

УДК 658.5

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ: СУТНІСТЬ, РІЗНОВИДИ, МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ**Осокіна А.В., Сергієнко Н.С.**Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

В теперішній час питання впровадження управлінських інновацій на підприємстві стає дуже актуальним. У статті досліджується суть управлінських інновацій, їх різновиди та механізм розробки. Управлінські інновації повинні охоплювати якомога більше сфер функціонуєючої організації. Особливо це стосується нововведень в менеджменті якості. У статті подано зв'язок між управлінськими інноваціями та менеджментом якості, а також охарактеризовано механізм формування управлінських інновацій в процесі розвитку системи менеджменту якості. Окрім цього в статті розглянуто елементи менеджменту якості як інструмента управлінської інновації на прикладі Чернігівського відділення ПАТ «САН ІнБев Україна».

Ключові слова: інновація, управлінська інновація, нововведення, менеджмент якості, система менеджменту якості, інструменти управління якістю, TQM, підприємство.

Постановка проблеми. Враховуючи постійні зміни зовнішнього середовища, загострення конкуренції, яка пов'язана із новими загрозами глобалізаційних процесів, підприємства вимушені прискорювати процеси розроблення та виведення на ринок інноваційної продукції, підвищувати гнучкість виробничо-збутових можливостей та зростання мобільності апарату управління. Хоча впровадження інновацій є однаково важливим процесом для будь-якої організації, проте інноваційна діяльність кожної з них має свої певні особливості і пов'язані з ними проблеми, які ускладнюють пошук і обґрунтування менеджерами варіантів рішень, здатних забезпечити ефективну діяльність підприємства. Уже багато українських організацій дійшли до висновку, що для покращення їх діяльності та закріплення своєї позиції на ринку необхідно розробляти та впроваджувати систему менеджменту якості. Проте не всі ці підприємства вбачають тісний зв'язок між поняттями «менеджмент якості» та «управлінська інновація», оскільки під управлінням якістю розуміють здебільшого лише поліпшення характеристик та якості виробленої продукції та наданих послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності та особливостей інновацій, інноваційного розвитку підприємств, організації інноваційних процесів, сутності управлінських інновацій висвітлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: Ю. М. Бажала, Дж. Біркіншоу, П. Друкера, Т. Г. Дудара, М. І. Дяченко, С. М. Ілляшенко, В. І. Захарченко, О. В. Карлінської, А. Г. Латкіна, В. В. Мельниченко, М. Дж. Мола, О. П. Молчанової, Г. Плещу, М. Портера, А. І. Пригожина, Л. М. Прокопишина, О. В. Суріна, І. В. Федулової, К. Фрімена, Г. Хеймела, Н. І. Чухрай, О. І. Юркан та ін. Дослідження цих науковців розкривають поняття та проблеми управління інноваційною діяльністю, підходи до класифікації інновацій, особливості процесу їх реалізації, значення управлінських інновацій для ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість науковців досліджуючи управлінські інновації не приділяють значної уваги менеджменту якості як інструменту управлінської інновації.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження суті управлінських інновацій, їх

різновидів та визначення механізму формування управлінських інновацій в процесі розвитку системи менеджменту якості.

Виклад основного матеріалу. Під інновацією зазвичай розуміють матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу у нову техніку чи технологію, у нові форми організування виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування тощо.

М. Портер вважає, що інновації – це можливість здобуття конкурентних переваг. Інновації виявляються в новому дизайні продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу, у новій методиці підвищення кваліфікації працівників [1, с. 171]. К. Фрімен називає інновацією технічною, дизайнерською, виробничою, управлінською діяльністю, виготовленням нових товарів, першим комерційним використанням нових процесів або обладнання [2, с. 38].

Однією з головних видів інновацій, котрі впроваджують на підприємстві є управлінська інновація, яка може впроваджуватися як окремо, так і паралельно з іншими видами інновацій: техніко-технологічною, організаційною, економічною, соціальною та юридичною.

Під управлінською інновацією розуміється особлива форма зміни існуючих принципів, структури, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності. Впровадження управлінських інновацій є дієвим способом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації мають індивідуальний характер для кожної організації [3, с. 193]. Чимало підприємств впроваджують інноваційні види продукції, новітні виробничі чи маркетингові технології, однак лише деякі організації забезпечують ефективний механізм реалізації управлінських інновацій.

Ефективність управлінських інновацій виявляється у зростанні прибутку підприємства, збільшенні частки ринку та конкурентоспроможності, удосконалення процесу формування стратегії, підвищення результативності бізнес-процесів, зниження витрат, поліпшення якості продукції, зростання рівня задоволення споживачів та персоналу. Зміна умов зовнішнього

середовища призводить до уточнень чи коригувань цілей та завдань підприємства, що, у свою чергу, є підставою для управлінських інновацій.

За дослідженнями McKinsey Global Institute (MGI), однією з умов досягнення конкурентних переваг на ринку є одночасний розвиток технологічних та управлінських інновацій: технології самі по собі не збільшують продуктивність, вона зростає завдяки управлінським інноваціям, тобто змінам у бізнес-процесах. Технологічні нововведення, які не супроводжуються управлінськими інноваціями, – неефективні [4, с. 201].

Таким чином, до управлінських інновацій відносять комплексні системи управління організацією, інновації в області роботи з клієнтами, інновації в сфері управління якістю, управління затратами, часом, устаткуванням, запасами. Відповідно до такої класифікації, всі інструменти управлінських інновацій можна представити за допомогою рис. 1.

Менш відомими є такі системи: сучасна дослідницька лабораторія (Харгадон, 2003); організація за типом «спагеті» (Фос, 2003); нова організація NASA (Карол, Білардо та ін., 2003) [5].

Інновації стимулюють виробництво товарів із новими або поліпшеними властивостями, сприяють підвищенню якості продукції та послуг, які максимально відповідають вимогам споживачів. У ринковій економіці проблема якості є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної та екологічної безпеки.

Серед великого розмаїття управлінських інновацій сьогодні активно розвиваються саме інновації в сфері якості. Цьому сприяють багато чинників, основними з них є розвиток стандартів якості, підвищення вимог клієнтів, партнерів компанії та інших зацікавлених сторін.

Впроваджуючи систему менеджменту якості на підприємстві, яка в теперішній час є одним із найважливіших інструментів управлінських інновацій, менеджери звертають особливу увагу на інновації в даній сфері, на нові інструменти менеджменту якості, які можливо використовувати аби підвищити ефективність та результативність діяльності підприємства. Проте, враховуючи специфіку кожного підприємства, іноді у компаній виникає необхідність самим розробляють інноваційні системи в управлінні якістю.

Якість є комплексним поняттям, що характеризує ефективність усіх напрямків діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг, інноваційна діяльність та ін. У сучасній літературі і практиці існують різні трактування поняття якості. У Міжнародному стандарті ISO 9000:2015 приводиться наступне визначення даного терміну: «Якість – сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби» [6].

Управління якістю в компаніях здійснюється через створення та розвиток системи менеджменту якості.

Система менеджменту якості – це частина системи управління підприємством (організацією), яка спрямована на досягнення вихідних даних (результатів) відповідно до цілей в області якості, щоб задовольняти потреби, очікування і вимоги зацікавлених сторін. Цілі в сфері якості доповнюють інші цілі організації, пов'язані з управ-

лінням персоналом, інвестиційною та інноваційною діяльністю, виробничим менеджментом, доквіллям, охороною праці і т. д. Різні частини системи управління організацією можуть бути інтегровані разом із системою управління якістю в єдину систему управління, яка використовує спільні елементи [7, с. 101].

Аналізуючи існуючі підходи в цій області, необхідно відзначити, що найбільш важливими та розповсюдженими є концепція постійного покращання Кайдзен (KAIZEN), система ощадливого виробництва (Lean Production) та система зниження дефектів «Шість сигм» (Six Sigma).

Кожна із цих концепцій може використовуватися підприємствами як автономно, так і в комплексі з іншими. Розглянемо кожен з них більш детально.

Кайдзен – поняття, похідне від японських слів «кай» – «зміна», і «дзен» – «добре» або «на краще». Концепція Кайдзен – це концепція забезпечення постійних поліпшень у всіх аспектах діяльності підприємства або його окремих підрозділів за рахунок внутрішніх резервів, без залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів. Основою управління Кайдзен є дві головні функції: підтримки і вдосконалення [8].

Ощадливе виробництво (Lean production) – це система організації і управління розробкою продукції, виробництвом, взаємовідносинами з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється в точній відповідності до запитів споживачів і з меншими втратами у порівнянні з масовим виробництвом великими партіями. Мета концепції бережливого виробництва – позбутися всіх видів затрат та домогтися максимальної ефективності використання ресурсів шляхом безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів [9].

«Шість сигм» – це підхід до удосконалення бізнесу, що прагне знайти і виключити причини помилок чи дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для споживача. «Шість сигм» – це стратегічний підхід, що працює для всіх процесів, продуктів і галузей. Теоретичною базою методології «шість сигм» є розроблені положення з оцінювання можливості статистично керованого процесу задовольняти задані вимоги з урахуванням відхилення характеристик продукції від середнього значення і центрованості [10].

Формування системи менеджменту якості в компаніях, як правило, пов'язане з впровадженням саме цих інноваційних підходів в цілому або лише окремих їх елементів з можливістю подальшого розвитку.

Враховуючи те, що під системою менеджменту якості розуміється постійне покращення діяльності і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності організації, компанії впровадивши один з інструментів СМЯ, на цьому не зупиняються, а продовжують постійно аналізувати показники своєї роботи і впроваджувати інші інструменти, тим самим вдосконалюючи систему менеджменту якості організації.

Розглянути механізм впровадження елементів системи менеджменту якості можна на при-

кладі пивної броварні Чернігівського відділення ПАТ «САН ІнБев Україна».

Вся продукція, котра виготовляється в Чернігівському відділенні ПАТ «САН ІнБев Україна» є сертифікованою (має сертифікати відповідності) і відповідає міжнародним стандартам з якості. Підприємство у 2010 році отримало сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів НАССР, потім у 2014 році Чернігівське відділення повторно сертифікувало

свою діяльність за НАССР. Тож, можна відмітити, що діяльність підприємства відповідає вимогам ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга». З 2011 року Чернігівське відділення ПАТ «САН ІнБев Україна» є сертифікованим за стандартом OHSAS 18001:2010 «Система управління гігієною та безпекою праці». Зараз підприємство здійснює сертифікацію за стандартами ISO 14002 «Сис-

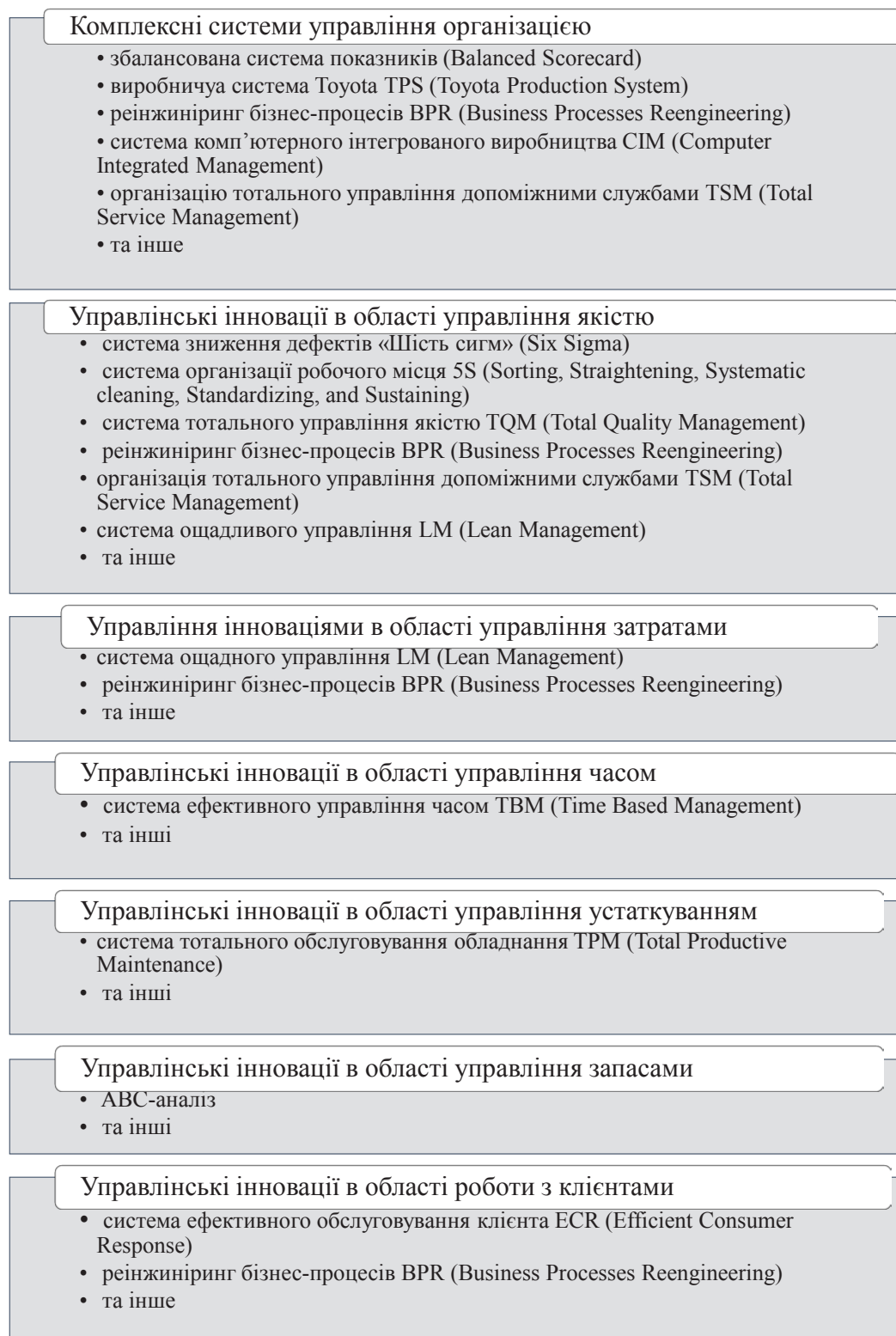


Рис. 1. Різновиди управлінських інновацій

теми екологічного менеджменту». Бренд «Чернігівське» уже має екологічний сертифікат, виданий відповідно до міжнародного стандарту ISO 14024:2002 в 2014 році, дата повторної видачі сертифікату – 20.03.2017. Екологічна сертифікація пива підтверджує, що продукт не містить ГМО, а також гарантує високий стандарт якості питної води, що використовується для виготовлення напою. Окрім того, екологічна сертифікація передбачає застосування енерго- та ресурсоефективних технологій виробництва.

Підприємство працює по принципам японської моделі управління виробництвом «5S». Це частина концепції бережливого виробництва, яка дозволяє підприємству досягти конкурентних переваг за рахунок налагодження процесів, починаючи від розробки продукції і закінчуючи взаєминами з поставачальниками і клієнтами. На ЧВ ПАТ «САН ІнБев Україна на кожному поверсі біля розміщення відповідного відділення знаходяться інформаційні дошки 5S. На них зображені етапи 5S, схема підрозділу за 5S, найкращі досягнення серед працівників та команд за 5S, плани, ініціативи, графіки проведених аудитів та їх результати та інше. Компанія стверджує, що програма «5S» повинна бути впроваджена як на фізичному робочому місці, так і на віртуальному (папки та файли, що містяться в загальному доступі і на ПК).

На ЧВ ПАТ «САН ІнБев Україна» як і в інших відділеннях компанії з 2004 року працює унікальна для України система управління якістю LIMS (Laboratory Information Management System), яка для підприємства є однією з найважливіших управлінських інновацій в системі менеджменту якості. Унікальність системи полягає в тому, що вона була розроблена компаніями «Siemens» та «UniLab» спільно зі спеціалістами компанії InBev на основі принципово нового підходу до управління якістю. Система LIMS контролює діяльність усіх виробничих дільниць та направлена на контроль таких компонентів виробничих процесів як: поставка сировини на виробництво, варіння, бродіння, фільтрація, розлив, отримання готової продукції, проведення експериментів. Основна відмінність «LIMS» від багатьох існуючих систем управління якістю полягає в покроковому слідуванні за технологічним процесом виробництва пива, з можливістю управління якістю на будь-якій технологічній дільниці. На відповідність жорстким стандартам, закладеним в програму, перевіряються навіть усі компоненти сировини. У випадку мінімального відхилення від заданих програмою для кожної дільниці графіків, вся партія пива автоматично блокується програмою. Повернути партію до виробничого процесу може тільки менеджер з якості після детального вивчення характеру відхилення і його потенційного впливу на якість продукту.

Система управління якістю «LIMS» дозволяє пивзаводу більш чітко та своєчасно відслідковувати всі етапи технологічного процесу, що забезпечує стабільну якість продукції.

Окрім цього, компанія розробила для себе програму оптимізації Voyager Plant Optimization, скорочено VPO, спрямовану на підвищення ефективності та стандартизації підходу до управління заводами для отримання додаткової економії витрат при одночасному підвищенні якості, безпеки та захисту навколишнього середовища. VPO передбачає також оцінку процесів закупівель. Основою даної програми є підвищена увага до витрат, управління якими здійснюється за допомогою використання набору стандартів, пропонуваніх VPO. В рамках VPO розроблена ціла система ключових показників ефективності – KPI. За ним можна оцінити в динаміці власну діяльність, можна порівняти власні результати з результатами будь-якого підрозділу заводу або з аналогічним підрозділом іншого заводу компанії.

Впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) на підприємстві слугує яскравим прикладом управлінської інновації. Цей процес носить радикальний характер, так як, при впровадженні систем менеджменту якості в організації відбуваються істотні зміни її бізнес-процесів. Сучасне управління якістю полягає в тому, що воно не може бути ефективним, коли продукція (послуга) вже вироблена, оскільки управління якістю повинно здійснюватися на всіх етапах технологічного процесу. Управління якістю включає всі функції загального керівництва для розробки політики у сфері якості, встановлення цілей, повноважень та відповідальності, а також процеси планування, контролю і забезпечення якості, за допомогою яких у межах системи якості відбувається реалізація цих функцій. Основним завданням найвищого керівництва є менеджмент трьох сфер – якості, удосконалення та інновацій.

Висновки. Отже, для того щоб забезпечити стабільне функціонування підприємства, його власники та менеджери мають постійно пристосовуватись до змін зовнішнього середовища. Однак інноваційний розвиток організації, основою якого є управлінські інновації, передбачає постійні якісно нові зміни внутрішнього середовища, підприємницької культури, особистих переконань працівників. Саме управлінські інновації є ключовим фактором ефективного розвитку організації, набуття підприємством неповторних властивостей, що забезпечать довгострокові конкурентні переваги на ринку. Вони мають охоплювати усі структурні підрозділи організації, особливо це стосується управління якістю, оскільки розвиток системи менеджменту якості на підприємстві лише закріпить конкурентоспроможну позицію на ринку й підвищить результативність та ефективність бізнес-процесів організації.

Список літератури:

1. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / М. Портер // Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
2. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и инновации / С. В. Валдайцев. – М.: Информационно-издательский дом «Филин», 1997. – 336 с.
3. Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Г. Плешу, С. С. Шаповал, Г. С. Фоменко // Труды Одесского политехнического университета. – 2009. – № 1(31). – С. 193–198.

4. Давила Т. Работающая инновация / Т. Давила, Марк Дж. Эпштейн, Р. Шелтон; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
5. Момчева А. М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження / А. М. Момчева // Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, Україна – 2011. – Вип. 23.
6. ISO 9001:2015 (en) Quality management systems – Requirements – 2015.
7. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 414 с.
8. Имаи Масаки. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масаки Имаи; пер. с англ. – 2 изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
9. Красуляк М. М. «Бережливое производство»: світовий досвід і вітчизняні перспективи / М. М. Красуляк, Н. О. Колінко // Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: збірник тез за матеріалами VIII Науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників, 26–31 березня 2012 року / Національний університет «Львівська політехніка», Інститут підприємництва та перспективних технологій. – Львів, 2012. – С. 27–28. – Бібліографія: 4 назви.
10. Шаповал М. І. Менеджмент якості / М. І. Шаповал // Підручник. – 4-те вид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. – 471 с.

Осокина А.В., Сергиенко Н.С.

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ: СУТЬ, РАЗНОВИДНОСТИ, МЕХАНИЗМ РАЗРАБОТКИ

Аннотация

В настоящее время вопрос внедрения управленческих инноваций на предприятии становится очень актуальным. В статье исследуется суть управленческих инноваций, их разновидности и механизм разработки. Управленческие инновации должны охватывать как можно больше сфер функционирующей организации. Особенно это касается нововведений в менеджменте качества. В статье представлена связь между управленческими инновациями и менеджментом качества, а также охарактеризованы механизм формирования управленческих инноваций в процессе развития системы менеджмента качества. Кроме этого, в статье рассмотрены элементы менеджмента качества как инструмента управленческой инновации на примере Черниговского отделения ПАО «САН ИнБев Украина».

Ключевые слова: инновация, управленческая инновация, нововведение, менеджмент качества, система менеджмента качества, инструменты управления качеством, TQM, предприятие.

Osokina A.V., Serhiyenko N.S.

Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

MANAGERIAL INNOVATIONS: ESSENCE, VARIETIES, MECHANISM OF DEVELOPMENT

Summary

Nowadays the issue of implementing managerial innovations at the enterprise becomes very relevant. The article explores the essence of managerial innovations, their varieties and the mechanism of development. Managerial innovations should cover as many functional divisions in organization as possible. This is particularly true about innovations in quality management. The article presents a link between managerial innovations and quality management. Moreover, it characterizes the forming mechanism of managerial innovations in the development process of the quality management system. In addition, the elements of quality management, as an instrument of managerial innovation, are considered on the example of «SUN InBev Ukraine» company (Chernihiv branch).

Keywords: innovation, managerial innovation, quality management, quality management system, tools of quality management, TQM, enterprise.