

УДК 338.246.028

DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.14>

Кацемір Я.В.

кандидат економічних наук, старший викладач,
Державний вищий навчальний заклад
«Херсонський державний аграрний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2919-4032>

Katsemir Yana

State Higher Educational Institution
«Kherson State Agrarian University»

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ В КОМПАНІЯХ РІЗНОГО ПРОФІЛЮ

INNOVATIVE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN DIFFERENT COMPANY

У статті розглянуто управління інноваційним розвитком підприємства, як один з найважливіших складових частин економічного розвитку. Представлено інноваційний розвиток підприємств з точки зору організаційно-управлінських аспектів. Визначено основні завдання в процесі реалізації інноваційної політики підприємства. Визначено, що інноваційна програма забезпечує ефективне вирішення завдань щодо освоєння та поширення принципово нових видів продукції або технологій. Інноваційні проекти розробляються в межах інноваційних програм, реалізуючи завдання окремих напрямків програми. Визначено суб'єктів інноваційних проектів – основні функціональні підрозділи, які беруть участь у його реалізації. Визначено, що для досягнення ефективності впровадження інноваційних проектів необхідним є виконання умов належного рівня контролю та коригувальних заходів.

Ключові слова: організаційні інновації, організаційні зміни, технічні інновації, принципи, методи.

В статье рассмотрено управление инновационным развитием предприятия, как одну из важнейших составных частей экономического развития. Представлено инновационное развитие предприятий с точки зрения организационно-управленческих аспектов. Определены основные задачи в процессе реализации инновационной политики предприятия. Определено, что инновационная программа обеспечивает эффективное решение задач по освоению и распространению принципиально новых видов продукции или технологий.

Инновационные проекты разрабатываются в рамках инновационных программ, реализуя задачи отдельных направлений программы. Определены субъекты инновационных проектов – основные функциональные подразделения, участвующие в его реализации. Определено, что для достижения эффективности внедрения инновационных проектов необходимо выполнение условия надлежащего уровня контроля и корректирующих мероприятий.

Ключевые слова: организационные инновации, организационные изменения, технические инновации, принципы, методы.

The key problem of the current stage of economic development is the choice of ways and mechanisms of adaptation and development of enterprises aimed at the formation of economic growth of individual business entities and the country as a whole. The great interest in this issue in the domestic economy is largely due to the positive results and striking examples of the introduction of innovative processes in the activities of Western companies. As a result, there was a judgment according to which an increase in the scale of innovative activity is a determining condition for the effective functioning of any enterprise or a more complex economic system. Innovation is the basis for the continued existence and development of industrial enterprises, and also provides an opportunity to increase competitive advantages. The modern competitive advantages of enterprises increasingly depend not on the degree of ownership of capital resources and material values, but on the ability of employees to develop and introduce innovations, which leads to an expanded attraction of investments in intellectual capital and is the basis for economic growth based on scientific and technological progress. The purpose of the work is the theoretical and methodological substantiation of the formation of an innovative enterprise development program. The theoretical and methodological basis of the work is the scientific works of leading domestic and foreign scientists on the study of innovative processes in enterprises, as well as legislative acts and regulatory documents of Ukraine, the President of Ukraine and legislative documents. For research the following methods were used: system-structural and terminological analysis; methods of comparison and reviewing. The information base of the research is legislative and normative acts of Ukraine, materials of the State Statistics Service of Ukraine, periodicals, official reports and analytical publications of leading international economic organizations, materials of national and international conferences, information on the Internet, own copyright study. The development of the economy of the country is related to the level of innovation activity of each firm, since the introduction of innovation is a major factor in ensuring innovation activity and efficient activity of both individual enterprises and the national economy. At the enterprise, the innovation process is implemented in cross section of different innovation programs, within each of which innovative projects are developed and plans for their implementation are formed. In a dynamic external and internal environment of the company, the role and importance of organizational innovations increases significantly. The process of creating and implementing organizational innovation must be continuous. To ensure the continuous use of organizational innovations, it is necessary to apply strategic, mid-term and ongoing planning mechanisms in all areas of the company's activity that generate innovation needs of this type.

Key words: organizational innovation, organizational change, technical innovation, principles, methods.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день економіка виявилася в принципово нових умовах, що вимагають від суб'єктів господарювання в конкурентній боротьбі довести своє право на існування шляхом насичення ринку новими технологіями. Нині все більше уваги приділяється інноваційному розвитку окремих господарюючих суб'єктів, приходить усвідомлення того, що це найважливіша складова частина економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління інноваційною діяльністю присвячено багато робіт українських і зарубіжних вчених, зокрема, Балабанової Л.В., Баргашьова Л.В., Бородинка А.С., Бритченка Г.І., Віленського М.А., Гатовського Л.М., Гончарова В.М., Дронова Ф.А., Колегаєва Р.Н., Консона А.С., Коровіної З.П., Кушлина В.И., Львова Д.С., Омелянович Л.О., Орлова П.А., Румянцева А.М., Струмиліна С.Г., Туровца О.Г., Хачатурова Т.С., Ямпольського С.М. та ін. На основі цих досліджень сформувалися визначальні уявлення теоретичного і практичного характеру.

Мета статті. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування формування інноваційної програми розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. У питаннях розробки, запозичення і впровадження організаційних інновацій в практику роботи підприємств, вельми важливими є причинні фактори, або так звані «пускові стимули», які змушують осіб, які приймають рішення оцінювати ситуації, що склалися і приймати рішення про те, що організаційні інновації назріли. При цьому вони в питаннях доцільності застосування в компанії організаційних інновацій повинні точно уявляти різницю між наступними поняттями і, відповідно, напрямками роботи в їх розробці та впровадження:

- зміна напрямків діяльності компанії;
- організаційні зміни в компанії;
- організаційні інновації в компанії.

Відмінності перших двох понять і, відповідно, напрямків роботи в компанії можна продемонструвати наступним чином.

Зміни в напрямку діяльності виражаються, наприклад, в ринково-продуктовій переорієнтації будь-якої торгової фірми. Так, можна перейти зі сфери торгівлі меблями в сферу продажу електро побутових освітлювальних приладів. При цьому структура компанії, штатний розклад, функції підрозділів і посадові обов'язки співробітників, документообіг, система оплати і стимулювання праці можуть залишитися без змін. Таким чином, зміни в діяльності компанії далеко не завжди тягнуть організаційні зміни в ній, хоча і можуть їх передбачати.

Незалежно від того, чим викликані організаційні зміни, їх слід відрізнити не тільки від змін в діяльності компанії, а й від організаційних інновацій. Припустимо, що велика торгова компанія створює в раніше не охопленому її каналами руху товарів регіоні чергове торгове представництво з метою розширення свого ринку збуту. Його стійкість і механізми функціонування, сформовані на базі нормативних і, отже, однакових для всіх таких підрозділів засадах, по відношенню до компанії в цілому, будуть організаційними змінами, але ніяк не організаційними інноваціями. Організаційними інноваціями будуть лише ті організаційні зміни в структурах і механізмах функціонування підприємств, які в її рамках раніше ніколи не застосовувалися.

Організаційні інновації не можуть бути засобом «косметичного» ремонту, а завжди є засобом «капітального ремонту» і навіть «модернізації» компанії.

Новизна і масштабність змін, які несуть в собі організаційні інновації, вимагають дуже ретельного опрацювання питання про доцільність і своєчасність їх застосування. Результат, який ми хочемо отримати за рахунок використання організаційних інновацій залежить від безлічі факторів.

До основних з них відносять наступні:

1. Розвиненість корпоративної культури, яка формує загальні умови для встановлення зв'язків і відносин між членами колективу, які:

- заохочують творче ставлення до будь-якої роботи;
- допускають можливість появи творчих помилок;
- формують взаємодопомогу і взаємоповагу.

2. Мотивованість на довголіття і розвиток, які:

- забезпечують домінування інтересів компанії над приватними інтересами;
- враховують в діяльності компанії приватні інтереси;
- формують позицію, згідно з якою результати завжди можуть бути вище, ніж є;
- показують, що будь-які невдачі є тимчасовими і в наших силах їх усунути;
- навчають тому, що розвиток неможливий без інновацій.

В таких умовах можлива розробка і впровадження організаційних інновацій практично будь-яких типів і будь-якого ступеня складності. Але на практиці в діючих компаніях спостерігати таку ситуацію практично неможливо. Саме тому власники і

топ-менеджмент компаній підходять до організаційних інновацій вкрай обережно. Зазвичай, фактором, що підсилює ступінь обережності, є розуміння тієї обставини, що розробка і впровадження організаційних інновацій вимагає від них додаткових зусиль при далеко не гарантованому результаті. У зв'язку з цим на практиці організаційні інновації на відміну від локальних і незначних організаційних змін застосовуються із значно меншою частотою. Те саме спостерігається і в співвідношенні використання технічних і організаційних інновацій.

Але використання технічних інновацій і локальних, але не системних організаційних змін, накопичує «критичну масу» за рахунок старіння організаційних характеристик компанії і в той чи інший момент часу призводить до неминучості їх застосування. Розробка і впровадження таких інновацій протікає, як правило, в умовах жорсткого дефіциту часу, знижує якість результатів, іноді веде до скасування вже початих робіт. Закономірним є висновок: будь-яка компанія, яка зацікавлена в своєму довголітті, а отже, в ефективності та розвитку, повинна планувати свою діяльність в області організаційних інновацій. Це видається цілком можливим, адже потреба в організаційних інноваціях ніколи не виникає одномоментно. Така потреба формується і інтенсифікується поступово і за цим процесом можна спостерігати.

Робота зі створення і впровадження організаційних інновацій може і повинна здійснюватися за трьома напрямками. В основі кожного з них лежить, як головна причина, припинення зростання ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств, а іноді і її зниження.

Перший напрямок характеризується тим, що ці інновації виступають в якості основного інструменту підвищення ефективності функціонування компанії, але їх використання вимагає застосування спеціальних технічних нововведень, часто розробляються саме для них. Яскравим прикладом таких організаційних нововведень є перехід від традиційної торгівлі до супермаркетів самообслуговування. Дана форма організації роздрібною торгівлі вимагає спеціальних технічних засобів: холодильників, стелажів, ваг, внутрішнього транспорту, фасувальних і пакувальних машин, без яких вона не може бути застосована.

Другий напрямок характеризується тим, що організаційні нововведення є наслідком впровадження технічних інновацій. До таких інновацій відносяться, наприклад, суттєві зміни у виробничій структурі промислової компанії, що ведуть до змін в її оргструктурі в цілому.

Третій напрям характеризується тим, що організаційні нововведення виявляються самодостатніми, що не вимагають технічного супроводу і не є наслідком технічних інновацій. До таких відносяться, наприклад, метод стимулювання творчої активності персоналу, названий методом «керованої анархії».

Що стосується першого і третього напрямків, то на практиці при зниженні ефективності керівництво компаній зазвичай на початковому етапі підсилює адміністративні механізми управління. Найчастіше це тягне за собою чималу інтенсифікацію праці управлінців, але не до зростання ефективності. Інтенсифікація праці є додатковим і важливим стимулом до подолання «організаційної інерції» і використання організаційних інновацій. Здійснення такого кроку вимагає накопичення «критичної маси» негативу, яка призводить до розуміння того, що «косметичними» заходами виправити ситуацію неможливо і що додаткові зусилля більш доцільно спрямувати не на марні спроби адміністрування і «ручного» управління, а на використання організаційних інновацій. Але вочевидь, що на прийняття такого рішення, що виключає вплив на нього випадкових, разових падінь показників ефективності і супроводжується зростанням навантажень на керівників, на проведення розробки і впровадження організаційних інновацій витрачається чимало часу, що обчислюється роками. Практика показує, що термін, який обчислюється з моменту відчуття керівництвом перших

симптомів погіршення в діяльності компанії до отримання позитивних результатів від впровадження організаційної інновації, не може бути менше трьох років, а середній інтервал вимірюється п'ятьма роками. У багатьох випадках процеси, пов'язані з організаційними інноваціями, можуть здійснюватися протягом семи і більше років. Такий термін характерний для першого випадку, коли для використання організаційних нововведень потрібна істотна технічна підтримка. Американські топ-менеджери і консультанти з управління прирівнюють періоди різких і суттєвих організаційних змін в устрої компанії до кризової ситуації. Саме тому в міжнародних системах менеджменту якості передбачається наявність нормативних документів, що регламентують правила діяльності компанії в умовах кризових ситуацій, в тому числі, при використанні нових форм та механізмів в її «устрій» і функціонуванні. Поступове накопичення «критичної маси» організаційних проблем є неминучим, об'єктивним моральним старінням «устрою» організації, так як в ній протікають процеси ротації кадрів, змінюється їхня професійна структура, слабшають діючі стимули. Практика дозволяє стверджувати, що в компаніях, орієнтованих на своє довголіття, повинна діяти система спеціального і безперервного моніторингу інтенсифікації потреби в організаційних нововведеннях. Постійна діагностика дозволить не доводити організаційне старіння компанії до критичного стану, скоротити час розробки і впровадження організаційних нововведень і мінімізувати витрати ресурсів, а також знизити ризики посилення кризової ситуації.

Другий напрямок діяльності з використання організаційних інновацій характеризується тим, що потреба в них є наслідком використання технічних інновацій. Масштабне впровадження технічних інновацій часто вимагає використання організаційних нововведень. План застосування технічних інновацій повинен містити і план організаційних змін (впровадження організаційних нововведень).

Технічні інновації, на відміну від організаційних, вимагають значних інвестицій, які вкладаються в компанію далеко не завжди одноразово. Інвестиційний період часто розтягується на кілька років і тому номенклатурно-продуктова і техніко-технологічна бази діяльності компанії змінюються поступово. На початкових етапах «стара» організація «втримує» ці зміни і на суб'єктивному рівні створюється ілюзія, що вони не знадобляться зовсім. Однак, у міру накопичення нової якості, в першу чергу, в техніко-технологічній базі, стає очевидним те, що об'єкт управління істотно змінюється за різними параметрами і організаційні зміни в ньому стають неминучими. Поряд з цим стає очевидним і той факт, що система управління втратила свою адекватність щодо об'єкта управління і вимагає реорганізації.

Для здійснення процесів моніторингу, аналізу та планування використання в життєдіяльності компанії організаційних інновацій, необхідно вирішити два завдання:

- створити суб'єкт управління організаційними інноваціями, раціонально вписавши його в систему управління компаній;
- наділити його дієвими інструментами по реалізації ввірених йому функцій.

При цьому, необхідно домогтися того, щоб його діяльність здійснювалася не від випадку до випадку, а стала безперервною, природною складовою частиною системи управління компаній. Таким чином, для запуску механізму управління організаційними інноваціями, необхідно впровадити базове організаційне нововведення.

Складність останнього завдання полягає в тому, що суб'єкт управління організаційними інноваціями, по-перше, неминуче забирає частину повноважень у діючих підрозділів, які так чи інакше займаються розвитком, змінами в своїх підсистемах, а по-друге, стає для них, нехай і функціональним, але керівним суб'єктом, який змушує їх змінювати усталену організацію, звичні прийоми роботи. Оскільки організаційні інновації є наслідком різних причин і вимагають для свого використання різних умов, то плани по їх розробці і впровадженню зачіпають цілий ряд служб компанії, обумовлюючи їх участь в цьому процесі, часто міняючи їх бачення розвитку і необхідних змін.

Йдеться про комплексну службу, яка могла б планувати, а значить здійснювати моніторинг, аналіз, оперативну роботу і контроль за всіма напрямками інноваційної діяльності:

- організаційні інновації;
- організаційні інновації, які вимагають технічної підтримки;
- організаційних інновацій, що впливають з продуктових і технологічних інновацій.

Така служба повинна мати в своєму складі сильних фахівців з питань техніки і технології, маркетингу, стратегічного планування, бізнес-планування, економіки та фінансів, управління персоналом, тобто дублювати діяльність багатьох служб, але не в поточному, а в перспективному плані, змінюючи організацію і механізми їх роботи, об'єднуючи їх діяльність.

Моніторинг, аналіз, планування і контроль служба розвитку може здійснювати у формі поточної роботи за заздалегідь визначеними параметрами і характеристикам діяльності інших служб. Однак, прийняття рішень щодо впровадження організаційних інновацій має здійснюватися колегіально, в рамках визначеної першою особою компанії вирішальної групи, а безпосереднє впровадження може здійснюватися спеціальним тимчасовим колективом – проектною групою, що складається як з фахівців тих служб, в які впроваджуються організаційні інновації, так і фахівців служби розвитку.

Однією з найважливіших умов ефективного використання організаційних інновацій є застосування проектної організації і проектного управління процесом створення і впровадження інновацій, в тому числі і організаційних.

Висновки. Узагальнюючи результати аналізу основних принципів і підходів до використання в практиці функціонування підприємств організаційних інновацій, слід констатувати наступне:

В умовах динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища компанії роль і значення організаційних нововведень значно зростає.

Процес створення і впровадження організаційних інновацій повинен носити безперервний характер.

Для забезпечення безперервного характеру використання організаційних нововведень необхідно застосовувати механізми стратегічного, середньострокового та поточного планування в усіх напрямках діяльності компанії, які породжують потреби в інноваціях даного типу.

Для здійснення безперервного і комплексного планування використання організаційних інновацій необхідно налагодити процеси моніторингу та аналізу тих причин, які прямо або побічно породжують потреби в організаційних нововведеннях із забезпеченням подальшого контролю за результатом роботи по їх розробці та впровадженні в практику роботи компанії.

Реалізувати зазначені напрями діяльності та відповідні функції може лише спеціальний, комплексно організований суб'єкт управління – служба розвитку. Дана служба повинна забезпечувати розробку і впровадження організаційних інновацій тільки в кооперації з іншими зацікавленими службами компанії, що припускає використання проектної форми організації і управління інноваційною діяльністю.

Облік даних базових положень дозволить більш предметно підійти до використання організаційних інновацій в розрізі їх типологічних груп.

Проводячи підсумок аналізу використання організаційних інновацій в різних типологічних групах слід виділити три основні питання, відповіді на які дозволять відобразити специфіку роботи з кожною з них. Ці питання формулюються таким чином:

- які причини вимагають використання організаційних інновацій тієї чи іншої типологічної групи;
- що включає в себе перелік предметів інновацій в тій чи іншій їх типологічній групі.
- які особливості створення та впровадження організаційних інновацій тієї чи іншої типологічної групи.

Список використаних джерел:

1. Трифілова А.А. Управління інноваційним розвитком підприємства. Москва, 2003.
2. Організаційна структура підприємства. URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM3/osp.html> (дата звернення: 05.02.2020).
3. Антіпов О.В. Формування інноваційної стратегії підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_8_1/Antipov.pdf (дата звернення: 05.02.2020).

References:

1. Trifilova A.A. (2003) Upravlinnya innovacijnim rozvitkom pi`dprijemstva [Management of enterprise innovation development]. (in Russian)
 2. Organizacijna struktura pidprijemstva [Organizational structure of the enterprise]. Retrieved from: <http://quality.eup.ru/DOCUM3/osp.html> (in Russian)
 3. Antipov O.V. Formuvannya innovacijnoyi strategiyi pidprijemstva [Formation of enterprise innovation strategy]. Retrieved from: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_8_1/Antipov.pdf (in Russian)
-