

маркетинг, розширювати ділові контакти з клієнтами.

Висновки. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо критичного огляду підходів щодо класифікації факторів формування депозитних ресурсів банку. Досліджена класифікація

зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на формування депозитної політики банку потребує розробки спеціальної методики оцінки їхнього впливу на ефективність та стабільність банківської діяльності в умовах мінливості та невизначеності ринкового середовища, що є предметом подальшого дослідження.

Список літератури

1. Радченко Н.Г. Методичні підходи до оцінки ефективності депозитної політики банку/ Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). — № 3(27). — 2014. — С. 161–166.
2. Банківські операції [Текст]: Підручник/ За ред. д.е.н., проф.О.В. Дзюблюка. —3. Річний звіт Національного банку України/ режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=17568764>
4. Білик О.І. Основні принципи формування заощаджень України / О.І. Білик [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/863/3/2004_05.pdf.
5. Васильченко З.М. Кошти населення у формуванні фінансових ресурсів банків / З.М. Васильченко // Фінанси України. — 2002. — № 4. — С. 94–104.

УДК 658.012.32:62

Шацкая Зорина Ярославовна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятия
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

Shatskaya Z. Y.

*assistant professor of business economics,
Kyiv National University of Technology and Design*

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ MANAGEMENT INNOVATIONS IN THE CONTEXT OF LIFE CYCLE BUSINESS

Аннотация. Исследовано взаимосвязи и возможности использования различных типов управленческих инноваций на стадиях жизненного цикла предприятия (зарождение, развитие (детство и отрочество), стабилизация (ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость), упадок, ликвидация).

Ключевые слова: менеджмент инноваций, жизненный цикл предприятия, стратегический менеджмент, проектный менеджмент, концепции KAIZEN, КАЙРЮ, TQM.

Summary. Study the relationship and the possibility of using different types of management innovations in the life cycle of the enterprise (the origin, development (childhood and adolescence), stabilization (early maturity, the prime of full maturity), decline, liquidation).

Key words: management innovations, life cycle business, strategic management, project management, konseptions KAIZEN, КАЙРЮ, TQM.

Мировые глобализационные процессы, усиление конкуренции, углубление кризисных явлений в мировой экономике вызывает осложнение функционирования предприятий по всему миру. Начиная с 2000-го года украинские предприятия, получив самостоятельность функционирования в рыночных условиях, также сталкиваются с влиянием этих процессов. Постоянное изменение вкусов потребителей, появление товаров-заменителей, усиление конкуренции вынуждают предприятия быстро модифицировать продукцию или производить товары-заменители, то есть постоянно применять продуктовые инновации. Для этого предприятия стараются как можно быстрее внести усовершенствование в продукт, изменить какой-либо элемент (деталь, цвет, размер, вкус и другое), что не понравился потребителям. Очень часто для осуществления этого нужно новое оборудование [9, с. 176–182]. Исходя из позиции минимизации себестоимости и оптимальной партии заказа, предприятие ищет современное оборудование (с программным управлением или какой-то сложной автоматизированной компьютерной системой), на закупку которого нужно израсходовать большие средства. Однако, далеко не все отечественные предприятия имеют достаточно собственных средств для модернизации производства. Таким образом, главная проблема состоит не в том, целесообразно ли предприятию идти на такие расходы, а в том насколько система предприятия способна эффективно использовать современное оборудование и новую технологию. Именно поэтому, одновременно с внедрением новой техники и технологии, на предприятии нужно осуществить перестройку методов организации и управления, внедрить новое управленческое мышление на всех уровнях менеджмента таким образом, чтобы все это действительно привело к одновременному повышению качества, эффективности и гибкости производства, дальнейшего развития предприятия. Для этого нужно внедрять управленческие инновации [10].

Вопросам теории и практики, которые связаны с формированием и выбором различных инноваций в процессе функционирования предприятия, посвящены работы таких ведущих отечественных исследователей, как: Денисенко М. П., Йохна М. А., Стадник В. В. и других, а также зарубежных исследователей Альгшулера И., Фиякселя Е., Хемела Г., Шленова Ю. и других. Они занимаются исследованием инновационных процессов на макро- и микроуровнях. На уровне предприятий основное внимание уделяется разработке инновационной стратегии и поиску механизмов ускорения его инновационного развития в контексте продуктовых инноваций. Однако, исследованию управленческих инноваций, которые дают

возможность улучшить организационную структуру, стиль и методы принятия решения, использование новых способов обработки управленческой информации на предприятии уделяется фрагментарное внимание.

Целью статьи является исследование взаимосвязи и возможностей использования различных типов управленческих инноваций на стадиях жизненного цикла предприятия. В процессе исследования использованы методы анализа и синтеза, системного анализа, стратегического, проектного, бренд-менеджмента, менеджмента качества, концепции KAIZEN и КАЙРИО.

В процессе функционирования любое предприятие проходит определенные этапы (стадии) развития, которые получили название «жизненный цикл предприятия». Большинство исследователей выделяют типовые стадии: зарождение, развитие, стабилизация, упадок, ликвидация.

Зарождение. Учредители предприятия выявляют неудовлетворенные требования потребителей или социальные нужды [5] рынка. Это побуждает их искать направления удовлетворения требований потребителей путем формирования миссии и видения. Миссия и видение учредителей воплощается путем создания нового предприятия.

Развитие. Некоторые исследователи разделяют эту стадию на детство и отрочество.

Детство. Это первые годы функционирования предприятия. На этой стадии вкладываются самые большие усилия для начала функционирования предприятия, создается его структура, система управления, запускаются все необходимые процессы. Продукция предприятия находится на стадии выхода на рынок

Отрочество. На этой стадии предприятие старается как можно скорее выйти и удержаться на рынке, заняв свою нишу. Это — стадия активного распространения продукции и роста предприятия.

Стабилизация. Некоторые исследователи разделяют эту стадию на раннюю зрелость, расцвет сил, полную зрелость.

Ранняя зрелость. Предприятие заняло желаемую часть рынка и начало получать постоянную прибыль, которая дает возможность проводить дифференциацию продукции и диверсификацию производства, экспансию на новые рынки сбыта.

Расцвет сил. Пик успеха предприятия на рынке и получение постоянных прибылей. Предприятие занимает самую большую часть рынка.

Полная зрелость. Предприятие пока получает постоянную прибыль, но темпы ее роста замедляются.

Упадок. Эта стадия говорит о том, что предприятие находится в локальном кризисе. Темпы роста предприятия замедляются, объемы доходов и прибылей

снижаются, часть рынка стремительно уменьшается. Предприятие начинает терять потребителей и клиентов, а продукция устаревает. Нужно принимать срочные меры для усовершенствования продукции, модернизации оборудования и другие пути, чтобы снова вернуться к стабилизации деятельности предприятия.

Ликвидация. Предприятию не удается замедлить свой упадок. Кризис становится системным. Предприятие находится в состоянии банкротства. Нужно принимать радикальные меры относительно восстановления деятельности предприятия.

Каждый этап жизненного цикла требует применения определенных типов управленческих инноваций, которые повысят эффективность функционирования и управления предприятием на данном этапе. Потому что именно инновации являются основой дальнейшего развития предприятий в современных сложных условиях.

Первую классификацию инноваций разработал Й. Шумпетер. Он определил пять типов инноваций в зависимости от характера применения:

1) продуктовые инновации — производство нового неизвестного потребителям продукта или продукта с качественно новыми свойствами;

2) технологические инновации — внедрение нового средства производства, в основу которого положено новое научное открытие или новый подход к коммерческому использованию продукции;

3) рыночные инновации — освоение нового рынка сбыта определенной отраслью промышленности страны, несмотря на то, или существовал этот рынок раньше, или нет;

4) привлечение новых источников сырья и полуфабрикатов, независимо от того, существовали эти источники раньше, или нет;

5) организационные инновации — внедрение новых организационных форм.

В дальнейшем исследователями термин «организационные инновации» был расширен и дополнен. Так, А. Пригожин уточнил термин «организационная инновация» выделив организационно-управленческие инновации [2, с. 8–12] и трактовал это как усовершенствование структуры менеджмента предприятия. Таким образом, инновации, нацеленные на усовершенствование организационной структуры, стиля и методов принятия решений, использование новых способов обработки информации и документации, рационализацию канцелярских работ стали называть «управленческие инновации» [8].

На сегодняшний день продуктовые инновации являются наиболее распространенными среди различных типов инноваций. Они чаще всего используются предприятиями для усовершенствования, модифика-

ции или разработки новой продукции с учетом изменения требований и вкусов потребителей. Внедрение продуктовых инноваций дает возможность предприятию получать дополнительную прибыль до тех пор, пока инновационная продукция не перейдет на стадию упадка, но вместе с тем, требует вкладывания значительных финансовых ресурсов. Большинство отечественных предприятий не имеет достаточного количества собственных оборотных средств, а привлекать кредитные средства является рискованным. Вследствие того, что продолжительность жизненного цикла того или другого продукта постоянно сокращается, предприятие вынужденно постоянно внедрять продуктовые инновации, чтобы не потерять позиции на рынке. Для этого необходимо ускорить инновационный процесс на предприятии. Инновационный процесс — это процесс последовательного преобразования идеи в товар. Он проходит этапы фундаментальных, прикладных исследований, конструкторских разработок, маркетинга, производства, сбыта, процесс коммерциализации технологий [2, с. 8–12]. Ускорение инновационного процесса требует усовершенствования системы управления на предприятии. Без внедрения инноваций в систему управления инновационный процесс на предприятии будет не эффективным.

Инновации в системе управления предприятием могут быть применены в субъекте управления — на уровне менеджмента предприятия и в объекте управления — на уровне производственных подразделений предприятия.

Субъект управления (менеджмент предприятия) осуществляет свою деятельность с помощью определенной методологии управления. На сегодняшний день в ее основу должны быть заложены следующие уже известные типы управленческих инноваций [9, с. 176–182]:

– стратегический менеджмент — совокупность специфических процессов принятия управленческих решений относительно формирования миссии и определения целей организации, выбора стратегии ее деятельности и использование ресурсов в рыночной среде, которая обеспечивает реализацию этих стратегий [1];

– проектный менеджмент — особый вид менеджмента, который состоит в создании современной управленческой и исполнительной структур в пределах действующей организационной структуры управления предприятием для реализации конкретного проекта [3];

– бренд-менеджмент — использование маркетинговых техник к определенному продукту в линейке продуктов или бренда. Цель — повышение значи-

- мости продукта в воображении потребителя, повышение ценности бренда;
- непрерывный процесс усовершенствования (KAIZEN) – процесс непрерывного и постепенного усовершенствования, который становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников предприятия [6];
- концепция радикального усовершенствования процессов (КАЙРИО) – объединяет такие подходы, как бенчмаркинг (действенный инструмент для определения положения компании сравнительно с другими), реинжиниринг, целенаправленные радикальные инновационные проекты и системные инновационные процессы. Реализация этой методологии обеспечивает быстрый рост необходимых показателей эффективности управления в несколько раз;
- концепция общего менеджмента качества (TQM) – направлена на реализацию инновационных изменений в системе управления, в основе которой лежит повышение результативности и эффективности управленческих процессов на предприятии [4]. Менеджмент качества (TQM) – концепция, которая связывает в единую систему все виды деятельности, которые необходимы для того, чтобы потребитель был максимально удовлетворен товарами, которые

- получает, и обслуживанием, и чтобы эта удовлетворенность возрастала и гарантировала укрепление конкурентных позиций предприятия [7];
 - коммерческие исследовательские лаборатории – отдельные полностью самостоятельные структуры в структуре предприятия, которые занимаются разработкой и внедрением инновационных проектов.
- Объект управления осуществляет свою деятельность через подсистемы производственной системы (подразделения предприятия), количество которых зависит от размера и организационной структуры предприятия [9, с. 176–182]. Эффективное функционирование объекта управления происходит с использованием следующих типов управленческих инноваций:
- логистика – процесс снабжения на предприятии путем управления заказами клиентов;
 - менеджмент качества (TQM) – процесс непрерывного контроля качества продукции или услуг;
 - концепция управления отношениями с клиентами (CRM). CRM (Customers Relationship Management) – это инновационная управленческая концепция, которая направлена на построение взаимовыгодных отношений предприятия со своими клиентами, основанная на использовании передовых управленческих и информационных технологий.



Рис. 1. Управленческие инновации в контексте жизненного цикла предприятия (разработано автором)

Возможность внедрения и эффективность определенных типов управленческих инноваций прямо зависят от стадии жизненного цикла предприятия (рис. 1).

Так на стадии зарождения в основу построения организационной структуры предприятия нужно положить дивизиональную структуру управления, как наиболее современную.

Вне зависимости от стадии жизненного цикла система управления предприятием должна быть ориентирована на стратегическое управление (стратегический менеджмент), которая даст возможность:

- сформировать миссию — главную причину существования предприятия;
- определить видение — будущую картину функционирования предприятия на долгосрочную перспективу (5–10 лет);
- определить стратегические цели и сформировать стратегический план;
- определить ценности — главные принципы, которых будет придерживаться предприятие в процессе дальнейшего функционирования;
- сформировать генеральную (корпоративную) стратегию, которая потом детализируется на низшие уровни управления предприятием в виде функциональных и ресурсных стратегий.

Даже на стадии ликвидации использование подходов стратегического менеджмента предоставит предприятию возможности определить наиболее эффективный дальнейший путь: отказаться от производства нерентабельных видов товаров, сократить избыточную рабочую силу, отказаться от неэффективных каналов распределения ресурсов; продать наименее эффективные части бизнеса, а вырученные деньги вложить в более эффективные или полная ликвидация с продаж активов.

С момента основания предприятия постепенное внедрение концепций KAIZEN и КАЙРИО предоставит возможность запустить процессы непрерывного и постепенного усовершенствования всех бизнес-процессов, что даст возможность повысить эффективность субъекта управления предприятием. Внедрение менеджмента качества в объекте управления повысит качество продукции предприятия.

С момента основания и до ликвидации предприятие, как открытая система, функционирует в динамической внешней среде. Она нестабильна и является движущей силой, которая очень часто негативно влияет, что нарушает стабильность функционирования предприятия. Внедрение принципов самоорганизации (децентрализации управления) обеспечит самохранение предприятия, как системы в динамической внешней среде.

Начиная со стадии развития предприятие может:

- внедрять бренд-менеджмент, который предоставит возможность сформировать и распространить известность предприятия на рынке;
- развивать проектный менеджмент, как процесс управления отдельными проектами, что поможет диверсифицировать деятельность предприятия;
- создать в структуре коммерческие исследовательские лаборатории, которые будут заниматься разработкой и внедрением инновационных проектов.

Выводы. Таким образом, в современных условиях управленческие инновации становятся главным фактором дальнейшего развития предприятия. Их разработка и внедрение на предприятии требует меньших затрат и менее рискованно, чем разработка и внедрение продуктовых инноваций.

Различные типы управленческих инноваций могут быть внедрены как в субъекте, так и в объекте управления предприятия. Установлено, что существует прямая связь между этапами жизненного цикла предприятия и видами управленческих инноваций. Такие управленческие инновации, как стратегический менеджмент, концепции KAIZEN и КАЙРИО, могут быть внедрены на протяжении всего жизненного цикла предприятия. Чем на более ранней стадии жизненного цикла предприятия они будут внедрены, тем больше повысится эффективность деятельности, конкурентоспособность и стабильность функционирования предприятия.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на усовершенствование механизма внедрения управленческих инноваций на разных этапах жизненного цикла в зависимости от размера и форм собственности предприятия.

Литература

1. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент / І. А. Ігнат'єва [підручник]. — К.: Каравелла, 2008. — 480 с.
2. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін. Економіка та організація інноваційної діяльності / О. І. Волков М. П. Денисенко, А. П. Гречан. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 662 с. — р. 8. — 12.
3. Ковшун Н. Е. Аналіз та планування проєктів / Н. Е. Ковшун; [навч. посібн.]. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 344 с.
4. Солов'ян І. О. Управлінські інновації на підприємствах в умовах сьогодення / І. О. Солов'ян // НТУ КПІ / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/1KAND2010/Economics/557968.doc.html>
5. Осовська Г. В. Основи менеджменту / Г. В. Осовська, О. А. Осовський; [підручник]. — К.: Кондор, 2006. — 664 с. — (видання 3-є, перероблене і доповнене).
6. Практическая психология. Стратегия Кайзен [Электронный ресурс]. — Режим доступу: <http://www.sunhome.ru/psychology/11539/p3>
7. Менеджмент качества: разрушая стереотипы [Электронный ресурс]. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm045.html>
8. Стадник В., Йохна М. Инновационный менеджмент / В. Стадник, М. Йохна — Киев.: Академвидав. — 464 с.
9. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства / З. Я. Шацька. — Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. — № 1 (127). — 2012. — С. 176–182.
10. Шацька З. Я. Досвід зарубіжних підприємств з використання управління інновацій / З. Я. Шацька. — Ефективна економіка. Електронне фахове видання. — № 9. — 2011. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua?index.php?option=1&ind=707>

References

1. Ignatieva I. A. Strategic management / I. A. Ignatieva [textbook]. — K.: Karavella, 2008. — 480 h.
2. Volkov O. I., Denisenko M. P., Greschan A. P. ats. Economics and organization innovation / O. I. Volkov M. P. Denisenko, A. P. Greschan. — K.: Center of educational literature, 2007. — 662 p. — p.8. — 12.
3. Kovshyn N. E. Analysis and planning projects / N. E. Kovshyn; [textbook]. — K.: Center of educational literature, 2008. — 344 p Center of educational literature.
4. Solovyan I. O. Management innovation in enterprises under present conditions / I. O. Solovyan // NTU KPI / [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.rusnauka.com/1KAND2010/Economics/557968.doc.html>
5. Osovskaya G. V. Principles of Management / G. V. Osovskaya, O. A. Osovski; [textbook]. — K.: Kondor, 2006. — 664 p. — (3rd edition, revised and enlarged).
6. Practical psychology. Kaizen Strategy [electronic resource]. — Access mode: <http://www.sunhome.ru/psychology/11539/p3>
7. Management quality: destroy stereotypes [electronic resource]. — Access mode: <http://www.management.com.ua/qm/qm045.html>
8. Stadnik V., Uoxna M. Innovation vanagement / V. Stadnik, M. Uoxna — Kyiv.: Akademvidav. — 464 p.
9. Shatskaya Z. Y. Management Innovation in Enterprise System / Z. Y. Shatskaya. — Recent economic problems. Scientific Economic Journal. — № 1 (127). — 2012. — С. 176–182.
10. Shatskaya Z. Y. The experience of foreign companies on the use of administrative innovations / Z. Y. Shatskaya. — Efficient Economy. Electronic issue. — № 9. — 2011. — [electronic resource]. — Access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua?index.php?option=1&ind=707>