

DOI: 10.15276/ETR.02.2024.8
DOI: 10.5281/zenodo.11238237
UDC: 338.1:330.3
JEL: M29, O12, O31

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

THE INNOVATION MANAGEMENT'S ROLE IN ENSURING THE DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE INDUSTRIAL COMPANY

Tetiana I. Cherkasova, PhD in Economics, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8119-2371
Email: t.cherkasova.od@gmail.com

Yuliia M. Smyk
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
Email: mitroshak8@gmail.com

Received 03.02.2024

Черкасова Т.І., Смик Ю.М. Роль управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку промислового підприємства. Науково-методична стаття.

Стаття присвячена дослідженню сутності управлінських інновацій та визначенню їх місця для забезпечення конкурентоспроможного розвитку промислового підприємства. Відмічається, що конкурентоспроможний розвиток можливий тільки за умов реалізації інноваційно-орієнтованої моделі розвитку підприємства. Наданий огляд сучасного стану промислових підприємств України та діючих державних програм підтримки розвитку підприємств. Особлива увага присвячена необхідності відбору, модифікації та пристосування окремих методів та інструментів управління для вирішення проблем підприємств з урахуванням особливостей галузі та етапу розвитку підприємства. Запропонована модифікація Збалансованої системи показників та карта реалізації стратегії розвитку підприємства за умов впровадження алокаційних інновацій.

Ключові слова: організаційно-управлінські інновації, конкурентоспроможний розвиток, алокаційні інновації

Cherkasova T.I., Smyk Yu.M. The Innovation Management's Role in Ensuring the Development of a Competitive Industrial Company. Scientific and methodical article.

The article is devoted to the study of the essence of management innovations, their importance for ensuring the competitive development of an industrial company. It is noted that competitive development is possible only under the conditions of implementation of an innovation-oriented model of company development. An overview of the current state of industrial companies of Ukraine and current state programs supporting the development of companies is provided. The need to use the latest tools to solve modern problems of company management is emphasized. The proposed modification of the Balanced Scorecard and the implementation map of the company's development strategy under the conditions of the implementation of allocation innovations.

Keywords: organizational and management innovations, competitive development, allocation innovations

Важливою умовою повоєнного відновлення економіки України є максимально широке використання новітніх технологій та урахування світових трендів розвитку окремих галузей виробництва, впровадження досягнень науково-технічного прогресу за умов модернізації діючих підприємств, тобто реалізації моделі інноваційного розвитку економіки.

Економічним наслідком військової агресії росії стали як зниження обсягів, і серйозне зміна структури виробництва у реальному секторі економіки, зниження рівня доданої вартості продукції. Без необхідних інвестицій, без доступних кредитних ресурсів спостерігається зниження організаційно-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності окремих підприємств. Тільки маючи достовірну інформацію про свою конкурентну позицію на ринку та оцінку рівня свого потенціалу, підприємство отримує можливість обґрунтувати вибір стратегії розвитку та тактику діяльності, які відповідають сучасним ринковим реаліям.

Але своєчасність та глибина такого обґрунтування, розробка конкретних управлінських рішень, визначення черговості їх реалізації та вибір джерел фінансування окремих інвестиційних проєктів прямо залежать від вдосконалення системи управління діяльністю окремого підприємства. Тобто саме впровадження управлінських інновацій, вибір сучасних технологій та систем управління, які дозволяють підвищити якість обґрунтування господарських рішень, прямо впливають на реалізацію стратегії розвитку окремого інноваційно-орієнтованого підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Особливе значення сьогодні має забезпечення конкурентоспроможності виробничих під-

приємств як результату їх розвитку. Це перш за все пояснюється нагальністю вибору або самого напряму подальшого розвитку діючого підприємства, або необхідністю його термінового корегування, або уточненням контрольних точок розвитку, що були визначені до війни.

Питанням конкуренції та конкурентоспроможності підприємства присвячені праці І. Ансоффа (Ansoff, 1979), М. Портера (Porter, 1998), І. Должанського, Ю. Іванова, І. Герчикової, А. Мазаракі, О. Драган, Т. Загорної, В. Коюди, Н. Тарнавської та інших. Усі дослідники відзначають, що оцінити конкурентоспроможність можна тільки за умови порівняння цього об'єкта з іншими, а рівень конкурентоспроможності в конкретний момент часу є короткостроковою характеристикою об'єкта.

Погоджуючись, що конкурентоспроможний розвиток підприємства не може не базуватися на інноваційних рішеннях, слід відмітити, що особливості інноваційного розвитку підприємств досліджувалися у роботах таких економістів, як П. Друкер (Drucker, 1985), М. Вакуліч, І. Вініченко, Г. Волберда (Volberda, 2013), С. Ілляшенко, П. Перерва, Л. Федулова, Г. Хемел (Hamel, 2008), Ю. Шипуліна, О. Ястремська та інших. Питанням відновлення економіки країни після повномасштабного вторгнення в Україну приділили увагу Я. Жаліло, Д. Різник, О. Куш, О. Шевнін та інші.

Питанням дослідження впливу організаційно-управлінських інновацій на результати діяльності підприємств присвячені роботи П. Вонга (Wang, 2010), І. Кривов'язюка, Я. Тертичного, Г. Швиданенко та інших.

Проте, саме проблема ефективного управління розвитком промислових підприємств з метою їх відродження на конкурентоспроможній основі сьогодні потребує особливої уваги.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Невизначеність та постійні зміни зовнішнього середовища підприємства – це обов'язкова характеристика сучасного бізнесу. Можливість підприємства адаптуватися до змін, гнучкість у прийнятті управлінських рішень, націлених на забезпечення конкурентних переваг за умов подальшого економічного розвитку, слід розуміти як здатність до забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Але сьогодні для високотехнологічних підприємств тільки вибір інноваційно-орієнтованої моделі розвитку дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Це перш за все пояснюється різким скороченням життєвого циклу сучасних виробничих технологій, що потребує моніторингу ринку технологій та оновлення техніко-технологічної бази виробництва, забезпечення зростання рівня компетентності та якості кадрів, формування бази знань організації та комп'ютеризації окремих бізнес-процесів та інше.

Але для довгострокового збереження конкурентних переваг підприємства та підтримки його інноваційного потенціалу велике значення має запровадження інновацій в організаційну структуру та систему управління підприємства.

Метою статті є дослідження особливостей управлінських інновацій та їх значення для забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Керівництво Осло, яке є основним методологічним документом ОЕСР у сфері інновацій, визначає управлінські інновації як інноваційні рішення, які втілені у нові або поліпшені бізнес-процеси для однієї або декількох функцій бізнесу, мають істотні відмінності від попередніх бізнес-процесів в компанії та прийняті до використання в компанії [1].

На практиці під управлінською інновацією розуміють нову систему організації і управління, нову управлінську технологію, новий бізнес-процес. У багатьох випадках таке нововведення створюють завдяки реінжинірингу існуючих управлінських систем, технологій та процесів. Але управлінські інновації ефективні, якщо вони є не одиничні, а представляють ланцюг взаємозв'язаних та цілеспрямованих змін, які забезпечують якісне реформування управлінської складової потенціалу підприємства з метою зростання ефективності його діяльності та конкурентоспроможності, сприйнятливості до подальших нововведень уже вищого рівня.

Проте, останні дослідження інноваційної діяльності в Україні, виконані за міжнародною методикою, показали, що у 2014-2016 роках нетехнологічними інноваціями в країні займалося лише 13,4% обстежених підприємств, з яких організаційно-управлінськими інноваціями – 8,7%. Такі інновації підтримують продуктивні та процесні, підвищують якість та ефективність роботи підприємства й покращують обмін інформацією та використання нових знань й технологій, а також можуть впливати на продуктивність підприємства. 47,4% підприємств, з тих, що впроваджували нетехнологічні інновації, займалися впровадженням саме організаційних інновацій [2].

Характеризуючи особливості управлінських інновацій, слід відмітити перш за все підвищений рівень ризикованості та невизначеності їх впровадження, що пов'язано з неможливістю підтвердження попереднього розрахунку результату впровадження. Організаційно-управлінські інновації не можуть бути типовими, вони є унікальними для кожного підприємства, оскільки повинні враховувати особливості його виробничо-господарської діяльності. По факту, це знання, накопичені і створені саме для цієї бізнес-одиниці. Якщо такий підхід не реалізується, то й результати їх використання, як правило, низькі. За фактом ефективність подібних інноваційних рішень є синергетичним результатом накладання

відомих сучасних управлінських технологій на знання, які накопичені та створені саме для цієї бізнес-одиниці. Вони є поштовхом для прискорення інноваційного процесу.

Розробку управлінських інновацій здійснюють не тільки підприємства, що перебувають на стадії розвитку або стабілізації, а й такі, що перебувають у передкризовому чи кризовому стані. Для таких підприємств управлінські інновації у першу чергу є алокаційними та зумовлені спробою підвищення ефективності діяльності та вибором шляху виходу з кризи. Все це є особливо важливим для сучасних українських реалій.

Проведемо короткий огляд сучасного стану української промисловості. Станом на червень 2023р. оцінка прямих збитків активів підприємств та промисловості від війни становить 11,4 млрд. доларів США, що складає 7,5 % від загальної суми прямих збитків. Оцінка непрямих збитків вказує, що найбільш постраждали активи підприємств промисловості (19,4% або 51,5 млрд. доларів США) [3]. Реальний ВВП скоротився на 30%. Найбільших втрат зазнала металургійна промисловість. Підприємства галузі зазначають, що основними викликами стали зростання цін на

сировину, небезпека праці, брак робочої сили, проблеми з логістикою, та перебої з електроенергією. Ключовою проблемою виділяють брак фінансування [4].

Капітальні вкладення у переробну промисловість у 2021 р. на 97% були профінансовані за рахунок власних коштів підприємств [5], дані стосовно джерел фінансування капітальних інвестицій за видам економічної діяльності за 2022 р. не оприлюднені. Але питомо вага збиткових підприємств переробної промисловості у загальній кількості підприємств за останні п'ять років зросла з 24,4% до 32,0%, ступінь зношення основних фондів постійно зростає та став на рівні 61,7% у 2022 році. Все це свідчить про обмежену здатність підприємств переробної промисловості до самофінансування.

В рамках відновлення промисловості одним із пріоритетних завдань України на 2022-2024 роки [6] є підтримка промислових підприємств з метою нарощення як технологічного потенціалу, так й реалізації інноваційної продукції. Державні програми підтримки Фонду розвитку підприємництва надані у табл. 1.

Таблиця 1. Сучасні державні програми підтримки розвитку підприємств

Характеристика	Назва			
	«Доступний факторинг»	«Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%»	«Доступні кредити 5-7-9%»	Грант на створення або розвиток переробних підприємств
Мета, пов'язана з господарською діяльністю	Здешевлення вартості факторингового фінансування.	Посилення інвестиційної активності малого та середнього бізнесу.	Здешевлення вартості кредитів, що пов'язані із провадженням суб'єктами малого, середнього та великого підприємництва господарської діяльності.	Створення нових або розвиток існуючих переробних підприємств,
Цілі, на які надається державна підтримка за цією Програмою	Зниження фактичних витрат суб'єктів підприємництва на сплату базової винагороди за договорами факторингу, до рівня 13 відсотків річних	Придбання та/або модернізації основних засобів; придбання легкових та/або вантажних транспортних засобів, залізничних вагонів, автобусів, придбання нежитлової нерухомості.	Інвестиційні цілі. Фінансування оборотного капіталу.	Покриття таких напрямів витрат: - придбання основних засобів виробництва; - доставка та введення в експлуатацію основних засобів виробництва, включаючи програмне забезпечення.
Обсяг фінансування	<150 млн. грн.	<60 млн. грн.		<8 млн. грн.

Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

В рамках реалізації програми «Доступні кредити 5-7-9%» протягом періоду з 2020 р. по вересень 2023 р. загальна вартість кредитування склала 237,5 млрд. грн., з яких 14% освоєно підприємствами промислової переробки [7]. З 2022 року почала здійснюватися державна підтримка інвесторів із значними інвестиціями в рамках закону про «інвестиційних нянь». Загальний обсяг підтримки – до 30% від планового обсягу інвестицій за інвестиційним проектом із значними інвестиціями [8].

Особливу увагу слід приділити залученню іноземних інвестицій. Вартість прямих іноземних інвестицій у 2022 р. склала 1152 млн. дол. США,

темپ приросту позитивного сальдо склав 9,1%. Війна безумовно підвищила інвестиційні ризики та зменшила інвестиційну привабливість підприємств України. Задля покращення бізнес-клімату за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) створено платформу Advantage Ukraine, де інвестиційний потенціал промисловості оцінюється в 16 млрд. дол. США [9].

Міжнародне агентство з гарантування інвестицій Всесвітнього банку (MIGA) надало перші інвестиційні гарантії, у вигляді страхування військових ризиків, для приватних інвесторів в Україні. Варто відзначити, що саме у ці часи

Європейський банк реконструкції та розвитку проінвестував добудову індустріального парку «M10 Industrial Park» на суму 24,5 млн. дол. США [10].

Отже, збільшення інвестицій в переробну промисловість фактично розглядається як ключовий фактор для забезпечення подальшого розвитку та інноваційної діяльності промислових підприємств. Задля їх відновлення на сучасній технологічній базі державою створено ряд програм, які пов'язані з програмами розвитку окремих промислових кластерів та мають підтримку іноземних інвесторів і фондів. Впровадження широкого страхування військових ризиків дозволить поліпшити інвестиційний клімат у країні.

Але реалізація задачі відтворення виробничого сектору економіки України за умов суттєвих обмежень як у часовій, так й у фінансовій площині, формує нові, більш жорсткі вимоги до поглибленого рівня обґрунтування управлінських рішень як за напрямом розвитку економіки в цілому, так й за розвитком окремого підприємства. Ці вимоги роблять обов'язковими використання нових управлінських технологій та новітнього інструментарію. За умов їх використання управлінські рішення дозволяють визначати стратегічні напрямки та шляхи подальшого розвитку окремого підприємства, обґрунтовувати рішення щодо формування нового продуктового портфеля, визначати послідовність реалізації та джерела фінансування прийнятих інвестиційних проєктів, контрольні точки та рівень прогностичних параметрів в них, розробляти графіки контролю за строками та фактичним рівнем досягнутих показників та ін.

Ефективність інноваційного процесу в цілому забезпечується ефективністю інструментів, за допомогою яких контролюють результати окремих його етапів. Використання лише обмеженого кола традиційних інструментів управління починає заважати об'єктивній оцінці перспективи розвитку підприємства. Тому впровадження нового інструментарію та управлінських технологій створює реальну основу для підвищення якості обґрунтування господарських рішень.

Сьогодні є багато інструментів аналізу та управління, які на різних етапах життєвого циклу підприємства доцільно використовуватиме для забезпечення ефективності його розвитку та функціонування. Зарубіжні дослідники, вивчаючи управлінські інновації, особливу увагу приділяють дослідженню таких напрямів як структура організації, стратегія, цифрові рішення, сучасні методи костингу, agile-методологія та інші [11-13]. Тобто розглядають різні процеси усередині самої організації в якості областей формування управлінських інновацій.

Розробка стратегії розвитку повинна бути спрямована на вдосконалення різних аспектів діяльності, зокрема підвищення ефективності виробництва, розширення частки ринку за

рахунок виробництва нової високоякісної та високорентабельної продукції, оптимізацію виробничих потужностей із заміною застарілого устаткування та інше. Але розробка стратегії розвитку не забезпечує її успішну реалізацію. Ефективна реалізація стратегії розвитку полягає у забезпеченні досяжності цілей стратегії, дотримання балансу між короткостроковим і довгостроковим розподілом ресурсів, узгодження стратегічних цілей з напрямками розвитку кожного бізнес-процесу підприємства, формування потенціалу підприємства для поетапного рішення стратегічних завдань та забезпечення системи зворотного зв'язку для моніторингу одержаних результатів. Саме тому необхідним є визначення технологій та інструментів організаційно-методичного супроводу управління розвитком виробничого підприємства.

Але практичне використання різних інструментів широким колом підприємств може привести до узагальнень, пов'язаних як зі зміною поглядів на доцільність їх використання у тій або іншій сфері, так й до змін складу самих інструментів, викликаних необхідністю їх пристосування до рішення конкретних практичних задач. Пояснимо це на прикладі такого широко відомого методу як Збалансована система показників [14].

Одним з напрямків, які можуть поліпшити якість управління розвитком підприємства, є впровадження методів вартість-орієнтованого управління, у тому числі Збалансованої системи показників (BSC, Balanced Scorecard) та бюджетування. Інтеграція BSC в систему управління підприємством дозволяє якісно покращити процес планування, забезпечивши отримання інформації для стратегічного планування, контролю за ходом виконання стратегічних рішень та уточнення завдань на етапах розробки коротко- та довгострокових бюджетів. Це призводить до зростання рівня обґрунтованості системи планування, оскільки різні відділи підприємства отримують чіткі задачі на основі встановлених цілей.

Щодо досвіду застосування BSC в Україні, перш за все, варто звернути увагу на те, що існує досить мало повідомлень про успішне впровадження Збалансованої системи показників в українських організаціях [15]. Але дослідження ефективності впровадження BSC на підприємствах реального та фінансового секторів економіки широко проводилися у Німеччині, Швейцарії та Австрії, де було досліджено значну кількість компаній, а результати поширюються на міжнародний рівень [16]. Результати досліджень наведені в табл. 2.

За наведеними даними економічний ефект від впровадження спостерігається в промислових компаніях та банківській сфері, постачальники фінансових послуг та компанії, що займаються біржовою діяльністю визначного ефекту не спостерігають.

Слід відзначити, що розробка системи показників, що враховують особливості діяльності

конкретного підприємства за всіма напрямками, на наш погляд, дозволить підвищити якість оцінки та більш обґрунтовано вводити стратегічні

корективи, що позитивно позначиться на забезпеченні стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Таблиця 2. Міжнародне дослідження ефекту від провадження BSC

Автори		Фактори успіху/ефект	
		+	-
Ітгнер, Крістофер, Д. та ін., 1997	Порівняння найбільш релевантних ключових показників ефективності до і після впровадження BSC у відділеннях американського банку	+	Нефінансові ключові показники
		-	Короткострокові фінансові показники
Hoque & James, 2000	118 австралійських промислових компаній, відсоток відповідей: 35 %, 66 учасників	+	Результат компанії
Horváth & Partners, 2002	252 учасники BSC (всі галузі та розмірні класи), відсоток відповідей: 38,5 %.	+	Чистий прибуток за рік
		+	Корпоративне зростання
Девіс і Олбрайт, 2001	9 відділень US Bank	+	Спеціальний комбінований індикатор, що містить 9 індивідуальних індикаторів
Хенселер та ін., 2003	712 компаній, що котируються на біржі, відсоток відповідей: 17,5 %, 120 учасників	+	Суб'єктивна оцінка успіху
		0	Рентабельність продажів
Ітгнер та ін., 2003	США, 600 постачальників фінансових послуг, рівень повернення: 23,3 %, 140 учасників	0	Дохідність акцій
		0	Зростання товарообігу
		-	Рентабельність активів
Ноак, 2004	Німецькомовний регіон, понад 100 великих і середніх компаній	+	Суб'єктивна оцінка успіху (зростання, чистий прибуток)
		+	Якість, зниження витрат, задоволеність клієнтів

Джерело: складено авторами за матеріалами [16]

В якості прикладу запропонуємо варіант зміни переліку проєкцій та набір показників, який можна, на наш погляд, використовувати за умов застосування системи BSC як інструменту алокаційних інноваційних рішень, який враховує визначені завдання та напрямки розвитку

підприємства шляхом конкретизації абсолютних значень індикаторів досягнення показника та додавання блоку «Економічний розвиток» до стандартної схеми визначення перспектив (табл. 3).

Таблиця 3. Збалансована система показників промислового підприємства за умов впровадження алокаційних інновацій (на прикладі збиткового машинобудівного підприємства)

Перспектива	Стратегічні цілі	Показники	Індикатор досягнення	
			тенденція	одиниці
1	2	3	4	5
Фінанси	Зростання ринкової капіталізації підприємства	Чистий дохід на 1 акцію	Зростання прибутковості акцій	+ 2%
	Зростання прибутку підприємства	Рентабельність господарської діяльності	Зростання до виходу на позитивний рівень	+ 49,39 %
	Забезпечення ефективності управління оборотними активами	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Зростання до виходу на рекомендований рівень	+ 0,17 %
	Збільшення обсягів реалізації продукції	Темп зростання виручки від реалізації	Зростання	+76 %
Клієнти	Стабільність позиції підприємства на ринку	Частка ринку, %	Приріст до 5%	+ 3 %
	Збільшення частки експорту	Частка експорту у загальному обсязі реалізації, %	Приріст до 20 %	+ 4,5 %
	Розширення клієнтської бази та просування торгової марки	Частка витрат на пошук нових споживачів, участь у ярмарках та на рекламу у загальному обсязі витрат, %	Зростання витрат на розширення клієнтської бази	+ 3%
Бізнес-процеси	Удосконалення системи управління	Розробка та реалізація проєктів з удосконалення системи управління	Впровадження новітніх технологій управління	до 2 років
	Автоматизація системи управління	Частка автоматизованих бізнес-процесів в витратах на управління	Збільшення частки	+ 5%
	Зростання ефективності логістичних процесів	Оптимізація логістичних процесів	Збільшення частки	до 80%
Навчання і розвиток	Поглиблення знань, навичок та вмінь	Кількість працівників, які підвищують кваліфікацію	Темп зростання	+ 14%
	Підвищення рівня задоволеності персоналу	Плинність кадрів, %	Зниження до 5 %	- 3 %

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5
Навчання і розвиток	Розвиток корпоративної культури підприємства	Зростання витрат на підтримку корпоративно-відповідальних рішень	Зростання	+ 5%
Економічний розвиток	Оновлення продуктового портфелю підприємства	Перелік продуктів що випускаються та структура портфелю	Зміна структури портфелю. Вплив на зростання прибутку	%
	Оновлення техніко-технологічної бази виробництва	Витрати на реалізацію інноваційно-інвестиційних проектів	Зростання	в залежності від завдань етапу проекту
	Диверсифікація джерел фінансування, залучення інвестицій	Перелік джерел фінансування, обсяг зовнішніх інвестицій	Зростання ефекту фінансового левериджу, вплив на WACC	%
	Урахування витрат на екологічні заходи	Частка витрат на екологічні заходи від інвестицій підприємства	Зростання	+ 3 %
	Формування потенціалу розвитку	Рівень інвестицій у інноваційні проекти	Зростання	не менше 5%

Джерело: власна розробка авторів

Включення перспективи «Економічний розвиток» в рамках розробки BSC як інструменту поліпшення якості управління конкретного підприємства, дозволяє урахувати напрями, які визначені стратегією його розвитку та відповідають завданням виходу підприємства з кризи.

В рамках управління конкурентоспроможним розвитком підприємства, на наш погляд, доцільно

посилити впровадження такого інструменту як BSC розробкою стратегічної карти, яка необхідна для наглядного відображення всіх аспектів процесу прийняття рішень щодо подальшого розвитку підприємства, та дозволяє контролювати баланс між визначеними перспективами. Приклад карти реалізації стратегії розвитку підприємства наведено на рис. 1.

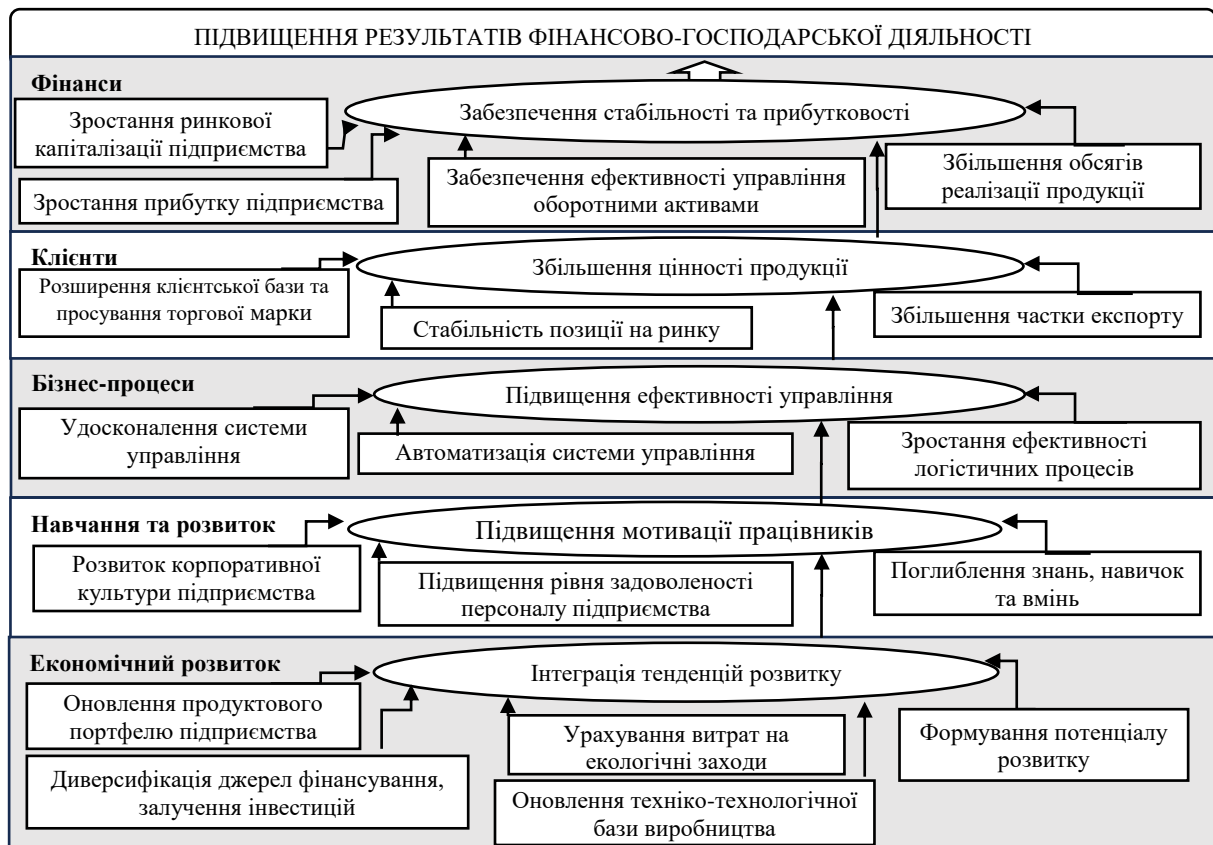


Рисунок 1. Карта реалізації стратегії розвитку виробничого підприємства

Джерело: власна розробка авторів

Запропонований підхід до розробки збалансованої системи показників, як інструмента алокаційних рішень щодо управління розвитком підприємства, разом зі стратегічною картою

вирішує завдання контролю за ходом реалізації заходів стратегічного управління промисловим підприємством, систематизує та об'єднує блоки показників, формалізує процес збору релевантної

інформації. Стратегічна карта дозволяє наглядно визначити взаємозв'язок підконтрольних показників, що дозволяє побудувати графік їх контролю у часі та коригувати їх зміни.

Для створення інноваційно-орієнтованих підприємств перш за все необхідно нівелювати ризи діяльності, які негативно впливають на внутрішнє середовище підприємства, та впровадити у практику методи та засоби управління, які дозволяють використовувати наявний інноваційний потенціал підприємства та суттєво підвищити ефективність діяльності: Total Quality Management, JIT система, BSC, петля якості, калібрування, Lean Production, Process Redesign, метод витрат, заснований на доданій вартості, розширення управлінських можливостей, оптимізації циклічності, цільового управління, TPM, бенчмаркінг та інші. Рішення, що використовують перераховані інструменти, часто призводять до зміни розподілу завдань між менеджерами та контролерами, відбувається інтеграція окремих функцій управління. Ще одним новим проявом організаційно-управлінських інновацій є поява практики взаємодії підприємств-конкурентів в умовах цифрової економіки, яка, як правило, спрямована переважно на вивчення ринку та вироблення спільної відповіді на його виклики.

Висновки

Саме таке комплексне використання новітніх інструментів управління дозволить в першу чергу вплинути на рівень управлінської складової потенціалу підприємства. Управлінська складова інноваційного потенціалу підприємства створює умови для збалансованого розвитку інших його складових, забезпечує безперервність процесу

формування та використання потенціалу відповідно до обраної моделі стратегічного розвитку, а головне – забезпечує синергетичний ефект комплексного використання всіх складових потенціалу, позитивно впливає на його рівень. Прискіплива увага до використання новітнього управлінського інструментарію дозволить обґрунтувати необхідність сформуванню такого рівня потенціалу промислового підприємства, який забезпечить можливість вести ефективну конкурентну боротьбу, оптимально використати ресурси, формувати нові конкурентні переваги для підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає також порівняння особливостей управління організації з кращими практиками її конкурентів з метою подальшого виявлення таких, які створюють конкурентні переваги.

А як наслідок, слід відзначити, що застосування високих технологій виробництва, реалізація інноваційно-орієнтованих стратегій розвитку підприємства потребують впровадження не менш високих стандартів управління. За таких умов управлінські інновації стають важливим чинником забезпечення конкурентоспроможного розвитку окремого промислового підприємства.

Безумовно все вищезазначене тільки висвітлює нові завдання, пов'язані з відбором та визначенням ефективності використання різних інструментів управління на різних етапах життєвого циклу підприємства, їх об'єднання для підкріплення та поглиблення висновків, які можуть бути зроблені з їх допомогою, розробки нових підходів до забезпечення контролю за ходом реалізації задач розвитку підприємства.

Abstract

The main task of restoring Ukraine's economy after the war is to renew the activities of companies on the latest basis, which takes into account the achievements of scientific and technical progress and the world trends in the development of the industries to which they belong. The timeliness and depth of substantiating the ways of competitive development, the development of specific management solutions, the determination of the sequence of their implementation and the choice of sources of financing for individual investment projects directly depend on the improvement of the management system of the activity of a specific company, the introduction of management innovations.

The purpose of the article is to study the features of management innovations and their importance for ensuring the competitive development of the company.

Management innovations are effective if they are not single, but represent a chain of interrelated and purposeful changes that ensure quality reform of the management component of the company's potential with the aim of increasing the efficiency of its activities and competitiveness, susceptibility to further innovations of a higher level. Organizational and management innovations cannot be typical, because in fact, this is knowledge accumulated and created specifically for this business unit. The development of management innovations is carried out not only by companies that are at the stage of growth, but also by those that are in a pre-crisis or crisis state. For them, management innovations are primarily allocative. An overview of the current state of industrial companies of Ukraine and current state programs supporting the development of companies is provided. They are related to development programs of individual industrial clusters and have the support of foreign investors and funds.

The effectiveness of the innovation process is ensured by the effectiveness of the tools used to monitor the results of its individual stages. The use of only traditional management tools begins to interfere with an objective assessment of the company's development prospects. The introduction of new tools and management technologies creates a real basis for improving the quality of justification of business decisions.

To confirm the need to take into account the specifics of business during the implementation of management innovations, using the BSC method as an example, the areas of its effective and ineffective use are determined. The proposed modification of the BSC and the implementation map of the company's development strategy under the conditions of the implementation of allocation innovations.

Список літератури:

1. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat. – Luxembourg, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en.
2. Білоконь О.І. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014-2016 років (за міжнародною методологією) / О.І. Білоконь, Н.О. Біленька // Державна служба статистики України, 2021. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_obs_inov_d.htm.
3. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, сягає \$151,2 млрд – оцінка станом на 1 вересня 2023 року // Київська школа економіки. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-stanom-na-1-veresnya-2023-roku/>.
4. Зростання реального ВВП України в жовтні сповільнилося до 6,5% // Інтерфакс-Україна. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/948708.html>.
5. Офіційні дані Державної служби статистики України, 2023. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Стратегічний план діяльності Міністерства економіки України на 2022-2024 роки // Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://bit.ly/44GBnOE>.
7. Програми для підприємств. Фонд розвитку підприємництва. – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua/programs/>.
8. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-IX (за станом на 17 вересня 2023 р.) // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.
9. Інвестиційна платформа Advantage Ukraine. – Режим доступу: <https://advantageukraine.com/>.
10. MIGA insured the first investment projects to be implemented in Ukraine against war risks. – Режим доступу: <https://bit.ly/44FDqCP>.
11. Шацька З.Я. Досвід зарубіжних підприємств з використання управлінських інновацій / З.Я. Шацька // Ефективна економіка. – 2011. – № 9. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_9_3.
12. Wang, P. Chasing the hottest IT: Effects of information technology fashion on organizations / P. Wang // MIS Quarterly. – 2010. – Vol. 34 (1). – P. 63-85.
13. Altuwaijria, M.M. Project-based model for successful IT innovation diffusion. / M.M. Altuwaijria, M.S.A. Khorshed // International Journal of Project Management. – 2012. – №. 30. – P. 37-47.
14. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70 (1). – P. 71-79.
15. Лоусон Р. Збалансована система показників – кращі практики. Розробка, впровадження і оцінка / Р. Лоусон та ін.; [пер. з англ.]; за наук. ред. А.М. Гершуна. – Дніпро: Баланс Бізнес Букс, 2015. – 208 с.
16. Jonen, A. Das Ende der Balanced Scorecard? Ab- oder Lobgesang auf die Balanced Scorecard. In: Nadig, L. / Behringer, S. (Hrsg.): CARF Luzern 2020 – Controlling. Accounting & Audit. Risk & Compliance. Finanzen. – 2020. – P. 67-90.

References:

1. OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. DOI: 10.1787/9789264304604-en [in English].
2. Bilokon, O.I., & Bilenka, N.O. (2021). Survey of innovative activity in the economy of Ukraine for the period 2014-2016 (according to international methodology). State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_obs_inov_d.htm [in Ukrainian].

3. The total amount of damage caused to the infrastructure of Ukraine due to the war reaches \$151.2 billion. (2023, September 1). Kyiv School of Economics. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_obs_inov_d.htm [in Ukrainian].
4. Ukraine's real GDP growth slowed to 6.5% in October. (2023). Interfax-Ukraine. Retrieved from: <https://interfax.com.ua/news/economic/948708.html> [in Ukrainian].
5. Official data of the State Statistics Service of Ukraine. (2021). Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Strategic action plan of the ministry of economy of Ukraine for 2022-2024. (2022). Retrieved from: <https://bit.ly/44GBnOE> [in Ukrainian].
7. Programs for enterprises. Entrepreneurship Development Fund. (2023). Retrieved from: <https://bdf.gov.ua/programs/> [in Ukrainian].
8. Law of Ukraine on State Support of Investment Projects with Significant Investments in Ukraine № 1116-IX (2020, December 17). Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> [in Ukrainian].
9. Investment platform Advantage Ukraine. (2023). Retrieved from: <https://advantageukraine.com/> [in Ukrainian].
10. MIGA has insured against war risks the first investment projects to be implemented in Ukraine. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). Retrieved from: <https://bit.ly/44FDqCP> [in Ukrainian].
11. Shatska, Z.Ya. (2011). Experience of foreign companies in the use of managerial innovations. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_9_3 [in Ukrainian].
12. Wang, P. (2010). Chasing the hottest IT: Effects of information technology fashion on organizations. *MIS Quarterly*, 34 (1), 63-85 [in English].
13. Altuwajria, M.M., & Khorsheed, M.S. (2012). A project-based model for successful IT innovation diffusion. *International Journal of Project Management*, 30, 37-47 [in English].
14. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79 [in English].
15. Lawson, W.R. (Ed.). (2015). *Balanced Scorecard – best practices. Development, implementation and evaluation*. In A.M. Hershuna. Dnipro: Balans Biznes Buks [in Ukrainian].
16. Jonen, A. (2020). Das Ende der Balanced Scorecard? Ab- oder Lobgesang auf die Balanced Scorecard. In: Nadig, L. / Behringer, S. (Hrsg.): *CARF Luzern 20 – Controlling, Accounting & Audit. Risk & Compliance. Finanzen*, S. (pp. 67-90) [in English].

Посилання на статтю:

Черкасова Т.І. Роль управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку промислового підприємства / Т.І. Черкасова, Ю.М. Смик // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2024. – № 2 (72). – С. 65-73. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/65.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.8. DOI: 10.5281/zenodo.11238237.

Reference a Journal Article:

Cherkasova T.I. *The Innovation Management's Role in Ensuring the Development of a Competitive Industrial Company* / T.I. Cherkasova, Yu.M. Smyk // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2024. – № 2 (72). – P. 65-73. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/65.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.8. DOI: 10.5281/zenodo.11238237.

