

Дорошук Г.А.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ОНПУ
doroshuk.anna@gmail.com

Граціотова Г.О.

аспірант кафедри менеджменту, ОНПУ
sav130875@mail.ru

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ГОТОВНІСТЮ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто поняття інноваційної готовності та види інноваційної готовності, проаналізовано підходи та інструменти управління інноваційною готовністю.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інноваційні зміни, інноваційна готовність, види інноваційної готовності, підходи до інноваційної готовності, інструменти управління інноваційною готовністю.

APPROACHES TO MANAGEMENT OF INNOVATION READINESS

ABSTRACT.The concept of innovation readiness for change and the types of innovation readiness are described, approaches and management tools of innovative readiness are analyzed.

KEYWORDS: innovative change, innovation readiness, kinds of innovative readiness, approaches to management of innovation readiness, management tools of innovative readiness.

Сучасні підприємства для збереження своєї конкурентоспроможності і виживання в економіці, що динамічно розвивається, змушені впроваджувати інновації та зміни для оптимізації виробничих, економічних і людських ресурсів. Питання про необхідність впровадження інновацій та змін є дуже актуальним в наші часи. Тому важливість і необхідність інновацій та змін активно обговорюється в літературі і не менш часто намагається бути впровадженої в практику. Але будь-які інновації та зміни повинні впроваджуватися на підставі аналізу наявного організаційного середовища, так як не кожна інновація може прижитися і дати позитивний ефект. Інноваційні зміни на підприємстві неможливі до втілення без готовності до них, саме тому виникає актуальність дослідження особливостей інноваційної готовності.

Проблема управління інноваційною готовністю в науковій літературі представлена досить широко, загальні питання теорії, методології та практики інноваційної готовності розглядалися в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Серед зарубіжних вчених особливу роль в розвиток теорії зіграли О. Віханський [2], Дж. Кейнс, Дж. Кларк, Д. Коєн [5], К. Левін [7], У. Мітчелл, М. Фрідман, Ф. Хайек, Г. Широкова [10], Й. Шумпетер. Також питання управління інноваційною готовністю знаходить свій розвиток в роботах вітчизняних науковців, таких як: С. Ашмаріна [1], В. Гусаков [3], І. Дроздов [4],

А. Клепач, О. Кузьменко [6], Ю. Мусаєва [8], А. Петроченко [8], С. Пухов, В. Черковець.

Інноваційна готовність - це складна динамічна характеристика свідомості і практичної діяльності, що включає інтелектуальні, емоційні, мотиваційні і вольові якості людини. О. Віханський в своїх роботах підкреслює, що інноваційну готовність слід розуміти не як приватний психологічний феномен, а як стан самого цілісного суб'єкта. Готовність до діяльності включає в себе усвідомлені і неусвідомлені установки, моделі вірогідної поведінки, визначення оптимальних способів діяльності, оцінку своїх можливостей в їх відповідно до майбутніми труднощами і оцінку необхідності досягнення певного результату [2].

За своєю структурою інноваційна готовність включає в себе психологічну, мотиваційну, кваліфікаційну готовність.

Наявність готовності до інноваційної діяльності по-різному проявляється в ході управління змінами. З одного боку, високий рівень готовності при наявності досить жорстких обмежень стимулює протиріччя і конфлікти. З іншого боку, він служить підставою для формування умов впровадження інновацій.

Зміст інноваційної готовності може бути представлено в семи варіантах [1].

1. Готовність піти за лідером змін.
2. Готовність за умови матеріальної винагороди.
3. Готовність за умови можливості взяти на себе відповідальність за інноваційні зміни.
4. Готовність за умови особистісної та професійної самореалізації.
5. Готовність за умови відсутності серйозних змін.
6. Готовність на підставі минулого досвіду.
7. Готовність на основі позитивного емоційного сприйняття всього нового.

Існують такі види інноваційної готовності [3;6]:

1) готовність на основі позитивного емоційного сприйняття всього нового; добре сприймається все нове і на перших стадіях впровадження інновації вона буде підтримуватися, але якщо почуття новизни «зійде нанівець», то можливо «перемикання» на щось інше;

2) готовність за умови особистісної та професійної самореалізації; готовність підтримати нововведення, якщо воно пов'язане з особистісної та професійної самореалізацією, усвідомлення професійного зростання;

3) готовність за умови можливості взяти на себе відповідальність за інновацію; прояв яскраво виражених лідерських нахилів, нововведення буде підтримано, якщо воно допомагає реалізувати себе як керівника, взяти на себе відповідальність за справу.

4) готовність на підставі минулого досвіду; підтримка інновацій, оскільки вони пов'язані з успіхом участі в інноваціях в минулому.

Можна виділити наступні підходи до управління інноваційною готовністю [8]:

1) революційний підхід, який передбачає кардинальну зміну процесів, ставлячи під сумнів сформовані методи і основи, тим самим досягаючи оптимального стану готовності;

2) еволюційний підхід, при якому інноваційна готовність будується в рамках організаційного розвитку. В основі підходу лежить системне вдосконалення, яке орієнтоване на підвищення ефективності компанії, через зміну сформованих норм і цінностей;

3) підхід «інноваційна готовність як проект». Цей підхід розглядає інноваційні зміни і готовність як проект. У цьому випадку передбачається, що зміни - разова акція з чітко визначеними датами початку і завершення проекту, із зрозумілим і прозорим результатом;

4) підхід «інноваційна готовність як постійна складова». Цей підхід полягає в тому, що у компанії і її співробітників розвивають здатність і готовність до змін. Ця робота ведеться постійно, без обмежень за часом і незалежно від конкретних проектів. Такий процес націлений на довгостроковий розвиток підприємства і являє собою не вирішення якихось конкретних проблем, а, скоріше, інвестиції в розвиток кадрового потенціалу.

Можна виділити такі інструменти управління інноваційною готовністю до змін.

Першими з них є фінансові інструменти. Оцінити готовність підприємств до інноваційної діяльності пропонується за двома показниками: інтегральний індекс фінансової стійкості і інтегральний індекс патентної активності [5].

Інтегральну оцінку фінансової стійкості підприємств проводить за інтегральним індексом фінансової стійкості.

Інтегральний індекс фінансової стійкості підприємств визначається за формулою:

$$I_{fu} = I_a \times I_{fc} \times I_{fl} \times I_{vk}, \quad (1)$$

де I_a - індекс автономії;

I_{fc} - індекс фінансової стійкості;

I_{fl} - індекс фінансового левериджу;

I_{vk} - індекс забезпеченості запасів власним капіталом.

Індекс фінансової стійкості підприємств знаходимо за формулою:

$$I_k = K_n \div K_o, \quad (2)$$

де K_n - фактичне значення по кожному показнику;

K_o - оптимальне значення по кожному показнику;

K - відповідний коефіцієнт.

Для інтегральної оцінки інноваційної активності підприємств можна використовувати індекс патентної активності, який визначається за формулою:

$$K_{pa} = P \div BP, \quad (3)$$

де П - число патентних заявок;

ВР - виручка від реалізації, вибираємо в залежності від підприємства по бухгалтерській звітності (формі № 2).

Наступним інструментом є модель змін Курта Левіна. Курт Левін виділив три етапи управління змінами: «розморожування», «рух» і «заморожування». На стадії розморожування визнається необхідність, визначення рушійних сил і визначення кінцевого результату змін. У фазі руху відбувається впровадження змін, а стадія заморожування дозволяє закріпити зміни, що відбулися і стабілізувати ситуацію. Саме ця концепція є основоположною для управління змінами, і для формування етапів інноваційної готовності [7].

Також доцільною є оцінка ступеня інноваційної готовності підприємств до змін здійснюється шляхом опитування експертів – працівників вищої та середньої ланок управління підприємств з використанням спеціально розробленої системи критеріїв. Експертам пропонується надати оцінки по кожному критерію за десятибальною шкалою (0 – мінімальне значення, 10 – максимальне значення) [10].

Модель змін «Силове поле» в своїй основі має аналіз чинників (сил), які можуть сприяти інноваційним змінам та готовності до них або навпаки їх гальмувати. Передбачається, що при будь-яких умовах діють дві групи сил: рушійні і стримуючі, причому ці сили можливі як всередині організації, наприклад, в поведінці людей, в ресурсах, так і поза нею – в процесах, які відбуваються в країні [9].

Модель ADKAR - це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків: 1. Усвідомлення необхідності інноваційних змін і готовності. На цьому етапі описуються підстави для проведення змін. 2. Бажання і готовність до змін. На етапі відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються лише в разі розуміння їх необхідності. 3. Знання, яким чином змінюватися. На цьому етапі формується знання про те, як саме має бути і слід змінюватися, а також містяться необхідні для змін знання, вміння, навички. 4. Здатність впроваджувати зміни. Етап передбачає демонстрацію застосовності і привабливості змін, а також визначення бар'єрів, які можуть перешкодити змінам. 5. Забезпечення підтримки змін. Тут особлива увага приділяється зусиллям, спрямованим на підтримку змін [4].

Модель EASIER - модель управління змінами. Дана модель використовується для аналізу стратегії інновацій, вона може бути застосована в ситуації будь-якої складності, пов'язаної зі змінами. Елементи EAS (створення бачення, активація, підтримка) більшою мірою поведінкові, а решта - IER (впровадження, забезпечення, визнання) пов'язані з питаннями системи і процесів інноваційних змін.

Слід мати на увазі, що жоден з підходів і жоден з інструментів до управління інноваційною готовністю до змін не є найкращим. Вибір того чи іншого підходу повинен базуватися на врахуванні реальних умов. Застосування підходів і моделей до управління інноваційною готовністю призводить до

підвищення ефективності і прискоренню темпів розвитку організації. Таким чином, для правильної реалізації інноваційної готовності до змін необхідно, перш за все, оцінити конкретну ситуацію і бажані результати, а також навчитися правильно керувати змінами на основі розглянутих підходів і інструментів.

Література:

1. Ашмарина С.А., Герасимов Б.Н. Управление изменениями: Учеб. пособие. – К.: Рид Групп, 2011. – 208 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Гардарики, 1996. – 416 с.
3. Гусаков В. А. Ясна стратегія бізнесу. - Х .: Вершина, 2009. - 360 с.
4. Дроздов І. М. Управління розвитком організації: Навчальний посібник. - К: ПППККГС, 2001. - 110 с.
5. Коэн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.
6. Кузьменко О.М. Потенціал розвитку інноваційної діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Кузьменко, І. М. Літвінова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2011. — №10(1).
7. Левін К. Теорія поля в соціальних науках. - М .: Сенсор, 2000. - 572 с.
8. Мусаєва Ю. К., Петроченко А. Б. Модель відкритих інновацій // Інноватика-2012: зб. матеріалів VIII Всерос. шк.-конф. студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю (25-28 квітня 2012 року). Т.1 / за ред. А. Н. Солдатова, С. Л. Минькова. – К, 2012. - С.290-292.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Широкова Г. В. «Теорія О» і «теорія Е» як стратегія організаційних змін [Електронний ресурс] // Менеджмент в Росії і за кордоном. - СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. – 480 с.