

## 5.2. Досвід вітчизняних підприємств з використання управлінських інновацій

Функціонування підприємств по всьому світі щорічно ускладнюється, що спричинене поглибленням кризових явищ в економіках держав, посиленням конкуренції, світовими глобалізаційними процесами. В таких складних умовах без використання нових підходів до управління підприємствам буде дуже складно адаптуватися до таких процесів, підвищити конкурентоспроможність та наділі розвиватись. Сформувати довготривалі конкурентні переваги на підприємствах можливо за рахунок проведення безперервної інноваційної діяльності. Однак, інноваційна діяльність на підприємстві є дуже складною, ризикованою та витратною [26]. Основою інноваційної діяльності на підприємстві є різноманітні інновації.

Вперше термін «інновація» як економічну категорію визначив Й.А. Шумпетер на початку ХХ століття. При цьому під інновацією розумілися зміни з метою впровадження до використання нових споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації виробництва [22]. З розвитком ринкових умов інновації стають передумовою та основною рушійною силою розвитку підприємств.

Першу класифікацію інновацій розробив Й. Шумпетер. Її використовували до кінця 1960-х рр. Він виділив п'ять типів інновацій, серед яких є особливий вид інновацій – організаційні інновації – впровадження нових організаційних форм.

В подальшому дослідниками класифікація інновацій була розширена і уточнена. Термін «організаційні інновації» було доповнено і його стали трактувати як управлінські інновації. Управлінські інновації – вдосконалення організаційної структури, стилю й методів прийняття рішень, використання нових способів обробки інформації і документації тощо. Більшість дослідників розглядає управлінські інновації, як спосіб покращення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації.

Хоча прийнято вважати, що основою розвитку будь-якого підприємства є застосування продуктових інновацій, але по значущості слід вважати головними управлінські інновації. Саме вони забезпечують підприємству отримання довготривалих конкурентних

переваг, які не можуть бути скопійованими конкурентами, рішення стратегічних задач та інше [28, с. 176].

Метою розробки і впровадження управлінських інновацій на підприємстві є:

- підвищення ефективності виробництва при реалізації технічних (технологічних) нововведень;
- посилення впливу на темп матеріалізації технічного прогресу та розповсюдження нововведень;
- створення нових форм та методів планування, організування, регламентування праці та виробництва, а також у сферах ціноутворення, мотивації і оцінки результатів діяльності.

Підставою для впровадження управлінських інновацій є зміна завдань, які розв'язує підприємство, що викликано об'єктивними причинами, які відбуваються в зовнішньому середовищі [18, с. 628-633].

На відміну від продуктових, технологічних, процесних та ринкових інновацій, управлінські інновації, здійснюють опосередкований вплив на ефективність діяльності підприємств. Незважаючи на це, за останні сто років найкращих результатів діяльності досягли ті підприємства, що впроваджували саме управлінські інновації [26].

Якщо подивитися та проаналізувати наявний досвід успішних підприємств по всьому світі, то можна побачити, що майже всі вони так чи інакше використовували управлінські інновації. Приклади найвідоміших з таких підприємств-інноваторів наведено в табл. 5.4 [28].

З даних табл. 5.4 можна зробити висновок, що всі досліджені закордонні підприємства-інноватори є відомими брендами, як «старими», заснованими ще у XIX сторіччі (наприклад, «*General electric*»), так і «молоді», засновані наприкінці XX сторіччя (наприклад, «*Google*»). Необхідністю впровадження саме управлінських інновацій на них викликана зміною завдань, що спричинено необхідністю подальшого розвитку підприємств. Кожне підприємство створило і впровадило унікальні власні управлінські інновації, які важко скопіювати конкурентам. В результаті впровадження управлінських інновацій усі досліджені підприємства досягли успіху.

Таблиця 5.4. Приклади зарубіжних підприємств, що застосували управлінські інновації [28]

Назва	Рік заснування	Основний вид діяльності	Причини застосування управлінської інновації	Сутність управлінської інновації
«General electric»	1878	освітлювання (лампочки)	поєднання різних бізнесів для розробки інноваційних продуктів, стрімке розширення підрозділів компанії	удосконалено промислову дослідницьку лабораторію
«DuPont»	1802	порох	стрімке розширення підрозділів компанії, підвищення якості роботи підрозділів	розроблено: - метод ROI, для розвитку техніки бюджетування капіталовкладень; - стандартизований спосіб порівняння результатів роботи промислових відділів
«Procter & Gamble»	1837	мило та свічки	інтенсивне економічне зростання та розширення видів продукції підприємства	створено бренд-менеджмент; розроблено метод рівномірного накопичення нематеріальних активів
«Visa»	1958	платіжна система (банківська сфера)	необхідність займатися комерційною діяльністю в будь-якому куточку світу, в будь-який час і спосіб	організаційні інновації в сфері банківських послуг, що поєднала 21 тис. фінансових інститутів та 1,3 млрд власників кредитних карт по всьому світі
«Linux»	1969	комп'ютерна сфера	створення повнофункціональної та свобідної операційної системи	розроблено комп'ютерну програму на основі відкритого програмного коду; створено механізм координації діяльності окремих розробників зі всього світу з метою досягнення однієї цілі
«Toyota»	1933	автомобілебудування	зробити підприємство організацією, що безперервно навчається, з рахунок постійного аналізу та удосконалення	розроблено принцип безперервного удосконалення шляхом використання розумових здібностей співробітників нижчих ланок управління

Назва	Рік заснування	Основний вид діяльності	Причини застосування управлінської інновації	Сутність управлінської інновації
«General Motors»	1908	автомобілебудування	стрімкий розвиток підприємств, що входили до складу компанії	створено дивізійну організаційну структуру
«Whole Foods»	1980	мережа продуктових магазинів	«Створити компанію, засновану на коханні, а не на жахах», тобто співтовариство, що створює цінності для людей	удосконалено структуру підприємства шляхом створення маленьких автономних груп людей, що управляють окремим відділом в магазині
«Whirlpool»	1911	виробництво побутової техніки	стрімке зниження обсягів продажів	впроваджено системний принцип управління «інновації всюди і від кожного», завдяки якому забезпечено інноваційність кожного проекту розвитку товару
«Google»	1998	комп'ютерні технології	розширення видів діяльності, пошук інноваційних ідей від людей по всьому світі, які можуть змінити світ і життя людей в ньому	створено невеликі автономні інноваційні групи («Google Lab»), які витрачають 20% робочого часу на розробку інноваційних проектів

Вітчизняні підприємства для підвищення ефективності діяльності також використовують різноманітні управлінські інновації. При розробці рейтингу вітчизняних підприємств-інноваторів було враховано такі критерії як відомість підприємства, впровадження підприємствами сучасних підходів до управління, діяльність з управління ланцюгами постачання, присутність та успішність збуту на висококонкурентних вітчизняних та зарубіжних ринках, ефективна політика науково-технічного розвитку виробництва, привабливість підприємств для інвестицій. За результатами дослідження було сформовано рейтинг підприємств-інноваторів провідних галузей України:

1. Рейтинг підприємств високотехнологічного машинобудування України за рівнем управлінських інновацій у 2013 році [20]:  
1 місце – Запорізький автомобілебудівний завод;

2 місце – Богдан;

3 місце – Новокраматорський машинобудівний завод (НКМЗ);

4 місце – Турбоатом;

5-6 місце – Мотор Січ.

2. Рейтинг найбільш інновативних підприємств кондитерської галузі у ТОП-100 кондитерських компаній світу, який щорічно публікується журналом *Candy Industry* у 2014 році [24]:

20 місце – корпорація «Рошен»;

38 місце – ЗАО «Конті»;

57 місце – компанія «АВК».

3. Рейтинг найбільш інновативних агрохолдингів за рівнем управлінських інновацій у 2014 році [19]:

1. Миронівський хлібопродукт (МХП).

2. «Мрія агрохолдинг».

3. «Укрпромінвест-агро».

Проаналізуємо, які саме управлінські інновації застосовували відомі вітчизняні підприємства різних галузей, щоб досягти таких високих результатів в рейтингах (табл. 5.5-5.7):

Узагальнюючи дані, представлені в табл. 5.5-5.7, можна дійти висновку, що:

1. Найбільш потужні великі вітчизні підприємства активно використовують управлінські інновації. Більшість з таких підприємств є «молодими», заснованими після становлення України, як самостійної держави. Тільки у галузі машинобудування є «старі» підприємства, але вони за період свого заснування до сьогодення змінювали форму власності.

2. Головним критерієм застосування тих чи інших видів управлінських інновацій як на закордонних, так і на вітчизняних підприємствах є необхідність змін в діяльності підприємства. Такі зміни можуть бути зумовлені різними чинниками: стрімке зниження обсягів продажу, розширення видів діяльності, стрімке розширення підрозділів компанії та інше.

3. Якщо на закордонних підприємствах в більшості з них управлінські інновації є унікальними та особливими для кожного підприємства, то на вітчизняних підприємствах вони є стандартними і однотипними. Такі інновації не складно скопіювати підприємствам-конкурентам, тому всі галузеві підприємства рухаються в одному інноваційному напрямку.

Таблиця 5.5. Приклади вітчизняних підприємств високотехнологічного машинобудування, що застосували управлінські інновації

Назва	Рік заснування	Основний вид діяльності	Причини застосування управлінської інновації	Сутність управлінської інновації
Запорізький автомобілебудівний завод	1863	автомобілебудування	Оновлення виробництва, стабільність функціонування та подальший розвиток підприємства	Реінжиніринг-бізнес-процесів; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008); Управління поставаннями (логістика); Бренд-менеджмент
Корпорація «Богдан»	2000	автомобілебудування	Оновлення виробництва, стабільність функціонування та подальший розвиток підприємства	Реінжиніринг-бізнес-процесів; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008); Управління поставаннями (логістика); Бренд-менеджмент
Новокраматорський машинобудівний завод (НКМЗ)	1928	автомобілебудування	Оновлення виробництва, стабільність функціонування та подальший розвиток підприємства	Реінжиніринг-бізнес-процесів; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008); Управління поставаннями (логістика)
«Турбоатом»	1934	проекування та виробництво різних турбін	Оновлення виробництва, стабільність функціонування та подальший розвиток підприємства	Система управління-бізнес-процесами; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008); Управління поставаннями (логістика)
Корпорація «Мотор Січ»	1907	авіаційні двигуни та газотурбінні установки	Оновлення виробництва, стабільність функціонування та подальший розвиток підприємства	Система управління-бізнес-процесами; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008); Управління поставаннями (логістика); Бренд-менеджмент

Таблиця 5.6. Приклади вітчизняних підприємств кондитерської галузі, що застосували управлінські інновації

Назва	Рік заснування	Основний вид діяльності	Причини застосування управлінської інновації	Сутність управлінської інновації
Корпорація «Рошен»	1996	виробництво кондитерських виробів	Зміна форми власності, оновлення виробництва та подальший розвиток підприємства	Система управління-бізнес-процесами; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008; ISO 22000:2005; Управління поставаннями (логістика); Бренд-менеджмент
Група компаній «Конті»	1997	виробництво кондитерських виробів	Зміна форми власності, оновлення виробництва та подальший розвиток підприємства	Система управління-бізнес-процесами; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008; ISO 22000:2005; Управління поставаннями (логістика); Бренд-менеджмент
Компанія «АВК»	1991	виробництво кондитерських виробів	Зміна форми власності, оновлення виробництва та подальший розвиток підприємства	Система управління-бізнес-процесами; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008; ISO 22000:2005; Бренд-менеджмент

4. Так само, як і на закордонних підприємствах, розробку управлінських інновацій здійснюють не тільки ті вітчизняні підприємства, що знаходяться на стадії розвитку або стабілізації, а й ті, що знаходяться на стадії занепаду. Більшість вітчизняних підприємств знаходяться або знаходились в передкризовому або кризовому стані (окрім новостворених), і управлінські інновації для них стали рушійною силою до покращення діяльності та шляхом виходу з кризи.

5. Впровадження управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах дало змогу їм адаптуватись до умов ринку, перейти до розробки нових видів продукції або впровадити нові види діяльності. Вони стали поштовхом, рухомою силою, що прискорила процес переходу.

Таблиця 5.7. Приклади вітчизняних сільськогосподарських, що застосували управлінські інновації

Назва підприємства	Рік заснування	Основний вид діяльності	Причини застосування управлінської інновації	Сутність управлінської інновації
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	1998	вирощування сільгосппродукції	Стабільність функціонування та подальший розвиток підприємства	Система управління бізнес-процесами; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008); Управління постачаннями (логістика); Бренд-менеджмент; Система замкнутого циклу виробництва та управління
«Мрія агрохолдинг»	1992	вирощування сільгосппродукції	Стабільність функціонування та подальший розвиток підприємства	Система управління бізнес-процесами; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008); Управління постачаннями (логістика); Бренд-менеджмент; Управлінська система точного землеробства
Холдинг «Укрпромінвест-агро»	2004	вирощування сільськогосподарських культур, виробництво цукру	Стабільність функціонування та подальший розвиток підприємства	Система управління бізнес-процесами; Менеджмент якості (міжнародний стандарт ISO 9001:2008); Управління постачаннями (логістика); Бренд-менеджмент Управлінська система «Електронний журнал агронома» – забезпечення постійного моніторингу посівів і якості польових робіт

Таким чином, в умовах сьогодення управлінські інновації стають головною рушійною силою подальшого розвитку як закордонних, так і вітчизняних підприємств. І хоча їх створення є унікальним процесом для кожного підприємства, однак це потребує менших витрат та є менш ризикованим для підприємств, ніж впровадження продуктових, технологічних, процесних або ринкових інновацій.