

### ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

*Котіна Т., магістр, Ніфатова О.М., к.е.н., доцент*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті розглянуто сутність формування портфеля управлінських інновацій, а також наведено рекомендації та аргументи послідовності впровадження управлінських інновацій на підприємствах.

**Ключові слова:** інновація, інноваційний розвиток, управлінські інновації, впровадження, ефективність.

### ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

*Котина Т., магістр, Ніфатова Е.М., к.э.н., доцент*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность формирования портфеля управленческих инноваций, а также приведены рекомендации и аргументы последовательности внедрения управленческих инноваций на предприятиях.

**Ключевые слова:** инновация, инновационное развитие, управленческие инновации, внедрение, эффективность.

### FORMATION OF PORTFOLIO OF MANAGEMENT INNOVATIONS

*Kotina T., Nifatova O.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**Abstract.** The article deals with the essence of forming a portfolio of managerial innovations, as well as recommendations and arguments of the sequence of introduction of managerial innovations at enterprises.

**Keywords:** innovation, innovation development, management innovations, implementation, efficiency.

**Постановка проблеми.** Основним чинником досягнення найвищого рівня конкурентоспроможності підприємства є результативна система керування, що швидко та якісно пристосовується до динамічних змін зовнішнього середовища.

Високий ступінь конкуренції та складність передбачення коливань конкурентоспроможності спонукають директорів підприємств впроваджувати новітні критерії для процвітання компанії та використовувати сучасні методи управління, покращувати роботу з персоналом. У зв'язку з цими причинами збільшується потреба впровадження управлінських інновацій як основного чинника розвитку організації.

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

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Актуальність управлінських інновацій суттєво зростає під час кризового чи перехідного періоду. В умовах сприятливої економічної ситуації неможливо 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 учених: Дж. Біркіншоу, П. Друкера, М.І. Дяченко, Г. Хеймела, Н.І. Чухрай та ін.

Дослідження цих науковців розкривають поняття та проблеми управління інноваційною діяльністю, підходи до їх класифікації, особливості процесу та реалізації інновацій, значення управлінських інновацій для ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

**Метою даної статті** є визначення важливості впровадження портфеля управлінських інновацій.

**Результати дослідження.** 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 впроваджуватись на українських підприємствах.

Ефективність управлінських інновацій виявляється у зростанні прибутку підприємства, збільшення 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.

Організація управлінських інновацій передбачає вирішення проблеми методичного забезпечення інноваційного процесу. В процесі розробки і реалізації нововведень застосовуються різні методи і засоби. Крім методів підготовки проекту змін та впровадження, необхідно приділяти належну увагу організації роботи з управління процесом впровадження нововведень. Ця робота повинна будуватись із застосуванням наукових методів, які довели свою ефективність в подібних ситуаціях.

Управлінські інновації, порівняно 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. 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, за для набуття певних переваг організацією.

Етапи інтегрування управлінських інновацій:

1. Формування організаційного середовища впровадження;
2. Методичне забезпечення нововведення;
3. Моніторинг інноваційного процесу.

На етапі формування організаційного середовища впровадження необхідно створити орган управління інноваційним процесом і підготувати необхідні організаційні умови для успішного впровадження нововведень.

Дії, властиві даному етапу:

1. Створення комісії щодо вдосконалення управління;
2. Підготовка персоналу до впровадження нововведення;
3. Інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення нововведення.

Для виконання першого пункту слід підготувати положення про комісію щодо вдосконалення управління, в якому затверджуються функції, повноваження і організація її роботи. Комісія вважається діючою і починає роботу з моменту видання наказу керівника органу управління про її створення.

Для виконання другої операції необхідно провести навчання персоналу, щоб службовці органу управління отримали необхідні знання та навички професійної діяльності в умовах зміни структури і методів керівництва.

Для реалізації третьої операції необхідно встановити канали комунікації в процесі розробки і реалізації управлінського нововведення і сформувати матеріальну і фінансову базу реалізації проекту.

На другому етапі ключове завдання – використання наукових методів організації інноваційного процесу на системній основі.

Необхідні дії:

1. Розробка програми діагностичного дослідження;
2. Вибір проекту нововведення;
3. Підготовка програми впровадження нововведення.

Для здійснення першої операції необхідно визначити процедуру збору емпіричної інформації про стан інноваційного клімату в органі управління.

Для другої операції слід підготувати альтернативні варіанти нововведення і віддати перевагу найбільш оптимальному.

Для реалізації третьої операції слід розробити механізм реалізації нововведення.

У програмі відзначаються: порядок ресурсного забезпечення, склад заходів, відповідальні виконавці, графік реалізації нововведення.

На третьому етапі необхідно організувати поточний контроль інноваційного процесу в органі управління.

Дії, що виконуються на даному етапі:

1. Організація зворотного зв'язку;
2. Оцінка результатів нововведення.
3. Коригування інновацій відповідно до обставин та потреб.

Під управлінською інновацією розуміється особлива форма зміни існуючих принципів, структури, процедур, методів 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.

Можна виділити наступні види інновацій:

1. Управлінські інновації,
2. Ринкові інновації,
3. Модернізація підприємства,
4. Інноваційно-технологічний розвиток.

Перша стадія – структуруються відносини між підрозділами, вводиться планування і бюджетування, оновлюються кадри, комп'ютеризується обробка управлінської інформації, впроваджуються ERP-системи.

Друга стадія – вибудовуються збутові і розподільні мережі, логістичні ланцюжки, маркетингова політика, можливе утворення вертикально-інтегрованих холдингів, змінюються упаковка і дизайн продукції, оновлюється і розширюється асортимент продукції.

Третя стадія – оновлюється обладнання, закуповуються готові технологічні лінії і технології, створюються дослідницькі підрозділи, завдання яких – розробляти оригінальні продукти на базі запозичених технологій, ведуться пошуки нових незайнятих ринкових ніш, впроваджують системи автоматизованого проектування.

Четверта стадія – залучаються профільні наукові колективи, скуповуються малі інноваційні компанії, проводиться диверсифікація в бік високотехнологічних швидкозростаючих сегментів ринку, ведеться активна патентно-ліцензійна політика.

Виділяються наступні методи проектування управлінських інновацій: бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, методологія структурного аналізу і проектування SADT, проектний метод.

Крім бажання зробити свою компанію краще, менеджери-новатори потребують ще й натхнення. Це можуть бути приклади з інших структур, їх аналоги в різних соціальних системах або недоведені, але привабливі нові ідеї.

Один з джерел натхнення – ідеї гуру менеджменту. Наприклад, Мюррей Уоллес (Murray Wallace), з компанії Wellington Insurance, що переживала в той період не найкращі часи, обдумуючи можливості «пожвавлення» своєї компанії, ознайомився з новою книгою Тома Пітерса «народжуючи з хаосу» (Thriving on Chaos). Основна теза Пітерса про радикальної децентралізації він переніс на власну операційну модель, яка стала відома як «революція Веллінгтона» і дозволила компанії досягти вражаючого зростання прибутковості, Ларс Колінда (Lars Kolind), датський виробник слухових апаратів Oticon, який зайнявся розвитком радикальної організаційної моделі без формальних ієрархічних відносин і з системою розподілу ресурсів, заснованої на самоорганізованих проектних командах і повністю відкритому плануванні. Завдяки новій моделі компанія вже до кінця десятиліття досягла істотного підвищення прибутковості. Сам Колінда, який отримав натхнення зі свого залучення в американське рух бойскаутів, так пояснює своє рішення: «Скаутський рух передбачає значний елемент доброї волі, і де б не збиралися скаути разом, вони ефективно співпрацюють один з одним без будь-якої ієрархії. Ніяких підклимних ігор та інтриг – ми одна сім'я, об'єднана спільними цілями. Мій досвід скаута привів мене до необхідності сфокусуватися на визначенні чіткої мети для співробітників Oticon, тобто щось більше, ніж просто заробляння грошей, і побудові системи, яка стимулює ініціативу і самомотивацію».

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

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.

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.

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

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.

**Висновок.** Отже, важливість впровадження портфеля управлінських інновацій є ключовим фактором ефективного розвитку організації, набуття підприємством неповторних особливостей, що забезпечать довгострокові конкурентні переваги на ринку. Тому будь-яка управлінська інновація має бути адаптованою до особливостей господарської діяльності організації, де вона впроваджується.

Варто наголосити що розробка та впровадження управлінських інновацій має велике значення не тільки в діяльності зарубіжних підприємств.

Українським підприємствам слід ретельно дослідити практичний досвід їх застосування на закордонних підприємствах. Дослідження можуть бути спрямовані на використання закордонного досвіду, для розробки та впровадження управлінських інновацій на підприємствах України - в адаптованому, відповідно до обставин та галузі застосування, вигляді.

Узагальнення та систематизація отриманої інформації може стати поштовхом до розробки власних управлінських інновацій, які в умовах сьогодення майже не використовуються на вітчизняних підприємствах.

#### Література

1. Давила Т. Работающая инновация / Т. Давила, Марк Дж. Эпштейн, Р. Шелтон; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
2. Теорія управління: Підручник / Під заг. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухіна. – Вид. 2-е. – М.: РАГС, 2005. – 344 с.
3. Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Г. Плешу, 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 Націо-нального університету «Львівська політехніка». – 2008 – № 628. – С. 628–633.
5. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Федір Іванович Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с. (Альма-матер).
7. Birkinshaw J. Management innovation / J. Birkinshaw, G. Hamel, M.J. Mol // Academy of Management Review. – 2008. – Vol. 33. – № 4. – P. 825–845.
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>.
10. Управленческий катарсис: Реферат статьи Джулиана Биркиншау «How Management Innovation Happens», MIT Sloan Management Review, Лето 2006. Адрес статьи в Интернет: <http://old.executive.ru/print/publications/aspects/innovation>.