

Сергій Володимирович СЕЛІХОВ

аспірант кафедри менеджменту і логістики,
Одеська національна академія харчових технологій

**АЛГОРИТМ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ**

Селіхов, С. В. Алгоритм впровадження управлінських інновацій на підприємствах виноробної галузі [Текст] / Сергій Володимирович Селіхов // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – С. 257–264. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Витратність сучасних інноваційних методів у виноробстві вимагає пошуку шляхів оптимізації використання ресурсів підприємства й зниження собівартості виробництва. Іншим ефективним шляхом є впровадження процесових інновацій.

Метою статті є обґрунтування доцільності впровадження управлінських інновацій на виноробних підприємствах і визначення алгоритму оцінки готовності середовища до їх впровадження.

Розглянуто напрями впровадження управлінських інновацій. Представлено види управлінських інновацій у сфері управління персоналом: рекрутинг, кадровий аудит і коучинг персоналу. Розглянуто досвід зарубіжних країни щодо впровадження управлінських інновацій. Визначено аспекти аналізу потреби у впровадженні управлінських інновацій: як інструмент і як наслідок. Визначено особливості впровадження продуктових і техніко-технологічних інновацій. Надано визначення поняття «організаційний лаг», яке відображає здійснення виробничих інновацій в умовах старих управлінських структур і методів, що знижує і їх ефективність, і діяльності підприємства в цілому. Розглянуто роль комунікаційного процесу в системі управління підприємством. Представлено алгоритм оцінки комунікаційних аспектів впровадження управлінських інноваційних на підприємствах за організаційною, інформаційною, технологічною, соціально-психологічною підсистемами. Представлено роль організаційної структури управління та інформаційної підсистеми в забезпеченні ефективних комунікацій. Визначено роль людського фактору в якості комунікаційного процесу. Використання розробленого алгоритму дозволить виявити вузькі місця в комунікаційному процесі й визначити шляхи їх подолання.

Залежно від виявлених проблем, їх глибини, важливості і терміновості, можуть бути обрані різні заходи щодо удосконалення системи комунікацій на підприємстві та підходи до регулювання роботи персоналу: економічне стимулювання, коригування соціально-психологічного клімату в колективі, урегулювання конфліктів, підвищення кваліфікації і навчання кадрів у розрізі підготовки персоналу до інноваційних змін тощо.

Ключові слова: управління, інновація, комунікація, організація, персонал, підприємство, алгоритм, соціально-психологічний клімат, конфлікт, продуктивність праці, ефективність.

**ALGORITHM OF MANAGERIAL INNOVATIONS IMPLEMENTATION AT THE WINEMAKING
INDUSTRY ENTERPRISES**

Abstract

The cost of modern innovative methods in winemaking requires finding ways to optimize the use of enterprise resources and reduce production costs. Another effective way is to introduce process innovation.

The purpose of the article is to substantiate the feasibility of implementing managerial innovations in wineries and to determine the algorithm for assessing the readiness of the environment for their implementation.

The directions of introduction of managerial innovations are considered. The types of managerial innovations in the field of personnel management are presented: recruiting, personnel audit and personnel coaching. The experience of foreign countries in the managerial innovations implementation is considered. Aspects of the analysis of the need for managerial innovations implementation are identified: as a tool and as a consequence. The introduction features of product and technical and technological innovations are determined. The definition of the concept of «organizational lag» has been given, which reflects the implementation of industrial innovations in the old management structures and methods, which reduces both their efficiency and the enterprise as a whole. The role of communication process in the enterprise management system is considered. The algorithm of communication aspects estimation of managerial innovations implementation at the enterprises by organizational, information, technological, social and psychological subsystems is presented. The role of the organizational management structure and the information subsystem in providing effective communications is presented. The role of the human factor in the communication process is defined. Using the developed algorithm will allow to identify bottlenecks in the communication process and to determine ways of overcoming them.

Depending on the problems identified, their depth, importance and urgency, various measures may be taken to improve the enterprise communication system and approaches to regulating staff work: economic stimulation, adjustment of the social and psychological climate in the team, conflict resolution, professional development and training in terms of preparing staff for innovative changes etc.

Keywords: *management, innovation, communication, organization, personnel, enterprise, algorithm, socio-psychological climate, conflict, labor productivity, efficiency.*

JEL classification: O13; Q16

Вступ

Підприємства здійснюють інноваційну діяльність в умовах ринкового середовища з метою формування нових конкурентних переваг. Однією з найбільш розповсюджених форм інновацій у виноробній і інших галузях вітчизняної економіки є впровадження принципово нових або значно поліпшених продуктів, конкурентоспроможних за ціновим показником, а також за рахунок кращого задоволення потреб споживачів або нових запитів ринку.

На виноробних підприємствах серед інноваційних методів широко впроваджуються техніко-технологічні інновації, спрямовані на покращення якісних характеристик вина. Зокрема, поліпшуючими інноваціями є впровадження альтернативних методів кристалічної стабілізації вин, які забезпечують якісніше

збереження органолептичних і фізико-хімічних властивостей вин. Цей процес у виноробстві є одним з найбільш ресурсовитратних. Це обумовлює доцільність пошуку шляхів оптимізації використання ресурсів підприємства й зниження собівартості виробництва вина.

Не менш ефективним для підприємств виноробної галузі може бути впровадження процесових інновацій, які сприяють вдосконаленню різних аспектів господарської діяльності, зокрема організаційно-управлінської. Вона полягає у створенні середовища, яке забезпечує всі умови, необхідні для ефективної взаємодії суб'єктів господарської діяльності всіх рівнів управління: керівника підприємства, заступників за напрямками, керівників і працівників відділів.

Різні аспекти впровадження управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах у своїх наукових працях розглядають Н. Давлетбаєва [1], З. Шацька [2], Н. Захарченко [3], А. Осокіна, Н. Сергієнко [4], Т. Погорєлова [5], С. Горбаченко [6] та інші.

Сьогодні нерозкритим залишається питання взаємозв'язку управлінських інновацій з впровадженням інших видів інновацій, зокрема у виробничій сфері, та ролі системи внутрішньоорганізаційних комунікацій у впровадженні управлінських інновацій і їх впливу на ефективність виробничо-господарської діяльності підприємств.

Мета та завдання статті

Метою статті є обґрунтування доцільності впровадження управлінських інновацій на виноробних підприємствах і визначення алгоритму оцінки готовності середовища до їх впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження

Управлінська діяльність є важливою складовою будь-якого господарського процесу. Саме рішення керівників різних рівнів визначають цілі, завдання, напрямки, терміни, методи контролю виконання тих чи інших задач, що безпосередньо впливає на результативність процесу й ефективність діяльності підприємства. Сучасні підприємства постійно перебувають у пошуку нових можливостей, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, зниженню ресурсовитрат і оптимізації господарських процесів. Впровадження управлінських інновацій може бути одним з дієвих методів підвищення ефективності управління й діяльності підприємства в цілому.

Управлінські інновації можуть передбачати впровадження:

- ❖ новітніх методів ведення господарської діяльності (управління якістю, ресурсами, часом, запасами, устаткуванням, клієнтами);
- ❖ новітніх методів організації робочих місць;
- ❖ новітніх методів організації зв'язків [1, с. 52; 4, с. 975].

Управлінською інновацією можуть бути нова система організації й управління, нова управлінська технологія чи новий бізнес-процес – усе те, що є дієвим способом забезпечення неповторності й ефективності системи управління підприємством [6, с. 45].

З розвитком ринку праці, підприємства вимушені звертати все більшу увагу на забезпечення сприятливих і комфортних для персоналу умов праці задля збереження цінних кадрів.

Виділяють 3 основних види управлінських інновацій у сфері управління персоналом: рекрутинг, кадровий аудит і коучинг персоналу [5, с. 102-103]. У сфері рекрутингу застосовують лізинг персоналу, який передбачає передачу зобов'язань по підборі персоналу на аутсорс. Такий вид управлінської діяльності доцільний, зокрема, при підборі персоналу відповідної кваліфікації на короткостроковий період (декілька місяців) та є недопустимим для підбору працівників на постійне місце роботи. В цьому випадку, підвищена увага повинна бути приділена аналізу психоемоційних

особливостей кандидата задля збереження стабільно сприятливого соціально-психологічному клімату в колективі й лояльності штатних працівників до підприємства.

У напрямку кадрового аудиту, окрім аналізу відповідності знань і навичок працівників займаним посадам, варто приділяти значну увагу відповідності організаційної структури управління вимогам інноваційної діяльності, ефективності технічного забезпечення внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Основним завданням коучингу персоналу є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідного відношення до управлінської вертикалі, розпоряджень, мотиваційних і контрольних заходів, що надходять від них, лояльність і готовність працівників до інноваційних змін, впевненість в їх доцільності й ефективності.

Наслідком провадження інноваційної діяльності можуть бути докорінні або суттєві зміни на рівні підприємства або окремих відділів, що вимагають адаптації та/або навчання персоналу. З цього можемо зробити висновок, що організаційно-управлінська діяльність повинна бути невід'ємною частиною інноваційної діяльності для забезпечення ефективного впровадження інновацій.

Підтвердженням цього є досвід зарубіжних компаній, таких як General Electric, Visa, Linux, Toyota, General Motors, Whole Foods, Google тощо, які паралельно із загальним стрімких розширенням і диверсифікацією діяльності впроваджують управлінські інновації, зокрема удосконалюють і адаптують до нових умов організаційну структуру управління підприємством і внутрішньоорганізаційні комунікаційні зв'язки [2].

Потреба у впровадженні управлінських інновацій на підприємстві може оцінюватися з двох сторін:

1) як інструмент для досягнення поставлених цілей з метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства за рахунок компенсації нестачі, економії або більш якісного використання фінансових, людських, інформаційних і інших ресурсів;

2) як наслідок при впровадженні змін в інші сфери діяльності підприємства (наприклад, у виробничу), які вимагають удосконалення управлінської діяльності.

Управлінські інновації можна розглядати як своєрідний ланцюг взаємозв'язаних і свідомо ініційованих змін, спрямованих на якісне реформування управлінського блоку для підвищення конкурентоспроможності галузі й стабільності її функціонування та розвитку. Із цього погляду управлінські інновації відображають якісне поетапне перетворення системи галузевого менеджменту [6, с. 46].

Впровадження продуктових і техніко-технологічних інновацій, спрямованих на оптимізацію ресурсовикористання, повинне супроводжуватися аналізом і адаптацією організаційної структури управління й фундаментальною роботою з персоналом, особливо якщо ці інновації передбачають заходи щодо автоматизації та/або комп'ютеризації окремих господарських процесів. Крім того, впровадження продуктових і технологічних інновацій може потребувати встановлення нових комунікаційних зв'язків між робітниками та спеціалістами за напрямками.

Вважаємо, що інновації у сфері виробництва повинні бути нерозривно пов'язані зі змінами в організаційно-управлінській діяльності (адаптацією організаційної структури управління, встановленням нових комунікаційних зв'язків, проведенням інформування й навчання працівників тощо) [7]. Самі по собі управлінські інновації (методи організації роботи, мотивації, регулювання тощо) можуть бути впроваджені без прив'язки до виробничих процесів, проте мати позитивний вплив на них [8].

Фахівці в області інноваційного менеджменту відзначають ряд закономірностей в динаміці й послідовності здійснення виробничих і управлінських інновацій. Темпи здійснення виробничих інновацій вище, ніж управлінських. Виникає розрив між

реалізацією цих двох типів інновацій, пов'язаний з більш високими темпами здійснення виробничих інновацій у порівнянні з управлінськими.

Запізнення управлінських інновацій отримало в інноваційному менеджменті назву організаційного лага. Це явище відображає те, що досить часто здійснення виробничих інновацій відбувається в умовах старих управлінських структур і методів, тобто тих, які склалися при попередніх виробничих технологіях. Така ситуація може негативно впливати і на ефективність впровадження інновацій, і на загальну ефективність діяльності підприємства.

Перешкоджати ефективній інноваційній діяльності можуть ситуації, пов'язані з низьким рівнем підготовленості як виробництва, так і системи управління підприємства до впровадження змін, недостатня поінформованість працівників і опір змінам внаслідок існування неефективної неадаптованої системи комунікацій.

Комунікаційний процес є важливою складовою в системі управління підприємством. Він забезпечує передачу інформації: від обґрунтування цілей і постановки задач підлеглим до отримання зворотного зв'язку, контролю та аналізу отриманих результатів діяльності окремого працівника, відділу й підприємства в цілому. Тому якість комунікаційних зв'язків може мати значний вплив на ефективність впровадження інновацій.

У комунікаційному процесі важливими є багато складових, оскільки відбувається взаємодія багатьох суб'єктів комунікацій, між якими повинна бути налагоджена чітка, зрозуміла й доступна система прямих і зворотних каналів зв'язку. Таким чином, на якість комунікаційних процесів впливають різні підсистеми управління комунікаціями: організаційна, інформаційна, технологічна, соціально-психологічна (рис. 1).

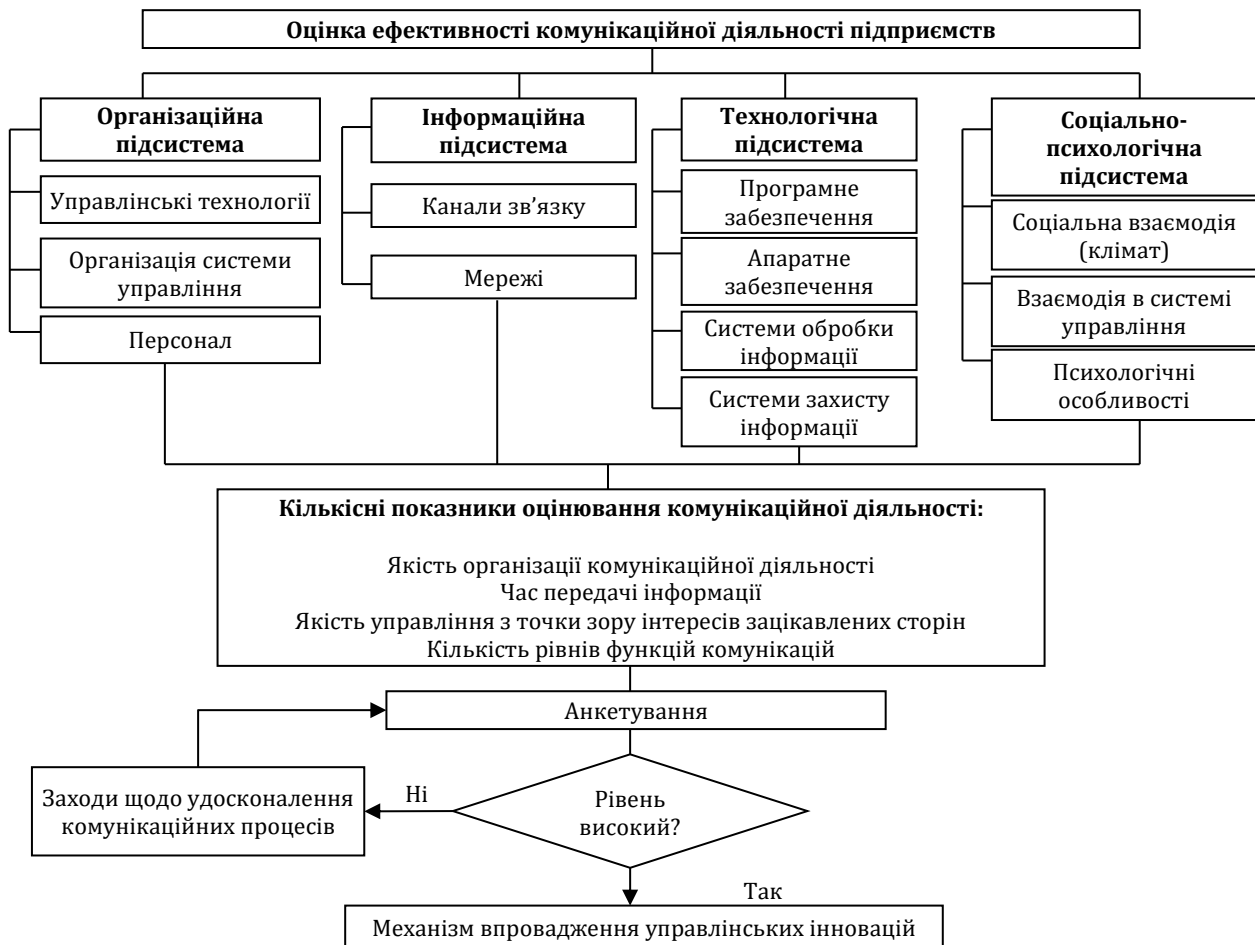


Рис. 1. Алгоритм оцінки комунікаційних аспектів впровадження управлінських інновацій на підприємствах

Джерело: авторська розробка

Організаційна підсистема визначає порядок і механізми взаємодії суб'єктів управління в межах підприємства: взаємозв'язки між рівнями управління, відділами й окремими працівниками. Ці взаємозв'язки визначаються і формуються на базі організаційної структури управління підприємством.

Організаційна структура управління повинна будуватися на засадах налагодження ефективних комунікативних зв'язків між всіма учасниками виробничо-господарського процесу, які максимально сприяють оптимізації використання ресурсів (у т.ч. трудових), формуванню сприятливого соціально-культурного клімату в межах колективу, підвищенню його продуктивності праці з метою виконання поставлених завдань і досягнення визначених цілей.

Інформаційна підсистема спрямована на визначення алгоритмів передачі інформації по управлінській вертикалі «згори-вниз» і навпаки, а також «по горизонталі». Тобто, ключовим завданням керівництва в межах інформаційної підсистеми комунікацій є створення на базі сформованих взаємозв'язків мережі й каналів розповсюдження інформації таким чином, щоб забезпечити зв'язок між усіма суб'єктами комунікацій, а також максимальну якість передачі інформації за критеріями швидкості і своєчасності, доступності, повноти та достовірності тощо.

Якісні показники передачі інформації створюються за рахунок технічних засобів в межах технологічної підсистеми комунікаційного процесу. При виборі засобів розповсюдження інформації (програмного й апаратного забезпечення) варто приділяти увагу параметру збереження конфіденційності, яка залежить від системи захисту інформації.

Крім технологічного забезпечення, на якість комунікаційного процесу суттєвий вплив має людський фактор, особливо у випадках передачі інформації по ланцюгу працівників (наприклад, від вищого керівництва через декілька рівнів менеджерів до робітника певного відділу). Чіткість та зрозумілість інформації на кожній ланці ланцюга є надважливою. Крім того, для ефективної передачі інформації важливо сформувати в колективі сприятливе безконфліктне середовище й налагодити міжособистісні комунікації.

Таким чином, всі вищеназвані підсистеми комунікаційних процесів на підприємстві є взаємопов'язаними і витікають одна з одної. Потреба у впровадженні змін, наприклад, в організаційну структуру управління підприємством (наприклад, створення тимчасової або постійної структурної одиниці, що відповідає за інноваційну діяльність), викликає необхідність коригування та адаптації існуючих механізмів і алгоритмів передачі інформації зі збереженням якісних показників.

Аналіз комунікаційної діяльності на підприємстві за наведеними складовими (організаційна, інформаційна, технологічна, соціально-психологічна) дозволить зробити висновок про готовність системи комунікацій до впровадження інновацій, зокрема дасть відповіді на питання:

- ❖ чи достатньо ресурсів і механізмів для організації комунікаційних зв'язків і ефективної взаємодії працівників, що будуть задіяні в інноваційній діяльності;
- ❖ чи достатній рівень поінформованості працівників про майбутні зміни та їхнє ставлення до цих змін;
- ❖ які функції управління (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання) потребують поліпшення для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Одним з ефективних методів аналізу системи комунікацій на підприємстві вважаємо анкетування безпосередніх учасників комунікаційного процесу. Поєднання суб'єктивних точок зору щодо якості організації роботи й обміну інформацією, отриманих у результаті анкетування, може сформувати об'єктивну комплексну оцінку існуючої системи комунікацій.

Залежно від виявлених проблем, їх глибини, важливості і терміновості, можуть бути обрані різні заходи щодо удосконалення системи комунікацій на підприємстві та підходи до регулювання роботи персоналу: економічне стимулювання, коригування соціально-психологічного клімату в колективі, урегулювання конфліктів, підвищення кваліфікації і навчання кадрів у розрізі підготовки персоналу до інноваційних змін, тощо.

Ліквідація виявлених слабких сторін комунікаційного процесу сприятиме підвищенню ефективності впровадження інновацій на підприємстві.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Вдосконалення механізмів управління комунікаціями на підприємстві сприяє чіткому донесенню інформації щодо доцільності й ефективності змін, зниженню опору змінам, тобто сприяє підвищенню лояльності працівників до впровадження управлінських інновацій на підприємстві.

Впровадження управлінських інновацій може сприяти підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства за рахунок налагодження комунікаційних зв'язків, швидкості, точності й достовірності передачі інформації, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження рівня конфліктності персоналу, витрат часу на участь у конфліктах і їх урегулювання, підвищення зацікавленості та вмотивованості персоналу у роботі, зростання продуктивності праці.

Список літератури

1. Давлетбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 48-54.
2. Шацька З. Я. Досвід зарубіжних підприємств з використання управлінських інновацій. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=707>
3. Захарченко Н. В. Організаційне проектування та впровадження управлінських інновацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 134-139.
4. Осокіна А. В., Сергієнко Н. С. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 973-977.
5. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 101-104.
6. Горбаченко С. А. Інституційні умови впровадження управлінських інновацій у морегосподарській сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 43-49.
7. Лагодієнко В.В. Реалізація інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності у харчовій галузі. *Бізнес-Навігатор: науково-виробничий журнал Міжнародного університету бізнесу і права*. Херсон, 2013. - №2(31). С. 178-183.

-
8. Bondarenko S., Lagodiienko V., Sedikova I., Kalaman O. Application of project analysis software in project management in the pre-investment phase. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, Volume 9, Issue 13, December 2018, pp. 676–684.

References

1. Davlietbaieva, N. (2015). «Implementation of managerial innovations at food industry enterprises as a guarantee of increasing their competitiveness». *Galytskyy ekonomichnyy visnyk*, vol. 48, no. 1, pp. 48-54.
2. Shats'ka, Z. (2011). Dosvid zarubizhnyh pidpriemstv z vykorystannia upravlins'kyh innovatsiy [Experience of foreign enterprises on the use of managerial innovations]. *Efektivna ekonomika*, (electronic journal), no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=707>
3. Zakharchenko, N. (2016). «Organizational projection and implementation of managerial innovations». *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 7, part 1, pp. 134-139.
4. Osokina, A., Serhiyenko, N. (2017). «Managerial innovations: essence, varieties, mechanism of development». *Molodyy vchenyy*. no. 10 (50), pp. 973-977.
5. Pohoryelova, T. (2018). «Innovative technologies in management of personnel at the modern enterprise». *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivs'kyy politekhnichnyy instytut»*, no. 15 (1291), pp. 101-104.
6. Horbachenko, S. (2019). «Institutional conditions for implementation of managerial innovations in the maritime sector». *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 4 (1), pp. 43-49.
7. Lagodiienko, V. (2013). «Realization of investment support of innovative activity in the food industry». *Business Navigator: a research journal of the International University of Business and Law*. Kherson. 2013. №2 (31), pp. 178-183.
8. Bondarenko, S., Lagodiienko, V., Sedikova, I., Kalaman, O. (2018) Application of project analysis software in project management in the pre-investment phase. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, Volume 9. Issue 13, pp. 676–684.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2019 р.