

4. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29–35.

References

1. Denisenko, I. (2011), "Motivation and its impact on the efficiency of human resources in the economic crisis", *Economika APK*, vol. 17-18, pp. 26–28.
2. Kiryan, T. (2011), "Vocational training personnel at work: the problem of financial and economic support", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 4, pp. 23–27.
3. Petrova, T. (2010), "Professional Development workers: problems and stimulate staff interest of employers", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 2, pp. 26–34.
4. Stakhiv, A. (2007), "Assessment staff in the company to encourage employees to training", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 1, pp. 29–35.

Надійшла 03.04.2015; рецензент: д. е. н. Вініченко І. І.

УДК 658.589.001. 76

І. В. ГРАБОВСЬКА

Хмельницький національний університет

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

Наведено аналіз поняття «управлінські інновації», обґрунтована доцільність використання поняття «організаційно-управлінська інновація». Проаналізовано сучасний стан інноваційної діяльності промислових підприємств. Виявлено проблеми в процесі впровадження управлінських інновацій та запропоновано шляхи їх подолання. У статті запропоновані методичні підходи до вибору та реалізації організаційно-управлінських інновацій в практику промислових підприємств. Розроблено методи зниження рівня опору організаційним змінам.

Ключові слова: інновація, управлінська інновація, організаційно-управлінська інновація, модель бізнес-процесу реалізації організаційно-управлінських інновацій, проблеми впровадження інновацій, методи подолання опору організаційним змінам.

I. V. GRABOVSKAYA

Khmelnytskyi National University

METHODICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT AND INTRODUCTION OF ORGANIZATIONAL-MANAGERIAL INNOVATIONS

The concept analysis "administrative innovations" is given, the usefulness of the concept of organizational-managerial innovation is explained. The current state of the innovation industry is analyzed. Barriers of administrative innovation adoption are revealed and ways of their overcoming are offered. In the article methodological approaches to the selection and implementation of organizational-managerial innovation in the practice of industrial enterprises are offered. Methods of decreasing in level of resistance to organizational changes are developed.

Keywords: innovation, organizational innovation, organizational-managerial innovation, model of business process implementation of organizational-managerial innovations, problem of innovation adoption, methods of resistance of chance overcoming.

Постановка проблеми. Вітчизняні підприємства повсюдно стикаються з «викликами» сучасної конкуренції і насамперед з труднощами адаптації до постійних змін ринкових умов. Зміни стають постійними і всепроникливими, і це нормальний стан сучасного бізнесу. Більш того, зростає швидкість змін, чому сприяють в першу чергу стрімкість технічного прогресу і конкуренція. Життєві цикли товарів вимірюються тепер не роками, а місяцями. Скоротилися і життєві цикли послуг, і терміни розробки нових товарів та виходу з ними на ринок. Сьогодні, для того, щоб вижити, підприємства повинні діяти оперативно. В цих умовах критично важливо постійно розробляти і впроваджувати на підприємствах нові методи та структури управління, тобто безперервно здійснювати організаційно-управлінські інновації.

У широкому сенсі організаційно-управлінські інновації – це комплекс нових технологій, методів, інструментів, способів організації, спрямованих на підвищення ефективності окремих частин системи управління, управління видами діяльності, в цілому всієї системи управління, в кінцевому рахунку, націлених на підвищення ефективності функціонування всього підприємства [5]. Як показує світова практика, організаційно-управлінські інновації, що охоплюють всі рівні системи управління, здійснюються великими закордонними організаціями не рідше 1 разу кожні 3-4 роки, а нововведення на локальному (внутрішньоорганізаційному) рівні – практично щороку. Впровадження організаційно-управлінських інновацій в господарську та інноваційну діяльність промислових підприємств обумовлює, з одного боку, підвищення ефективності інноваційної діяльності, а з іншого – поліпшення результатів функціонування підприємств, що свідчить про особливу роль цих інновацій для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Вищесказане свідчить про високу актуальність теми та виняткове значення цього напрямку дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні основи інновацій розглянуті в роботах П.П. Лопати, В.М. Шепеля, В.В. Смоловича, Ю.Л. Неймери, А.Л. Журавльова та ін. У роботах цих авторів розкривається як суть інновацій, так і питання підготовленості персоналу до сприйняття організаційно-управлінських інновацій. Проблеми інноваційного розвитку в контексті організаційно-управлінського забезпечення це розглянуті в роботах А.І. Амоша, Л.Л. Стариченко, Ю.З. Драчука, С.І. Кравченко, А.В. Новикова, М.В. Кірносова. Однак на сьогоднішній момент відсутня загальноприйнята класифікація організаційно-управлінських інновацій. Всю безліч визначень управлінських інновацій можна розділити за двома ознаками.

По-перше, це наявність або відсутність поділу понять «організаційна» і «управлінська інновація». Ряд авторів [3] розглядає окремо організаційні та управлінські інновації. В даному випадку організаційні інновації охоплюють зміни в організації виробництва, управлінські – в структурах і методах управління компанією. Інші автори або ототожнюють організаційні та управлінські інновації [4], або розглядають в комплексі організаційно-управлінські інновації [5]. На наш погляд, оптимальним для цілей даної статті є розуміння управлінського нововведення як організаційно-управлінської інновації в цілому.

По-друге, відмінності у визначеннях стосуються переліку та масштабу змін. Так, визначення організаційно-управлінської інновації формулюється як впровадження нових практик, процесів і структур, що представляють собою значний відрив від поточних норм. Недоліком такого підходу є його вузькість. Як зазначалося вище, під інноваціями взагалі, та управлінськими інноваціями, зокрема, доцільно розуміти не тільки значущі і трансформаційні, але й еволюційні зміни.

Таким чином, досі в українській управлінській науці не розроблена теорія інновацій в управлінні, адекватна сучасній практиці господарювання, не існує однозначного визначення організаційно-управлінських інновацій та недостатньо вивчені підходи до їх вибору, розробки та впровадження.

Формулювання цілі статті. Мета статті полягає в формуванні методичних підходів до впровадження організаційно-управлінських інновацій на промислових підприємствах.

Вклад основного матеріалу дослідження. У вивчених роботах наводяться різні визначення організаційно-управлінських, організаційних та управлінських інновацій.

Організаційні інновації – це нові методи організації і планування, які використовуються у виробничо-господарській діяльності підприємства, наприклад зміна організаційних форм виробничих процесів, використання інших методів нормування праці, зміна системи планування на підприємстві і т.д. [2]. Організаційні нововведення полягають у впровадженні нових або більш досконалих методів організації виробництва (потоківих, мережних та інших).

Управлінські інновації – нові підходи та методи організації управління, реформування системи управління для адаптації до мінливих ринкових умов. Управлінські інновації – цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технологій та організації процесу управління, методів роботи системи управління, яка орієнтована на заміну елементів системи управління або системи управління в цілому, з метою прискорення або поліпшення вирішення поставлених перед підприємством задач на основі виявлення закономірностей і факторів розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і підприємства в цілому [1]. На думку П.І. Ваганова, управлінські інновації реалізуються у трьох основних формах адаптаційних механізмів – структурного, адміністративного та інформаційного – і спрямовані на розробку відповідних управляючих впливів на основі використання всіх видів інформації і прогнозних оцінок майбутніх станів інноваційної діяльності на підприємстві.

Багато авторів, такі як Ю.З. Драчук, С.І. Кравченко, Л.Л. Стариченко, А.В. Новиков приділяють увагу організаційно-управлінським інноваціям в сукупності розглядають їх у комплексі.

Організаційно-управлінські – нові методи і форми організації всіх видів діяльності підприємства та їх об'єднань: нові методи управління персоналом, системи стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів виробництва, постачання, збуту, нові організаційні структури [4]. Організаційно-управлінські інновації – це зміни в системі управління підприємницькою структурою з метою підвищення ефективності її функціонування та конкурентоспроможності [5].

В залежності від об'єкта можна виділити наступні види організаційно-управлінських інновацій:

1) Організаційні нововведення пов'язані з освоєнням нових форм і методів організації та регламентації виробництва і праці, а також із змінами співвідношення сфер впливу (як по вертикалі, так і по горизонталі) структурних підрозділів, соціальних груп чи окремих осіб організації.

2) Управлінські нововведення визначають цілеспрямовану зміну складу функцій управління, організаційних структур, технологій і організації процесу управління, методів роботи апарату управління.

3) Економічні нововведення характеризуються змінами у фінансовій, платіжній та бухгалтерській сферах діяльності організації, а також у сфері планування, ціноутворення, мотивації та оплати праці та оцінки результатів діяльності.

4) Соціальні нововведення реалізуються для активізації людського потенціалу організації шляхом вдосконалення її кадрової політики, розвитку системи професійної підготовки працівників та соціально-

професійної адаптації новоприйнятих, вдосконалення системи винагороди та оцінки результатів праці персоналу. До цієї групи нововведень відносять також поліпшення соціально-побутових умов життєдіяльності працівників, умов безпеки і гігієни праці, організації вільного часу.

5) Юридичні нововведення визначають нові і змінені нормативно-правові документи, що регулюють усі види діяльності організації.

6) Маркетингові нововведення пов'язані з новими формами і методами просування продуктів на ринку, поліпшенням взаємин із клієнтами, новими підходами до реклами та інші.

7) Корпоративні нововведення проявляються в поліпшенні взаємодії з акціонерами організації.

За своєю суттю організаційно-управлінські інновації спрямовані на зміни в системі управління організацією, але основна мета їх застосування – підвищення ефективності функціонування, конкурентоспроможності та розвитку підприємницької організації в цілому.

Систему управління організаційно-управлінськими інноваціями слід розглядати через структурні та функціональні характеристики. Структурними характеристиками є: керуюча система, яка включає команду менеджерів, які здійснюють управлінський вплив, культура управління, а також принципи, методи та інструменти, використовувані для формування цього впливу; керована система, яка включає персонал, та організацію роботи у всіх функціональних підрозділах; оргструктура, яка є каркасом системи управління.

Функціональною характеристикою є бізнес-процес здійснення організаційно-управлінських інновацій. Модель бізнес-процесу здійснення організаційно-управлінських інновацій складається з наступних бізнес-функцій: генерування ідей і управління знаннями; планово-підготовчий етап; інформування; часткова реалізація; повна реалізація; виконання функцій контролю та аналізу.

На етапі генерування ідей та управління знаннями в рамках обраної проблемної області організовуються заходи, що сприяють формулюванню інноваційних ідей, які в подальшому, на етапі збору ідей та їх формалізації, проходять процес кодифікації їх в знання. Наступним кроком є управління і зберігання знань.

Планово-підготовчий етап починається з визначення самої інновації, її змісту та опису процесу реалізації. Потім необхідно дослідити стан інноваційного потенціалу організації для визначення її переваг і недоліків при реалізації певного виду інноваційної діяльності. Проведення подібних досліджень дозволяє виявити слабкі моменти і за допомогою попереджувальних заходів і дій запобігти «пробуксовуванню» інновацій в цих місцях. Далі на цьому етапі розробляється план реалізації конкретної організаційно-управлінської інновації: визначається набір робіт, їх послідовність, терміни виконання та відповідальних за реалізацію, а також потреба в ресурсах. Створюється команда з урахуванням специфіки інноваційної діяльності: чи то необхідно більше технічних фахівців для встановлення та налагодження обладнання та тренерів або викладачів для навчання відсутньою навичкам, чи то це повинна бути команда PR-спеціалістів. Робота зі складання планів включає визначення мети і завдань даної організаційно-управлінської інновації, що інтегровані з місією організації, визначення масштабів і термінів впровадження інновації, змістовне наповнення, а також розробку інформаційної стратегії підприємства для її впровадження. Ця стратегія визначає цілі та завдання інформування для полегшення реалізації розробленої організаційно-управлінської інновації та продовження реалізації інноваційної політики підприємства. Крім того, слід визначити необхідний кількісний і кваліфікаційний склад працівників, необхідний для реалізації.

Етап інформування, або інформаційної підготовки колективу, починається з визначення мети інформування відповідно до змісту і специфіки організаційно-управлінських інновацій. Далі розробляється план, методи і терміни поширення інформації, проводиться підготовка носіїв інформації. Після здійснення безпосередньо самого процесу видачі інформації, відстежується ефективність інформаційного забезпечення. При необхідності здійснюється його коригування для досягнення запланованого курсу змін. У складних ситуаціях можливе часткове інформування працівників, розсилка інформаційних бюлетенів по підрозділах, поширення інформації за допомогою чуток і т. д. Після реалізації інформаційного повідомлення необхідно здійснювати моніторинг зміни настроїв і ставлення до проведених організаційно-управлінським інноваціям в колективі.

На етапі часткової реалізації відбувається апробація розробленої інновації з метою виявлення вузьких місць і відповідного коректування. На цьому етапі робота починається з визначення об'єкта, де здійснюватиметься часткова реалізація організаційно-управлінських інновацій з урахуванням результатів досліджень інноваційного потенціалу підприємства. Для реалізації не слід вибирати слабкі відділи, дільниці та ін., оскільки інформація про складності реалізації може швидко поширитися по всьому підприємству і сприятиме її затримці. Також необхідно підготувати персонал обраного об'єкта, провести інструктаж, навчання, чітко роз'яснити працівникам всі аспекти, що піддаються перетворенням, прояснити всі зміни в посадах, окладах, преміях і т. д. Після цього проводиться безпосередньо часткова реалізація організаційно-управлінських інновацій. Надалі оцінюються результати і формулюються рекомендації щодо коригування плану.

Повна реалізація організаційно-управлінських інновацій передбачає проведення необхідних змін в організаційній структурі, професійно-кваліфікаційному складі, посадових інструкціях, в технічних і технологічних особливостях трудової діяльності, впровадження адаптованої до проведених змін системи

мотивації і стимулювання праці, а також і інших аспектів, які зачіпає дана інновація. Повна реалізація починається з підготовки всього персоналу, залученого в реалізацію обраної організаційно-управлінської інновації, або ж працівників, трудова діяльність яких зміниться за результатом її впровадження. Проводиться інструктаж працівників, навчання як без відриву від виробництва, так і в спеціалізованих навчальних закладах.

Після цього здійснюється реалізація організаційно-управлінської інновації на всьому підприємстві з відповідними змінами в профільних напрямках. Слід виробляти інформування працівників про результати впровадження і незалежно від характеру результатів об'єктивно висвітлювати те, що відбувається. Всі інші варіанти інформаційного висвітлення приведуть до втрати лояльності працівників, зниженню набраних темпів і втрати досягнутої ефективності реалізації процесу. На закінчення виробляються рекомендації з підтримки отриманих результатів, тобто закріпленню інноваційних досягнень, фіксації в інструкціях, методичних вказівках.

В процесі впровадження організаційно-управлінських інновацій ініціаторам і менеджерам доводиться стикатися не тільки з управлінськими проблемами, але і з соціально-психологічними, знання яких і вміння їх долати багато в чому забезпечує успіх нововведень. Одним із серйозних соціально-психологічних моментів є опір змінам, який гальмує, а іноді й зовсім зупиняє їх. Подолання опору є важливою умовою створення сприятливих умов для впровадження організаційно-управлінських інновацій. Існують різні засоби подолання опору змінам, пов'язані з організаційними та структурними методами вирішення конфліктів: використання механізмів координації та інтеграції; постановка нових, більш складних цілей; роз'яснення вимог до роботи – уточнення перспектив щодо посадових обов'язків; мотивація і стимулювання, система винагород.

Навчання та надання інформації. Навчання – основний спосіб формування сприятливою внутрішньовиробничого середовища для інновацій, причому далеко не тільки організаційних. Явною перевагою володіють активні методи навчання: рольові та ділові ігри, аналіз конкретних ситуацій та ін.

Система стимулювання повинна мати відносно стійкий характер і погоджувати дохід працівників з ефективністю їх діяльності. У практиці роботи можливо запропонувати спиратися на систему, що включає не тільки стимули матеріального характеру, а й стимули «престижу»: просування по службі, надання більшої самостійності в прийнятті рішень, суспільне визнання.

Переговори і угоди. Переговори для забезпечення підтримки організаційних нововведень далеко не завжди припускають, що згода «купають» з допомогою матеріальних стимулів. Набагато частіше вони являють собою ітеративний процес узгодження довгострокових і короткострокових цілей, бажаних цілей і наявних ресурсів і досягнення іноді компромісного, але взаємоприйняттого рішення.

Кадрові перестановки і призначення. Зазвичай при використанні даного методу зниження ступеня опору організаційним змінам передбачається, що особі, яка надає чи може надати опір змінам, надається більш значна або провідна роль у прийнятті рішення та здійсненні змін.

Висновки. Значну роль в успішній реалізації інноваційного процесу в промисловості відіграють організаційно-управлінські інновації, які, з одного боку, самі є інноваціями, а з іншого – створюють базис для розробки і впровадження технологічних і продуктових інновацій, що і робить їх вивчення особливо актуальним. Для активізації інноваційного процесу необхідно розробляти єдині принципи і підходи до змісту організаційно-управлінських інновацій, їх вимірювання та оцінки в умовах постійних змін, з урахуванням сучасних уявлень про успішну діяльність організації. Практика вітчизняних підприємств настійно вимагає від управлінської науки методичного інструментарію, що забезпечує єдність підходів до оцінки, вимірювання та впровадження організаційно-управлінських інновацій.

Література

1. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций / Ваганов П.И. – СПб : Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 178 с.
2. Инновации: теория, механизм, государственное регулирование : учебное пособие / под ред. Ю. В. Яковца. – М. : РАГС, 2000. – 457 с.
3. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 319 с.
4. Баранчев В.С. Управление инновациями : учебник для вузов / Баранчев В.С., Мишин В.А., Масленникова Н.К. – М. : Высшее образование, 2009. – 711 с.
5. Хайниш С.В. Управление изменениями и механизм активного развития предприятия / С.В. Хайниш, Н.Ю. Токарева. – М. : Рохос, 2003. – 152 с.

References

1. Vaganov P.I. Metodologicheskie problemy upravlencheskix innovacij. StPeterburg, SPbGUEF, 2002, 178 p.
2. Innovacii: teoriya, mexanizm, gosudarstvennoe regulirovanie: Uchebnoe posobie / Pod red. Yu. V. Yakovca. Moscow, RAGS, 2000, 457 p.
3. Markova V.D., Kuznecova S.A. Strategicheskij menedzhment: ponyatiya, koncepcii, instrumenty prinyatiya reshenij. Moscow, INFRA-M, 2012, 319 p.