

Р.Г.МАЙСТРО, Д.С.НАЗАРЕНКО

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено сутність управлінських інновацій та виокремлено проблемні аспекти інноваційного менеджменту на українських підприємствах в сучасних умовах. Проаналізовано питання запровадження управлінських інновацій, як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємств в розвинутих країнах. Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на основі запровадження управлінських інновацій. Принципово нові покоління техніки вимагають адекватних технологічним формам організації виробництва методів управління. Різко зростає роль стратегічного управління в переломні моменти становлення нових напрямів і поколінь техніки. Їх розробка, освоєння, розповсюдження пов'язані з ломкою пропорцій і уявлень, що склалися, технологічною, економічною, психологічною перебудовою. Потрібні нові (інноваційні) стратегічні управлінські рішення, щоб подолати силу інерції, підтримати нове, піти на докорінну перебудову сфер розробки, виробництва і застосування техніки, організації виробничого процесу і управління персоналом.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, управлінські інновації, конкурентоспроможність підприємств.

Р.Г.МАЙСТРО, Д.С.НАЗАРЕНКО

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Определена сущность управленческих инноваций и выделены проблемные аспекты инновационного менеджмента на украинских предприятиях в современных условиях. Проанализированы вопросы внедрения управленческих инноваций, как фактора повышения конкурентоспособности предприятий в развитых странах. Предложены пути повышения конкурентоспособности украинских предприятий на основе внедрения управленческих инноваций. Принципиально новые поколения техники требуют адекватных технологическим формам организации производства, методов управления. Резко возрастает роль стратегического управления в переломные моменты становления новых направлений и поколений техники. Их разработка, освоение, распространение связаны с ломкой пропорций и сложившихся представлений технологической, экономической, психологической перестройкой. Нужны новые (инновационные) стратегические управленческие решения, чтобы преодолеть силу инерции, поддержать новое, пойти на коренную перестройку сфер разработки, производства и применения техники, организации производственного процесса и управления персоналом.

Ключевые слова: инновационный менеджмент, управленческие инновации, конкурентоспособность предприятий.

R. H. MAISTRO, D. S. NAZARENKO

MANAGEMENT INNOVATION AS A FACTOR OF INCREASE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

The essence of managerial innovations is determined and the problematic aspects of innovative management in Ukrainian enterprises under modern conditions are highlighted. The question of introduction of managerial innovations as a factor of increasing the competitiveness of enterprises in developed countries is analyzed. The ways of increase of competitiveness of the Ukrainian enterprises on the basis of introduction of managerial innovations are offered. Fundamentally new generations of equipment require adequate technological forms of production organization and management methods. The role of strategic management in the critical moments of the formation of new directions and generations of technology increases sharply. Their development, development, and distribution are associated with the breaking of proportions and existing ideas of technological, economic, and psychological restructuring. We need new (innovative) strategic management solutions to overcome the force of inertia, support the new, go to a radical restructuring of the areas of development, production and application of technology, the organization of the production process and personnel management.

Keywords: innovative management, managerial innovations, competitiveness of enterprises.

Постановка проблеми. В сучасних умовах переходу глобальної економіки на постіндустріальний рівень розвитку, відбуваються якісні інституційні зміни не тільки на макрорівні, але і на мікрорівні – на рівні підприємств, а саме в організації виробництва і в управлінні. Принципово нові покоління техніки вимагають адекватних технологічним формам організації виробництва методів управління. Різко зростає роль стратегічного управління в переломні моменти становлення нових напрямів і поколінь техніки. Їх розробка, освоєння, розповсюдження пов'язані з ломкою пропорцій і уявлень, що склалися, технологічною, економічною, психологічною перебудовою. Потрібні нові (інноваційні) стратегічні управлінські рішення, щоб подолати силу інерції, підтримати нове, піти на докорінну перебудову сфер

розробки, виробництва і застосування техніки, організації виробничого процесу і управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість науковців переймалася дослідженням питань запровадження управлінських інновацій, як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємств. Серед наукових розробок подібного спрямування можна виокремити праці таких учених, як Большакової А., Ільєнкової С., Пашкеєва С., Курячої О., Хеймела Г. та інші [1, 2, 4, 6].

Однак залишаються недостатньо дослідженими і потребують поглибленого вивчення питання визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі запровадження управлінських інновацій.

Метою статті є визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі запровадження управлінських інновацій.

Виклад основного матеріалу. В науковій літературі прийнято розділяти інновації на технологічні, організаційні (маркетингові), управлінські. Інновації технологічні зосереджуються на внесенні змін у виробничий процес, інновації організаційні – це модернізація стратегії просування продукції підприємства, інновації управлінські – це модернізація методів, принципів, засобів і форм управління бізнес-процесами з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Управлінські інновації є не що інше, як нові управлінські технології, адміністративні процеси і організаційні структури. Це може бути, наприклад, запровадження нових методів організації праці, структуризації завдань, розподілу ресурсів, системи винагороди.

В основі нових управлінських технологій лежать концепції інжинірингу і реінжинірингу бізнесу. Загальне управління діловими (бізнес) процесами називають інжинірингом бізнесу, бо в його основі лежить безперервне проектування уніфікованих процесів: їх найменування, змісту, входу, виходу, зворотних зв'язків і т.і. Реінжиніринг — це перебудова бізнес-процесів з метою досягнення якісного підвищення ефективності діяльності підприємства.

Останній термін з'явився на початку 1980-х рр. і пов'язаний з перебудовою ділових процесів поставок в компанії Ford Motors і процесів оплати рахунків в компанії IBM Credit. Засновником теорії реінжинірингу вважають М. Хаммера (автора (разом з Дж. Чампі) бестселера «Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі») [1].

На сучасному етапі розвитку комп'ютерних і телекомунікаційних технологій правомірно говорити і про принципово нові технології управління уніфікованими бізнес-процесами на базі матричних структур. Визначальними чинниками забезпечення конкурентної переваги матричної організації стають швидкість модифікації, якість продукту і мінімізація витрат. На перший план виходить проблема розробки технології управління, що дозволяє знаходити економічні (за часом і витратам ресурсів) і якісні маршрути виконання замовлень споживачів [2].

Останнім часом, щоб стати більш гнучкими і ефективними в конкурентному середовищі, провідні світові корпорації направляють значну частину коштів і часу на вдосконалення бізнес-процесів. Управлінські інновації забезпечують компанії-новатору довготривалу конкурентну перевагу, оскільки зачіпають всі сфери її діяльності. При цьому існують труднощі в здійсненні управлінських інновацій: генерувати і втілити інноваційну ідею може не кожний керівник, до того ж ця ідея не обов'язково спрацює на конкретному підприємстві. Як правило, управлінські інновації в компаніях випадкові і не значні. Ті ж корпорації, де оновлення і постійні перетворення в управлінні – налагоджений процес, мають всі шанси залишитися на ринку на тривалий час.

Одним з передових світових новаторів у сфері

управлінських технологій є компанія Google - унікальний пошуковий механізм в глобальній системі Internet і одночасно прибуткова бізнес-модель. Головна відмінність Google від десятка інших пошукачів і тисячі менш успішних інтернет-компаній – у філософії. Що може бути зрозумілішим корпоративній місії Google: «організувати всю світову інформацію і зробити її доступною і корисною для всіх»?

Засновники компанії С. Брин і Л. Пейдж наймають на роботу тільки інженерів високої кваліфікації та фахівців з вченим ступенем. Співробітникам компанії дозволено по суботах грати в хокей на роликах прямо на автостоянці компанії. Готувати сніданки і обіди в корпоративному кафетерії запрошують відомих і дуже дорогих кухарів. В офісі завжди доступна гаряча кáva і безліч напоїв (безкоштовно). В компанії працюють масажисти для персоналу. На роботу дозволено приводити домашніх тварин. Доповнює цей «соціальний пакет» привілей – це дозвіл п'яту частину робочого часу (20%) займатися чим завгодно.

В результаті Google, у тому числі завдяки своїм управлінським інноваціям (які привели до технологічних), стала володарем безлічі нагород, включаючи нагороду «Краща пошукова система в Інтернеті», приз журналу «PC» за «Технічну досконалість» і титулу «Краща пошукова машина» від журналу «Net» [1].

Іншим прикладом може служити компанія Virgin Р. Бренсона, яка під брендом Virgin продає музичні записи, алкоголь, весільні плаття, здійснює авіаційні і залізничні перевезення, управляє готелями на екзотичних курортах, надає послуги мобільного зв'язку, медичні і фінансові послуги. Як стверджують експерти, унікальність Virgin пояснюється тим, що бренд відображає особу самого Р. Бренсона.

Бренсон Р. – один з найбільш ексцентричних і епатажних людей серед мільярдерів. Він перетворив свій бізнес в шоу, розвага для себе самого, своїх співробітників і мільйонів глядачів. Бренсон може з'явитися на публіці в танку часів Другої світової війни, в рубці супершвидкісного судна, або в корзині повітряної кулі, в костюмі Бетмена, або в білому весільному платті. Його відомий принцип свідчить: бізнес повинен приносити задоволення і насолоду – причому в першу чергу споживачам, а незвичайні акції і галас у пресі привертають публіку краще за будь-яку рекламу.

Бренсон Р. не любить говорити «ні» і завжди готовий підтримати ініціативу своїх підлеглих. Корпоративна культура в компанії Бренсона полягає в наступному: будучи невтомним генератором ідей, Бренсон Р. цінує і всіляко підтримує ці якості і в своїх співробітниках, вимагаючи від них високої активності і самостійності, не терпить тяганини і бюрократії, тому навмисно не роздуває штат в підрозділах компанії. Бренсон Р. часто повторює, що немає такого рішення, якого не можуть прийняти разом дві люди, розмовляючи по телефону, а якщо питання дуже важливе, то тет-а-тет [5].

В світовому менеджменті велику популярність

набула нова стратегія менеджменту «блакитний океан», автором якої є Ч. Кім – професор міжнародного менеджменту бізнес-школи INSEAD. Основні положення стратегії «блакитного океану» можна позначити в декількох тезах:

- єдиний спосіб випередити конкурентів – не намагатися їх перемогти на існуючому ринку, а створювати нові ринки і напрями, вільні від конкуренції;
- потрібно візуалізувати свою стратегію і профіль галузі у формі «стратегічної канви»;
- не потрібно вибирати між диверсифікацією і низькими витратами, можна використовувати обидва ці методи паралельно;
- не потрібно сподіватися на існуючий попит, варто шукати і створювати новий.

Стратегію менеджменту «блакитного океану» успішно використовує корейська компанія LG Electronics. Стратегія зачіпає всі аспекти діяльності компанії – маркетинг, кадрову політику, логістику. Компанія LG цілеспрямовано вирішила вийти з «червоного океану», де постійна конкурентна боротьба інколи не дозволяє отримувати того результату, на який розраховує менеджмент. Жорстка конкуренція призводить до того, що в «червоному океані» багато компаній мають невеликий прибуток або взагалі працюють в збиток саме через витрати, пов'язані з конкурентною боротьбою. І більшість товарних ринків це якраз ринки «червоного океану».

«Блакитний океан» – це середовище, в якому фактично відсутня (певний час) конкурентна боротьба, тому компанії одержують високі прибутки. Поява конкурентної боротьби в «блакитному океані» перетворює його на «червоний океан» і примушує компанію шукати новий «блакитний океан». Щоб перейти з «червоного океану» в «блакитний», необхідно: відмовитися від тієї частини бізнесу, яка є неперспективною, або ж зменшити її, збільшити той сегмент, який визнаний найбільш прибутковим, і створити інноваційні продукти.

В реалізацію стратегії «блакитного океану» в LG Electronics залучений кожний співробітник. Це позиція компанії і кожний інженер в LG не просто відповідає за свою ділянку роботи, але і стежить за тенденціями на ринку і його кон'юктурою, як маркетолог [4].

Підвищення світових цін на нафту внесло певні корективи в рейтинг найбільших корпорацій світу. В списку «Fortune 500» в першій п'ятірці знаходиться нафтові компанії - British Petroleum (далі BP). Проте ще на початку 1990-х рр. BP, знаходилася на межі банкрутства. Але, створивши нетрадиційну організаційно-управлінську систему, засновану не на вертикальних, а на горизонтальних зв'язках, компанія змогла подолати кризу і перетворитися на одного з лідерів світового ринку. Крім того, BP диверсифікувала свою діяльність, для того, щоб позбулася тісної залежності від нестабільного нафтового ринку, і навіть спробувала змінити свій імідж. В усякому разі, представники компанії підкреслюють, що назва «BP» означає тепер Beyond

Petroleum – «не тільки нафта».

Так, на початку 1990-х років основою організаційної структури BP були регіональні операційні компанії (ROC), що включали бізнес-менеджерів і технічних експертів, що управляли процесами пошуку і видобутку нафти на підвідомчих територіях. Голова компанії Д. Брауні ліквідував ці структури, запросивши керівництво ROC в створений ним виконавчий комітет, який здійснював загальне управління підрозділом, і, розподіливши технічних фахівців за окремими об'єктами. Менеджери об'єктів стали повноправними господарями на своїх ділянках. Кожний з них підписував індивідуальний контракт з BP, в якому обумовлювалися зобов'язання менеджера в частині обсягів виробництва, собівартості і капітальних витрат. Менеджери об'єкту самостійно приймали рішення про те, де і як бурити свердловини, скільки і яких наймати фахівців, робити все власними силами, або вдаватися до аутсорсингу.

Потім Д. Брауні розділив більше 40 об'єктів BP на чотири групи – не за географічною ознакою, а залежно від стадії реалізації проектів. Об'єкти, що відносяться до кожної з цих груп, мали схожі проблеми, а значить, можна було загальними зусиллями знайти шляхи їх вирішення або організувати спільний мозковий штурм. Менеджери, зацікавлені в досягненні конкретних результатів і не зв'язані будь-якими бюрократичними перепонами швидко оцінили переваги таких горизонтальних зв'язків. Без жодного примушення і навіть координації з боку керівництва BP вони зав'язали неформальні контакти один з одним, спілкуючись з різних питань, організовуючи ділові зустрічі і запрошуючи один одного для консультацій. Незабаром такі ж зв'язки з'явилися і між технічними і комерційними фахівцями.

Усередині BP була створена ціла мережа «професійних клубів», члени яких постійно обмінювалися інформацією один з одним, вчилися один у одного і фактично створювали загальний банк знань. З часом ці «клуби» цілком офіційно узяли на себе відповідальність за те, щоб досягнення, перспективні ідеї і вдалі рішення, знайдені на одному об'єкті, були швидко сприйняті на інших.

Крім того, Брауні Д. запропонував розповсюдити механізм децентралізації і горизонтального обміну знаннями на всі підрозділи BP. Цей процес, що почався в середині 1990-х рр., продовжується дотепер, поступово залучивши майже 100 бізнес-підрозділів BP в рамках однієї й тієї ж стратегії розвитку – високого рівня самостійності і відповідальності за результати, що досягаються.

Основою цієї системи є комп'ютерна мережа, яка підтримує внутрішньокорпоративний Інтранет з десятками тисяч сторінок. Свої сторінки в цій мережі мають багато співробітників компанії, є розділи, присвячені тим або іншим технологіям або областям знань, існують чати, на які можна вийти у разі виникнення будь-яких труднощів і отримати пораду від колеги, можливо, що знаходиться на іншій стороні земної кулі. Механізм обміну знаннями в компанії постійно еволюціонує, розростаючись як

горизонтально, так і вертикально. Так, корпоративна мережа ВР інтегрована з системами її найважливіших партнерів, що полегшує співпрацю і дозволяє всім сторонам одержувати додатковий досвід, підвищувати свою кваліфікацію та конкурентоспроможність компанії.

Останніми роками була створена всесвітня система відеоконференцій і обміну відеофайлами, тому експерту, чия допомога потрібна для вирішення якої-небудь проблеми, не обов'язково виїжджати в регіон запиту. Управління проектами у ВР відбувається за чітким алгоритмом, що включає вивчення попереднього досвіду аналогічних заходів, постійне відстежування реалізації проєкту із зіставленням плану і проміжних результатів, а також ретроспективний аналіз із занесенням всіх висновків і рекомендацій в загальнокорпоративний банк знань, щоб цією інформацією могли згодом скористатися інші співробітники.

Вищенаведена децентралізована, вільна структура ВР не тільки підвищила ефективність діяльності компанії, але і допомогла їй зробити ряд важливих кроків наприкінці 1990-х - початку 2000-х рр., коли британська корпорація буквально увірвалася в «велику трійку» глобального нафтового ринку, кинувши виклик традиційним лідерам – Exxon і Shell [5].

Отже, в сучасних умовах глобальних економічних процесів, щоб стати більш гнучкими і ефективними в конкурентному середовищі, ведучі світові корпорації направляють значну частину коштів і часу на вдосконалення управління своїх бізнес-процесів. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності компаніям необхідні нові підходи в управлінні – управлінські інновації. Довготривала конкурентна перевага і успішність будь-якої компанії залежать від її своєрідності, від уміння творчо підходити до управління, здібності знаходити нестандартні рішення складних проблем, тобто надважливими є не стільки «правильні принципи» менеджменту, скільки управлінські інновації.

Висновки. Отже, немає сумніву, що існуючий зарубіжний досвід впровадження управлінських

інновацій необхідно використовувати на українських підприємствах. На жаль, в даний час в країні підприємства, як приватні, так і державні поки не достатньо використовують наведений досвід розвинутих країн, не генерують і не впроваджують інноваційні технології в управлінні. Тому державі необхідно стимулювати інноваційні процеси як на корпоративному рівні (за рахунок зростання доходів споживачів і забезпечення розвитку висококонкурентного середовища), так і на рівні державних підприємств (здійснення ефективної антимонопольної політики та фінансування впровадження управлінських інновацій), тим більше що багато хто з них мають серйозні фінансові проблеми, і у тому числі через проблеми управлінського характеру, що й буде предметом подальших наукових досліджень.

Список літератури

1. Большаков А. С. *Менеджмент* / А. С. Большаков // Учебное пособие. – СПб.: «Издательство "Питер"», 2000, 160 р.
2. *Инновационный менеджмент*. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, – М.: Юнити, 1997. – 307 с.
3. *Инновационный менеджмент: Учебное пособие* / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – СПб.: Наука, – 2000. – С. 354.
4. Пашкеев С. Океан надежд / С. Пашкеев, Е. Курячая // *Бизнес*. – 2006. - №10 (685). – С. 65-68. – (6 мар.).
5. Пашкеев С. Добытчики / С. Пашкеев // *Бизнес*. – 2005. – №50 (673). – С. 84 – 87. – (12 дек.).
6. Хеймел Г. *Что есть в управленческих инновациях?* / Г. Хеймел // *Harvard / Business Review*. – 2006. – С. 25-31.

References (transliterated)

1. Bol'shakov A. S. *Menedzhment* [Management]. Uchebnoe posobie. – Sankt-Peterburg: «Izdatel'stvo "Piter"», 2000, 160 p.
2. Il'enkovoj S. D. *Innovacionnyj menedzhment* [Management innovation]. Uchebnik. Moscow, Juniti, 1997, 307 p.
3. Zavlina P.N., Kazanceva A.K., Mindeli L.Je. *Innovacionnyj menedzhment* [Management innovation]. Uchebnoe posobie SPb Nauka, 2000, 354 p.
4. Pashkeev S., Kurjachaja E. Okean nadezhd [An ocean of hope]. *Biznes* [Business], 2006, no 10 (685). pp. 65-68. – (6 mar.).
5. Pashkeev S. Dobytchiki [Miners]. *Biznes*. [Business]– 2005. – no 50 (673). – pp. 84 – 87.
6. Hejmel G. *Chto est' v upravlencheskih innovacijah?* [What is there in management innovation?]. *Harvard Business Review*. 2006, pp. 25-31.

Надійшла (received) 19.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Майстро Руслана Григорівна (Майстро Руслана Григорьевна, Maistro R.) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», , доцент кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «ХПІ», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>; e-mail: maistrorg@gmail.com

Назаренко Дарина Сергіївна (Назаренко Дарина Сергеевна, Nazarenko D) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент, м. Харків, Україна; ; e-mail: