

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 9, 2011 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.012.32:62

З. Я. Шацька,

к.е.н, доц. Київській національній університет технологій та дизайну

## ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

*Розглянуто досвід використання управлінських інновацій на зарубіжних підприємствах, наведено приклади таких підприємств. Надано рекомендації з розробки управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах*

**Ключові слова:** управлінські інновації, підприємства-інноватори, конкурентні переваги

*Experience of use of administrative innovations at the foreign enterprises is considered, examples of such enterprises are given. Recommendations for development of administrative innovations are induced at the domestic enterprises*

**Keywords:** administrative innovations, the enterprises - innovators, competitive advantages

**Вступ.** В ринкових умовах сьогодення відбувається постійне ускладнення функціонування підприємств по всьому світі спричинене поглибленням кризових явищ в економіках держав, посиленням конкуренції, світовими глобалізаційними процесами. В таких складних умовах безперервна інноваційна діяльність дає змогу підприємствам сформувати довготривалі конкурентні переваги. Однак, інноваційна діяльність на підприємстві є дуже складною, ризикованою та витратною. Незважаючи на це, за останні сто років найкращих результатів діяльності отримали ті підприємства, що впроваджували саме управлінські інновації.

Вперше термін «інновація» як економічну категорію визначив Й.А.Шумпетер на початку XX століття. При цьому під інновацією розумілися зміни з метою впровадження використання нових споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації виробництва [3]. З розвитком ринкових умов інновації стають основною рушійною силою та передумовою розвитку підприємств. Дослідженням цієї категорії присвячені праці багатьох вітчизняних дослідників Волкова О.І., Гречан А.П., Денисенка М.П., Йохна М.А., Стадника В.В. та інших, а також закордонних дослідників Альтшулера Й., Фиякселя С., Хемела Г., Шленова Ю.В. та інших. Вони займаються дослідженням інновацій, як на макро-, так і на макrorівнях. На рівні підприємства основний акцент приділяється формуванню інноваційної стратегії та пошуку механізмів інноваційного розвитку підприємств. Однак, більшість дослідників приділяє фрагментарну увагу дослідженню управлінських інновацій на підприємстві, розкриваючи тільки їх сутність та зміст.

**Постановка задачі.** Метою статті є дослідження досвіду зарубіжних підприємств з використання управлінських інновацій та розробка пропозицій з їх використання на вітчизняних підприємствах.

**Результати.** Розвиток підприємства, як відкритої соціально-економічної системи, багато в чому залежить від ефективності управління. Управління підприємством як соціальна функція, специфічна професійна діяльність людей у виробництві, зародилося одночасно з виникненням ремісничих майстерень, орієнтованих на виробництво продукції для зовнішньої реалізації [4]. Спершу цей процес був простим і полягав у розподілі робіт майстром підлеглим. В кінці XIX ст. – на початку XX ст. відбулося становлення основних галузей промисловості. Основний акцент в діяльності підприємств спрямовувався на розвиток виробничих технологій та нарощення обсягів виробництва продукції. Управління підприємством в цей період здійснювалось, як правило, його засновником без використання формалізованої системи та структури.

На початку XX ст. сформовані металургійна, деревообробна, харчова та інші основні галузі промисловості почали швидко розвиватися. Перед підприємствами постала проблема оптимізації виробничої діяльності в умовах цінової конкуренції та розширення ринків збуту. Цей період отримав назву „епоха масового збуту”. Почали формуватися великі корпорації. Управління підприємством здійснювалось на основі складання щорічного бюджету, який мав короткостроковий характер та внутрішню спрямованість і уявляло собою закриту систему, яка не орієнтувалась на ринок. Використання бюджетування, як системи управління підприємством, не враховувало довгостроковий розвиток підприємства та зміни у зовнішньому середовищі.

Починаючи з 30-х років XX ст. попит на основні споживчі товари почав падати, і саме з цього часу підприємства були вимушені враховувати ринкові зміни, щоб не втратити обсяги виробництва. Ринкова орієнтація підприємства потребувала поступової зміни задач управління, яке в цей час продовжувало здійснюватись на основі складання бюджету. Підприємство поступово ставало відкритою системою.

З середини 50-х років XX ст. подальший прискорений розвиток ринку висунув перед підприємствами нові та непередбачені раніше завдання. Цей період, який П. Друкер назвав „епоха без закономірностей” [1,2], отримав назву постіндустріальна епоха. Використання щорічного бюджету надалі було неможливим. З метою успішного функціонування підприємству вкрай необхідно було передбачити подальший розвиток ринку або його стабілізацію. В цей період управління підприємством здійснювалось на основі системи довгострокового планування, заснованої на статистичній екстраполяції минулих тенденцій. Використання довгострокового планування як системи управління давало можливість планувати подальший розвиток підприємства, але не враховувало впливу наростаючих змін у зовнішньому середовищі.

В кінці 60-х років XX ст. ринкова ситуація в західних країнах знову зазнала суттєвих змін. Основною причиною цих змін було досягнення суспільством нового рівня суспільного добробуту. Галузеві ринки стали сегментованими за споживчими перевагами, що змушувало підприємства постійно удосконалювати свою продукцію та підтримувати її високу якість, запроваджуючи різні інновації. Ця тенденція вимагала впровадження на підприємствах системи управління нововведеннями. У зовнішньому середовищі збільшувались кризові явища та посилювався тиск конкуренції. Управління підприємством на основі довгострокового планування стало неможливим в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вплив зовнішнього середовища змусив підприємства перейти до використання нової системи управління – стратегічного планування.

У 80-х роках XX ст. значно збільшилися витрати підприємств на впровадження нововведень та ще більше ускладнилися ринкові умови. У зовнішньому середовищі підприємства з'явилися джерела глобальної нестабільності: політичні, екологічні, соціальні – які набули системного характеру та змушували його перейти до стратегічного управління. Таким чином, починаючи з 80-х і до 90-х років XX ст. більшість підприємств перейшла від системи стратегічного планування до системи стратегічного управління. Стратегічне управління не тільки поєднало елементи всіх попередніх систем управління, а й дало змогу спрямувати діяльність підприємства на реалізацію обраної стратегії та враховувати вплив зовнішнього середовища.

Починаючи з 2000-го року функціонування підприємств відбувається в умовах, що постійно ускладнюються поглибленням кризових явищ в економіці, посиленням конкуренції, світовими глобалізаційними процесами. Зовнішнє середовище стає все більш нестабільним та важко передбачуваним. Загострення конкуренції на ринку та часта зміна смаків споживачів вимагає від підприємств-виробників швидко модифікувати продукцію або виготовляти товари-замінники, тобто постійно застосовувати продуктові інновації. Для цього підприємства намагаються негайно внести удосконалення в продукт, змінити якийсь елемент (деталь, колір, розмір, смак і т.ін.), що не сподобався споживачам. Дуже часто для здійснення цього потрібно нове обладнання. Виходячи з позиції мінімізації собівартості та оптимальної партії замовлення, підприємство шукає сучасне обладнання (з програмним управлінням або якоїсь складної автоматизованої комп'ютерної системи), на закупівлю якого потрібно витратити великі кошти. Але така технократична позиція може не покращити конкурентний статус підприємства, а тільки зашкодити йому. Тому що все це може порушити гармонію, збалансованість виробництва і в результаті знизити якість продукції. Окрім того, далеко не всі підприємства мають достатньо власних коштів для модернізації виробництва. Таким чином, головна проблема полягає не в тому, чи доцільно підприємству йти на такі витрати, а в тому наскільки система підприємства спроможна використати сучасне обладнання та технологію. Саме тому, паралельно з впровадженням нової техніки та технології, на підприємстві потрібно здійснити перебудову методів організації та управління, впровадити нове управлінське мислення на всіх рівнях менеджменту таким чином, щоб все це дійсно призвело до одночасного підвищення якості, ефективності та гнучкості виробництва, подальшого розвитку підприємства. Для цього потрібно запроваджувати управлінські інновації.

Якщо подивитися та проаналізувати 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.1.

**Таблиця 1.**  
**Приклади зарубіжних підприємств, що застосували управлінські інновації**

№ п/п	Назва підприємства	Рік заснування	Основний вид діяльності	Причини застосування управлінської інновації	Сутність управлінської інновації
1	2	3	4	5	6
1.	«General electric»	1878	освітлювання (лампочки)	поєднання різних бізнесів для розробки інноваційних продуктів, стрімке розширення підрозділів компанії	удосконалено промислову дослідницьку лабораторію
2.	«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
3.	«Procter&Gamble»	1837	мило та свічки	інтенсивне економічне зростання та розширення видів продукції підприємства	створено бренд-менеджмент; розроблено метод рівномірного накопичення нематеріальних активів
4.	«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
5.	«Linux»	1969	комп'ютерна сфера	створення повнофункціональної та вільної 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
6.	«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
7.	«General Motors»	1908	автомобілебудування	стрімкий розвиток підприємств, що входили до складу компанії	створено дивізійну організаційну структуру
8.	«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
9.	«Whirlpool»	1911	виробництво побутової техніки	стрімке зниження обсягів продажу	впроваджено системний принцип управління «інновації» всюди і від кожного», завдяки якому забезпечено інноваційність кожного проекту розвитку товару
10.	«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 проєктів

Узагальнюючі дані, представлені в табл.1, можна дійти висновку, що:

1. Управлінські інновації застосовують, як «старі» підприємства, засновані у ІХХ сторіччі (наприклад «General electric»), так і «молоді», засновані наприкінці ХХ сторіччя (наприклад «Google»).
2. Головним критерієм застосування тих чи інших управлінських інновацій на підприємстві 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. Управлінські інновації є унікальними та особливими для кожного підприємства. Їх складно скопіювати підприємствам-конкурентам.
4. Розробку управлінських інновацій здійснюють не тільки підприємства, що знаходяться на стадії розвитку або стабілізації, а й ті, що знаходяться на стадії занепаду (наприклад «Whirlpool»). Для підприємств, що знаходяться в передкризовому або кризовому стані управлінські інновації є спробою покращення діяльності та шляхом виходу з кризи. Таким чином можна зробити висновок, що стадія життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство, не впливає на необхідність застосування управлінських інновацій.
5. Використання управлінських інновацій дає змогу підприємствам перейти до розробки нових видів продукції або впровадити нові види діяльності. Вони є поштовхом, рухомою силою, що прискорює процес переходу.

Таким чином, управлінські інновації займають важливе місце для подальшого розвитку зарубіжних підприємств в умовах сьогодення.

#### **Висновок.**

Розробка та впровадження управлінських інновацій має велике значення не тільки в діяльності зарубіжних підприємств. Вітчизняним підприємствам слід ретельно дослідити практичний досвід їх застосування на зарубіжних підприємствах. Узагальнення та систематизація отриманої інформації стане поштовхом до розробки власних управлінських інновацій, які в умовах сьогодення майже не використовуються на вітчизняних підприємствах.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на використання зарубіжного досвіду розробки та впровадження управлінських інновацій на вітчизняних

підприємствах.

**Література:**

1. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Питер Друкер; [пер. з англ.]. – Київ: Україна, 1994. – 317 с.
2. Друкер Питер Ф. Енциклопедія менеджмента / Питер Ф. Друкер; [пер. с англ. О. Л. Пелявського]. – Москва: ООО "И.Д. „Вильямс“, 2006. – 432 с.: ил. – парал. тит. англ.
3. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент [навч. посібн. ] / В.В. Стадник, М.А. Йохна . – К.: Академвидав.- 2006. – 464 с. (Альмаматер).
4. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Федір Іванович Хміль; [підручник]. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с. (Альма-матер).

*Стаття надійшла до редакції 12.09.2011 р.*



ТОВ "ДКС Центр"