

8. Savchenko V. A. (2008), *Rozvytok personalu* [Development of personnel], Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Het'mana, Kyiv, Ukraine.

9. Sukov, G. S. and Tupik, I. Ja. (2008), *Upravlenie razvitiem personala na mashinostroitel'nom zavode. Teoriya i praktika* [Management personnel development at an engineering plant. The theory and practice], KNEU, Kyiv, Ukraine.

10. Tupyk, Y.Ya. (2007), «The implementation of modern technologies in the management of personnel development Company NCMHs», *Zbirnyk materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Upravlins'kyj potentsial u s systemi upravlins'koho rozvytku], Vyd-vo SNU im. V. Dalia, Luhans'k: Ukraine, pp. 10-168.

11. Shvets', I. B. and Polytsia, A. O. (2013), «Creating a system of motivation professional development companies», *Visnyk Odes'koho national'noho universytetu. Ekonomika*, T. 18, Vol. 3 (3), pp. 39-43.

Статтю подано до редакції 29.08.14 р.

УДК 658.589

Дяченко М.І., ст. викладач
кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
Університет імені Вадима Гетьмана»

ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

M.I. Diachenko,
Senior Lecturer of
Enterprises Strategy Department
SHEE «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»

ORGANIZATION'S CHANGES IN THE CONTEXT OF MANAGERIAL INNOVATIONS IMPLEMENTATION

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто сфери діяльності підприємства, в яких відбуваються зміни, необхідні для забезпечення ефективного впровадження управлінських інновацій, а також стисло описано заходи, спрямовані на підтримку управлінських інновацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управлінські інновації, сфери діяльності, організаційно-структурні зміни, групи персоналу.

ANNOTATION. The spheres of enterprises activity, in which necessary for effective introduction of managerial innovations changes take place, are examined in the article. Also measures, directed on support of administrative innovations, are shortly described.

KEY WORDS: managerial innovations, spheres of activity, organizational and structural changes, groups of personal.

У сучасних умовах господарювання для підприємств надзвичайно актуальними стають питання впровадження у свою діяльність не тільки техніко-технічних, але й управлінських інновацій. Для набуття та підтримки конкурентних переваг усе більш значущим стає вдосконалення методів, форм і способів управління підприємством, впровадження нових управлінських технологій. В умовах інтелектуалізації економіки підприємствам недостатньо мати тільки технологічні переваги для ведення конкурентної боротьби. Актуальність питання впровадження інновацій у діяльність сучасних підприємств підтверджується значною кількістю досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Зокрема, роботи П. Друкера, М. Хаммера та Дж. Чампі, К. Маркхема, І. Массакі, В. Гріньова, В. Горника, Д. Кокоріна, Ю. Морозова, І. Павленко, Л. Федулової присвячені інноваціям.

Але незважаючи на значний інтерес з боку вчених до проблем інноваційної діяльності підприємств, ряд питань залишається недостатньо вивченим, особливо, це стосується управлінських інновацій. Так, методично незабезпеченими на сьогодні залишаються питання впровадження у діяльність підприємств управлінських інновацій, визначення наслідків їх реалізації, оцінки їх ефективності.

У межах даного дослідження розглянемо особливості реалізації управлінських інновацій на підприємствах.

Аналіз підходів до визначення управлінських інновацій показав, що традиційно під управлінськими інноваціями розуміють результат розробки та впровадження нових принципів, методів і структур управління, що змінюють внутрішнє середовище підприємства відповідно до змін у його зовнішньому середовищі [7]. Виходячи з такого визначення, впровадження управлінських інновацій передбачає ряд змін у діяльності підприємства. Для забезпечення ефективності управлінських інновацій необхідно забезпечити адекватне управління даними змінами, для чого, перш за все, слід визначити сфери, в яких вони будуть відбуватися.

Усі підприємства є відкритими соціально-економічними системами, що характеризуються використанням основних елементів виробництва, основними функціями управління, здатністю адаптуватися до змін у середовищі, властивістю змінювати структуру та механізм функціонування, здатністю формувати власну поведінку, спрямованістю на цілевстановлення та цілереалізацію [8, с. 38].

Виходячи з даних характеристик і ґрунтуючись на системоутворюючих чинниках підприємства, доцільним є виділення ряду сфер діяльності, в яких відбуваються зміни, пов'язані із впровадженням управлінських інновацій.

Найпростішу схему компонентів організації, які схильні до змін, запропоновано Г. Лівіттом. Він виділив їх чотири: цілі, люди, структура, технологія. При цьому зазначені компоненти пов'язані між собою у цілому та попарно, тобто зміна в кожному з них призводить до змін і трьох інших, і всієї організації, до того ж впливати на кожний компонент можна безпосередньо та опосередковано через інші [5].

Незважаючи на те, що інновації знаходяться у протиріччі зі всім консервативним, спрямованим на збереження існуючого положення, вони мають на меті покращення техніко-економічної діяльності організації, забезпечення реалізації стратегії та досягнення стратегічних орієнтирів організації. Отже, першою сферою (або рівнем) змін, пов'язаних із реалізацією управлінських інновацій доцільно визначити стратегічну (яка відображає зміни у підсистемі цілей підприємства). У цій сфері необхідно узгодження управлінських інновацій, що плануються, із стратегією підприємства, перегляд бізнес-цілей підрозділів, оптимізація бізнес-процесів, спрямованих на досягнення даних цілей, удосконалення методологічної та ІТ-підтримки.

Оскільки рішення про реалізацію управлінських інновацій приймається на вищих рівнях керівництва підприємством, перед менеджерами постає проблема узгодження інноваційних рішень із рішеннями, прийнятими раніше, а також тими, що плануються, для уникнення опортунізму та протиріч, розробки програми, спрямованої на досягнення встановлених цілей.

Здійснення таких змін вимагає чіткої артикуляції стратегії підприємства, формалізації стратегічних цілей та орієнтирів, розуміння стратегічних завдань на всіх ієрархічних рівнях організації.

За зміною стратегії, встановленням нових бізнес-цілей, зміною бізнес-процесів неодмінно слідує зміни в інших областях діяльності підприємства, зокрема відбувається перебудова організаційної структури, перерозподіл обов'язків і повноважень персоналу, тобто наступною сферою (рівнем) змін на підприємстві є організаційно-структурна. Традиційно вважається, що саме організаційна структура є найінерційнішою підсистемою управління підприємством. Для впровадження ефективних змін, організацій-

на структура повинна бути децентралізована, гнучка, з універсальними ланками, принцип формування яких базується на виявленні та розв'язанні проблем [6, с.480]. Зміни на рівні роботи з персоналом проявляються в новому наборі та звільненні (вивільненні) персоналу, в появі нових і ліквідації старих підрозділів, відповідно організаційна структура завдяки своїй гнучкості та динамічності має дозволяти досягати швидкого стратегічного реагування, оптимізації використання ресурсів і створення організаційних умов для швидшого досягнення мети. Ще наприкінці 60-х років XX ст. Уоррен Бенніс запропонував поняття «адаптивна організація» для позначення підприємств з таким управлінням, при якому воно було б в змозі негайно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [5].

При визначенні напрямів організаційно-структурних змін доцільним є оцінювання тих елементів організаційної структури, які найбільше сприяють досягненню стратегічних цілей, для опису існуючих і майбутніх матеріальних, інформаційних, грошових потоків і напрямків зв'язків і характеру управлінських дій.

На сьогоdnішній день об'єктивною проблемою вітчизняних підприємств є невідповідність формальної організаційної структури реальному розподілу прав і повноважень, тому особливій уваги потребують питання, пов'язані із визначенням складу нових підрозділів, трудомісткості основних видів робіт і кваліфікаційний склад виконавців, розподіл задач і робіт між конкретними працівниками, встановлення відповідальності за їх виконання, розробка порядку взаємодії підрозділів та інші [4].

Найскладнішою і найцікавішою сферою, яка потребує змін у разі впровадження управлінських інновацій, є створення умов для позитивного ставлення персоналу до реформ, його залучення до реалізації інновацій. Ця сфера змін може бути названа психологічною, оскільки пов'язана із внесенням змін у свідомість персоналу. Досить часто зміни, що ініціюються керівництвом, викликають свідомий або несвідомий опір працівників, оскільки вони не інформовані так, як керівники, їх цілі, як правило, відрізняються. Тому важливим є створення умов для виникнення позитивної реакції підлеглих на повідомлення про реформи та залучення їх до впровадження інноваційного варіанту розвитку компанії. Подолання опору працівників присвячена значна кількість робіт іноземних і вітчизняних науковців, головною ідеєю яких є залучення найбільшої кількості

прихильників. Цікавим у контексті даного питання є напрацювання Міжнародного інституту управління (IMD), який займається розробкою управлінських технологій впровадження інновацій, в основі якого класифікація працівників відповідно їх опору змінам.

Класифікацію персоналу для забезпечення потреб реалізації управлінських інновацій доцільно здійснювати за такими критеріями: відношення працівників до запропонованих ініціатив та їх сприйняття інноваційного процесу (участь у процесі). Сприйняття працівниками змін може бути активним або пасивним, а відноситися до змін вони можуть позитивно або негативно. На основі цих критеріїв серед персоналу організації можна визначити чотири групи працівників (рис. 1).

Відношення до інновацій	Позитивне	I — інноватори	III — спостерігачі
	Негативне	II — антиінноватори	IV — консерватори
		Активна	Пасивна
		Участь у інноваційному процесі	

Рис. 1. Класифікація персоналу підприємства за відношенням до інновацій та участю в них

До групи I (інноватори) відносяться працівники, які розглядають інновації як перспективну можливість подальшого розвитку як особистого, так і організаційного. Внутрішні цінності таких працівників — найчастіше позитивно налаштованих молодих активістів, їх бажання самовдосконалення відповідають інноваційним ідеям.

Групу II (антиінноватори) утворюють працівники, які розглядають зміни негативно, як загрозу своєму комфортному стану і намагаються зберегти свої посадові та владні повноваження. Досить часто це працівники вищого управлінського складу.

До групи спостерігачів (III) відноситься пасивно налаштована категорія управлінського персоналу, яка не сприймає інновації, доки не зрозуміє їх зміст, задачі та не відстежить весь інноваційний процес.

Група IV (консерватори) характеризується пасивним і негативним відношенням до інновацій через прагнення збереження статус-кво та відчуття безпеки. Цю групу зазвичай утворюють керівники нижчої управлінської ланки, які працюють відповідно до своїх посадових інструкцій і почують себе комфортно в корпоративній системі організації.

Виявлення таких груп персоналу дає можливість керівництву підприємства, яке ініціює впровадження управлінських інновацій, сформувати необхідні для реалізації змін умови та сконцентрувати владу в руках інноваторів, підтримку яких можна використовувати для залучення спостерігачів і консерваторів до участі в інноваційному процесі. Керівники, які виступають ініціаторами реалізації управлінських інновацій на підприємстві, мають визначити спосіб застосування своєї влади відносно «запуску» інновацій: революційний або еволюційний. Революційний припускає різкі зміни та реорганізацію, що означає набуття нових повноважень, посад, зміну керівництва на всіх рівнях і т.д. Еволюційний підхід передбачає відкриту підтримку інновацій та інноваторів, прямі контакти зі споживачами, конкурентами та ін., для чого необхідна відповідна інформаційна підтримка, підкріплення системою винагороди та грамотна сегментація.

Підтримка вищого керівництва в компаніях, готових до впровадження інновацій, має критичне значення. Вплив керівництва є визначальним у разі більшої сили противників інновацій і відповідних змін, а втручання керівництва необхідно для мобілізації всіх основних ресурсів на заключному етапі протистояння для залучення всіх інших співробітників.

Отже, для ефективної реалізації управлінських інновацій значну увагу слід приділити роботі з персоналом, визначенню інноваційно активних груп, залученню працівників до розробки та впровадження інноваційних ідей.

Ретельна розробка відповідних заходів у кожній із зазначених сфер при реалізації управлінських інновацій у діяльність підприємства, дозволить керівництву розробити чіткий план дій щодо впровадження змін та уникнути опору персоналу нововведенням.

Подальшого дослідження потребують питання розробки алгоритму впровадження відповідних змін, а також їх фінансового забезпечення та економічного оцінювання їх ефективності.

Література

1. A Time for New Ideas: Innovation in Central Eastern Europe / Economist Intelligence Unit, Oracle. — London: EIU, 2008.
2. Асаул А.Н. Организационно-управленческие инновации как фактор повышения конкурентного потенциала предприятия / А.Н. Асаул // Вісник Хмельницького національного університету 2010. — № 5. — Т. 3. — С. 7–13. Режим доступу: http://www.bishelp.ru/uprbiz/opit/innovacii_v_upravlenii.php
3. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки — К.: НАУ, 2010. — № 5. — С. 52–59.
4. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА — М, 2003. — 558 с.
5. Моргунов Е.Б. Организационное поведение / Е.Б.Моргунов. — М.: ЮНИТИ, 2004.
6. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Э. Довгань. — К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. — 560 с.
7. Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинники реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Г. Плешу, С.С. Шаповал, Г.С. Фоменко // Труды Одесского политехнического университета. — 2009. — № 1 (31). — С. 193–199.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник./ З.Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Reference

1. A Time for New Ideas: Innovation in Central Eastern Europe (2008) Economist Intelligence Unit, Oracle. — London.
2. Asaul, A. (2010). Organizational and managerial innovation as a factor in increasing the competitive capacity of enterprises. Journal of Khmeltsky National University, 5, 7–13. Retrieved February, 27, 2014, from http://www.bishelp.ru/uprbiz/opit/innovacii_v_upravlenii.php [in Ukrainian]
3. Verba, V., & Grebeshkova, O. (2010). Analytical evaluation of management techniques of Ukrainian enterprises // Actual problems of Economics, 5, 52-59. [in Ukrainian]
4. Milner, B. (2003). Theory of Organization. — Moscow: INFRA. [in Russian]
5. Morgunov, E. (2004). Organizational Behavior. — Moscow: YUNITY. [in Russian]
6. Nemzov, V. (2002). Strategic Management. — Kyiv, UVPK «EksOb». [in Russian]

7. Pleshu, G., Shapoval S. & Fomenko G. Management innovation as a factor in restructuring enterprises-subjects of foreign economic activity // Proceedings of the Odessa Polytechnic University, 1(31), 193–199. [in Ukrainian]

8. Shershnyova, Z. (2004). Strategic Management. — Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]

Статтю подано до редакції 115.08.14 р.

УДК 65.011.1

Гребешков О. М., к.е.н.,
ст. викладач кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

РІЗНОВИДИ ТА ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

O. M. Grebeshkov PhD,
senior lecturer at Enterprise Strategy Department of
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

BACKGROUND AND TYPES OF INFORMATION STRATEGY IMPLEMENTATION FOR NATIONAL ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ. На основі авторського підходу до визначення та типології інформаційної стратегії підприємства у статті висвітлено необхідні передумови доцільності розробки інформаційної стратегії та запропоновано перелік проектів для удосконалення інформаційної роботи на прикладі чотирьох українських компаній різних бізнес-профілів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: підприємство, стратегічний менеджмент, інформаційна стратегія, інформаційних продукт, інформаційне середовище.

SUMMARY. On the basis of the author's approach to the definition and typology of enterprise information strategy the article lightens the feasibility of developing an information strategy and proposed list of projects for the improvement of information work based on the example of four Ukrainian companies in various business formats.

KEYWORDS: enterprise, strategic management, information strategy, information product, information environment.