

З.Я. Шацька (Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна)

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено сутність управлінських інновацій, досліджено їх різновиди. Надано пропозиції щодо їх використання з урахуванням системного підходу, що сприятиме подальшому розвитку підприємств в умовах сьогодення.

Ключові слова: управлінські інновації, система підприємства, суб'єкт управління, об'єкт управління.

Рис. 1. Літ. 15.

З.Я. Шацкая (Киевский национальный университет технологий и дизайна, г. Київ, Украина)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье определена сущность управленческих инноваций, исследованы их разновидности. Сформулированы предложения относительно их использования на основании системного подхода, что будет способствовать дальнейшему развитию предприятий в современных условиях.

Ключевые слова: управленческие инновации, система предприятия, субъект управления, объект управления.

Z.Y. Shatska (Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine)

MANAGERIAL INNOVATIONS WITHIN ENTERPRISE SYSTEM

The article defines the essence of managerial innovations and studies their types. Propositions on their application using the system approach are formed that would promote further development of enterprises under contemporary conditions.

Keywords: managerial innovations; enterprise system; subject of management; object of management.

Постановка проблеми. Загострення конкуренції на ринку, швидка поява модифікованих товарів або товарів-замінників, часта зміна смаків споживачів вимагає від підприємств-виробників постійно застосовувати продуктивні інновації. Для цього вони намагаються негайно внести удосконалення в продукт, змінюючи якийсь елемент (деталь, колір, розмір, смак тощо), що не сподобався споживачам. Дуже часто для здійснення цього потрібно нове обладнання. Виходячи з позиції мінімізації собівартості й оптимальної партії замовлення, підприємство шукає сучасне обладнання, на закупівлю якого потрібно витратити великі кошти. Але така технократична позиція може не покращити конкурентний статус підприємства, а тільки зашкодити йому. Все це може порушити гармонію, збалансованість виробництва і в результаті знизити якість продукції. Окрім того, далеко не всі підприємства мають достатньо власних коштів для модернізації виробництва. Таким чином, головна проблема полягає не в тому, чи доцільно підприємству йти на такі витрати, а в тому, наскільки система підприємства спроможна використати сучасне обладнання й технологію. Саме тому паралельно з впровадженням нової техніки й технології на підприємстві потрібно здійснити перебудову методів організації й управління, впровадити нове управлінське мислення на всіх рівнях менеджменту таким

чином, щоб все це дійсно призвело до одночасного підвищення якості, ефективності та гнучкості виробництва, подальшого розвитку підприємства. Для цього потрібно запроваджувати управлінські інновації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема використання інновацій на підприємстві є однією з найбільш актуальних в умовах сьогодення. Дослідженням цієї категорії присвячені праці багатьох вітчизняних дослідників: О.І. Волкова [3], А.П. Гречан [3], М.П. Денисенка [3], М.А. Йохна [11], В.В. Стадника [11] та ін., а також зарубіжних – І. Альтшулера [1], Е. Фиякселя [1], Г. Хемела [14], Ю.В. Шленова [12] та інші.

Невирішені частини проблеми. Серед значної кількості видів інновацій останнім часом все більшої актуальності набувають саме управлінські, які стають необхідними для удосконалення ведення бізнесу в нових умовах, є більш дешевими, ніж технологічні й продуктові. Однак більшість дослідників приділяє фрагментарну увагу дослідженню управлінських інновацій на підприємстві, розкриваючи тільки їхню сутність і зміст.

Метою дослідження є пошук та аналіз тих сфер діяльності підприємства, в яких можуть бути використані управлінські інновації з урахуванням системного підходу.

Основні результати дослідження. Більшість дослідників розглядає управлінські інновації як спосіб покращення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації. Вони займають важливе місце в інноваційній діяльності підприємств. Хоча прийнято вважати, що основою розвитку будь-якого підприємства є застосування продуктових інновацій, але за значущістю слід вважати головними управлінські інновації. Саме вони забезпечують підприємству отримання довготривалих конкурентних переваг, які не можуть бути скопійованими конкурентами, вирішення стратегічних завдань тощо.

Роль управлінських інновацій полягає у підвищенні ефективності виробництва з точки зору трьох різних аспектів: умов реалізації технічних (технологічних) нововведень; впливу на темп матеріалізації технічного прогресу; впливу на темп розповсюдження нововведень. Управлінські інновації розкривають нові форми й методи планування, організування, регламентування праці та виробництва, а також у сферах ціноутворення, мотивації й оцінки результатів діяльності. Підставою для впровадження управлінських інновацій є зміна завдань, які розв'язує підприємство, що викликано об'єктивними причинами, які відбуваються в зовнішньому середовищі [9, 629]. Але, на відміну від інновацій інших типів, управлінські інновації здійснюють опосередкований вплив на ефективність діяльності підприємств.

У 2006 р. дослідники Лондонської школи бізнесу Дж. Біркіншоу та М. Мол [15] визначили генезис найважливіших управлінських новацій ХХ століття. В основі вибору управлінських інновацій лежали такі критерії:

- абсолютна новизна;
- відповідність сучасним умовам ведення бізнесу;
- використання інновацій сучасними підприємствами;
- отримання конкурентної переваги (переваг) першими підприємствами, що її використовували.

На основі цих критеріїв було сформовано 12 найбільш значних управлінських інновацій ХХ століття, до яких віднесено:

1. Наукові методи управління.
2. Системи обліку собівартості та відхилень.
3. Комерційні дослідницькі лабораторії.
4. Аналіз рентабельності та бюджетування капіталовкладень.
5. Бренд-менеджмент.
6. Проектний менеджмент.
7. Дивізіональна структура управління.
8. Підготовка керівників.
9. Галузеві консорціуми.
10. Децентралізація (самоорганізація) управління.
11. Стратегічний аналіз.
12. Рішення проблем за ініціативою співробітників.

Управління замовленнями, реінжиніринг бізнес-процесів і програма передачі співробітникам акцій їх компаній та інші значні інновації не потрапили у вищенаведений перелік, тому що на той час (2006 р.) їхній вплив на управлінську діяльність був незначним.

На сьогодні широко застосовуються такі інноваційні управлінські концепції:

1. Модель безперервного процесу вдосконалення (KAIZEN), яка включає такі компоненти, як обґрунтування методів та інструментів переорієнтації управлінської діяльності, орієнтацію на бездефектне управління й детальне узгодження всього процесу управління.

2. Концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРІО) – об'єднує такі підходи, як бенчмаркінг (дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими), реінжиніринг, цілеспрямовані радикальні інноваційні проекти та системні інноваційні процеси.

3. Концепція загального менеджменту якості (TQM) – спрямована на реалізацію інноваційних змін у системі управління, в основу якої покладене підвищення результативності й ефективності управлінських процесів [6].

Розроблено і більш нові та доволі перспективні нововведення – управління знаннями, створення програм з відкритим кодом, внутрішні ринки тощо.

Для спрощення розуміння сутності управлінських інновацій і визначення сфер їх реалізації на підприємстві, виходячи зі значної кількості їх різновидів та з урахуванням системного підходу, управлінські інновації необхідно розподілити за сферою здійснення:

- в суб'єкті управління – на рівні менеджменту підприємства;
- в об'єкті управління – на рівні виробничих підрозділів підприємства.

Наведені вище основні різновиди управлінських інновацій слід розподілити щодо суб'єкта й об'єкта управління в системі підприємства (рис. 1).

Суб'єкт управління (менеджмент підприємства) здійснює свою діяльність за допомогою певної методології управління. На сьогодні в її основу повинні бути закладені такі управлінські інновації:

- стратегічний менеджмент – сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування місії та визначення цілей організа-

ції, вибору стратегії її діяльності й використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечує реалізацію цих стратегій [4, 10];

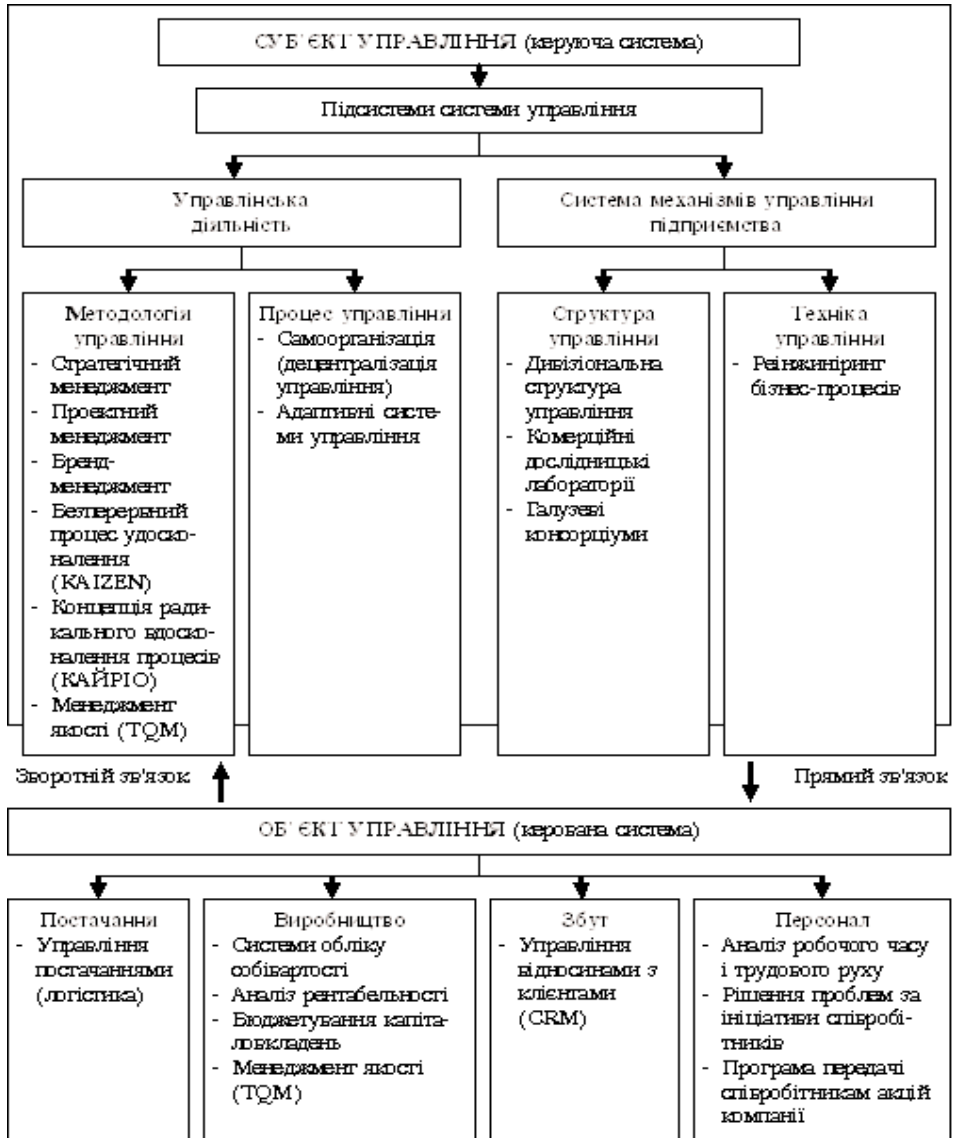


Рис. 1. Управлінські інновації в системі підприємства, авторська розробка

- проектний менеджмент – особливий вид функціонального менеджменту, який полягає у створенні тимчасової управлінської і виконавчої структури у межах діючої організаційної структури управління підприємством для реалізації конкретного проекту [5, 567];

- бренд-менеджмент – використання маркетингових технік до певного продукту в лінійці продуктів або бренду. Мета – підвищення значимості продукту в уяві споживача, підвищення цінності бренду;

- безперервний процес удосконалення (KAIZEN) – процес безперервного та поступового удосконалення, який стає можливим завдяки активній участі всіх співробітників підприємства [8];

- концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРІО) – об'єднує такі підходи, як бенчмаркінг (дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими), реінжиніринг, цілеспрямовані радикальні інноваційні проекти та системні інноваційні процеси. Реалізація цієї методології забезпечує швидке зростання необхідних показників ефективності управління у кілька разів;

- концепція загального менеджменту якості (TQM) – спрямована на реалізацію інноваційних змін у системі управління, в основу якої покладене підвищення результативності й ефективності управлінських процесів на підприємстві [10];

- менеджмент якості (TQM) – концепція, що пов'язує в єдину систему всі види діяльності, які необхідні для того, щоб споживач був максимально задоволений товарами, що отримує, та обслуговуванням, і щоб ця задоволеність зростала й гарантувала зміцнення конкурентних позицій підприємства [6].

Управлінську діяльність суб'єкта управління слід розглядати як процес, оскільки робота для досягнення мети підприємства за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія взаємопов'язаних між собою дій [7, 22]. Всі ці дії є дуже важливими для подальшого розвитку підприємства. Виходячи з того, що сучасні умови діяльності підприємств характеризуються невизначеністю та високою швидкістю змін у зовнішньому оточенні, то за цих умов посилюється інтерес до розробки адаптивних систем управління. Ці системи ґрунтуються на теорії хаосу й самоорганізації. Управління підприємством як системою має базуватися на її здатності до самоорганізації, під якою розуміється здатність системи підтримувати просторову, часову та функціональну структури без специфічного впливу. У процесі самоорганізації підприємство самостійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, формує відповідну стратегію. З урахуванням здатності підприємства до самоорганізації в сучасних умовах відбувається перехід від управління підприємством за його окремими функціональними складовими до управління процесами самоорганізації.

Прагнучи підвищити гнучкість і пристосуватись до динамічних змін у зовнішньому середовищі, сучасні підприємства почали виділяти зі свого складу виробничі відділення з наданням їм певної самостійності в здійсненні оперативного управління. При цьому всі найважливіші загальнокорпоративні питання вирішуються центральним апаратом, що розробляє стратегію розвитку підприємства, вирішує проблеми інвестування, наукових досліджень і розробок [5, 289]. Таким чином, відбулися інноваційні зміни в побудові структури управління шляхом переходу до дивізіональних структур.

Виділення зі складу підприємства окремих структур із наданням їм повної самостійності дало змогу започаткувати комерційні дослідницькі лабораторії, які займаються розробкою й впровадженням інноваційних проектів. Наприклад, "Lenovo" – світовий лідер в галузі IT-технологій і комп'ютерів, яка входить до списку "Fortune Global 500" (за даними 2007 р.). Продуктова лінійка "Lenovo" поєднує бренд "Think" – у минулому бренд ІВМ, що представлений на комер-

ційному сегменті ринку, а також бренд "Idea", який було розроблено спеціально для споживчого ринку. Сучасна компанія "Lenovo" створена у результаті придбання компанією "Lenovo Group" підрозділу персональних комп'ютерів IBM у 2005 році. Це світовий лідер, який має свої підрозділи у більш ніж 60 країнах, а також надає своїм бізнес-партнерам та споживачам інноваційну продукцію у більш ніж 160 країнах світу. Компанія "Lenovo" має операційні підрозділи в Пекіні (КНР), Ралей (США, штат Півн. Кароліна), Сінгапурі та Парижі (Франція), маркетингові підрозділи у Бангалорі (Індія), найбільші дослідницькі центри в Ямато (Японія), Пекіні, Шанхаї та Шенджені (КНР). Загальна чисельність робітників компанії перевищує 20 тисяч по всьому світу, враховуючи 1700 дизайнерів, вчених та інженерів. Але далеко не всі підприємства мають потужний потенціал для створення власних комерційних дослідницьких лабораторій. Тому деякі з них, прагнучи започаткувати інновації, переходять до створення галузевих консорціумів, галузевих міжфірмових дослідницьких інститутів, науково-технічних альянсів, спільних підприємств. Починаючи з 70–80 років ХХ ст., у технічно розвинутих країнах такі форми спільного проведення науково-дослідних робіт, спрямованих переважно на забезпечення значних технологічних проривів, стали активно поширюватися у усьому світі.

З удосконаленням структури управління змінювалася і техніка управління. Поступово відбувся перехід від розгляду підприємства як сукупності відділів до сукупності бізнес-процесів, логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично або віртуально) з метою досягнення вимірюваних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів [2, 25]. Перебудовуючи свої бізнес-процеси (реінжиніринг) відповідно до поставлених цілей, підприємство отримує шанс до безперервного удосконалення й подальшого розвитку.

Об'єкт управління (виробнича система підприємства) здійснює свою діяльність через певні підсистеми – підрозділи підприємства, кількість яких залежить від розміру й організаційної структури підприємства. В сучасних умовах функціонування об'єкта управління відбувається з використанням таких управлінських інновацій:

- процес постачання на підприємстві здійснюється шляхом управління замовленнями, який називається логістикою;

- в процесі виробництва обов'язково використовуються системи обліку собівартості продукції, здійснюється аналіз рентабельності, бюджетування капіталовкладень, безперервно контролюється якість продукції або послуг за допомогою менеджменту якості (TQM);

- процес збуту готової продукції або послуг здійснюється на основі концепції управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM). CRM – це інноваційна управлінська концепція, яка спрямована на побудову взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами і заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій. Метою впровадження CRM-систем є залучення нових і утримання найбільш цінних існуючих клієнтів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці і, як результат, збільшення обсягів продажу й прибутку.

- в процесі управління персоналом аналізується робочий час і трудовий рух, за ініціативи співробітників вирішуються проблеми підприємства, впроваджується програма передачі співробітникам акцій компанії, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня кваліфікації та мотивації персоналу.

Таким чином, управлінські інновації займають важливе місце у подальшому розвитку підприємств в умовах сьогодення.

Висновки. Аналізуючи вищевикладене, слід відмітити, що проблема використання інновацій на підприємстві є однією з найбільш актуальних. Розглянуті в статті основні види управлінських інновацій можуть бути використані в різних підсистемах підприємства залежно від необхідності вирішення проблем, які виникають, та напряму інноваційного розвитку підприємства.

Виходячи з того, що в системі підприємства вищерозглянуті основні управлінські інновації використовуються локально, подальші дослідження можуть бути спрямовані на відбір найбільш ефективних видів інновацій на основі світового досвіду.

1. *Альтшулер И., Фияскель Э.* «Куб инноваций» и палитра инноваторов. Идеи, проекты, уроки и комментарии. — М.: Дело, 2007. — 280 с.
2. *Андерсен Б.* Бизнес-процессы: инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Арничева; Науч. ред. Ю.П. Адлер. — 3-е изд. — М.: Стандарты и качество, 2005. — 275 с.
3. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. — Третє вид. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 662 с.
4. *Ігнат'єва І.А.* Стратегічний менеджмент: Підручник. — К.: Каравелла, 2008. — 480 с.
5. *Ковшун Н.Е.* Аналіз та планування проектів: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2008. — 344 с.
6. Менеджмент качества: разрушая стереотипы // www.management.com.ua.
7. *Осовська Г.В., Осовський О.А.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Кондор, 2006. — Вид. 3-є, перероб. і доп. — 664 с.
8. Практическая психология. Стратегия Кайзен // www.sunhome.ru.
9. *Прокопишин Л.П.* Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2008. — №628. — С. 628–633.
10. *Солов'ян І.О.* Управлінські інновації на підприємствах в умовах сьогодення // НТУ КПІ // www.rusnauka.com.
11. *Стадник В.В., Йохна М.А.* Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: Академвидав, 2006. — 464 с.
12. *Харин А.А., Коленский И.Л.* Управление инновациями: Учеб. пособие: В 3 кн. / Под ред. Ю.В. Шленова. — М.: Высшая школа, 2003. — Кн. 1. Основы организации инновационных процессов. — 252 с.
13. *Хміль Ф.І.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2005. — 608 с.
14. *Хэмел Г.* Экономные идеи: Реферат статьи "Funding Growth in an Age of Austerity". Harvard Business Review, июль/август 2004 // markus.spb.ru.
15. *Birkinshaw, J., Mol, M.* (2006). How Management Innovation Happens. MIT Sloan Management Review, July 1 // sloanreview.mit.edu.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2011.