

УДК 658.012 : 338.24

А. М. Момчева

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ВИДИ, ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ

У статті розглянуто сутність та види управлінських інновацій, а також висвітлено основні фактори, що стримують їхній розвиток. Запропоновано та обґрунтовано послідовність впровадження управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: інноваційний розвиток, управлінські інновації, опір персоналу, адаптація, ефективність.

В статье рассмотрены сущность и виды управленческих инноваций, а также освещены основные факторы, сдерживающие их развитие. Предложено и обосновано последовательность внедрения управленческих инноваций на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: инновационное развитие, управленческие инновации, сопротивление персонала, адаптация, эффективность.

The essence and kinds of management innovations are considered in the article. The main factors that hinder their development are as well covered in the article. The sequence of management innovations implementation at the domestic enterprises is suggested and justified.

Keywords: innovative development, management innovations, resistance of staff, adaptation, efficiency.

Ключовим фактором досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є гнучка та ефективна система управління, що швидко та якісно адаптується до динамічних змін зовнішнього середовища.

Високий рівень конкуренції, динамічні зміни кон'юнктури ринку та складність прогнозування її динаміки змушують керівників підприємств шукати нові підходи до розвитку організації та досягнення конкурентних переваг, використовувати сучасні методи управління, вдосконалювати роботу з персоналом тощо. У зв'язку з цим посилюється потреба впровадження управлінських інновацій як головного чинника організаційного розвитку організації.

В сучасних умовах господарювання динамічним розвитком характеризується не лише зовнішнє, а й внутрішнє середовище організації. Зокрема, методи менеджменту, принципи прийняття управлінських рішень, організаційна структура, система стратегічного планування, комунікації потребують періодичних змін та удосконалення.

Постійне зростання конкуренції, підвищення вимог споживачів, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу змушують менеджерів та власників підприємств шукати нові шляхи вирішення проблем та досягнення конкурентних переваг, використовувати сучасні методи управління, вдосконалювати роботу з персоналом тощо. У зв'язку з цим посилюється потреба впровадження управлінських інновацій як головного чинника розвитку підприємства.

Актуальність управлінських інновацій суттєво зростає під час кризового чи перехідного періоду. В умовах сприятливої економічної ситуації недоліки в системі управління, недосконала маркетингова діяльність, проблеми організації та мотивації персоналу дозволяють підприємству функціонувати на певному рівні. Однак у період загострення кризових процесів слабкі сторони стають критичними для діяльності організації. І навпаки, дієва система управління, що базується на інноваціях, забезпечує ефективність функціонування підприємства і в період несприятливої кон'юнктури ринку.

Питання сутності та особливостей інновацій, інноваційного розвитку підприємств, організації інноваційних процесів, сутності управлінських інновацій висвітлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: Ю. М. Бажала, Дж. Біркіншоу, П. Друкера, Т. Г. Дудара, М. І. Дяченко, С. М. Ілляшенка, В. І. Захарченко, О. В. Карлінської, А. Г. Латкіна, В. В. Мельниченка, М. Дж. Мола, О. П. Молчанової, Г. Плешу, А. І. Пригожина, Л. М. Прокопишина, О. В. Суріна, І. В. Федулової, Г. Хеймела, Н. І. Чухрай, О. І. Юркан та ін. Дослідження цих науковців розкривають поняття та проблеми управління інноваційною діяльністю, підходи до класифікації інновацій, особливості процесу їх реалізації, значення управлінських інновацій для ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

Однак низка питань залишається вивченою недостатньо. Найчастіше під інноваційною діяльністю підприємств розуміють розробку нових продуктів та послуг, упровадження нових маркетингових та виробничих технологій тощо, а розвиток управлінських інновацій, проблеми оцінки їхньої ефективності залишаються поза увагою науковців. Зокрема, питання визначення природи та класифікації управлінських інновацій потребує додаткового обґрунтування. На практичному рівні актуальними є проблеми впровадження таких інновацій у діяльність підприємств.

Метою даної статті є уточнення сутності та значення управлінських інновацій, визначення основних проблем, що стримують поширення управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах та обґрунтування доцільності їхнього впровадження.

Є чимало досліджень, пов'язаних із визначенням поняття «управлінська інновація», їхньою класифікацією, причинами виникнення, особливостями, корисним ефектом для організації. Цим пояснюють різноманітні підходи до питань їхньої сутності та значення для розвитку підприємства. Однак практична сторона процесів їхньої реалізації залишається поза увагою, а управлінські інновації лише починають упроваджуватись на вітчизняних підприємствах.

Ефективність управлінських інновацій виявляється у зростанні прибутку підприємства, збільшенні частки ринку та конкурентоспроможності, удосконалення процесу формування стратегії, підвищення результативності бізнес-процесів, зниження витрат, поліпшення якості продукції, зростання рівня задоволення споживачів та персоналу. Зміна умов зовнішнього середовища призводить до уточнень чи коригувань цілей та завдань підприємства, що, у свою чергу, є підставою для управлінських інновацій.

Визначено, що управлінські інновації набагато складніше обґрунтувати та оцінити, ніж продуктові чи технологічні, адже вони потребують зміни системи загалом, а не окремого її елемента. На відміну від продуктових, управлінські інновації є періодичними, а не одноразовими.

Управлінські інновації, порівнянно з технологічними чи продуктовими, є більш ризиковими, однак вимагають залучення меншої кількості фінансових ресурсів. Ризики, пов'язані із складністю їхньої реалізації, важко оцінити, адже зміни, що відбуваються, впливають на підприємницьку культуру, уявлення, переконання та поведінку персоналу, господарську діяльність підприємства загалом. Ми вважаємо, що в умовах постійних змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції управлінські інновації набувають особливої актуальності та значення, що потребує виділення їх як окремого виду інновацій з метою детального розгляду та обґрунтування їхніх особливостей, переваг для організації.

Під управлінською інновацією розуміємо особливу форму зміни існуючих принципів, структури, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності. Впровадження управлінських інновацій є дієвим способом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації мають індивідуальний характер для кожної організації. [3, с. 193]. Чимало підприємств упроваджують інноваційні види продукції, новітні виробничі чи маркетингові технології, однак лише деякі організації забезпечують ефективний механізм реалізації управлінських інновацій.

За дослідженнями McKinsey Global Institute (MGI), однією з умов досягнення конкурентних переваг на ринку є одночасний розвиток технологічних та управлінських інновацій: технології самі по собі не збільшують продуктивність, вона зростає завдяки управлінським інноваціям, тобто змінам у бізнес-процесах. Технологічні нововведення, що не супроводжуються управлінськими інноваціями, неефективні [1, с. 201].

Наприклад, до управлінських інновацій можна віднести збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), ABC-аналіз, систему зниження дефектів «Шість сигм» (Six Sigma), виробничу систему Toyota TPS (Toyota Production System), систему організації робочого місця 5S (Sorting, Straightening, Systematic cleaning, Standardizing, and Sustaining), систему ефективного управління часом TBM (Time Based Management), систему ефективного обслуговування клієнта ECR (Efficient Consumer Response), систему тотального управління якістю TQM (Total Quality Management), систему ощадного управління LM (Lean Management), реінжиніринг бізнес-процесів BPR (Business Processes Reengineering), систему комп'ютерного інтегрованого виробництва CIM (Computer Integrated Management), систему тотального управління потоками TFM (Total Flow Management), систему тотального обслуговування обладнання TPM (Total Productive Maintenance), організацію тотального управління допоміжними службами TSM (Total Service Management) та інші, які використовуються як зарубіжними, так і вітчизняними підприємствами.

Менш відомими є такі системи:

- 1) сучасна дослідницька лабораторія (Харгадон, 2003) – система для управління технологічними процесами на підприємстві;
- 2) організація за типом «спагеті» (Фос, 2003) – система спрямована на подолання проблем підпорядкованості в організації та підвищення ініціативності працівників;
- 3) нова організація NASA (Карол, Білардо та ін, 2003) – нова практика комплексного командного моделювання та аналізу.

Розглянемо класифікацію управлінських інновацій. Доцільним є поділ управлінських інновацій з точки зору функцій менеджменту. Таким чином, можна виділити чотири групи інновацій: інновації в організації; інновації в мотивуванні; інновації в плануванні; інновації в контролі.

І. С. Нікуліна розділяє управлінські інновації на три групи: інновації в методології менеджменту (синергетичний менеджмент, тендерний менеджмент, сітєвий менеджмент, креативний менеджмент, командний менеджмент, комунікативний менеджмент тощо), інновації у внутрішніх структурних підвидах загального менеджменту (інновації у виробничому, фінансовому, кадровому менеджменті, маркетингу), інновації в основах науки і практики класичного менеджменту (інновації у принципах, методах, функціях управління та елементах нормативно-інформаційного і кадрового забезпечення) [2].

Залежно від об'єкта впровадження інновацій визначимо такі види: інновації в управлінні виробництвом, інновації в управлінні маркетингом, інновації в управлінні фінансами, інновації в управлінні персоналом тощо.

Основними причинами прискореного розвитку управлінських інновацій у країнах Європейського Союзу та США вважають зростання відкритості Інтернету, зміну ставлення до управління та ролі менеджера [9].

Розглянувши досвід провідних консалтингових компаній з проведення реструктуризації системи управління, можна виділити такі управлінські інновації, що виявилися досить ефективними: реінжиніринг або оптимізація бізнес-процесів, функціонально-вартісний аналіз, маржинальний аналіз, побудова клієнтоорієнтованої компанії, активний і агресивний маркетинг, корпоративні інформаційні системи, логістичне адміністрування, збалансована система показників ефективності, аутсорсінг, бенчмаркінг, механізми саморозвитку, п'ятиступінчаста модель мотивації тощо.

Аналізуючи інноваційну діяльність вітчизняних підприємств, можна зробити висновок, що впровадження транснаціональних продуктивних інновацій знаходиться на низькому рівні, переважаючими є продукти, які не вважаються новими на зовнішніх ринках. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств та організацій в умовах економіки знань особливо актуальними є нові підходи до корпоративної культури та управління, сучасне стратегічне бачення, здатність вчасно збирати, обробляти та використовувати потрібну інформацію, набувати необхідних специфічних умінь та навичок.

Однак для керівників українських підприємств характерним є скептичне ставлення до сучасних методів управління, недовіра до фахівців у сфері менеджменту, схильність покладатись на власну бізнес-інтуїцію та досвід.

Характерною особливістю управлінських інновацій є відмова від традиційних методів управління, що призводить до змін у функціонуванні підприємства, тому важливим є розгляд відношення персоналу підприємства до очікуваних змін. К. Фрайлінгер та І. Фішер, визначаючи ставлення працівників до змін, виділяють чотири групи факторів, що стримують впровадження інновацій: організаційні недоліки; недоліки керівництва; особисті проблеми; опір змінам. Науковці вважають, що для ефективного інноваційного розвитку організації необхідно: по-перше, достатній обсяг фінансових ресурсів; по-друге, періодична роз'яснювальна робота з персоналом; по-третє, інвестиції в розвиток та навчання працівників [5, с. 66].

Дж. Біркіншоу та М. Дж. Мол виділяють чотири підходи до формування управлінських інновацій: інституціональний, поведінковий, культурний, раціональний [6, с. 827]. Для кожного з цих підходів визначено ключові фактори, що впливають на інноваційний процес: 1) інституціональні умови та вплив зацікавлених груп; 2) генератори ідей та правомірність їхніх пропозицій; 3) культура організації, в якій впроваджуються інновації; 4) переконання та дії менеджерів, а також зовнішніх експертів, що мають вплив на організацію. Детально розглянувши ці підходи, визначено, що жоден із них не існує на практиці в чистому вигляді, а для ефективної реалізації необхідне врахування всіх зазначених чинників.

Проведені дослідження дозволили нам розширити фактори, що стримують розвиток управлінських інновацій на підприємстві:

- 1) нестача фінансових ресурсів;
- 2) складність оцінки ефективності управлінських інновацій;
- 3) високий рівень ризику;
- 4) завантаженість керівництва поточними проблемами;

- 5) недостатня обґрунтованість зв'язку між впровадженням управлінської інновації та результатами діяльності підприємства;
- 6) недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- 7) високий рівень опору працівників будь-яким змінам на підприємстві;
- 8) незначний досвід впровадження управлінських інновацій;
- 9) незацікавленість власників та менеджерів впроваджувати управлінські інвестиції у зв'язку із нечітким баченням їхньої ефективності.

В економічній літературі визначають такі основні стадії впровадження управлінських інновацій: 1) інвенція – поява ідеї інновації; 2) ініціація – пошук варіантів впровадження ідеї внаслідок використання інформаційних технологій; 3) дифузія – втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів чи підприємства загалом [4, с. 630].

Із врахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств пропонуємо таку послідовність впровадження управлінських інновацій: 1) підготовчий етап; 2) інформаційний етап; 3) генерація ідей; 4) вибір ідеї; 5) аналітичний етап; 6) втілення ідеї; 7) оцінка результатів впровадження; 8) контроль та коригування.

1. Підготовчий етап (комплексний аналіз діяльності підприємства, виявлення слабких місць та проблем, що потребують вирішення).

2. Інформаційний етап (подолання опору персоналу). Цей етап містить у собі підготовку персоналу до впровадження нетрадиційних методів управління, ознайомлення з результатами попередніх інновацій, тренінги.

3. Генерація ідей. Для ефективно організації даного етапу необхідно постійно заохочувати працівників до формулювання нових ідей, створити їм необхідні умови та надати ресурси для проведення експериментів.

Одним із поширених методів командної творчості є метод мозкового штурму. Досить часто як зарубіжні, так і вітчизняні менеджери використовують метод «5 чому» для отримання нестандартного вирішення завдання. Цей метод дає можливість визначити більш глибоку причину виникнення проблеми, яка, на перший погляд, є непомітною. Цікавою є практика рефреймінгу, що уможливило розгляд питання з різних точок зору.

4. Вибір найбільш оптимальної із альтернативних ідей може відбуватися різними способами. Наприклад, Гері Хеймел пропонує використовувати «ринок суджень», щоб працівники оцінювали різні нові ідеї та прогнозувати прибутковість проекту. Аналіз отриманих результатів дає можливість керівнику скорегувати свої розрахунки та зробити ефективний вибір [8, с. 159].

Важливим завданням є формування підприємницької культури, сприятливої до інновацій. Прагнення працівників до постійного вдосконалення та росту позитивно впливатиме на інноваційний розвиток організації. Така атмосфера сприятиме генерації нових ідей, винаходів, неординарних пропозицій тощо.

Через брак фінансових ресурсів та часу всі нові ідеї та пропозиції не можуть бути реалізовані на підприємстві. Саме тому потрібно налагодити механізм їхньої оцінки, відбору, ранжування та реалізації.

5. Аналіз та оцінка можливостей впровадження новинки (аналітичний етап). На цьому етапі доцільним є не лише розрахунок ефективності впровадження інновації, а й оцінка відповідності очікуваних результатів стратегічними цілями підприємства, інтересам власників, персоналу.

6. Втілення ідеї (безпосередня реалізація новинки на підприємстві).

7. Оцінка результатів впровадження (оцінка корисного ефекту від реалізації управлінської інновації).

8. Контроль та коригування.

Вважаємо, що подолання опору персоналу має здійснюватись не лише на етапі інформування, а впродовж усього процесу втілення управлінських інновацій.

Визначено, що опір працівників щодо впровадження управлінських інновацій зазвичай більший, ніж щодо технологічних чи виробничих. Однією з причин опору є необізнаність працівників з наслідками впровадження інновацій. Саме тому після втілення ідеї необхідно здійснювати оцінювання отриманих результатів та ознайомлювати з ними персонал підприємства.

Ми переконані, що можливість тестування управлінської інновації в умовах, близьких до реальної господарської діяльності підприємства, спостереження за результатами її реалізації зменшать опір працівників та менеджерів підприємства до радикальних змін, підвищать їхню ініціативність та готовність до використання нетрадиційних методів управління. Подолання опору персоналу можливе через проведення семінарів, що надаватимуть інформацію про сутність запроваджуваних змін, їхні сильні сторони, переваги не лише для організації загалом, а й для кожного працівника. Обов'язково слід повідомляти про існуючі ризики, проблеми та можливі шляхи їх подолання. Готовність команди до різних варіантів розвитку інновації сприятиме більш успішному її впровадженню.

Схильність до ризику, ставлення до змін керівника та працівників підприємства, їхній внутрішній переконання та принципи, філософія організації набувають першочергового значення для успішного втілення управлінських інновацій. Вважаємо, що управлінські інновації спрямовані на зміну відносин у колективі, тому для успішної їх реалізації повинні отримати схвалення не лише керівників, а й працівників організації.

Встановлено, що вітчизняні підприємства потребують управлінських інновацій, які ведуть до зміни організаційної структури організації, оптимізації бізнес-процесів, а також передачі низки функцій на аутсорсінг, зміною алгоритмів прийняття управлінських рішень та способів просування товарів чи послуг, підвищенням якості робіт з клієнтами, впровадженням таких систем як менеджмент знань та тотальне управління якістю.

Ефективність впровадження управлінських інновацій визначається не лише характеристиками нововведення, а й раціональністю процесу реалізації нових ідей на підприємстві.

Визначимо принципи успішної реалізації управлінських інновацій:

1. Організованість процесу впровадження інновацій;
2. Системність інновацій;
3. Відповідність запланованих інновацій стратегічним цілям та завданням організації;
4. Прагнення персоналу до інноваційних змін та розвитку;
5. Актуальність інновацій на даному підприємстві;
6. Визнання та схвалення інновацій зовнішніми експертами.

Ми погоджуємось із зарубіжними науковцями, які вважають, що ефективна управлінська інновація можлива тоді, коли вона відповідає не лише цілям організації, а й потребам персоналу [7; 9].

Крім того, визначена потреба схвалення управлінських інновацій зовнішніми незалежними експертами: викладачами бізнес-шкіл, спеціалістами консалтингових компаній, представниками засобів масової інформації, партнерами (конкурентами, з якими встановлені партнерські відносини), що є компетентними в даному виді діяльності. Чітке розуміння переваг, що кожен із працівників отримує в результаті впровадження інновації, підвищує корисний ефект від її реалізації для організації загалом.

Для того щоб забезпечити стабільне функціонування підприємства, його власники та менеджери мають постійно пристосовуватись до змін зовнішнього середовища. Однак інноваційний розвиток організації, основою якого є управлінські інновації, передбачає постійні якісно нові зміни внутрішнього середовища, підприємницької культури, особистих переконань працівників.

Переконані, що саме управлінські інновації є ключовим фактором ефективного розвитку організації, набуття підприємством неповторних властивостей, що забезпечать довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Вважаємо, що довгостроковий успіх будь-якої організації визначається її здатністю постійно впроваджувати інновації в сфері менеджменту. Можливість тестування управлінської інновації в умовах, близьких до реальної господарської діяльності підприємства, спостереження за результатами її реалізації зменшать опір працівників та менеджерів підприємства до радикальних змін, підвищать їхні ініціативність та готовність до використання нетрадиційних методів управління. Очевидно, що будь-яка управлінська інновація має бути адаптованою до особливостей господарської діяльності організації, де вона впроваджується.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо в розробці методики визначення ефективності управлінських інновацій та оцінювання їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Бібліографічні посилання

1. **Давила Т.** Работающая инновация / Т. Давила, Марк Дж. Эпштейн, Р. Шелтон; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
2. **Никулина И. Е.** Инновации в современном менеджменте [Електронний ресурс] / Никулина И. Е. – Режим доступу : <http://www.sun.tsu.ru/mminfo/000063105/342/image/342-159.pdf>
3. **Плещу Г.** Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Г. Плещу, С. С. Шаповал, Г. С. Фоменко // Труды Одесского политехнического университета. – 2009. – № 1 (31). – С. 193–198.
4. **Прокопишин Л. П.** Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах / Л. П. Прокопишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008 – № 628. – С. 628–633.
5. **Фрайлингер К.** Управление изменениями в организации / Фрайлингер К., Фишер И.; пер. с нем. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
6. **Birkinshaw J.** Management innovation / J. Birkinshaw, G. Hamel, M. J. Mol // Academy of Management Review. – 2008. – Vol. 33. – № 4. – P. 825–845.
7. **Daniel E.** Don't blame the tools: the adoption and implementation of managerial innovations / E. Daniel, A. Myers, K. Dixon // Research Executive Summaries Series. – 2008. – Vol. 4. – Issue 2. – 11 p.
8. **Hamel G.** The Future of Management / G. Hamel. – Boston : Harvard Business School Press, 2007. – 288 p.
9. **Heskett J.** Where Will Management Innovation Take Us? [Електронний ресурс] / J. Heskett // Boston : Harvard Business School Press, 2008. – Режим доступу : <http://www.hbswk.hbs.edu/item/5887.html>

Надійшла до редколегії 30.10.2013