

Сівко Б.І.

магістрант,
Одеський національний економічний університет

Сментина Н.В.

доктор економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет

Sivko Bohdan, Smentyna Natalia

Odessa National Economic University

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто можливості підвищення ефективності діяльності підприємств муніципального сектору економіки з позиції вдосконалення процесу управління. Основними інноваційними інструментами управління визначено управлінські технології. Зазначено, що в сучасному управлінні все більше розповсюджується «ресурсний менеджмент», який спирається на розумне використання ресурсів. Розглянуто процес прийняття управлінських рішень в умовах використання концепції LEAN як інструменту управлінського впливу на розвиток підприємства. Показано, що бережливе використання технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів муніципального підприємства дає змогу забезпечити його сталий розвиток. Обґрунтовано, що вірне використання стратегії LEAN керівниками підприємств та успішна її реалізація, безсумнівно, надають переваги муніципальному підприємству.

Ключові слова: муніципальне підприємство, управлінські рішення, інноваційний розвиток, ресурси підприємства, бережливе виробництво.

Постановка проблеми. Результати інноваційного розвитку підприємства, рівень його конкурентоспроможності, стійкість до змін ринкового середовища залежать від якості управління підприємством. Саме тому функціонування господарюючих суб'єктів відзначається необхідністю застосування ефективних інноваційних підходів до управління підприємством та його ресурсами. Своєю чергою, управління підприємством на інноваційних засадах є одним із найважливіших напрямів забезпечення сталості національної економіки.

Передумовою й ознакою появи інноваційності в управлінні в сучасних умовах є наявність нових форм господарювання, нових зв'язків, нових управлінських методів, інструментів, організаційних схем і процесів суспільної діяльності. Потреби в управлінських інноваціях актуалізують появу нових цілей і завдань управління, нових функцій та нового інструментарію їх здійснення, вимагають цілеспрямованості управління на забезпечення вищої якості результатів діяльності керованих систем.

Перетворення територіальних громад із постійних споживачів бюджетних коштів на джерело зростання економіки країни є сьогодні одним із головних завдань держави. Отже, виникає потреба у пошуку можливостей підвищення ефективності діяльності та вдосконалення процесу управління підприємствами,

що перебувають у власності територіальних громад. Разом із тим необхідність підвищення ефективності та прибутковості муніципальних підприємств вимагає пошуку інноваційних підходів до управління ресурсами, оскільки підприємства саме цієї сфери є важливою складовою частиною комунальної власності і задовольняють значну кількість потреб територіальної громади.

Зазначене вище актуалізує дослідження стану та складників інноваційності управління муніципальним підприємством, поглиблення змісту функцій, організаційного і правового забезпечення відповідного менеджменту та перетворення його у підсумку на систему, що здатна адекватно реагувати на виклики сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Через те, що інновації стають ключовим чинником прогресу для більшості підприємств, цілком логічним є факт, що вітчизняні науковці акцентують свої дослідження на особливостях інноваційних процесів, які є запорукою оптимізації всього виробничо-господарського потенціалу підприємств та економічного стану України загалом, тому проблема є доволі актуальною. Над її розробленням працювало чимало науковців, зокрема: В. Геєць, С. Захарченко, А. Кузнецов, Т. Куценко, Н. Михайлишин, С. Онишко, І. Скворцов, Н. Чухрай, О. Юдіна, С. Фалько та ін. Так, наприклад, із позиції ефективності функціонування економічного механізму

управління Л.В. Дерманська вирішує проблему забезпечення скоординованого, цілеспрямованого та дієвого керівництва інноваційними процесами на шляху забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства [1]. У контексті необхідності застосування стратегічного підходу до управління проблему досліджує Т.А. Васильєва [2]. Особливостей управління інноваційними проектами підприємницьких структур торкаються О. Кузьмін та Н. Мала [3].

Разом із тим варто відзначити, що поняття управлінських інновацій стосовно муніципальних підприємств ще досі чітко та остаточно не сформульовані й недостатньо досліджуються в управлінській теорії, хоча в практиці управлінської діяльності почався їх активний пошук, що визначило мету даної роботи.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів управління ресурсами муніципального підприємства та розроблення пропозицій щодо формування системи інноваційних елементів управління у муніципальному секторі економіки.

Виклад основного матеріалу. Важливим складником комунальної власності є підприємства та організації виробничої й соціальної сфер, завданням яких є виробництво продукції та надання послуг територіальній громаді. Саме ці підприємства й організації в сукупності є виробничим потенціалом території і становлять систему житлово-комунального господарства, де зосереджена значна частка виробничих ресурсів територіальної громади. Муніципальні підприємства є досить важливим складником у системі забезпечення життєдіяльності будь-якої територіальної громади, але нерівномірне забезпечення муніципальних утворень ресурсами призводить до великого розриву в обсягах та якості послуг у різних регіонах [4, с. 108]. Актуальність запровадження інноваційних елементів управління на муніципальних підприємствах визначається, передусім, тим, що ці підприємства є монополістами у своїй сфері діяльності, але їхній стан у багатьох регіонах України постійно погіршується, знижуються прибутковість та рентабельність таких підприємств, погіршується якість послуг, що ними надаються, тому система управління муніципальними підприємствами потребує значного вдосконалення і пошуку резервів для підвищення ефективності їхньої діяльності.

Необхідно відзначити, що наявні ресурси часто використовуються нерационально і підприємства більшості муніципальних утворень не можуть у повному обсязі задовольнити потреби територіальної громади й надати необхідні послуги належної якості. Підґрунтям такої ситуації є значна кількість проблем, які накопичувалися протягом багатьох років і для свого вирішення потребують не лише значних коштів, а й часу для вирішення [5, с. 40–41].

До ресурсів підприємства належать:

- технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, устаткування, матеріали тощо);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.);

– кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх прагнення до знань та вдосконалення, інтелектуальний капітал);

– просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розміщення об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення тощо);

– інформаційні ресурси (кількість та якість інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище, каналів її розширення, можливості розширення і підвищення вірогідності інформаційної бази тощо);

– ресурси організаційної структури системи керування (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо);

– фінансові ресурси (наявність і достатність власного й позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо).

Бережливе використання усіх ресурсів муніципального підприємства дає можливість сталого розвитку підприємства, дотримання ним стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються двома суперечливими тенденціями розвитку: по-перше, глобалізацією всіх процесів, ринків, технологій та всіх складників функціонування; по-друге, прагненням до набуття конкурентних переваг та самостійності на регіональному рівні. Щодо управління підприємствами, то в сучасній науковій спільноті існує багато шляхів підвищення ефективності цього процесу: оптимізація організаційної структури, активізація інноваційних процесів, запровадження менеджменту якості та ін.

Питання поглибленої уваги до інноваційності систем управління і тісний зв'язок процесу вдосконалення управлінської функціональної діяльності з методами її здійснення можуть успішно вирішуватися за появи й інтеграції нових ідей, їх інституціоналізації та матеріалізації на шляху реалізації процесів запровадження управлінських інновацій. Появі інноваційних елементів управління сприяло глибоке розуміння необхідності відокремлення управління як окремого першочергового інтегрованого чинника впливу на очікувані результати діяльності господарюючих суб'єктів, без яких не можуть бути спроектовані і реалізовані ефективні технології розвитку, соціальні, інформаційні, облікові, фінансові, економічні та комерційні чинники успішної діяльності муніципального підприємства [6, с. 114].

Основними інноваційними інструментами управління слід розглядати управлінські технології, які вводять фактор часу, норми використання ресурсів, умови збалансованості й оптимізації їх поєднання, якісні характеристики очікуваних результатів, що дає змогу координувати виконання управлінських функцій, їх упорядкування, ієрархію виконавців і здійснювати оцінювання кінцевих результатів.

Інноваційним підходом до управління, що дає змогу ефективно функціонувати навіть у кризових умовах, є

так зване «бережливе виробництво» (Lean production). «Бережливе виробництво» базується на оптимізації виробничих процесів та підвищенні якості продукції. Lean production означає виробництво, що очищене від усього «зайвого», або «бережливе виробництво» [7].

Концепція «бережливе виробництво» виникла в Японії у середині 50-х років ХХ ст., але її принципи постійно зазнавали змін. Слід зазначити, що «бережливе виробництво» базується на принципах, що спрямовані на всебічне зниження втрат і не припускають інвестицій для більш повного задоволення споживчих вимог до якості продукції. Дана концепція передбачає сім видів утрат, з якими бореться «бережливе виробництво»: перевиробництво, виправлення та брак, зайві запаси, очікування, простій, зайві переміщення, зайва обробка.

Концепція бережливого управління саме спирається на розумне використання ресурсів. У її рамках використовується система планування KANBAN. Це так звана сигнальна система планування та бережливого управління, яка забезпечена тригерами та функціонує як нейронна система людини, подає сигнали про те, коли, скільки та в якому обсязі постачати продукти [8, с. 205].

Процес прийняття управлінських рішень в умовах використання концепції LEAN є недостатньо дослідженим, тому цікавим буде визначення цього концепту як інструменту управлінського впливу на розвиток муніципального підприємства. Проілюструємо на схемі послідовність упровадження теорії планування LEAN у процес управління муніципальним підприємством (рис. 1).

Як видно з рис. 1, першим кроком стає збір інформації щодо прийняття управлінських рішень. Залежно від типу організаційної структури підприємства (рівня централізації та децентралізації) стає зрозумілим, які методи управління доречно використовувати. Фіксується певна послідовність дій, які забезпечать досягнення ключової місії підприємства, що вступає в синергетичний обмін зі стратегією розвитку міста. Упровадження кожного з методів проходить верифікацію по різноманітних альтернативах розвитку підприємства. Особливістю впровадження концепції на муніципальних підприємствах є те, що вибір партнерів відбувається на тендерних засадах. Тобто, як видно з рис. 1, партнери мають бути попереджені заздалегідь про умови співробітництва. Ефективність

такого співробітництва вимірюється можливістю розвитку надбань кожного партнерства у подальших проектах.

Система LEAN включає у себе безліч методик, інструментів і підходів до менеджменту. До них належать такі [7]:

- система 5S (sort, setinorder, shine, standardise, sustain) – поєднує п'ять принципів;
- система TPM (Total Productive Maintenance) – сукупність ідеології, методів та інструментів, які спрямовані на підтримання постійної працездатності обладнання для забезпечення безперервності виробничих процесів;
- система SMED (Sungle-Minute Exchange of Dies) – тобто швидке переналагодження, переоснащення обладнання;
- кайдзен – безперервне поліпшення процесів виробництва, надання послуг, допоміжних бізнес-процесів, управління, тобто всіх аспектів життя компанії;
- гембакайдзен – безперервне вдосконалення на місці, де формується продукція чи послуги;
- система захисту від помилок – створюється такий технічний або програмний засіб, який би попереджував споживача про помилку;
- система канбан – забезпечує безперервний матеріальний потік;
- система «точно в строк» – політика, що забезпечує потік матеріалів, товарів, послуг у той момент, коли вони потрібні.

Цілі в галузі сталого розвитку є своєрідним закликом до дії, що виходить від усіх країн та націлений на поліпшення добробуту і захисту нашої планети. Держави визнають, що заходи з ліквідації бідності повинні

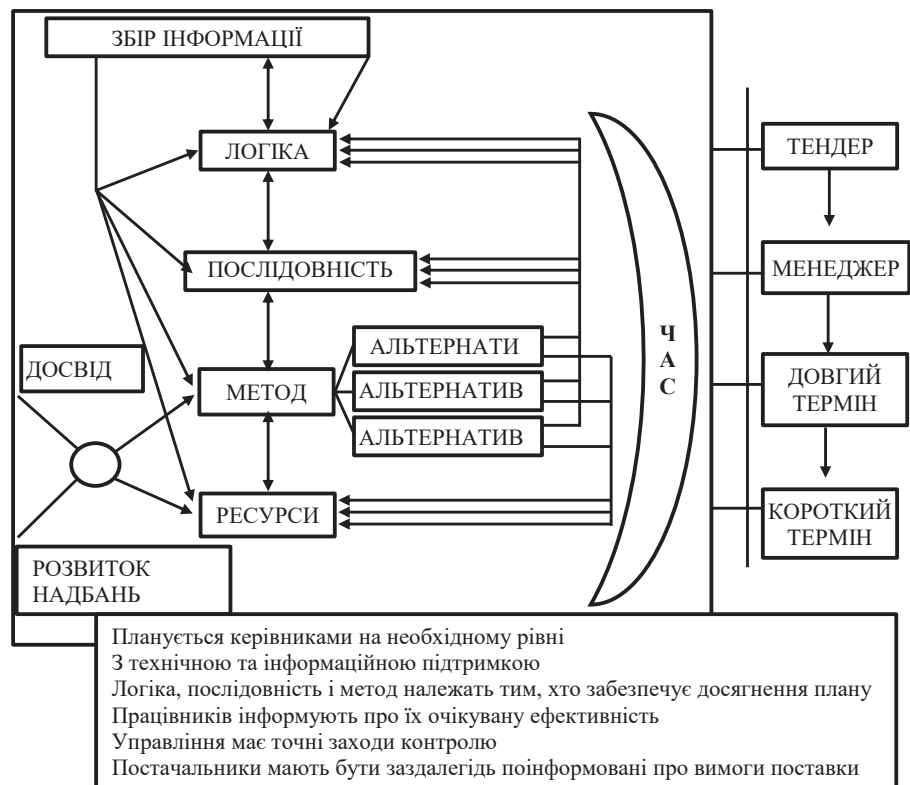


Рис. 1. Впровадження концепції LEAN на муніципальних підприємствах

прийматися паралельно зусиллям із нарощування економічного зростання і вирішення цілої низки питань у галузі освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та працевлаштування, а також боротьби зі зміною клімату та захисту навколишнього середовища. З огляду на це, на нашу думку, повинна існувати синергія між цілями держав щодо забезпечення сталого розвитку та завданнями державних і муніципальних підприємств.

Упорядкування управлінських технологій, підтримка гармонійності їх плину й узгодження постійно повинні знаходитися у стані безперервного і своєчасного інноваційного оновлення. Безальтернативність інноваційного розвитку й інструментів інноваційного управління потребує особливої уваги і до їх вибору під час здійснення управлінських завдань та обґрунтування методів, технологій і організаційних процесів їх реалізації. Інноваційні інструменти і технології менеджменту повинні акумулювати в собі сукупність знань інноваційного менеджменту, методів його реалізації, кількісні виміри оцінки результатів плину керованих процесів, визначення динаміки та тенденцій змін, уяви про їхній розвиток у майбутньому і віддзеркалення змісту прогнозованих дій управлінців, пов'язаних із технічним, виробничим, маркетинговим та іншими видами функціональної діяльності в системі управління муніципальним підприємством [4, с. 113].

Як система оптимізації бізнес-процесів «бережливе виробництво» сприяє змінам культури управління підприємством, змінам взаємин між різними рівнями і підрозділами підприємства, а також дає працівникові

можливість брати участь у процесі управління ресурсами муніципального підприємства за рахунок надання й реалізації пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, на практиці процес упровадження системи «бережливе виробництво» являє собою комплексний стратегічний підхід до розроблення механізмів і системи інструментарію, причому порядок використання кожного з інструментів можна визначити лише шляхом ґрунтовного аналізу діяльності підприємства з урахуванням її специфіки і необхідного коригування планів упровадження LEAN-перетворень.

Висновки. Результати проведених досліджень дають змогу зробити висновок відносно того, що вірне використання стратегії LEAN керівниками муніципальних підприємств та успішна її реалізація мають певні переваги в муніципальному менеджменті. Однак застосування цієї концепції вимагає від керівництва розуміння необхідності використання процесного й системного підходів до управління та комплексного використання інструментів, якими оперує ця стратегія. Подальше дослідження необхідно проводити у напрямі розроблення чітких конкретних дій керівників для можливості практичної реалізації LEAN-стратегії на муніципальних підприємствах. Цей план повинен стати інструкцією під час визначення цінності робіт і знаходження місць утрат, що, на нашу думку, є основою підвищення творчості працівників. Особливо актуальне використання LEAN у період кризи через відсутність необхідності залучення додаткових коштів.

Список літератури:

1. Дерманська Л.В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. *Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки»*. 2010. Вип. 96. С. 125–133.
2. Васильєва Т.А. Інноваційна складова в структурі макроекономічних індикаторів економічного розвитку : монографія. Суми : УАБС НБУ, 2012. 118 с.
3. Кузьмін О.С. Керівництво організацією : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2008. 244 с.
4. Борисенко М.А. Теоретико-методичні основи оцінки інновацій. *Вісник Національної юридичної академії України ім. Ярослава Мудрого. Серія «Економічна теорія та право»*. 2015. № 1. С. 106–115.
5. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 4. Т. 2. С. 39–43.
6. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль в обґрунтуванні й реалізації стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 113–117.
7. Кобиліох О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf> (дата звернення: 03.09.2019).
8. Глухов В.В., Балашова Е.С. Производственный менеджмент. Анатомия резервов. Lean production. Санкт-Петербург : Лань, 2008. С. 351.

References:

1. Dermanska L. V. (2010), Rol innovatsii v zabezpechenni konkurentospromozhnosti ta staloho rozvytku pidpriemstv [The role of innovation in ensuring the competitiveness and sustainable development of enterprises], *Komunalne hospodarstvo mist : nauk.-tekhn. zbir. (Serii: Ekonomichni nauky)*. Kharkiv : KhNAMH, Vyp. 96. pp. 125-133.
2. Vasylieva T. A. (2012), Innovatsiina skladova v strukturі makroekonomichnykh indyikatoriv ekonomichnoho rozvytku : monohrafiia [An innovative component in the structure of macroeconomic indicators of economic development: a monograph], Sumy : DVNZ "UABS NBU", p. 118.
3. Kuzmin O.I. (2008), Kerivnytstvo orhanizatsiiei: navch. posib. dlia stud. ekonom. spets. [Organization management: a textbook for students of economics specialty], Lviv. politekhnika, p. 244.

4. Borysenko M. A. (2015) Teoretyko-metodychni osnovy otsinky innovatsii [Theoretical and methodological bases of innovation evaluation], *Visnyk Natsionalnoi yurydychnoi akademii Ukrainy im. Yaroslava Mudroho (Serii: Ekonomichna teoriia ta pravo)*. № 1, pp. 106-115.
5. Hrynko T. V. (2013) Formuvannia systemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv [Formation of a system for managing innovative development of enterprises], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 4, pp. 39-43.
6. Yokhna V. M., Riasnykh Ye. H. (2014) Innovatsiini tekhnologii finansovoho menedzhmentu ta yikh rol u obgruntuvanni y realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva [Innovative technologies of financial management and their role in substantiation and implementation of enterprise development strategy], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu (Serii : Ekonomichni nauky)*. № 3, pp. 13-117.
7. Kobyliukh O. Ya., Melnyk H.M. (2012) Oshchadlyve vyrobnytstvo yak kontseptsiiia optymizatsii vyrobnychoho ta upravlynskoho protsesiv [Economical production as a concept of optimization of production and management processes]. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf> (accessed: 03.09.2019)
8. Hlukhov V.V., Balashova E.S. (2008) Proyzvodstvennoi menedzhment. Anatomya rezervov. Lean production [Production management. Anatomy of reserves. Lean production.], SPb.: Lan, p. 351.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РЕСУРСАМИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены возможности повышения эффективности деятельности предприятий муниципального сектора экономики с позиции совершенствования процесса управления. Основными инновационными инструментами управления определены управленческие технологии. Отмечено, что в современном управлении все больше распространяется «ресурсный менеджмент», который опирается на разумное использование ресурсов. Рассмотрен процесс принятия управленческих решений в условиях использования концепции LEAN как инструмента управленческого воздействия на развитие предприятия. Показано, что бережное использование технических, технологических, кадровых, информационных, финансовых ресурсов муниципального предприятия позволяет обеспечить его устойчивое развитие. Показано, что использование стратегии LEAN руководителями предприятий и успешная ее реализация дают преимущества муниципальному предприятию.

Ключевые слова: муниципальное предприятие, управленческие решения, инновационное развитие, ресурсы предприятия, бережливое использование.

INNOVATIVE APPROACHES IN MANAGEMENT OF MUNICIPAL ENTERPRISE RESOURCES

Transformation of territorial communities from regular consumers of budget funds into a source of economic growth of the country have been noted as one of the main tasks of the state. Therefore, a need to find opportunities to increase the efficiency of activities and improve the managing process of municipal enterprises have been set. The purpose of the article has been defined as studying the theoretical aspects of municipal enterprise resource management and to develop proposals for the formation of a system of innovative management elements in the municipal sector of the economy. The possibilities of increasing the activity efficiency of municipal sector' enterprises from the perspective of improving the management process have been considered in the article. The management technologies have been considered as main innovative management tools. It has been indicated that in modern management so-called resource management has becoming more and more widespread and relies on the rational using of resources. The process of decision-making under the conditions of using the LEAN concept as a tool of managerial influence on the enterprise development have been considered. The attention has been drawn that streamlining management technologies, support their harmonious flow and coordination must constantly be in a state of continuous innovation and timely updates. Alternativeness of innovative development and tools of innovative management requires special attention and their choice when executing managerial tasks and substantiation of methods, technologies and organizational processes for their implementation. Innovative management tools and technologies should accumulate a set of knowledge of innovative management, methods of its implementation, quantitative measurements of the results of the flow of managed processes, determine the dynamics and trends of change, their ideas about their development in the future and reflect the content of the predicted actions of managers associated with technical, production, marketing and other types of functional activities in the municipal enterprise management system. It has been shown that careful use of technical, technological, personnel, information, financial resources of municipal enterprises allows for sustainable development. It has been justified that the correct use of the LEAN strategy by the enterprise managers and its successful implementation gives benefits to the municipal enterprise.

Key words: municipal enterprise, management decisions, innovative development, enterprise resources, lean production.