2010. - № 24. – С. 7.
14. Виговська В.В. Малий бізнес України: сучасний стан і тенденції розвитку //Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 1. - С. 59-64.

15. Власова Н. О. Фінанси підприємств: навч. посіб. / Н. О. Власова, О. А. Круглова, Л. І. Безгінова. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 271 с.
16. Вольвач І.Ю., Фомішиної В.М. Адаптація інструментів управління зовнішньо-економічною діяльністю до євроінтеграційних процесів Херсон: ХНТУ. – 2015. – 144с.
17. Гитман Л. Дж., Джонк М.Д. Основы инвестирования / Пер. с англ. – М,2017.
18. Гончарова О. Грошово-кредитна політика держави та малий бізнес //Економіка в школах України. - 2016. - № 2. - С. 30-33.
19. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 256 с.
20. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой финансовой устойчивостью предприятия: Учебно–практическое пособие. М.: Изд. “Финпресс”, 2014.
21. Гребельный В.И. Финансы предприятий: Учебное пособие. – 2-е изд. с измен. и доп. – К.: Изд. – во Европ. Ун-та, 2014. – 232 с. – Библиогр.: с. 227.
22. Греймон Дж. К. мл., О’Делл К. Американський менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ / Авт. предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 1991. –319 с.
23. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств: Навч. Посіб. – 2-ге вид., перероб. І доп. – К.: Знання – Прес, 2013. – 475 с.
24. Гузенко О.П. Фінансове планування на промислових підприємствах - Фінанси України: журнал, 2019 р. № 11, с. 73 – 76.
25. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор.–2008 – 584 с.
26. Долгоруков Ю. Структура власності підприємств малого бізнесу та її вплив на регіональну економіку //Економіка України. - 2015. - № 9. - С. 34-39.
27. Другов О. Аналіз джерел фінансування розвитку малого та середнього бізнесу в Україні //Стратегічні пріоритети. – 2017. - № 4. - С. 115-120.

28. Друкер П. Менеджмент в XXI веке [учебное пособие] / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2021. – 272 с.
29. Дуб Л. "Питання розвитку малого бізнесу в Україні"//Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 2016.- №2. –с.162-168.
30. Дышите глубже [Текст ] // Компаньон. – 2010. - № 20. - С. 7.
31. Економіка підприємства: Підручник/за заг.ред. С.Р. Покропивного. Вид. 2-ге перероб. та доп.- К.: КНЕУ, 2017. – 528 с.,
32. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А.Белюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток; за ред. Акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К.: КИЄУ, 2016.
33. Єфименко Т. "Напрямки розвитку податкового потенціалу малого підприємництва"//Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 2015.- №3. –с.141-148.
34. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської дяльності: Підручник. –К.: Вища школа, 1994. – 232 с.
35. Жовоновач Р. І. Проблеми фінансовго планування на укрїнських підприємствах - Фінанси України: журнал, 2014 р. № 1, с. 21 – 27
36. Задорожний І.С., Задорожний В.І. Комбінований метод підвищення ефективності проектування системи управління підприємством.// Пошук.-2013.
37. Закон України «Про рекламу» (від 03.07.1996р. № 39).
38. Закон України від 18 жовтня 2005 року N 2984-IV “Про підприємництво”
39. Закон України від 27.03.91 р. “Про підприємства в Україні”
40. Закон України Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні: Закон від 21 грудня 2000 року №2157-III/ Україна. Закон // Урядовий кур'єр. -2001. -25 січня.
41. Зятьковський І.В. Фінанси підприємств: Навч. посібник. 2–ге вид., перероб. та доп. – К.: Кондор, 2018. – 364 с.

42. Кампо Г.М. Дослідження зовнішнього середовища функціонування суб'єктів малого бізнесу в Закарпатській області //Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 11. - С. 115- 124.
43. Кампо Г.М. Методичний підхід до вимірювання розвитку малого бізнесу в містах і районах регіону //Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 6. - С. 169- 179.
44. Карпенко Д. О финансовой пользе счастья [Текст] / Д. Карпенко // Компаньйон. – 2010. - № 7. – С. 18.
45. Карьерная моногамия [Текст] // Инвестгазета. – 2020. - № 11. – С. 22.
46. Кириченко О.А. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні //Актуальні проблеми економіки. - 2017. - № 1. - С. 103- 118.
47. Кирпот О. "Висококонцетроване суспільне виробництво – основа малого підприємництва"//Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 2017.- №2. –с.127-134.
48. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу/ А.М.Колот. – К.: «Центр учбової літератури», 2007. – 287 с.
49. Кондратюк Т. "Державна політика підтримки малого бізнесу: зміст і механізм реалізації// Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 2016.- №4. –с.111-118.
50. Крушельницька О. В. Управління персоналом [навчальний посібник] / О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2013. – 296 с.
51. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
52. Лавриненко И. Прокладывая курс в тумане [Текст] / И. Лавриненко // Компаньон. – 2009. - № 12. – С. 26.
53. Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л., Малое предпринимательство. – М.:ИНФРА-М. – 2015г.
54. Менеджмент для магистров [учебное пособие] / Под ред. А. А. Епифанова, С. Н. Козьменко. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2013. – 762 с.

55. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. –М.: Дело, 1992. –702 с.
56. Микитюк О.І. "Фінансове забезпечення розвитку малих підприємств"// Фінанси України. – 2014р. - №6. – с.55-61.
57. Момот В.Є. Основи менеджменту: краткий конспект лекций / В.Є. Момот. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2012. – 126 с.
58. Мороз О. Духовні принципи ведення малого та середнього бізнесу в регіоні//Підприємництво, господарство і право. - 2013. - № 4. - С. 160-162.
59. Науменко Н. Что-то новенькое…[Текст] / Н. Науменко // Власть денег. – 2010. - № 27. – С. 34-36.
60. Науменко Н. Самиздат бизнес-класса [Текст] / Н. Науменко // Власть денег. – 2020. - № 36. – С. 36-37.
61. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3–е изд. –М.: Гардарика. – 1998. – 528 с.
62. Неделько І. Г. Фінансування розвитку сектору малого бізнесу //Фінанси України. - 2013. - № 1. - С.93-98.
63. Основы менеджмента [Учебное пособие] / И. Рогачева. – М.: Центр, 1997. – 425 с. Н.
64. Парсяк В. Малий бізнес у контексті інноваційного розвитку економіки //Економіст. - 2014. - № 8. - С. 52-53.
65. Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 17 "Податок на прибуток", затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 28.12.2000 р. № 353. 4. Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати", затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999р. № 318.
66. Полонская Л. А. Управление персоналом [конспект лекций] / Л. А. Полонская. – Донецк: ДИТБ, 2001. – 173 с.
67. Практичний менеджмент. Методи і прийоми діяльності керівника / Авт. –уклад. М.Я. Сацков. –Д.: Сталкер, 1998. – 448 с.

68. Про державну підтримку малого підприємництва. Указ Президента України від 12.05. 1998 р. № 456/98.
69. Про концепцію державної політики розвитку малого підприємництва. Постанова КМУ від 3.04. 1996 р. № 404.
70. Про усунення обмежень, що стимулюють розвиток підприємництва. Указ Президента України від 3.01. 1998 р.
71. Реверчук С. К. Малий бізнес: методологія, теорія і практика. - К.: ІЗМН, 2015. - 192 с.
72. Савіна Г.Г. Рушійні сили розвитку бізнесу в умовах ринкової взаємодії: монографія. Г.Г. Савіна, Р.М. Набока, С.Ю. Савін та ін. Херсон, ПП Вишемирський В.С., 2014. – 286с.
73. Савіна Г.Г. Сучасний управлінський інструментарій ефективного функціонування підприємств: монографія. Г.Г. Савіна, О.І. Зайцева, В.В. Шукліна та ін. Херсон, ПП Вишемирський В.С., 2013. – 235с.
74. Сахаров В. Є., Коротенко Н. П. Національні принципи корпоративних відносин між підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні //Актуальні проблеми економіки. . - 2016. - № 3. - С. 28-34.
75. Сацков Н.Я. Методи та прийоми діяльності менеджерів та бізнесменів. – К., 2018. – 199 с.
76. Система управления персоналом: основные элементы и принципы формирования [Электронный документ]. – Режим доступа: http://arkadacentre.ru/sistemUP.htm.
77. Сорока К.О. Місце та роль маркетингових досліджень на підприємствах малого бізнесу //Економіка. Фінанси. Право. - 2017. - № 6. - С. 7-11.
78. Супруненко С.А. Податкове планування на підприємствах малого бізнесу //Актуальні проблеми економіки. - 2017. - № 4. - С. 135-144.
79. Теория и практика управления персоналом [учеб.-метод. пособ.] / Авт.-сост. Г. В. Щекин; 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

80. Труш І. Приватне підприємство як важливий чинник сприяння розвитку малого бізнесу //Право України. - 2016. - № 10. - С.50-54.
81. Указ Президента України "Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва" із змінами і доповненнями, внесеними Указом Президента України від 28 червня 1999 року N 746/ Послання Президента України до Верховної Ради України 2000 рік "Україна: поступ XXI століття. Стратегія економічної та соціальної політики на 2000-2004рр."
82. Ульяницька О. В. Соціально-економічні проблеми господарської діяльності підприємств малого бізнесу //Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 2. - С. 65 – 73.
83. Усик В.І. Розвиток поняття "сектор малого та середнього бізнесу" в Україні та ЄС //Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 4. - С. 153-158.
84. Худолій Л. М. Підприємництво в Україні на початку XXI ст. // науковий журнал “Економіка і управління”. – 2016. - №1(27) – с. 14-19.
85. Худолій Л. М. Фінансова стратегія розвитку України VII Всеукраїнська науково-практична конференція, Київ, 15-16 квітня 2015. У семи томах.
86. Цвєткова В. Перспективи розвитку малого бізнесу в Україні //Вісник податкової служби України. - 2013. - № 45. - С. 24-29
87. Чечевицина Л.Н., Чуев Т.Н. Анализ финансово – экономической деятельности. – М., 2017.
88. Чижиков Г. Економічні інтереси суб'єктів малого бізнесу в умовах інтеграції економіки України у світове господарство //Економіст. - 2014. - № 3. - С. 44-47.
89. Экономика предприятия: Учебник. – М:ИНФРА. – 2014г. под ред. О.И. Волкова.
90. Эмерсон Г. Двенадцать принципов продуктивности [Текст] / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1992.

# ДОДАТКИ

# Додаток А

Результати визначення основних характеристик вдосконалення мотивації інноваційної діяльності

за методикою Кано

| № | Характеристики мотивації | D |
|---|---|---|
| 1 | Орієнтація персоналу на досягнення стратегічної мети | M |
| 2 | Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками | M |
| 3 | Розробка та реалізація програм навчання та розвитку персоналу | O |
| 4 | Розробка та реалізація програм підвищення кваліфікації персоналу | A |
| 5 | Розробка та реалізація програм нематеріального стимулювання | A |
| 6 | Підтримка стабільності кадрового складу | I |
| 7 | Розробка та реалізація програм підвищення лояльності працівників | A |
| 8 | Розробка та реалізація програм кадрового резерву | I |
| 9 | Розробка та реалізація програм планування кар’єри працівників | A |
| 10 | Розробка та реалізація програм покращення умов та якості праці | A |
| 11 | Зростання рівня задоволеності та лояльності працівників | A |
| 12 | Забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату | M |
| 13 | Забезпечення зворотного зв'язку між працівниками і топ-менеджментом | M |
| 14 | Забезпечення високого рівня якості трудового життя | I |
| 15 | Створення умов для підвищення продуктивності праці персоналу | O |
| 16 | Створення умов для підвищення лояльності персоналу | O |
| 17 | Створення умов для збереження провідних кадрів | O |
| 18 | Існування конфліктів інтересів серед працівників | R |
| 19 | Існування випадків переманювання кращих менеджерів конкурентами | R |
| 20 | Забезпечення ефективної системи матеріального стимулювання | M |
| 21 | Підвищення рівня кадрового потенціалу | I |
| 22 | Усунення та попередження конфліктів між співробітниками | O |

| | | |
|---|---|---|
| 23 | Зниження продуктивності праці | R |
| 24 | Зниження задоволеності та лояльності працівників | R |
| 25 | Зростання плинності кадрів | R |
| 26 | Зниження рівня кадрового потенціалу | R |
| 27 | Регламентація бізнес-процесів та визначення центрів відповідальності | M |
| 28 | Формування корпоративної культури та програми її розвитку | I |
| 29 | Забезпечення відповідності персоналу вимогам підприємства | O |
| 30 | Створення можливостей просування по службі | I |

де: D – драйвер вдосконалення мотивації, M (must-be) – обов’язкові (базові) характеристики, A (attractive) – привабливі характеристики, R (reverse) – реверсивні (зворотні) характеристики, I (indifferent) – індиферентні характеристики, O (one-dimensional) – одномірні (лінійні) характеристики, Q (questionable result) – сумнівний результат.

# Додаток Б

## Характеристика і обґрунтування підходів до ефективного керівництва в організації

| Підходи до ефективного керівництва | Загальна характеристики | Обґрунтування параметрів керівництва конкретними посадовими особами апарату управління | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Директор | Заступник з економіки | Головний бухгалтер |
| - примусу | Базується *на* забезпеченні впливу на працівників через примус, їхній страх втратити роботу, повагу захищеність. Використовує різноманітні санкції (адміністративні, дисциплінарні, матеріальні тощо). | + | - | - |
| - винагороди | Базується на формуванні керівником необхідної поведінки підлеглих на засадах застосування системи матеріального та морального стимулювання | + | + | - |
| - законна | Базується на традиціях, що склались в організації у сфері взаємопідпорядкування між керівником та підлеглими. | + | + | - |
| - еталонна | Базується на харизмі керівника, тобто силі його особистих якостей, рис, здібностей, що здатні викликати ініціативу у підлеглих. | + | + | - |
| - експертна | Базується на володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити потреби виконавців. | + | + | + |
| - дисциплінарна | Базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання установлених стандартів, критеріїв. інструкцій, методик, наказів, розпоряджень тощо. При цьому важливу роль відіграє якість законодавчої, нормативної, адміністративної, інструктивної та ін. бази. | + | + | - |
| - інформаційна | Базується на використанні широкого спектру інформації, якою володіє тільки менеджер. Ефективність використання цієї влади залежить від якості, достовірності та повноти інформації. Важливу роль при цьому відіграє система комунікацій та обробки інформації. | + | + | - |
| - на засадах систем Р.Лайкерта | Запропоновано 4 системи керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника: експлуататорсько-авторитарна, доброзичливо-авторитарна, консультативно-демократична, на засадах участі працівники. | + | + | + |
| • через структуу та увагу до підлеглих | Передбачає звернення уваги не лише на роботу, але й на підлеглих, та формування такої поведінки керівника, яка враховує особливості внутрішньої організації та взаємодії груп підприємства. | + | + | + |
| -на засадах управлінсь-кої гратки Р.Блейка і Дх.Моутона | Виділено 5 стилів керівництва у залежності від різноманітного поєднання керівником врахування інтересів виробництва та людей: збіднене управління, влада-підпорядкування, організаційне управління, управління на засадах приміського клубу, групове управління. | + | + | - |
| - на засадах ситуаційної моделі Ф. Фідлера | Виділено сім стилів керівництва, які керівнику доцільно застосовувати у конкретних ситуаціях, шо формуються під впливом таких Чинників: взаємовідносини між керівником і підлеглими, структурованість завдання та посадові повноваження керівника. | - | - | - |
| "шлях-ціль" Т. Мітчела і Р.Хауса | Базується на спрямуванні керівником підлеглих на досягнення цілей через вплив на шляхи їх досягненуz: роз'яснення підлеглому завдань, підтримка дій підлеглих, наставництво тощо. При цьому виділено 4 стилі керівництва: стиль підтримки, інструментальний, партисипативний, орієнтований на досягнення успіху. | - | + | - |
| - на засадах врахування життєвого циклу П-Херсі та К. Бланшара | Виділено чотири стилі керівництва (вказівка, передавання, участь підлеглих у прийнятті рішень, делегування), вибір якого керівником залежить від "зрілості" виконавців. | - | - | + |
| - на засадах прийнятті рішень В. Врума та Ф. Йеттона | Концентрує увагу на виборі керівником конкретного стилю керівництва (автократичних стилів, консультативних, повної участі) залежно від конкретної ситуації, яка характеризується параметрами якості рішень та факторів, шо обмежують згоду підлеглих. | - | - | + |
| - узгоджене керівництво | Базується на узгодженні між керівником та підлеглим власних потреб: завдань, затрачених зусиль та мотивування. | - | - | - |
| - трансфор-маційне керівництво | Базується на створенні умов для творчого та самостійного виконання завдань підлеглими, фактично відмовляючись від здійснення прямого керівництва. Значну роль при цьому відіграють харизма керівника, персоналізація уваги, стимулювання інтелекту. | + | + | - |
| - керівництво на засадах попарнних вертикальнвх зв'язків Гріна | Базується на придушенні, оо сприйнятті керівником підлеглого впливає на поведінку керівника, відповідно зумовлюючи поведінку підлеглого. Відповідно до цього керівник може змінювати власний стиль керівництва відповідно до очікувань та потреб підлеглих. | - | + | - |