

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

УДК 33. 65.011

С. В. МАЙСТРО

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

Визначено сутність управлінських інновацій та виокремлено проблемні аспекти інноваційного менеджменту на підприємствах в умовах глобалізації. Визначено основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств розвинутих країнах на основі запровадження управлінських інновацій.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємств, управлінські інновації, глобалізація.

Essence of administrative innovations is definite and the problem aspects of innovative management are selected on enterprises in the conditions of globalization. Basic directions of rise of competitiveness of enterprises are definite the developed countries on the basis of input of administrative innovations.

Key words: competitiveness of enterprises, administrative innovations, globalization.

У сучасних умовах – умовах переходу світової 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 зі зламванням 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.

Значна кількість науковців переймалася дослідженням питань визначення ролі держави в забезпеченні необхідного рівня національної продовольчої безпеки. Серед наукових розробок подібного спрямування можна виокремити праці А. Большакової, С. Ільєнкової, П. Завліна, А. Казанцевої, Л. Мінделі, Г. Хеймела [1; 2; 3; 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.

У 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 тощо. 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 у компанії Ford Motors і процесів оплати рахунків у 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 незначні. 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 у 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. Брін і Л. Пейдж наймають на роботу тільки інженерів високої кваліфікації і фахівців з ученим 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). У компанії працюють масажисти для персоналу. На роботу дозволено приводити домашніх тварин. Доповнює цей “соціальний пакет” привілей – дозволено п’яту частину робочого часу (20 %) займатися чим завгодно.

У 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 бути 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 затверджують експерти, унікальність Virgin пояснюється тим, що бренд відображає особу самого Р. Бренсона.

Р. Бренсон – один з найбільш ексцентричних і епатажних людей серед мільярдерів. Він перетворив свій бізнес на 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.

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

На сьогодні у світовому менеджменті велику популярність набула нова стратегія менеджменту – “блакитний океан”. Автором цієї стратегії є Ч. Кім – професор міжнародного менеджменту бізнес-школи INSEAD. Основні положення стратегії “блакитного океану” можна позначити в декількох тезах.

Перший полягає в тому, що єдиний спосіб випередити конкурентів – не намагатися їх перемогти на існуючому ринку, а створювати нові ринки і напрями, вільні від конкуренції. Другий – потрібно візуалізувати свою стратегію і профіль галузі у формі “стратегічної канви”. Третій – не потрібно вибирати між диверсифікацією і низькими витратами, можна використовувати обидва ці методи паралельно. Четверта теза – не потрібно сподіватися на існуючий попит, варто шукати і створювати новий.

Стратегію менеджменту “блакитного океан” 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.

У 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’юнктуру, як маркетолог [4].

Підвищення світових цін на нафту внесло певні корективи в рейтинг найбільших корпорацій світу. У 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. У будь-якому разі представники компанії підкреслюють, що назва “BP” означає тепер Beyond Petroleum – “не тільки нафта”.

Так, на початку 1990-х рр. 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 у створений ним виконавчий комітет, який здійснював загальне управління підрозділом, і, розподіливши технічних фахівців за окремими

об'єктами. Менеджери об'єкта стали повноправними господарями на своїх ділянках. Кожний з них підписував індивідуальний контракт з ВР, в якому обумовлювалися зобов'язання менеджера в частині обсягів виробництва, собівартості і капітальних витрат. Менеджери об'єкта 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 ВР на чотири групи – не за географічною ознакою, а залежно від стадії реалізації проєктів. 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 ВР 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.

У середині ВР 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, Д. Брауні запропонував розповсюдити механізм децентралізації і горизонтального обміну знаннями на всі підрозділи ВР. Цей процес, що почався в середині 1990-х рр., продовжується дотепер, поступово залучивши майже 100 бізнес-підрозділів ВР у 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 в 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 весвітня система відеоконференцій і обміну відеофайлами, тому експерту, чия допомога потрібна для вирішення якої-небудь проблеми, не обов'язково виїжджати в регіон запиту. Управління проєктами у ВР відбувається по чіткому алгоритму, що включає вивчення попереднього досвіду аналогічних заходів, постійне відстежування реалізації проєкту із

зіставленням плану і проміжних результатів, а також ретроспективний аналіз із занесенням усіх висновків і рекомендацій у 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].

Таким чином, у сучасних умовах глобальних економічних процесів, щоб стати більш гнучкими і ефективними в конкурентному середовищі, провідні 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.

Немає сумніву, що зарубіжний досвід упровадження управлінських інновацій необхідно використовувати в Україні. На жаль, у даний час у країні підприємства як приватні, так і державні поки не достатньо використовують передовий 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 має незавидне фінансове положення, і в тому числі через проблеми управлінського характеру, що й буде предметом наших подальших досліджень.

Література:

1. *Большаков А. С.* Менеджмент : учеб. пособие / А. С. Большаков. – СПб. : Питер”, 2000. – 160 с.
2. *Инновационный менеджмент : учебник / под ред. С. Д. Ильенковой.* – М. : Юнити, 1997 г. – 307 с.
3. *Инновационный менеджмент : учеб. 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.

Надійшла до редколегії 05.06.02012 р.