

*Давлєтбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності / Назгуль Давлєтбаєва // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 48-54. — (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).*

УДК 001.895.336.5

Назгуль ДАВЛЄТБАЄВА

## УПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ЗАПОРУКА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

***Резюме.** Розглянуто особливості та значення управлінських інновацій як дієвого інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості. Визначено умови, за яких управлінські інновації здатні створити довготермінові конкурентні переваги для компанії. Охарактеризовано види управлінських нововведень, які доцільно впровадити в діяльність підприємств харчової промисловості. Охарактеризовано процес упровадження управлінських інновацій, який передбачає цілеспрямовану зміну системи управління на базі виявлених закономірностей та чинників розвитку інноваційних процесів на усіх стадіях життєвого циклу продукції, технології та підприємства загалом. Визначено методологічні положення, якими слід керуватися в процесі реалізації управлінських інновацій з метою подолання соціальної інертності.*

***Ключові слова:** управлінська інновація, система менеджменту, підприємства харчової промисловості, конкурентоспроможність, ринок, бізнес-процеси, реінжиніринг, контроль якості.*

Nazgul DAVLETBAEVA

## MANAGEMENT INNOVATIONS INTRODUCTION AT THE FOOD INDUSTRY ENTERPRISES AS A PLEDGE OF INCREASING THEIR COMPETITIVENESS

***Summary.** In the article it is considered the features of management innovation as an effective tool to improve the efficiency of the food industry. It is grounded that the key to the success of the food industry enterprises in the long term prospect is their ability to change according to changing market conditions through regulation mechanisms. The conditions under which management innovation can create long-term competitive advantage for the company are defined. It's characterized the types of managerial innovations that are appropriate to implement activities in the food industry. The author defines that the innovativeness to modernize technology and production of innovative products must be consistent with the change of tasks, functions and system of management. It is stated that the process of implementing management innovation provides a targeted change management system based on the detected patterns and factors in the development of innovative processes at all stages of the life cycle of products, technologies and companies in general, the reform and improvement of management, organizational structure, technology, production and marketing processes. The basic ways of introduction of innovations in economic activities of the food industries enterprises as an integrated system and the concept of innovation and creative management and the most effective tools for creation the conditions necessary for the implementation of product and technological innovation are described. Methodological principles that should guide the process of implementation of management innovation to overcome social inertia are offered.*

***Key words:** innovation management, system management, food industry, competitiveness, market, business process, reengineering, quality assurance.*

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики ринку та всеохоплюючі світові глобалізаційні процеси ставлять перед підприємствами харчової промисловості завдання постійного пошуку нових можливостей для розвитку та адаптації до зовнішнього середовища, підвищення якості продукції та її споживчих властивостей. Запорукою успішної діяльності організації в довготерміновій перспективі є її здатність змінюватися відповідно до мінливих ринкових умов. Розвиток внутрішнього потенціалу підприємств можливий шляхом упровадження передових інноваційних

технологій, модернізації основних фондів, технічного переобладнання виробництва та формування нової організаційної моделі управління. Одним із дієвих інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості є управлінські нововведення, які дозволяють створити необхідні умови для реалізації продуктивних та технологічних інновацій і є фундаментом для організації інноваційного процесу. Тому для підприємств харчової промисловості реформування системи менеджменту, вдосконалення інструментів управління на інноваційних засадах є актуальним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств за рахунок упровадження передових управлінських інновацій перебувають у спектрі наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Мушникової С.А. [1], Федорка І.П. [2], Чечуріної М.Н. [3], З.Я. Шацької З.Я. [4], Бистрова А.Г. [5], Прохорової В.В. [6], Савенка К.С. [7] та інших. Проте залишаються недостатньо висвітленими та обґрунтованими шляхи впровадження управлінських інновацій в господарську діяльність підприємств харчової промисловості як цілісної та системної концепції інноваційного та креативного менеджменту.

**Метою даної статті** є обґрунтування необхідності впровадження управлінських інновацій у діяльність підприємств харчової промисловості та виявлення шляхів їх реалізації як чинника підвищення конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Для підприємств харчової галузі найважливішим напрямком удосконалення їх діяльності є переорієнтація на інноваційну модель розвитку, зокрема використання новітніх технологій у виробництві продуктів харчування, розширення асортименту інноваційних товарів, розроблення комплексних організаційно-управлінських рішень та впровадження передових маркетингових інструментів, спрямованих на оптимізацію збутових процесів. Інноваційний розвиток підприємств в сучасних умовах неможливий без використання передових інструментів у системі менеджменту, зокрема впровадження управлінських інновацій.

У сучасних умовах при вирішенні проблем функціонування та розвитку підприємств управлінські інновації здебільшого залишаються поза лаштунками, що нівелює їхнє значення в процесі підвищення якісних та кількісних показників діяльності підприємства. Проте варто зазначити, що управлінські інновації створюють необхідні умови для впровадження інших видів інновацій, зокрема продуктивних, технологічних, маркетингових, збутових та є базою для організації інноваційного процесу на підприємстві. Під управлінськими інноваціями слід розуміти новітні методи та технології, впроваджені у систему менеджменту та спрямовані на досягнення поставлених цілей та підвищення продуктивності й ефективності функціонування підприємства. Управлінські інновації – це ланцюг взаємозв'язаних та свідомо ініційованих змін, пов'язаних з якісним реформуванням управлінського блоку й націлені на підвищення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. З цієї точки зору, управлінські інновації відображають якісне поетапне перетворення системи менеджменту організації.

В харчовій промисловості процес упровадження управлінських інновацій передбачає цілеспрямовану зміну системи управління на базі виявлених закономірностей та чинників розвитку інноваційних процесів на усіх стадіях життєвого циклу продукції, технології та підприємства загалом шляхом реформування та вдосконалення системи менеджменту, організаційної структури, технологічних, виробничих та збутових процесів. Взаємозв'язок між різними видами інновацій задає

динаміку розвитку підприємства. Інноваційна діяльність підприємства, спрямована на модернізацію техніки й технології виробництва інноваційної продукції, повинна бути узгоджена зі зміною завдань, функцій та систем управління.

Управлінські інновації здатні створити довготермінові переваги для компанії за таких умов:

- інновації базуються на нових принципах, що кидають виклик традиційному управлінню;

- інновації повинні бути системними, що включають великий спектр методів і процесів;

- інновації є частиною безперервного процесу нововведень.

Особливостями управлінських інновацій є [9]:

1. Непередбачуваність наслідків. Управлінські нововведення характеризуються великою невизначеністю результатів. Багато інноваційних рішень не піддаються попередній перевірці (тестуванню). Помилки виявляються після їх реалізації.

2. Творчий характер інноваційних рішень. Розроблення управлінських нововведень вимагає великих інтелектуальних зусиль, висуває високі вимоги до рівня кваліфікації менеджерів. Розробники інновацій повинні володіти креативними здібностями, навичками творчої роботи, наполегливістю тощо.

3. Конфлікт між поточними та інноваційними завданнями. Менеджерам організацій доводиться одночасно виконувати оперативну й стратегічну роботу. Оскільки систему управління в принципі не можна «зупинити на час капітального ремонту», поточна управлінська діяльність в умовах реформування виконується гірше. Дана властивість нововведень висуває високі вимоги до процесу реалізації стратегічних завдань.

4. Велика трудомісткість і вартість інноваційних проектів при відкладеному ефекті. В інноваційній діяльності витрати і результати розведені в часі. Термін окупності управлінських інновацій є значним.

5. Наявність бар'єрів на шляху управлінських змін. Інертність систем управління. Наявність противників змін у колективі організації. Порушення балансу інтересів.

Управлінські інновації класифікують за такими основними напрямками:

- вдосконалення оргструктури (створення нових і ліквідація існуючих відділів, підрозділів, дільниць) об'єднання, укрупнення або розділення підприємств; надання нових або розширення діючих послуг; передача окремих функцій від одних установ іншим тощо);

- механізація й автоматизація управлінської праці, в тому числі впровадження різних інформаційних систем управління;

- підвищення кваліфікації фахівців управлінської ланки.

Види та зміст управлінських інновацій зображено на рис.1.

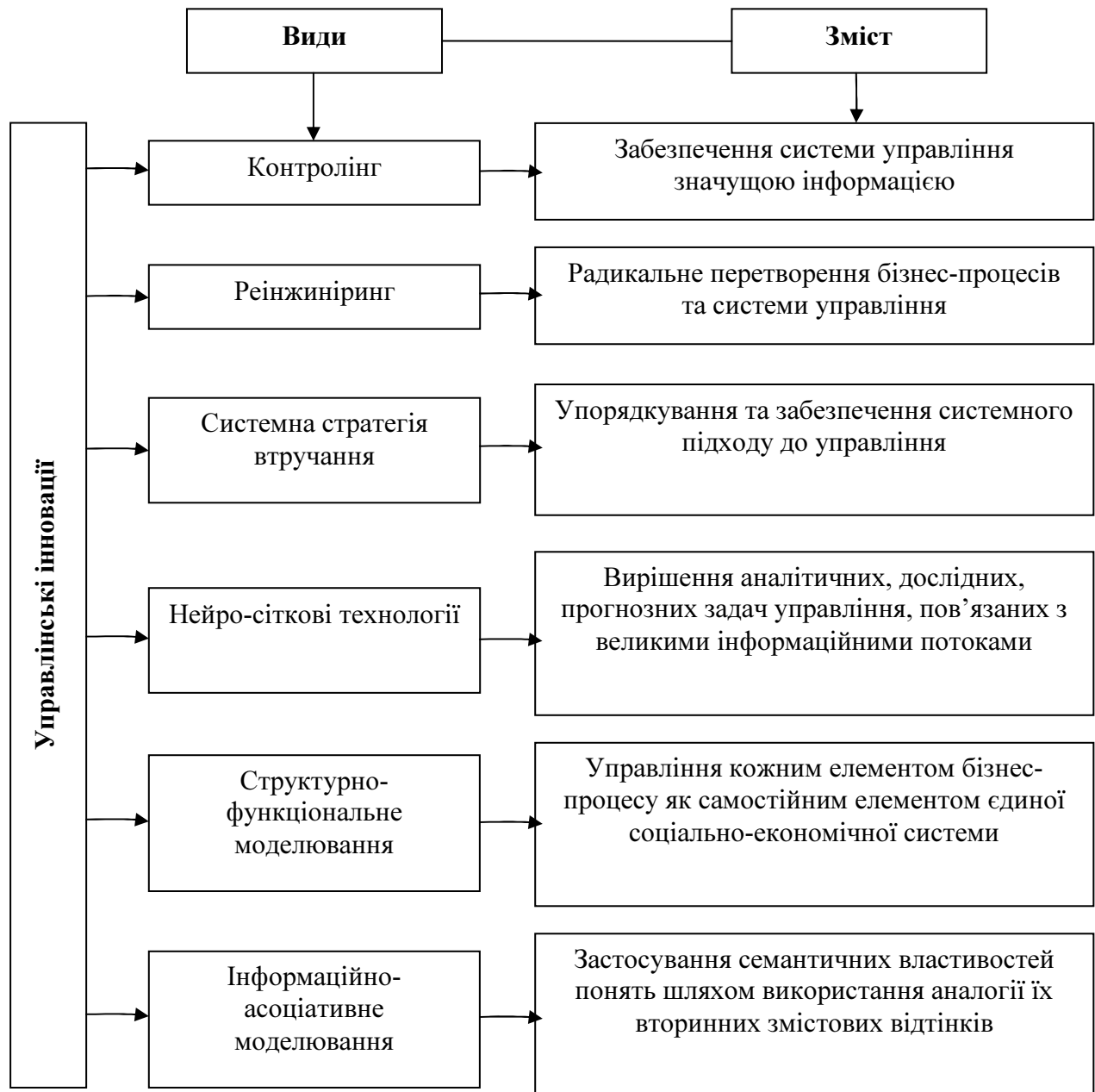


Рисунок 1. Види та зміст управлінських інновацій [6]

Figure 1. Types and content of management innovations [6]

Управлінські інновації спрямовані на підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства шляхом зниження адміністративних витрат, зростання задоволеності працівників організацією робочих місць (робочого часу). Управлінські інновації на підприємствах харчової промисловості доцільно згрупувати у три блоки: новітні методи ведення підприємницької діяльності, новітні методи організації робочих місць, новітні методи організації зовнішніх зв'язків (рис.2) [11].

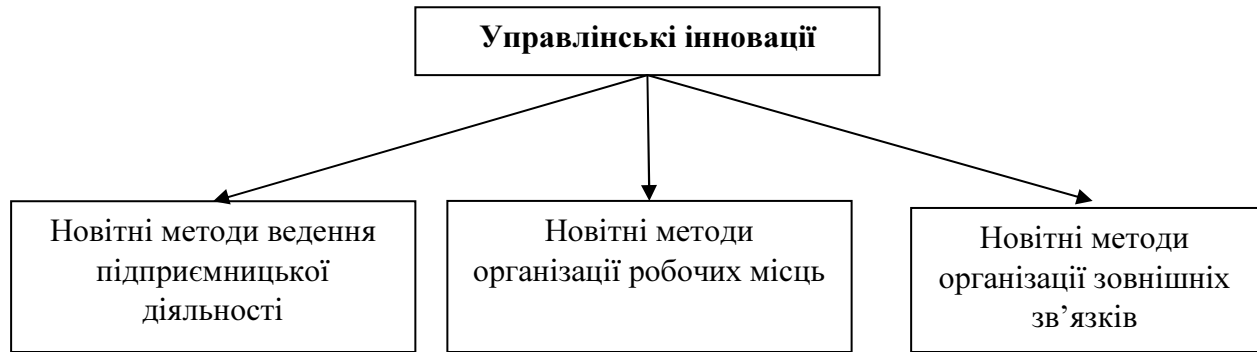


Рисунок 2. Види управлінських інновацій у харчовій промисловості [розроблено автором]

Figure 2. Types of managerial innovations in the food industry [developed by authors]

Упровадження новітніх методів ведення підприємницької діяльності включає: розроблення й реалізацію нової або значно зміненої корпоративної стратегії; впровадження сучасних методів управління організацією; нововведення у використанні змінного режиму робочого часу; застосування сучасних систем контролю якості, сертифікації товарів, робіт, послуг; упровадження сучасних систем логістики та поставок сировини, матеріалів, комплектуючих; створення спеціалізованих підрозділів з проведення наукових досліджень і розробок, практичної реалізації науково-технічних досягнень; упровадження корпоративних систем управління знаннями; реалізація заходів з розвитку персоналу; реалізація нових форм стратегічних альянсів, партнерств та інших видів коопераційних зв'язків зі споживачами продукції, постачальниками; передавання низки функцій і бізнес-процесів спеціалізованому підряднику (аутсорсинг).

Новітні методи організації робочих місць пов'язані з реалізацією нових методів розподілу відповідальності й повноважень серед співробітників щодо виконання роботи в межах окремих видів діяльності організації і між її структурними підрозділами, а також нових концепцій структурування діяльності, у тому числі інтеграції різних її напрямків.

Нові організаційні методи в зовнішніх зв'язках передбачають реалізацію нових способів їх організації: співпраці з замовниками або науковими центрами, інтеграції з постачальниками, аутсорсингу в галузі виробництва, забезпечення, розподілу ресурсів або продукції, вирішення кадрових та допоміжних питань [11].

Реалізуючи управлінські інновації, слід керуватись такими методологічними положеннями, спрямованими на подолання соціальної інертності [8]:

1. Цілеспрямоване, адаптивне та поетапне впровадження управлінських інновацій. Необхідність розроблення чітких підходів з урахуванням існуючого досвіду впровадження інновацій на підприємстві та забезпечення поступових змін, при яких відбувається легша адаптація нововведення й редукування конфліктів.

2. Посилення відповідальності вищого керівництва. Повинна бути розроблена і втілена в життя організації система зобов'язань вищих керівників відносно реалізації проекту впровадження управлінської інновації.

3. Створення й постійне розширення інформаційного середовища. Даний захід базується на залежності успіху впровадження нововведень від того, наскільки працівник зрозуміє сенс майбутніх перетворень. У відповідності з теорією адміністративної поведінки необхідно регулярно пояснювати й ілюструвати за допомогою конкретних прикладів, яким чином будуть здійснюватися організаційні перетворення, докладно розкриваючи зміст кожного етапу їх реалізації.

4. Селекція й ресоціалізація персоналу. Організаційні перебудови вимагають навчання відповідно до норм і цінностей, що встановлені управлінською інновацією. При цьому перед навчанням доцільно провести оцінювання ініціативної частини колективу з метою виявлення найбільш активних, цілеспрямованих, здатних до сприйняття нововведень і впровадженню управлінських інновацій, і навчання почати саме з цієї частини колективу. Після навчання співробітники, які підтвердили високий рівень отриманих знань, можуть бути об'єднані в команди, що впроваджують управлінські інновації.

5. Застосування командних форм організаційних перетворень. Слід створювати два види команд: ті, що здійснюють реалізацію інноваційних заходів, та ті, що контролюють проміжні результати. Для організації взаємодії таких груп необхідно сформувати механізм зворотного зв'язку, на підставі якого й буде здійснюватися координація організаційних перетворень.

6. Стимулювання зацікавленості полягає в доведенні до свідомості всього персоналу нагальної необхідності й неминучості змін, штучному створенні легкої кризової ситуації, вихід з якої зрозумілий і очевидний. Також з метою стимулювання участі персоналу в управлінських трансформаціях має бути розроблена система преміювання на базі коефіцієнтів якості виконання робіт, що враховують успішність виконання завдання, пов'язаного з реалізацією нововведення.

7. Планування та узгодження робіт короткотермінового й довготермінового характеру. Конкретні терміни реалізації проекту повинні визначатися після проведення попереднього комплексу робіт з аналізу підготовленості компанії до впровадження управлінської інновації та оцінювання ступеня готовності організації до сприйняття нововведень, визначення потреби в конкретному виді інновації. Обов'язковим є оформлення заходів з перебудови управління у вигляді спеціальної програми, формування методів і форм контролю, що дозволяють координувати впровадження управлінських інновацій і коригувати їх хід.

8. Залучення максимальної кількості співробітників до процесів прийняття рішень. Максимальну залученість співробітників до реалізації інноваційного проекту можна оцінити методом «злови м'яч», який застосовується на стадії розгортання цілей і полягає в послідовному обговоренні та прийнятті рішень щодо впровадження управлінських інновацій спочатку згори вниз, а потім знизу вгору по ієрархічній драбині.

9. Застосування принципів безперервного покращення якості організаційних перетворень.

Тільки в такому випадку впроваджувана управлінська інновація буде відповідати сформованим в організації нормам поведінки і представляти велику цінність для більшості членів організації та в довготерміновій перспективі забезпечить високе конкурентне положення підприємства на ринку.

**Висновки.** Запорукою успішної діяльності підприємств харчової промисловості в довготерміновій перспективі є їх здатність змінюватися відповідно до мінливих ринкових умов за допомогою управлінських механізмів. Такими механізмами виступають управлінські інновації у вигляді ланцюга взаємопов'язаних та свідомо ініційованих змін, пов'язаних з якісним реформуванням управлінського блоку й націлені на підвищення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. В харчовій промисловості процес впровадження управлінських інновацій передбачає цілеспрямовану зміну системи управління на базі виявлених закономірностей та чинників розвитку інноваційних процесів на усіх стадіях життєвого циклу продукції, технології та підприємства загалом шляхом реформування та вдосконалення системи менеджменту, організаційної структури, технологічних,

виробничих та збутових процесів. Взаємозв'язок між різними видами інновацій задає динаміку розвитку підприємства. Інноваційна діяльність підприємства, спрямована на модернізацію техніки та технології виробництва інноваційної продукції, повинна бути узгоджена зі зміною завдань, функцій та систем управління.

**Conclusions.** Therefore, the key to the success of the food industry enterprises in the long term prospect is their ability to change according to changing market conditions through regulation mechanisms. These mechanisms are the management innovations in a view of interconnected and deliberately initiated changes associated with quality management unit and reform aimed at increasing the stability, efficiency and competitiveness. In the food industry the process of implementing management innovation provides a targeted change management system based on the detected patterns and factors in the development of innovative processes at all stages of the life cycle of products, technologies and companies in general, the reform and improvement of management, organizational structure, technology, production and marketing processes. The relationship between different types of innovation defines the dynamics of enterprise development. Innovativeness to modernize technology and production of innovative products is to be consistent with the change of tasks, functions and system of management.

#### **Використана література**

1. Мушникова, С.А. Эффективность внедрения управленческих инноваций в систему функционирования предприятий на синергетических засадах [Текст] / С.А. Мушникова // Экономика и управление, 2011 г. – №6. – С.135–140.
2. Федорко, С.І. Управлінські інновації в системі інтегрованого управління розвитком транспортно-логістичних послуг / С.І. Федорко. [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oaji.net/articles/2014/797-1420813078.pdf>.
3. Чечурина, М.Н. Управление инновационным процессом в многоуровневой экономической системе: монография [Текст] / М.Н. Чечурина. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики. – 2010. – 214 с.
4. Шацька, З.Я. Управлінські інновації в системі підприємства [Текст] / З.Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки, 2012. – №1(127). – С.176–182.
5. Бистров, А.Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій [Текст] / А.Г. Бистров // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – 2011. – №2(38). – С.49–53.
6. Прохорова, В.В. Формування системи управлінських інновацій як передумова інноваційного розвитку підприємств [Текст] / В.В. Прохорова // Экономика и управление, 2012 г. – №3. – С.68–73.
7. Савенко, К.С. Морфологічна класифікація інновацій з урахуванням запропонованих ознак [Текст] / К.С. Савенко // БІЗНЕСІНФОРМ №12. – 2012. – С.93–96.
8. Мыслякова, Ю.Г. Триада современных подходов к реализации управленческих инноваций на отечественных предприятиях [Текст] / Ю.Г. Мыслякова // Креативная экономика, 2008. – №2(14). – С.4–13.
9. Пухальский, А.Н. Состав и свойства управленческих инноваций: платформа для стратегического развития организации / А.Н. Пухарський. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://uecs.ru/uecs64-642014/item/2862-2014-04-16-11-01-21>.
10. Дяченко, М.І. Внутрішньоорганізаційні аспекти впровадження управлінських інновацій / М.І. Дяченко. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://economica.org.ua/2011/dyachenkoui/>.
11. Левитская, А.П. Сущность и методы совершенствования организационно-управленческих инноваций на предприятиях / А.П. Левитская. – Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvu\\_2013\\_21\(1\)\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvu_2013_21(1)_7.pdf).

*Отримано 17.03.2015*