

УДК: 005.591.6:658(045)

Е.Е.Узбабе

DOI: 10.36919/2312-7812.4.2020.45

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті дається характеристика підходів щодо розуміння сутності управлінських інновацій на підприємстві та їх роль у розвитку підприємства. Розглянуто еволюцію формування найважливіших управлінських інновацій XX століття, серед яких: наукові методи управління, системи обліку собівартості та відхилень, комерційні дослідницькі лабораторії, аналіз рентабельності та бюджетування капіталовкладень, бренд-менеджмент, проектний менеджмент, дивізійна структура управління, підготовка керівників, галузеві консорціуми, децентралізація (самоорганізація) управління, стратегічний аналіз, рішення проблем за ініціативою співробітників. Систематизовано основні критерії їх вибору.

Досліджено управлінські інноваційні концепції, що набули широкого використання сучасними підприємствами: модель безперервного процесу вдосконалення (KAIZEN), концепція радикального вдосконалення процесів (KAIRIO), концепція загального менеджменту якості (TQM).

Проаналізовано основну проблематику впровадження управлінських інновацій на промислових підприємствах України. Визначено основні проблеми на підприємствах, що перешкоджають успішному освоєнню управлінських інновацій, ключовими з яких виділено: нерозуміння суті та ролі організаційно-управлінських інновацій в сучасних економічних умовах; недооцінка особового чинника при реалізації управлінських інновацій; відсутність необхідних знань та навичок ефективної реалізації управлінських інновацій.

Обґрунтовано, що впровадження управлінських інновацій має певні тонкощі, зокрема необхідно враховувати інтеграцію з елементами системи управління, програмним і апаратним інформаційним забезпеченням. Важливим є гармонізація всіх впроваджень з культурою, цінностями і стандартами підприємства. Результативність всіх впроваджень залежить від кваліфікації управлінського персоналу і мотивації співробітників.

The article describes approaches to understanding the essence of managerial innovations in the enterprise and their role in the development of the enterprise. The evolution of the formation of the most important managerial innovations of the twentieth century, including: scientific management methods, cost accounting systems and deviations, commercial research laboratories, profitability analysis and capital budgeting, brand management, project management, divisional management structure, Executive training, industry consortia, decentralization (self-organization) of management, strategic analysis, problem solving on the initiative of employees, and systematized the main criteria for their selection.

Studies of management innovative concepts that have been widely used by modern enterprises: the continuous improvement process model (KAIZEN), the concept of radical process improvement (KAIRIO), and the concept of General quality management (TQM).

The main problems of implementing management innovations in industrial enterprises of Ukraine are analyzed. The main problems at enterprises that hinder the successful development of managerial innovations are identified, the key ones being: lack of understanding of the essence and role of organizational and managerial innovations in modern economic conditions; underestimation of the personal factor in the implementation of managerial innovations; lack of necessary knowledge and skills for effective implementation of managerial innovations.

It is proved that the introduction of management innovations has certain subtleties, in particular, it is necessary to take into account the integration with the elements of the management system, software and hardware information software. It is important to harmonize all implementations with the company's culture, values and standards. The effectiveness of all implementations depends on the qualification of management personnel and motivation of employees.

Ключові слова: управлінська інновація, еволюція формування, види управлінських інновацій, особливості впровадження на підприємствах

Keyword: management innovation, evolution of formation, types of management innovations, features of implementation at enterprises.

Постановка проблеми. Управлінські інновації займають важливе місце в інноваційній діяльності підприємства. Зміни та кардинальні економічні реформи, що відбуваються наразі в Україні, обумовлюють підвищення ролі і значення інноваційних методів управління на підприємствах. Хоча інновації продукції створюють її основу, є запорукою конкурентоспроможності промислових підприємств і їх економічного зростання, але за значимістю головними вважаються управлінські інновації, оскільки саме вони дозволяють отримати значні конкурентні переваги в найбільш перспективних для суб'єктів господарювання сферах, забезпечують вирішення стратегічних завдань у процесі їх функціонування і розвитку.

Це актуально для будь-якого підприємства, становлення і розвиток якого залежить від ефективності управління не тільки виробничим процесом, але людськими ресурсами. При цьому можливість впровадження таких методів обумовлюється готовністю керівників у професійному, психологічному та інших аспектах до використання інноваційних форм управління. Від цих якостей керівника залежить виживання підприємства та соціально-економічне становище колективу. Все це підкреслює актуальність інновацій не тільки в сфері виробництва товарів і послуг, але і в сфері управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сутності, управління і особливостей впровадження управлінських інновацій на підприємстві займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема А.Г. Бистров, Дж. Біркіншоу, А.В. Брижань, Л.М. Ганущак-Єфіменко, І.А. Ігнат'єва, Н.Е. Ковшун, Н.С. Краснокутська, М. Мол, Л.М. Прокопишин, І.О. Соловян, М.С. Шкода, Т.Н. Шустрова та ін. Незважаючи на різноманітність піднятих ними проблем, що виникають як на етапі розробки, так і на етапі впровадження продуктів управлінських інновацій в діяльність підприємств, недостатньо опрацьованими і вимагають подальших досліджень, залишаються питання особливостей впровадження інновацій в організаційну структуру і систему управління підприємством.

Мета статті. Розкрити сутність та роль управлінських інновацій на підприємстві та виділити ключові особливості їх впровадження у сучасних умовах розвитку підприємств в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління підприємством постійно змінюється, навіть якщо організаційний розвиток підприємства не сформовано у вигляді планомірної діяльності. Справа в тому, що деякі технології і процедури управління підприємством необхідно вимушено змінювати, відповідно до норм діючого законодавства. Система управління тим паче змінюється, якщо керівництво свідомо реалізує функцію організаційного розвитку з метою підвищення конкурентоспромож-

ності підприємства. Відповідно, організаційні зміни на підприємстві можна розподілити на «вимушені» і «ініціативні». Першу категорію нововведень можна назвати нормативними, оскільки підприємства вимушені їх здійснювати в відповідності з нормами законодавства. Другу категорію нововведень можна назвати інноваційними.

Характер інновацій, їх багатогранність та варіативність сфер і способів використання вимагають розуміння їх чіткої класифікації, яка дозволить об'єктивніше оцінювати інноваційну діяльність підприємства. В залежності від сфери застосування розрізняються такі види інновацій: техніко-технологічна, організаційна, управлінська, економічна, соціальна та юридична (рис. 1).



Рис. 1. Види інновацій [1]

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.

Розглянемо сутність управлінських інновацій з розуміння вітчизняних та іноземних дослідників (табл.1.)

Таблиця 1

Сутність управлінських інновацій

Автор	Визначення
Н. Краснокутська [2]	організаційно- управлінськими інноваціями розуміє нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємства та їх об'єднань: нові методи управління персоналом, система стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів виробництва, постачання, збуту, нові організаційні структури.
М.С. Шкода [3]	організаційно-управлінські інновації, як сукупність методів, ідей, форм організації, зміна структурної та соціальної складових діяльності підприємства, спрямованих на зміни в системі управління для забезпечення зростання функціонування, конкурентоспроможності і ефективного розвитку діяльності підприємства.
Єрмошенко, М.М., Ганущак-Єфіменко Л.М. [4, с. 144]	організаційно-управлінські інновації, як новітні методи і технології в системі управління, що обумовлюють еволюційні зміни в процесах управління, котрі забезпечують його результативність та досягнення поставлених цілей при врахуванні мінливості підприємницького середовища.
Асоціація менеджерів [5, с.98]	Організаційно-управлінські інновації — це зміни в системі управління компанією для досягнення цілей її функціонування та розвитку, тобто зміни в системі управління компанією з метою підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності компанії.
Джулиан Біркіншав (Julian Birkinshaw) и Майкл Мол (Michael Mol) [6]	«... впровадження нових практик, процесів і структур, що представляють собою значний відрив від поточних норм »

Як показує аналітика вище зазначених визначень, під управлінською інновацією розуміють особливу форму змін існуючих принципів, процедур, методів, технік або будь-яких елементів системи управління підприємства на кардинально нові, які є результатом спільних зусиль і творчого, креативного підходу колективу підприємства до їх реалізації. Багато підприємств впроваджують інноваційні види продукції, нові виробничі і маркетингові технології, однак лише деякі з них забезпечують ефективний механізм реалізації управлінської інновації.

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. 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 [7] визначили генезис найважливіших управлінських новацій XX століття. В основі вибору управлінських інновацій визначаються наступні 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 XX століття, до яких віднесено: наукові методи управління, системи обліку собівартості та відхилень, комерційні дослідницькі лабораторії, аналіз рентабельності та бюджетування капіталовкладень, бренд-менеджмент, проектний менеджмент, дивізіональна структура управління, підготовка керівників, галузеві консорціуми, децентралізація (самоорганізація) управління, стратегічний аналіз, 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.

У сучасних умовах господарювання широко застосовуються підприємствами такі інноваційні управлінські концепції [7;12]: модель безперервного процесу вдосконалення (KAIZEN), концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРІО), концепція загального менеджменту якості (TQM).

Слід зазначити, що модель безперервного процесу вдосконалення (KAIZEN) включає такі компоненти, як обґрунтування методів та інструментів переорієнтації управлінської діяльності, орієнтацію на бездефектне управління й детальне узгодження всього процесу управління.

У той же час, 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.

Концепція загального менеджменту якості (TQM) спрямована на реалізацію інноваційних змін у системі управління, в основу якої покладено підвищення результативності й ефективності управлінських процесів [8].

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.

Суб'єкт управління (менеджмент підприємства) здійснює свою діяльність за допомогою певної методології управління. На даний час в її основу повинні бути закладені такі управлінські інновації [8; 9; 10; 11; 12]: стратегічний менеджмент, проектний менеджмент, бренд-менеджмент, безперервний процес удосконалення (KAIZEN), концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРІО), концепція загального менеджменту якості (TQM), менеджмент якості (TQM).

Г. Хамель [13] пропонує таку послідовність впровадження управлінських інновацій: підготовчий етап (комплексний аналіз діяльності підприємства, виявлення слабких сторін і проблем, які потребують вирішення); інформаційний етап (подолання опору персоналу); генерація ідей (для ефективної організації даного етапу необхідно постійно залучати працівників до генерації нових ідей, створювати їм необхідні умови і надавати ресурси для проведення експериментів); вибір ідеї (прагнення працівників в постійному удосконаленні і рості позитивно впливати на інноваційний розвиток підприємства); аналітичний етап (аналіз і оцінка можливостей впровадження новинки); втілення ідеї (безпосередня реалізація інновації на підприємстві); оцінка результатів впровадження (оцінка корисного ефекту від реалізації управлінських інновацій); контроль і коректування.

Для сучасних вітчизняних підприємств впровадження інновацій за запропонованими етапами є доволі непростим завданням, хоча стан інноваційного розвитку підприємств знаходиться на доволі низькому рівні. Так, в рейтингу Глобального інноваційного індексу-2019 (Global Innovation Index 2019) Україна посіла 47 місце, що на чотири позиції нижче, ніж у 2018 році, коли вона посідала 43-ю позицію. [14] Цей фактор вказує на те, що вітчизняним підприємствам складно дається активізація інноваційної діяльності та впровадження нових технологій, на що впливає політична та економічна ситуації в країні. Для складання рейтингу експертами урахувалося 81 критеріїв, серед яких рівень НДР, кількість патентних заявок, обсяг витрат на освіту, політика щодо інтелектуальної власності, податкові пільги на інновації та інше.

Існує ряд проблем на підприємствах, що перешкоджають успішному освоєнню управлінських інновацій [15, с.4]:

1. Нерозуміння суті та ролі організаційно-управлінських інновацій в сучасних економічних умовах. Багато менеджерів мислять консервативно та вважають організаційно-управлінські інновації менш важливими, ніж технологічні інновації. Деяким важко сприймати організаційно-управлінські інновації через галузеву специфіку.

2. Недооцінка особового чинника при реалізації організаційно-управлінських інновацій. Часто управлінські нововведення викликають конфлікт інтересів, опір персоналу організації.

3. Відсутність необхідних знань та навичок ефективної реалізації організаційно-управлінських інновацій.

Найчастіше вважається, що організаційно-управлінські інновації менш важливі і відчутні, ніж технологічні. Насправді ж, навіть впровадження нових технологічних рішень завжди вимагає перебудови всієї існуючої системи бізнес-процесів як у виробництві, так і в управлінні. Тому дані види інновацій, як правило, взаємопов'язані і взаємно посилюють один одну.

З точки зору Шустрової Т.Н. [16], основною особливістю впровадження управлінських інновацій на сучасних підприємствах є опір персоналу. Основні причини опору інноваціям з боку персоналу: відсутність лідерів; внутрішня роз'єднаність організації; відсутність планів, розмитість цілей. Подолання даного опору повинно здійснюватися

як на етапі інформування персоналу, так і під час всього процесу здійснення управлінських інновацій, створення системи матеріального і морального заохочення співробітників, створення корпоративної культури. Опір працівників щодо впровадження управлінських інновацій зазвичай більше, ніж з технічними або виробничими. В першу чергу, це пов'язано з необізнаністю працівників з наслідками впровадження інновацій, при тому що зміни стосуються їх безпосередньо і перебудовують їх звичний стиль роботи. Саме тому після втілення ідеї необхідно здійснити оцінку отриманих результатів та ознайомити з ними персонал підприємства, оскільки «опозиційний настрій» персоналу здатний занепасти навіть економічно обгрунтоване нововведення.

На великій кількості вітчизняних підприємств їх керівники ще досі не випрацювали певних механізмів реагування на зміни, викликані активним поширенням інтернету та цифрових технологій. Робота за старими шаблонами мислення та реагування на певні впливи середовища переважає, що стримує їх динамічний розвиток. Фактично підприємства знаходяться в поступальному русі функціонування та виживання, тому задля активізації процесів розвитку необхідно активізувати роботу з впровадження управлінських інновацій на підприємствах.

Разом із тим, їх впровадження має певні тонкощі, які необхідно враховувати [17]:

- управлінська інновація, яку підприємство збирається впровадити, повинна сполучатися з уже наявними елементами системи управління, а також з програмними і апаратними засобами інформаційного забезпечення, організаційними процесами та іншими елементами структури підприємства;

- важлива культура і цінності менеджменту. Опір управлінським інноваціям, наприклад інструментам контролінгу, виникає в ситуації, коли вони не гармонізуються з культурою, цінностями і стандартами підприємства в цілому або окремих його підрозділів, в яких ці інновації повинні впроваджуватися. Р. Каплан відзначав, що близько 50% підприємств, які впроваджують СЗП (систему збалансованих показників), терплять невдачі вже на третьому році. На його думку, основною причиною неуспішного впровадження СЗП служить зміна вищого керівництва і, як наслідок, переривання процесу. Як правило, в цьому випадку відбувається трансформація цінностей і культури підприємства. Експерти вважають, що до найважливішої умови успішного впровадження СЗП слід віднести формування на підприємстві мислення, сфокусованого на стратегію. Якщо цього немає, то не варто очікувати успішного впровадження СЗП;

- багато залежить від кваліфікації управлінського персоналу і мотивації співробітників. Адже управлінський персонал підприємства — найважливіший елемент системи менеджменту, від якого залежить результативність та ефективність виконання завдань по досягненню поставленої мети. Для цього персонал повинен володіти відповідними компетенціями та навичками практичного застосування. Якщо співробітники підприємства, які повинні працювати з впроваджуваною управлінською інновацією, не пройшли відповідного підвищення кваліфікації або у них взагалі відсутній рівень знань і компетенцій, необхідних для використання даної інновації, то ідея не буде реалізована.

Співробітники також повинні чітко розуміти, що їх чекає в результаті впровадження управлінської інновації і, перш за все, як це позначиться на їх заробітній платі, а також на статусі у підприємстві. При наявності загрози зниження доходів виникає небезпека зростання опору співробітників процесу впровадження і інституціоналізації інновації. Тому рекомендується вже на фазі прийняття рішення ретельно підготуватися до обгрунтування необхідності впровадження пропонованої управлін-

ської інновації і не шкодувати часу на комунікації зі співробітниками, щоб не породжувати небажані чутки. Крім того, співробітники можуть переслідувати власні інтереси, які не пов'язані з цілями впровадження управлінської інновації, що, природно, є перешкодою. Простіше кажучи, інновація буде блокуватися.

Висновки. Таким чином, управлінські інновації займають важливе місце у подальшому розвитку підприємств в умовах сьогодення. Аналізуючи вищевикладене, слід відмітити, що проблема використання інновацій на підприємстві є однією з найбільш актуальних. Розглянуті в статті основні концепції та методи управлінських інновацій можуть бути використані в різних підсистемах підприємства, залежно від необхідності вирішення проблем, які виникають, та напряму інноваційного розвитку підприємства. Однак існує ряд чинників, що перешкоджають впровадженню і поширенню управлінських інновацій на підприємствах. До них відносять не тільки відсутність відповідної методології, але і проблеми в кадровому забезпеченні. Тому, як показує практика, підприємства, які вкладають інвестиції крім технологічного оснащення також і в людський капітал, забезпечують себе високими конкурентними перевагами на ринку.

1. Прокопишин Л. М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628 : Проблеми економіки та управління. С. 628–633;
2. Краснокутська Н.С., Бубенець І.Г. Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств: монографія. Харків: Монограф, 2015. 198 с.;
3. Шкода М.С. Активізація інноваційної політики як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 55–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2016_1_9;
4. Єрмошенко М.М. Ганущак-Єфіменко Л.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.;
5. Національна доповідь «Організаційно-управлінські інновації: розвиток економіки, заснованої на знаннях» / Під ред. С.Е. Литовченко. М.: Асоціація Менеджерів. 2008. С. 98-126.;
6. Birkinshaw J, G. Hamel, M. J. *Mol. Management innovation*. Academy of Management Review. 2014, Volume 33. Pp. 825–845.
7. Birkinshaw, J., Mol, M. *How Management Innovation Happens*. MIT Sloan Management Review, July 1. 2006. URL: sloanreview.mit.edu;
8. Менеджмент качества: разрушая стереотипы. URL: www.management.com.ua;
9. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравелла, 2008. 480 с.;
10. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2008. — 344 с.;
11. Практическая психология. Стратегия Кайзен URL: <http://www.sunhome.ru/psychology/11539/p3>;
12. Солов'ян І. О. Управлінські інновації на підприємствах в умовах сьогодення. НТУ КПП. URL: http://www.rusnauka.com/1KAND2010/Economics/5_57968.doc.html;
13. Hamel G. *The Future of Management*. Boston : Harvard Business School Press. 2013. С. 288;
14. Украина опустилась в рейтинге инновационных стран URL: <http://www.globalinnovationindex.org/>; <https://ru.slovoidilo.ua/2019/07/25/novost/jekonomika/ukraina-opustilas-rejtinge-innovacionnyh-stran>;
15. Бистров А.Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во ЧУ ім. В.Даля, 2011. № 2(38). С. 49-53. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/38/11bagoun.pdf>;
16. Шустрова Т. Н. Управленческие инновации и особенности их применения на российских предприятиях. Молодой ученый. 2018. № 21 (207). С. 313-315. URL: <https://moluch.ru/archive/207/50771/> (дата обращения: 14.05.2020);
17. Брижань А.В., Фалько С. Проблемы внедрения управленческих инноваций на предприятиях. Экономика и жизнь, №12(9728), 2018. URL: <https://www.eg-online.ru/article/369691/>