

7. Porter M. Strategiya konkurencii / M.E. Porter; per. z angl. A. Olijnika, R.Skil's'kogo. – K.: Osnovi, 1997. – 390 s.
8. Teoretichni i prikladni problemi modelyuvannya stalogo rozvitku ekonomichnih sistem: monografiya / pid zag. red. T.V. Orehovoї. – Donec'k: «Suchasnij druk», 2013. – 467 s.
9. Uehbster F. Osnovy promyshlennogo marketinga / F. Uehbster. Per. s angl. – M.: Izd. Dom Grebennikova, 2005. – 416 s.
10. Upravlinnya funkcionuvanniam ta rozvitkom v regional'nih socio-ekonomichnih sistemah: monografiya / za red. A.I. Koval'ova, N.E.Silichevoї. – Harkiv: ONEU, 2016. – 244 s.

*Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету.
18.01.2018*

УДК 330.1

Беспалов Артём, Горбаченко Станіслав

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ, ЯК ВАЖІЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Розробка стратегії є важливим етапом для будь-якого підприємства, адже на її основі визначається галузь та ринки функціонування, принципи розподілу ресурсів, методи конкурентної боротьби, шляхи максимізації прибутку. Відтак й ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором стратегії розвитку та постійною її адаптацією до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Задля власної життєздатності стратегія підприємства повинна ґрунтуватися не на положеннях екстенсивного розвитку, а на засадах інтенсивного, навіть, інноваційного розвитку, тобто орієнтуватися на створення якісно нових форм, продуктів, механізмів. Важливу роль при цьому належить інноваціям, зокрема управлінським.

Ефективність управлінських інновацій відображається у зростанні прибутку підприємства, збільшенні частки ринку та конкурентоспроможності, удосконаленні виробничих та організаційних процесів, збільшенні значень бізнес-показників, зниженні витрат, поліпшенні якості продукції, зростанні рівня задоволення споживачів та персоналу. При цьому зміни умов зовнішнього середовища призводять до уточнень чи коригувань цілей та завдань підприємства, що, у свою чергу, є підставою для управлінських інновацій.

У статті розглянуто теоретичні аспекти стратегії та стратегічного розвитку, сформульовано чинники стратегічного розвитку підприємств, зокрема впровадження інновацій, визначено проблеми та можливості реалізації управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: стратегія, управління, стратегічний розвиток, інновації, підприємство, середовище.

Беспалов Артем, Горбаченко Станислав

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ, КАК РЫЧАГ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Разработка стратегии является важным этапом для любого предприятия, ведь на ее основе определяется отрасль и рынки функционирования, принципы распределения ресурсов, методы конкурентной борьбы, пути максимизации прибыли. Следовательно и эффективность деятельности предприятия в современных условиях обуславливается, в первую очередь, обоснованным выбором стратегии развития и постоянной ее адаптацией к изменениям внутренней и внешней среды.

Ради собственной жизнеспособности стратегия предприятия должна основываться не на положениях экстенсивного развития, а на принципах интенсивного, даже, инновационного развития, то есть ориентироваться на создание качественно новых форм, продуктов, механизмов. Важную роль при этом положено инновациям, в частности управленческим.

Эффективность управленческих инноваций отображается в росте прибыли предприятия, увеличении доли рынка и конкурентоспособности, усовершенствовании производственных и организационных процессов, увеличении значений бизнес-показателей, снижении расходов, улучшении качества продукции, росте уровня удовлетворения потребителей и персонала. При этом изменения условий внешней среды приводят к уточнениям или корректировкам целей и заданиям предприятия, что, в свою очередь, является основанием для управленческих инноваций.

В статье рассмотрены теоретические аспекты стратегии и стратегического развития, сформулированы факторы стратегического развития предприятий, в частности внедрение инноваций, определены проблемы и возможности реализации управленческих инноваций на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: стратегия, управление, стратегическое развитие, инновации, предприятие, среда.

Bespalov Artem, Gorbachenko Stanislav

MANAGERIAL INNOVATIONS AS CONTROL LEVER OF STRATEGICAL GROWTH REINFORCEMENT

Developing a strategy is an important phase for any enterprise, since the branch, markets and methods of resource distribution, competition strategy and methods to maximize profit are defined by it. So, enterprise efficiency in a present-day environment is marginally defined by the development strategy it takes and constant adjustment towards changes in the both internal and external environments.

For its survival, enterprise should be based off not the extensive development, but rather intensive, innovative even, which means it should have making of new forms, products and methods as a target. Innovations play a very special role in this, especially management one's.

Management innovations effectiveness is displayed in the increase of profit, market share and competitiveness, production and management improvements, increase in business-markers, decrease in expenses, improvement of product quality, increase in satisfaction of both consumers and personnel. Meanwhile changes in external environment lead to

corrections and refinement of objectives and tasks of enterprise, which in turn triggers managerial innovations.

In this article we take a look at theoretical aspects of strategy and strategical growth, defined causes of enterprise strategical growth, defined issues and capabilities of applying said strategies on the local enterprises.

Keywords: strategy, management, strategic growth, innovations, enterprise, environment.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується, зокрема, загостренням конкурентної боротьби та прискоренням бізнес-процесів. З метою забезпечення ефективності функціонування вітчизняні підприємства вимушені прискорено адаптуватись до зовнішніх та внутрішніх змін. Задля цього необхідним є використання системи стратегічного управління. В той самий час реалізація концепції стратегічного управління можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим, тобто його персонал має відповідне мислення, застосовується система довгострокового планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

У зв'язку з цим виникає необхідність у виявленні управлінських чинників, що впливають на розвиток підприємств у довгостроковій перспективі та їхній оцінці. Чільне місце серед означених чинників займає планування та реалізація управлінських інновацій як на рівні окремих господарських суб'єктів, так і галузей в цілому.

Аналізом проблем стратегічного управління присвячені дослідження багатьох закордонних та вітчизняних вчених: Д. Нортон, М. Портера, А. Стрікланда А. Томпсона, В.О. Василенка В.О. В той самий час проблеми інноваційного розвитку підприємств, організації інноваційних процесів та реалізації управлінських інновацій висвітлені в роботах П. Друкера, З.Я. Шацької, С. М. Ілляшенка, А.М. Момчевої, Н. І. Чухрай, та інших.

Завданням дослідження є визначення кола управлінських інновацій, що здатні забезпечити сталий розвиток та ефективне функціонування підприємства в стратегічному аспекті, а також

основних проблем, що стримують поширення управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, адже саме вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити власні стратегічні наміри в ринкові переваги, в процесі взаємодії з факторами зовнішнього впливу. Без цього неможлива й ефективна адаптація будь-якого підприємства до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива.

В економічній літературі зустрічається велика кількість трактувань терміну «стратегія» (табл. 1).

Таблиця 1

Основні визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
І. Ансофф	Стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності [6, с.19].
М. Портер	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу, а стратегія є способом реакції на зовнішні можливості і загрози та внутрішні сильні та слабкі сторони [29, с.14].
М. Мінцберг	Стратегія - це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє [24, с. 34].
А. Томпсон	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу наявних ресурсів [27, с.19].
А.Чандлер	Стратегія — це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [30, с.14].
П.Ф. Друкер	Для визначення терміну «стратегія» виділяв чотири особливі підприємницькі стратегії: блицкриг; удар у спину; стратегія екологічної ніші; модифікація продукту, ринку або галузі [18, с.19].

Формування стратегії підприємства передбачає ідентифікацію наступних складових:

- ринкових можливостей, тобто зовнішніх потреб які

підприємство може задовольняти в процесі господарської діяльності;

- потенціалу підприємства;
- корпоративних цінностей;
- соціальних зобов'язань перед суспільством і його членами.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках або із заходами, що дають змогу її зміцнити. З іншого боку стратегія іноді розглядають як певний еталон, до якого прагне наблизитись підприємство. І, нарешті, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

За формою стратегія – це різновид управлінських документів, яка може бути представлена у вигляді графіків, таблиць, описів тощо. За змістом стратегія – це модель дій, інструмент для досягнення цілей організації. Вона дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація у майбутньому: в якому оточенні їй належить працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни в організації належить виконувати. В цьому контексті головним завданням розробки стратегії є досягнення конкурентних переваг і рентабельності підприємства [1, с. 75].

Отже стратегія розвитку підприємства представляє собою довгостроковий генеральний план дій, що визначає пріоритети напрямки розвитку підприємства, його проблеми та місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона повинна забезпечувати більш ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства, забезпечувати оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення конкурентних позицій підприємства, максимальну віддачу від капіталовкладень та задоволення потреб клієнту.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті дослідження його зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив з урахуванням можливих кон'юнктурних змін. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації фірми на будь-який вид виробничої діяльності і заняття відповідного або планованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

При цьому уточнюються стратегічні питання, пов'язані з вибором продукції, виробничими процесами, використанням

економічних ресурсів, а також формуванням загальної лінії поведінки на ринку з урахуванням власних можливостей та позиції конкурентів. Крім того, в ході планування враховуються можливі стратегії розвитку наступних ринкових послуг на підприємстві: вихід на ринок з новим продуктом, залучення нових постачальників і споживачів товарів, розширення або припинення виробництва та продажу товарів і послуг.

Стратегія розвитку підприємства складається з багатьох конкурентоспроможних дій та підходів, від яких залежить успішне управління підприємством. Вибір конкретної стратегії означає, що з множини шляхів розвитку і способів дій, які відкриваються перед підприємством, приймається рішення вибрати один, у якому воно буде розвиватися. Без стратегії у керівництва немає продуманого плану дій, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні важливого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування.

Ієрархія організаційної побудови підприємства визначає ієрархію стратегічних цілей та ієрархію його стратегії, яка має бути орієнтована на досягнення окреслених цілей. Це є суттєвою особливістю побудови стратегії підприємства та визначає її як багаторівневу структуру. На рівні будь-якого підприємства має розроблятися генеральна стратегія – стратегія верхнього (першого) рівня та стратегії інших рівнів, які побудовані на її основі. Для більш низького рівня структури стратегія вищого рівня є ціллю, тоді як для вищого рівня вона є засобом.

Відтак, в процесі розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити наступні елементи діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, продукцію

(послугу), ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну та управлінську культуру.

Підґрунтям для стратегічного розвитку є певні управлінські рішення. Можна виділити чотири види прийняття управлінських рішень: стандартне, бінарне, альтернативне, інноваційне. Інноваційним називається рішення, що передбачає деякі нововведення, тобто формування та реалізацію раніше не відомої альтернативи. В даному випадку управлінці стикаються з такою ситуацією, коли потрібно зробити вибір при відсутності готових альтернатив. Тому в даному випадку має переважати творче мислення над раціональним і на перший план виходить вміння впроваджувати інновації.

Термін «інновація» як економічну категорію увів у науковий обіг австрійський учений Й.А. Шумпетер у своїй роботі «Теорія економічного розвитку» [2, с. 13]. Під «інновацією» він мав на увазі зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

В сучасному суспільстві інновація являє собою результат науково-технічної діяльності, оформлений як об'єкт інтелектуальної власності, матеріалізований у виробничій сфері (здійснений у сфері послуг) і затребуваний споживачем.

За критерієм сфери конкретного втілення виділяють матеріально-технічні, технологічні, сервісні, соціальні та управлінські інновації. Під останніми слід розуміти особливу форму зміни існуючих принципів, структур, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності [3, с. 193].

Впровадження саме управлінських інновацій є дієвим способом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації мають індивідуальний характер для кожної організації. Роль управлінських інновацій полягає у підвищенні ефективності виробництва з точки зору трьох різних аспектів:

- умов реалізації технічних нововведень;
- впливу на темп матеріалізації технічного прогресу;
- впливу на темп розповсюдження нововведень [4].

Підставою для впровадження управлінських інновацій є зміна завдань, які розв'язує підприємство, що викликано об'єктивними причинами, які відбуваються в зовнішньому середовищі.

Більшість дослідників розглядає управлінські інновації як спосіб покращення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації. Вони займають важливе місце в інноваційній діяльності підприємств. Хоча прийнято вважати, що основою розвитку будь-якого підприємства є застосування продуктових інновацій, але за значущістю слід вважати головними управлінські інновації. Саме вони забезпечують підприємству отримання довготривалих конкурентних переваг, які не можуть бути скопійованими конкурентами, вирішення стратегічних завдань тощо. В цьому контексті важливим завданням є формування підприємницької культури, сприятливої до інновацій. Прагнення працівників до постійного вдосконалення та росту позитивно впливатиме на інноваційний розвиток організації. Така атмосфера сприятиме генерації нових ідей, винаходів, неординарних пропозицій тощо.

Найбільшого визнання у світі отримали наступні управлінські інновації. Модель безперервного процесу вдосконалення (KAIZEN), яка включає такі компоненти, як обґрунтування методів та інструментів переорієнтації управлінської діяльності, орієнтацію на бездефектне управління й детальне узгодження всього процесу управління. 2. Концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРІО) – об'єднує такі підходи, як бенчмаркінг (дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими), реінжиніринг, цілеспрямовані радикальні інноваційні проекти та системні інноваційні процеси. 3. Концепція загального менеджменту якості (TQM) – спрямована на реалізацію інноваційних змін у системі управління, в основу якої покладене підвищення результативності й ефективності управлінських процесів.

Також до управлінських інновацій можна віднести збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), ABC-аналіз, систему зниження дефектів «Шість сигм» (Six Sigma), виробничу систему Toyota TPS (Toyota Production System), систему організації робочого місця 5S (Sorting, Straightening, Systematic cleaning, Standardizing, and Sustaining), систему ефективного управління часом TBM (Time Based Management), систему ефективного обслуговування

клієнта ECR (Efficient Consumer Response), систему тотального управління якістю TQM (Total Quality Management), систему ощадного управління LM (Lean Management) [4].

Менш відомими є такі системи: сучасна дослідницька лабораторія (Харгадон, 2003) – система для управління технологічними процесами на підприємстві; організація за типом «спагеті» (Фос, 2003) – система спрямована на подолання проблем підпорядкованості в організації та підвищення ініціативності працівників; нова організація NASA (Карол, Білардо та ін, 2003) – нова практика комплексного командного моделювання та аналізу.

Впровадження управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах передбачає послідовне проходження наступних етапів.

1. Підготовчий етап (комплексний аналіз діяльності підприємства, виявлення слабких місць та проблем, що потребують вирішення).

2. Інформаційний етап (подолання опору персоналу). Цей етап містить у собі підготовку персоналу до впровадження нетрадиційних методів управління, ознайомлення з результатами попередніх інновацій, тренінги.

3. Генерація ідей. Для ефективної організації даного етапу необхідно постійно заохочувати працівників до формулювання нових ідей, створити їм необхідні умови та надати ресурси для проведення експериментів.

Одним із поширених методів командної творчості є метод мозкового штурму. Досить часто як зарубіжні, так і вітчизняні менеджери використовують метод «5 чому» для отримання нестандартного вирішення завдання. Цей метод дає можливість визначити більш глибоку причину виникнення проблеми, яка, на перший погляд, є непомітною. Цікавою є практика рефреймінгу, що уможливорює розгляд питання з різних точок зору.

4. Вибір найбільш оптимальної із альтернативних ідей може відбуватися різними способами. Через брак фінансових ресурсів та часу всі нові ідеї та пропозиції не можуть бути реалізовані на підприємстві. Саме тому потрібно налагодити механізм їхньої оцінки, відбору, ранжування та реалізації.

5. Аналіз та оцінка можливостей впровадження новинки (аналітичний етап). На цьому етапі доцільним є не лише розрахунок ефективності впровадження інновації, а й оцінка відповідності

очікуваних результатів стратегічними цілям підприємства, інтересам власників, персоналу.

6. Втілення ідеї (безпосередня реалізація новинки на підприємстві).

7. Оцінка результатів впровадження (оцінка корисного ефекту від реалізації управлінської інновації).

8. Контроль та коригування [5, с. 90].

Відтак при науково обґрунтованому застосуванні управлінські інновації розкривають все нові форми й методи планування, організації підприємницької діяльності, регламентування праці та виробництва. Також вони дають певний ефект у сфері ціноутворення, мотивації й оцінки результатів діяльності тощо.

Висновки. Забезпечення сталого розвитку та стабільного функціонування підприємства вимагає стратегічної діяльності та впровадження інновацій. При цьому не всі підприємства здатні постійно здійснювати модернізацію обладнання та оновлення технологій. В деяких галузях це, навіть, не доцільне. Саме тому паралельно з впровадженням нової техніки й технології на підприємстві потрібно здійснити перебудову методів організації й управління, впровадити нове управлінське мислення на всіх рівнях менеджменту. В цьому контексті управлінські інновації є ключовим фактором ефективного розвитку організації, набуття підприємством неповторних властивостей, що забезпечать довгострокові конкурентні переваги на ринку. В результаті стратегічний розвиток підприємства, основою якого виступають управлінські інновації, передбачає постійні зміни внутрішнього середовища, підприємницької культури, особистих переконань працівників.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф – СПб.: Питер, 2013. – 416 с.

2. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В. С. Автономова. — М.: ЭКСМО, 2015. — 864 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. Момчева А.М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/98-104.htm>

5. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства / З. Я. Шацька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 6. - С. 88-93.

1. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya. / I. Ansoff – SPb.: Piter, 2013. – 416 s.

2. SHumpeter J. Teoriya ehkonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, socializm i demokratiya / predisl. V. S. Avtonomova. — М.: ЕНКСМО, 2015. — 864 s.

3. Pleshu G. Upravlins'ki innovacii yak golovnij chinnik restrukturizacii pidpriemstv-sub'ektiv zovnishn'oekonomichnoï diyal'nosti / G. Pleshu, S. S. SHapoval, G. S. Fomenko // Trudy Odesskogo politekhnicheskogo universiteta. – 2009. – № 1 (31). – S. 193–198.

4. Момчева А.М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/98-104.htm>

5. SHac'ka Z. YA. Upravlins'ki innovacii v sistemі pidpriemstva / Z. YA. SHac'ka // Visnik Kiïvs'kogo nacional'nogo universitetu tekhnologij ta dizajnu. Seriya : Ekonomichni nauki. - 2015. - № 6. - S. 88-93.

***Рецензент:** Карпов В.А к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом начальник НДЧ Одеського національного економічного університету*

10.01.2018