

Теленчук В. С.

*асистент кафедри менеджменту ЗЕД
Житомирський національний агроекологічний
університет*

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Узагальнено результати досліджень щодо значення управління інноваціями.

*Розроблений механізм управління організаційними інноваціями на підприємствах
м'ясопереробної галузі.*

*Ключові слова: управління, управління організаційними інноваціями, методи управління,
інформаційні технології.*

Постановка проблеми. Аналіз сучасного стану виробничо-господарської діяльності м'ясопереробних підприємств переконливо свідчить про необхідність впровадження інновацій як основних якісних зрушень. У зв'язку з цим, особливої актуальності набувають проблеми управління інноваціями, так як саме управління ними є ключовим елементом, ефективність якого забезпечує розвиток економіки загалом та активізацію підприємницької діяльності зокрема.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми управління інноваціями знайшли відображення в працях зарубіжних вчених, а саме: І. Ансоффа [1], Р. Гріффіна [2], П. Друкера [3], М. Мескона [4], С. Робінса [5], Й. Шумпетера [11] та ін. Серед вітчизняних вчених висвітленням даного питання займаються А. Сидорова [7], Н. Тарнавська [8], Л. Федулова [9], Н. Чухрай [10], І. Яненкова [12] та ін.

Водночас, враховуючи значні напрацювання з даної проблематики, необхідно зазначити, що не всі теоретичні розробки знаходять своє практичне застосування. Деякі аспекти цієї проблеми недостатньо вивчені й висвітлені. Зокрема, це стосується запровадження раціонального механізму управління організаційними інноваціями та дає підстави стверджувати, що дана проблема потребує проведення окремого наукового дослідження.

Актуальність поставлених завдань щодо впровадження організаційних інновацій на м'ясопереробних підприємствах та необхідність відповідного управління даними інноваціями обумовили вибір теми наукового дослідження.

Постановка завдання полягає у розробці механізму управління організаційними інноваціями на підприємствах м'ясопереробної галузі.

Виклад основного матеріалу. Механізм управління інноваційним розвитком підприємства та реалізацією організаційних інновацій відображає функціональний аспект відносин у сфері впровадження організаційних інновацій. Формування та вдосконалення подібного механізму передбачає створення відповідних інституцій та використання їх у практиці менеджменту підприємств.

В основу методологічного процесу удосконалення механізму управління організаційними інноваціями покладено положення, висловлені нідерландським економістом Я. Тінбергеном, про відповідність між цілями економічної політики та методами їх досягнення.

Таким чином, механізм управління організаційними інноваціями на підприємстві ми будемо розглядати як єдність цілей, інструментів та методів управління, які підбираються з огляду на найвищу ефективність останніх у досягненні вказаних цілей.

Ефективність впровадження організаційних інновацій значною мірою залежить від того, наскільки чітко і компетентно сформульовані цілі, досягнення яких передбачається в результаті інноваційних змін.

Серед цілей, характерних для м'ясопереробних підприємств, можна зазначити, передусім, реалізацію нової стратегії розвитку підприємства. Така мета може ставитися перед організацією в умовах стратегічної кризи або кризи розвитку, що виникає внаслідок невідповідності між існуючою місією організації та тенденціями еволюції зовнішнього середовища. Досягнення вказаної цілі передбачає найсуттєвіші зміни та найтриваліший період їх здійснення.

Друга мета, досягнення якої має забезпечити організаційні інновації, виникає внаслідок одномоментних змін законодавства чи стандартів, прийнятих у сфері діяльності підприємства, та передбачає відповідні адаптаційні зміни його структури. Період, протягом якого мають бути запроваджені зазначені організаційні інновації, визначається термінами, встановленими відповідними нормативними актами.

Третя мета визначається у формі покращення фінансових показників підприємства і є актуальною у коротко та середньостроковій перспективі його діяльності. Усунення внутрішніх організаційних проблем є четвертою метою, що може бути досягнута за рахунок організаційних інновацій. Гострота виявлених проблем визначає терміни, за які необхідно здійснити інноваційні зміни. П'ята, найбільш нагальна, мета – це виведення підприємства з кризи, яка загрожує самому статусу господарюючого суб'єкта і передбачає його можливе банкрутство.

Після обрання мети впровадження організаційних інновацій має бути встановлений об'єкт або об'єкти, на які спрямовуватимуться інноваційні зміни. На нашу думку, організаційні інновації можуть спрямовуватися на такі об'єкти:

- 1) інформаційні технології в системі управління;

- 2) методи управління;
- 3) соціальна організація;
- 4) репутація та імідж підприємства.

За своєю суттю, організаційні інновації полягають в освоєнні нових методів та форм організації і регламентації діяльності, в перерозподілі сфер впливу та відповідальності структурних підрозділів, соціальних груп та окремих осіб організації. Будь-яка компанія, в т.ч. м'ясопереробне підприємство, передусім, являє собою сукупність людей, між якими існує густа мережа вертикальних та горизонтальних зв'язків. Організація як функція управління передбачає регулювання цих зв'язків у напрямі досягнення цілей, поставлених перед усією компанією чи перед її окремими структурними підрозділами.

Зазначене регулювання має спрямовуватися у руслі трьох актуальних тенденцій інноваційного розвитку організації:

- 1) вдосконалення ієрархічної взаємодії та раціоналізація інформаційних потоків;
- 2) пріоритет творчого характеру праці над рутинним;
- 3) імплементація нових досягнень науки та техніки в діяльність компанії.

На нашу думку, дуже важливо, аби ці принципи використовувалися при оцінці можливих варіантів організаційних інновацій на підприємстві, поряд з критеріями безпосередньої економічної ефективності інноваційних змін.

Виходячи з цих принципів, маємо згенерувати матрицю альтернатив організаційних інновацій для кожної можливої цілі (рядок матриці) і для кожного об'єкту (стовпчик матриці) (рис. 1).

Об'єкти Цілі	Інформаційні технології в управлінні	Соціальна організація підприємства	Репутація та імідж підприємства
Зміна місії	Повна забезпеченість новими	Запровадження елементів	Вертикальна інтеграція; запровадження посади

	комп'ютерними технологіями	віртуальної організації	PR-менеджера
Адаптація до нових нормативних вимог	Запровадження нових програм	Запобігання опору змінам та аналіз ризиків	Вихід підприємства на новий «вищий» рівень
Покращання фінансових показників	Формування кваліфікованої групи спеціалістів для навчання кадрового персоналу	Ускладнення організаційної структури управління	Вдосконалення взаємовідносин з клієнтами та постачальниками
Розв'язання внутрішніх організаційних проблем	Введення нових інформаційних баз	Реструктуризація	Побудова взаємовідносин з персоналом на «гнучких» умовах
Уникнення кризи	Автоматизація робочих місць	Реінжиніринг	Злиття з лідером ринку

Рис. 1. Матриця «цілі-об'єкти» альтернативних варіантів організаційних інновацій на м'ясопереробному підприємстві

Джерело: власні дослідження.

Зважаючи на те, що науково-технічний прогрес є нескінченним, цю матрицю не можна вважати завершеною, а лише початковою. Відповідно до сучасних концепцій розвитку підприємства, ми маємо розглядати його як відкриту систему із зворотнім зв'язком. Таким чином, кожний етап у функціонуванні та еволюції підприємства забезпечує його новою інформацією, яка може стати джерелом нових варіантів інновацій, в т. ч. організаційних. Відповідно, матриця альтернативних варіантів організаційних інновацій має бути доповнена. В існуючі клітинки може бути вписано декілька варіантів проектів організаційних інновацій, які відповідатимуть різній масштабності та глибині змін, а також матимуть різні кошториси.

Рекомендації щодо здійснення будь-якого управління передбачають встановлення суб'єкта управлінського впливу. Проведені дослідження продемонстрували існування організаційних інновацій, що передбачають різну глибину змін на підприємстві та, відповідно, різний розподіл відповідальності за рівнями менеджменту організації. Зауважимо також,

що управління в цілому, а також управління інноваційним процесом, передбачають виконання декількох функцій: планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Це дозволяє нам говорити про можливий розподіл функцій з управління інноваційним розвитком між різними рівнями менеджменту.

Виходячи зі специфіки організаційних інновацій, які зачіпають структуру організації, інформаційні потоки всередині неї, методи управління, а також імідж та репутацію організації в цілому, в якості суб'єктів управління організаційними інноваціями можемо розглядати менеджерів вищого та середнього рівнів. Вони мають нести відповідальність за організаційні інновації за критеріями виконання всіх зазначених функцій управління. Повноваження щодо виконання функцій мотивації та контролю в окремих випадках можуть бути розділені також з менеджерами нижчого рівня.

Деталізація та конкретизація управління організаційними інноваціями, зокрема визначення інструментів та методів управління ними, є можливими лише при усвідомленні закономірностей здійснення інновацій, тобто виявлення не окремих, а загальних ознак, характеристик, особливостей процесу реалізації організаційних інновацій, які роблять завдання управління неструктурованим, нетривіальним. До таких особливостей ми віднесемо наступні характеристики:

- 1) націленість інновацій на раціоналізацію інформаційних потоків;
- 2) необхідність чіткого виділення структури організації та відносин між її складовими елементами;
- 3) наявність опору змінам у працівників, а також характеристики, властиві іншим інноваціям;
- 4) інноваційні ризики;
- 5) відсутність напрацьованих методик управління даним процесом.

Перші чотири зазначені характеристики визначають «точки», на які будуть спрямовані управлінські зусилля, а п'ята характеристика дозволяє констатувати, що сам механізм управління організаційними інноваціями на підприємстві та його елементи варто розглядати як організаційні інновації. Зокрема, важливою складовою механізму управління організаційними інноваціями має стати інформаційна система підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

В актуальних наукових дослідженнях зазначається, що процес управління організаційними інноваціями є складною і слабоструктурованою проблемною ситуацією, яка пов'язана з розробкою і прийняттям управлінських рішень в умовах неповної інформації та часткової формалізації використовуваних процедур. Тому, ефективність організації даного процесу визначається критеріями повного і своєчасного забезпечення управління достовірною та доступною для використання інформацією. Інформаційна система підтримки прийняття рішень (ІСППР) забезпечить формування інформаційного простору прийняття рішень стосовно управління організаційними інноваціями [6].

Процес прийняття рішення стосовно організаційних інновацій на м'ясопереробному підприємстві у широкому розумінні є багатоетапним. Він включає стадію інформаційного висвітлення проблеми, що вимагає прийняття рішення, стадію проектування, на якій генеруються і оцінюються альтернативні варіанти розв'язання, а також стадію вибору, на якій відбирається альтернатива та організується її реалізація.

Система підтримки прийняття управлінських рішень на першій – інформаційній стадії – має забезпечити менеджера даними, необхідними для прийняття рішення щодо організаційних змін інноваційного характеру. Такі дані можуть бути у формі стандартних звітів, які містять відомості щодо обсягів використаних ресурсів і виробленої продукції, фінансових результатів, руху персоналу та його ефективності, втрат від впливу

зовнішніх ризиків тощо. Крім того, система підтримки прийняття рішень (СППУР) має надавати можливість формувати нестандартні звіти на запити менеджера.

Структура та функції СППУР на проектній стадії залежать від характеру ситуації, яка вимагає прийняття управлінського рішення. В актуальних виданнях з питань управлінських інформаційних систем зазначається, що проблеми, які вимагають інформаційної підтримки прийняття управлінського рішення, можуть бути програмованими та не програмованими [6]. В першому випадку СППУР має запропонувати менеджеру алгоритм вирішення завдання, в іншому – такому алгоритму має передувати процедура звуження кола можливих ситуацій шляхом відкидання неактуальних. Така процедура будується на основі діалогу між менеджером та комп'ютерною інформаційною системою. Від якості розробки цієї процедури залежить, чи не оміне менеджер потрібного варіанту, відкинувши його під час діалогу, і чи не буде коло можливих варіантів надто широким для прийняття остаточного рішення. Таким чином, є ризик, що розробивши надто складну СППУР, ми можемо отримати неефективне рішення.

Оскільки коло рішень, що пропонується приймати з допомогою вдосконаленої СППУР, стосується впровадження виключно організаційних інновацій на м'ясопереробних підприємствах, доцільним є спрощення даної системи та зведення задачі, що розв'язується на проектній стадії, до програмованої. На нашу думку, на цій стадії СППУР має запропонувати особі, що приймає рішення (ОПР), перелік можливих організаційних інновацій, структурований у формі матриці. Така матриця повинна давати можливість обрати декілька альтернативних варіантів, відповідно до визначених на інформаційній стадії мети та об'єкта інноваційних змін.

Таким чином, система критеріїв оцінки альтернативних варіантів організаційних інновацій, поряд з економічною доцільністю, має містити

ознаки вдосконалення організаційної структури підприємства, оптимізації інформаційних потоків, а також розглядати підприємство як відкриту систему, що функціонує у конкурентному середовищі, орієнтується на споживачів та серед усіх ресурсів надає пріоритет кадрам. На стадії вибору СППУР має сприяти прийняттю остаточного управлінського рішення стосовно розв'язуваної проблеми на основі оцінок альтернатив, отриманих на попередніх стадіях. Важливим елементом даної системи на цій стадії має бути процедура розподілу фінансових ресурсів, необхідних для реалізації інновацій, а також підбір методів управлінського впливу у випадку відхилень процесу запровадження організаційних змін у практику функціонування підприємства. На нашу думку, розподіл фінансових ресурсів може здійснюватися за допомогою прийомів оптимізаційного моделювання. Що стосується управління змінами на підприємстві, то воно повинно включати розробку та впровадження нових регламентів функціонування, управління інноваційними ризиками, а також заходи з додання опору змінам.

Опір змінам, як зазначає І. Сивицька, – це «поведінкові реакції працівників підприємства на плановані організаційні нововведення у формі дій, що спрямовані на дискредитацію і (або) протидію здійсненню змін, та знижують ефективність управління процесом їхньої розробки і впровадження» [6]. На нашу думку, ключем до розв'язання проблеми опору змінам має стати перехід до більш творчої праці співробітників підприємства, що саме по собі виступатиме мотиватором організаційних змін. Додатковим стимулом має стати зростання заробітної плати тих співробітників, чия продуктивність праці зросла, а ефективність ухвалених управлінських рішень підвищилася в результаті опанування ними досягнень науки та техніки у сфері інформаційних технологій.

Що стосується інноваційних ризиків, то з усієї їх різноманітності для організаційних інновацій характерні: ризик інформаційної

відповідальності, ризик фінансових втрат, ризик втрати кадрів, ризик опору нововведенням, ризик недостатнього інноваційного потенціалу, ризик управлінської неадекватності, науковий ризик, ризик впровадження, технічний ризик, інформаційний ризик. Кожне підприємство, яке здійснює інноваційну діяльність, має бути зацікавлене у врахуванні інноваційних ризиків при впровадженні будь-яких інновацій відповідно до своєї специфіки. Це, в свою чергу, призведе до зменшення небажаних результатів від інноваційної діяльності. Зауважимо, що можливі й інші варіанти основи для формування СППР, зокрема методики оцінки та вибору альтернатив організаційних інновацій. Так, І. Сивицька пропонує оцінювати інноваційні характеристики підприємства за ознаками агресивності інноваційної стратегії та готовності до інновацій, а також характеристики організаційної інновації, щодо якої приймається рішення про впровадження [6].

Підхід дослідниці варто визнати цінним в деяких аспектах, зокрема, щодо врахування готовності підприємства до запровадження організаційних інновацій. Процедура оцінки готовності до організаційних інновацій варто включити до складу СППУР на інформаційній стадії. Натомість, врахування ознаки агресивності інноваційної стратегії надмірно ускладнює прийняття рішення. Зауважимо, що оцінка ступеня агресивності є суб'єктивною.

Таким чином, вдосконалений механізм управління організаційними інноваціями на м'ясопереробному підприємстві, порівняно з попередньою його версією, містить додаткову процедуру перевірки організації на готовність до інновацій (рис. 2).

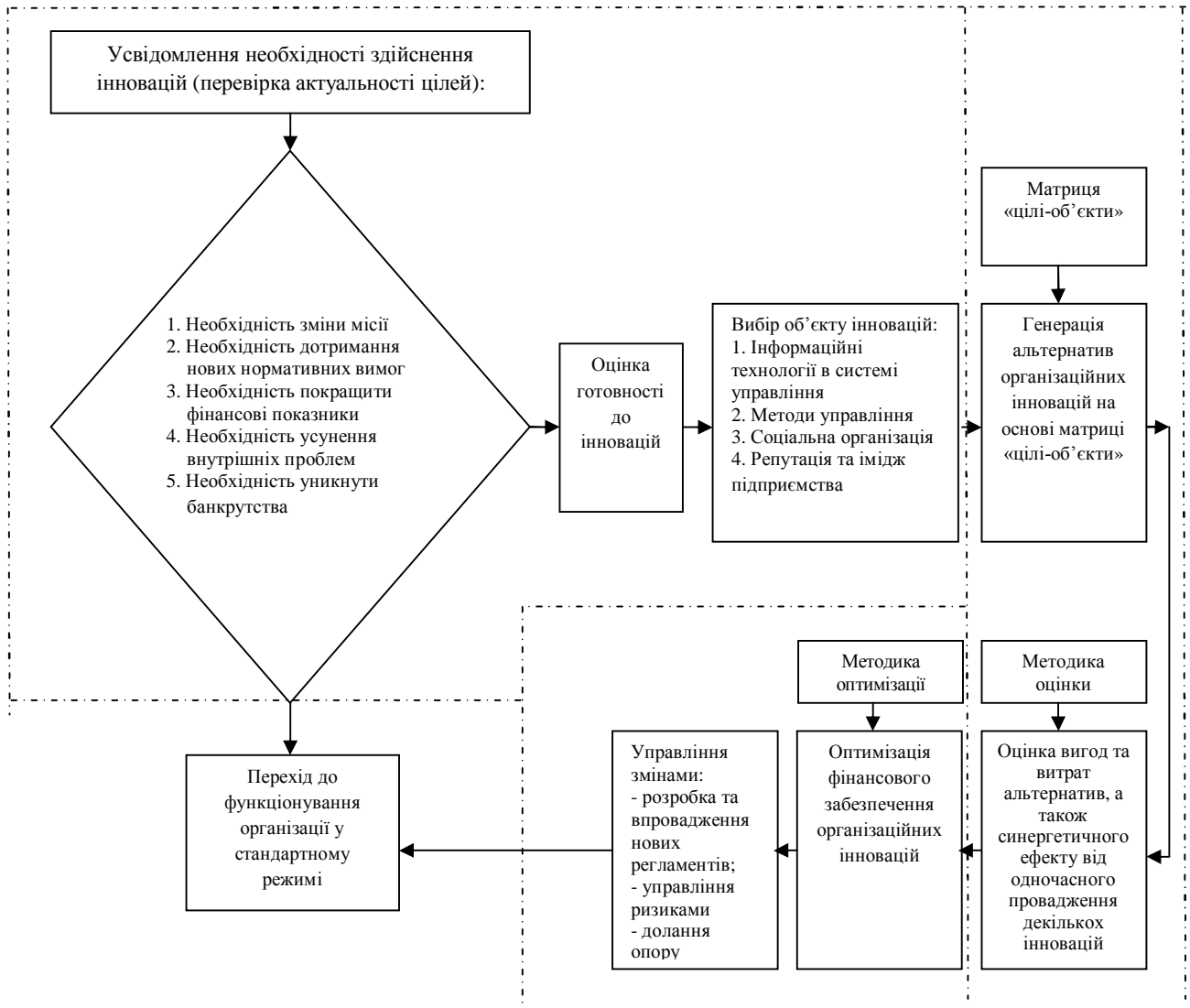


Рис. 2. Схема механізму управління організаційними інноваціями на м'ясопереробному підприємстві

Джерело: власні дослідження

Сам факт націленості керівництва на інновації вже є достатнім свідченням інноваційності обраної стратегії розвитку підприємства. Що стосується оцінки відповідності інновації цілям інноваційного розвитку підприємства, то її планується закласти в процедуру оцінки вигод та витрат інноваційних альтернатив.

На основі розробленої схеми має бути сформована СППУР, яка визначатиме функціональні аспекти управління організаційними

інноваціями на підприємстві м'ясопереробної галузі. До складу СППУР має включатися відповідне обладнання (персональний комп'ютер, модем, з'єднання з локальною та глобальною інформаційними мережами), математичні моделі та бази даних, формалізовані з допомогою програмних засобів процедури оцінки та відбору альтернатив, а також праця менеджера. Наразі широко розповсюджені універсальні та спеціалізовані СППР, побудовані на основі таких програмних засобів як Project Expert, Audi Expert, Forecast Expert, Marketing Expert, 1С Бухгалтерія, БЕСТ-маркетинг, інформаційна система "Галактика" тощо.

Висновки. Отже, передумовою успішного впровадження організаційних інновацій на м'ясопереробних підприємствах є чітке визначення цілей таких нововведень, підбір адекватних обраним цілям методів та інструментів їх досягнення, призначення відповідальних суб'єктів за впровадження обраних інновацій. Особливого значення в сучасних умовах набуває формування на підприємстві ефективної інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень, спрямованої на обробку як внутрішніх звітів суб'єкта господарювання, так і зовнішніх інформаційних потоків. Критерієм ефективності управління організаційними інноваціями має стати досягнення визначених цілей.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура; за ред. В. Яцури, Д. Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
3. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

5. Робінс С. П. Основи менеджменту / С. П. Робінс, Д. А. Де Ченцо; пер. з англ. А. Олійник [та ін.]. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.
6. Сивицька І. Г. Управління організаційними нововведеннями в системі інноваційного менеджменту підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.02 / І. Г. Сивицька; Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2004. – 20 с.
7. Сидорова А. Процессные инновации в системе управления развитием предприятий / А. Сидорова, О. Курносова // Економіст. – 2008. – № 1. – С. 28-32.
8. Тарнавська Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг / Н. Тарнавська // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 7. – С. 36-43.
9. Федулова Л. І. Україна в міжнародних рейтингових оцінках: чинники інноваційно-технологічного розвитку / Л. І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5. – С. 39-53.
10. Чухрай Н. І. Організаційно–управлінські інновації в економіці, що спирається на знання / Н. І. Чухрай // Інновації: проблеми науки і практики: монографія – Х.: Інжек, 2006. – С. 107–133.
11. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер. с нем. / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 453 с.
12. Яненко І. Г. Організаційні інновації в економічній системі: суть і умови впровадження / І. Г. Яненко // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 25-31.

**ТЕЛЕНЧУК В. С. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ
ИННОВАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ
ОТРАСЛИ**

*Обобщено результаты исследований относительно значения управления инновациями.
Разработан механизм управления организационными инновациями на предприятиях
мясоперерабатывающей отрасли.*

**Ключевые слова: управление, управление организационными инновациями,
методы управления, информационные технологии**

**TELENCHUK V.S. THE MECHANISM OF THE MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONAL INNOVATIONS AT MEAT-PROCESSING ENTERPRISES**

*The paper generalizes the results of investigations of the management of innovations. The
paper designed the mechanism of the management of organizational innovations at meat -
processing enterprises*

**Keywords: management, management of organizational innovations, method of
management, information technologies.**