

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Смолій Юлія Любомирівна

**Впровадження управлінських інновацій при виході
підприємства на зовнішні ринки / Implementation of
managerial innovations when entering the foreign markets**

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МІМм-21
Ю.Л. Смолій

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Р.Р. Баглей

Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 96 сторінок, 12 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел із 54 найменувань, 9 додатків.

Метою роботи є обґрунтування теоретико – методичних засад впровадження інновацій в управлінську діяльність ПП «Галіт» і розробка практичних рекомендацій щодо їх застосування та оцінка їх ефективності.

Об'єктом дослідження є процес впровадження інновацій в управлінську діяльність ПП «Галіт».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти впровадження інновацій в управлінську діяльність ПП «Галіт».

Одержані висновки та їх новизна: полягають в розробці науково-методичних рекомендаціях, спрямованих на впровадження управлінських інновацій при виході підприємства на зовнішні ринки.

Ключові слова: інновація, підприємство, управлінська інновація, зовнішній ринок, впровадження, менеджмент, ефективність.

RESUME

Thesis contains 96 pages, 12 tables, 3 figures, list of sources with 54 titles, 9 applications.

The aim of thesis is to substantiate the theoretical and methodical principles of implementation innovations into the management activities of PP "Galit" and to develop practical recommendations for their application and assess their effectiveness.

Object is the process of implementation of innovations into the management activities of PP "Galit".

The subject of the research is the theoretical and applied aspects of the implementation of innovations in the management activities of PP "Galit".

The resulting conclusions and innovation: is to develop scientific and methodological recommendations aimed at implementation of managerial innovations when entering the foreign markets.

Keywords: innovation, enterprise, managerial innovation, foreign market, implementation, management, efficiency

АНОТАЦІЯ

Смолій Ю.Л. Впровадження управлінських інновацій при виході підприємства на зовнішні ринки. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю - 073 – Менеджмент – Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2018.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів впровадження управлінських інновацій при виході підприємства на зовнішні ринки. Проведено системний аналіз управлінської діяльності на ПП «Галіт». Обґрунтовано шляхи вдосконалення впровадження управлінських інновацій та розроблено пропозиції щодо запровадження нових інновацій в управлінську діяльність підприємства.

ANNOTATION

Smolii Y.L. Implementation of managerial innovations when entering the foreign markets. – Manuscript.

Thesis work for obtaining the Master`s Degree in the specialty - 073 – Management – Ternopil National Economic University. Ternopil, 2018.

The thesis is devoted to the research of theoretical and applied aspects of implementation of managerial innovations when entering the foreign markets. System analysis of management activity at PP "Galit" is conducted. The ways of improvement of implementation managerial innovation are substantiated. Proposals for implementation new innovations in the management activity of the enterprise are developed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ПРИ ВИХОДІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	
1.1 Сутність інновацій та їх значення в забезпеченні ефективної управлінської діяльності.....	8
1.2 Загальні принципи і методи оцінки впровадження управлінських інновацій та їх ефективності на підприємстві.....	16
1.3 Зарубіжний досвід впровадження інновацій в управлінську діяльність компанії.....	31
Висновки до РОЗДІЛУ I.....	42
РОЗДІЛ II СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПП «ГАЛІТ»	
2.1 Аналіз техніко-економічних показників та організаційної ПП «Галіт»...	43
2.2 Особливості менеджменту на ПП «Галіт».....	58
2.3 Відповідність стандартів системи менеджменту «Галіт» до європейських стандартів.....	65
Висновки до РОЗДІЛУ II.....	75
РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПП «ГАЛІТ» ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	
3.1 Шляхи вдосконалення впровадження управлінських інновацій ПП «Галіт» при виході на зовнішні ринки.....	76
3.2 Розробка пропозицій щодо запровадження інновацій на досліджуваному підприємстві в контексті підвищення ефективності управлінської діяльності..	83
Висновки до РОЗДІЛУ III.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

У сьогоднішніх ринкових умовах відбувається постійне ускладнення функціонування організацій по всьому світі спричинене поглибленням кризових явищ в економіках держав, посиленням суперництва, глобалізаційними процесами. В таких складних умовах запровадження інновацій в менеджменті дає змогу підприємствам сформувати довготривалі конкурентні переваги.

В сучасних умовах традиційні засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства вже не здатні гарантувати довгострокові переваги на ринку. Наприклад, входні бар'єри до галузей та економію на масштабі можна подолати за допомогою різних типів партнерств, унікальні технології та продукти з легкістю відтворюються конкурентами. Тому величезне значення для довгострокового збереження конкурентоспроможності підприємства набуває його унікальна система управління. Впровадження управлінських інновацій є, мабуть, єдиним засобом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації носять індивідуальний характер для кожної організації.

З розширенням своєї діяльності, зокрема виходом на зовнішні ринки, особливо актуальною стає проблема побудови ефективної системи управління зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Успіх підприємства буде проявлятися залежно від того, наскільки добре організована та адаптована його система менеджменту до нових умов.

Необхідність впровадження управлінських інновацій обумовлена створенням на підприємствах адаптованого організаційно – економічного механізму, орієнтованого на розробку і модернізацію перспективної, конкурентоспроможної продукції та технологій, перебудову організаційно-планової підготовки виробництва, підвищення рівня автоматизації проектування, зміну стилю управління комунікаційної та ціновою політикою.

Управлінські інновації можуть зачіпати різні сфери діяльності підприємства, такі, як: система управління, організаційна структура, економічна діяльність, маркетингова політика, юридичне обслуговування тощо.

Дослідженням цих питань присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема: Волкова О.І., Бистрова А.Г., Гречан А.П., Денисенка М.П., Йохна М.А., Прохорової В.В., Савенка К.С., Стадника В.В., Чечуріної М.Н., Шацької З.Я., Шленова Ю.В. та інших. Вагомий внесок у теорію з питань оцінювання ефективності інновацій зробили закордонні та вітчизняні вчені такі, як Е. Крилов, В. Власова, І. Журавкова, А. Ідрісов, Б. Ірніязов, У. Мікков, А. Гойко, П. Завлін, А. Савчук, Є. Пеліхов та ін.

Проте, більшість дослідників приділяє увагу дослідженню управлінських інновацій на підприємстві, розкриваючи тільки їх сутність, зміст, класифікації, причини виникнення. А практична сторона процесів їх реалізації та необхідність їх впровадження при виході підприємства на зовнішні ринки залишаються невисвітленими, до того ж управлінські інновації тільки набувають популярності на вітчизняних підприємствах

Метою роботи є обґрунтування теоретико – методичних засад впровадження інновацій в управлінську діяльність ПП «Галіт» і розробка практичних рекомендацій щодо їх застосування та оцінка їх ефективності.

Завдання роботи:

- 1) визначення сутності інновацій та їх значення в забезпечення ефективної управлінської діяльності;
- 2) визначити методи оцінки ефективності управлінських інновацій на підприємстві;
- 3) проаналізувати зарубіжний досвід впровадження інновацій в управлінську діяльність організації;
- 4) провести різноаспектну оцінку діяльності підприємства;

- 5) визначити ефект від впровадження управлінських інновацій на підприємстві;
- 6) оцінити організаційну структуру та систему менеджменту на ПП «Галіт»;
- 7) провести аналіз особливостей менеджменту на підприємстві;
- 8) діагностувати відповідність системи менеджменту «Галіт» до європейських стандартів;
- 9) визначити шляхи вдосконалення впровадження управлінських інновацій ПП «Галіт» при виході на зовнішні ринки
- 10) розробити пропозиції щодо запровадження інновацій на досліджуваному підприємстві в контексті підвищення ефективності управлінської діяльності.

Об'єктом дослідження є процес впровадження інновацій в управлінську діяльність ПП «Галіт».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти впровадження інновацій в управлінську діяльність ПП «Галіт».

Методи дослідження. Специфіка предмета і об'єкта дослідження зумовила використання таких загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу (зокрема, при визначенні теоретико-методологічних засад роботи), історико-економічний (при дослідженні сутності понять «інновація» та «управлінська інновація»), порівняння (при аналізі прибутковості досліджуваного підприємства), спостереження і узагальнення (використовувався для здійснення висновків на основі проведених досліджень), техніко-економічного аналізу (при дослідженні динаміки результатів техніко-економічних показників досліджуваного підприємства), а також метод класифікацій, аналогій, індукції та дедукції тощо.

Інформативна база дослідження: праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, наукові статті, монографії, матеріали спеціалізованої

періодичної преси, навчальні підручники, а також статистична та фінансова звітність ПП «Галіт» за 2014-2016 рр. діяльності, внутрішня документація і регламенти підприємства, що відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків та рекомендацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розроблених науково-методичних рекомендаціях, спрямованих на впровадження управлінських інновацій при виході підприємства на зовнішні ринки. Основні результати, які були отримані у процесі вирішення поставлених завдань і становлять наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

- доповнено принципи успішної реалізації управлінських інновацій;
- удосконалено етапи впровадження управлінських рішень;
- вперше систематизовано методи оцінки ефективності управлінських інновацій;
- формалізовано показники оцінювання ефективності управлінських рішень;
- сформульовано сучасні тренди ведення бізнесу, які наразі існують за кордоном;
- уточнено причинно-наслідкові зв'язки між впровадженням міжнародних стандартів менеджменту та прибутковістю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності ПП «Галіт», зокрема щодо процесу впровадження управлінських інновацій при виході на зовнішні ринки.

Апробація результатів роботи та публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Особливості впровадження управлінських інновацій на підприємстві» у Збірнику тез доповідей загальноуніверситетської наукової конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ТНЕУ, 2016), тези доповідей на тему «Міжрегіональна співпраця загальноосвітніх навчальних

закладів для обміну досвідом роботи» у збірнику матеріалів доповідей XI міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (Тернопіль, ТНЕУ, 2018).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 96 сторінках. Робота містить 12 таблиць та 3 рисунка. Список використаних джерел налічує 54 найменувань.

Основна частина магістерської роботи складається з трьох розділів. У першому, теоретичному розділі, проаналізовано та узагальнено теоретико-методологічні основи сутності управлінських інновацій та їх впровадження при виході підприємства на зовнішні ринки. Другий, аналітичний розділ, присвячено дослідженню та аналізу діяльності підприємства, а саме особливостям управління та відповідності системи менеджменту до міжнародних стандартів. У третьому розділі розглянуто шляхи вдосконалення та запровадження інновацій в управлінську діяльність підприємства при виході на зовнішні ринки та оцінка їх ефективності.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ПРИ ВИХОДІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1 Сутність інновацій та їх значення в забезпеченні ефективної управлінської діяльності

У сучасних умовах ведення бізнесу динамічним розвитком характеризується не лише зовнішнє, а й внутрішнє середовище компанії. Так, методи менеджменту, організаційна структура, принципи прийняття управлінських рішень, система стратегічного планування та комунікації потребують частих змін та вдосконалення.

Постійне загострення конкуренції, збільшення вимог споживачів, швидкий розвиток науково-технічного прогресу змушують менеджерів та власників компаній шукати нові способи вирішення проблем і досягнення конкурентних переваг, використовувати надсучасні методи управління, покращувати роботу з персоналом тощо [10, 164]. У зв'язку із цим назріває потреба впровадження управлінських інновацій, як головного чинника розвитку організації.

Основою інноваційної діяльності є впровадження і розробка нововведень, котрі носять новаторський характер. Спершу, при впровадженні інновацій виходить зміна продукції, готовність задовольнити запити майбутніх споживачів, орієнтація на впровадження та поширення нововведень, запровадження нової продукції, технологій, зазвичай, пов'язаних із розробкою та освоєнням нововведень у сфері організації і управлінні виробництвом. Дані інновації дозволяють більш детально використовувати потенціал підприємства та інноваційних продуктів.

Макіавеллі у своїй праці «Правитель» зазначив, що немає нічого важчого, ніж братися за нове, нічого більш ризикованого, ніж направляти, або більш невизначеного, ніж очолити створення нового порядку речей, оскільки

супротивникам нововведень виступатимуть ті, кому добре жилося при старому порядку речей, а боязкими захисниками – ті, кому добре при новому [5, 57]. А якщо звернутися до більш сучасних всесвітньо відомих геніїв, то ще Стів Джобс наголошував, що саме інновації відрізняють лідерів від фоловерів.

Термін «інновація» запровадив в обіг вчений Йозеф Шумпетер у першій половині ХХ ст. У своєму напрацюванні «Теорія економічного розвитку» Й.Шумпетер вперше звернув увагу на нові комбінації змін і дав детальний опис інноваційного процесу [45, 59]. Він розглядав інновації як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, яка створена підприємницьким духом. При цьому інновації розглядалися саме в динаміці, тобто як інноваційні процеси (впровадження нового методу, а не «новий метод»; виготовлення нового продукту, а не «новий продукт» тощо).

У світовій економічній літературі термін «інновація» визначається як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, що втілюється в нових продуктах та технологіях.

За Б. Санто, інновація — це суспільно-техніко-економічний процес, який через безпосереднє використання винаходів та ідей призводить до створення ліпших за своїми якостями технологій та приносить дохід [34, 12].

На думку К. Фрімена, інновація – це технічна, дизайнерська, виробнича, управлінська діяльність, виготовлення нових товарів, перше комерційне використання нових процесів чи обладнання [34, 13].

Понамаренко вважає, що інновація – це науково-технічна новизна та можливість практичного застосування у виробництві [7,56] .

А за Микитюком, інновація – реалізація матеріалізованого результату, отриманого від вкладення капіталу в нову техніку і технологію, у нові форми організації виробництва, обслуговування й управління [7, 58].

Беручи до уваги усі вищесказані визначення, можна зробити висновок, що інновація – це результат науково-технічної діяльності, який є затребуваний споживачем та матеріалізований у виробничій сфері (здійснений у сфері

послуг) і даний як об'єкт інтелектуальної власності.

Причини для проведення інновацій на підприємстві подані у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Причини для проведення інновацій на підприємстві

Зовнішні	Внутрішні
Зміни у загальному та специфічному середовищі організації	Наслідок прямого або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі
Зміни у економічній ситуації	Результати розвитку організації
Зміни у державному регулюванні	
Зміни у технологічній складовій	
Зміни у міжнародних аспектах	
Зміни у соціально – культурних компонентах	
Конкуренти	
Постачальники	
Споживачі	

Джерело: [24]

За характером предметного змісту інновації поділяються на технологічні та нетехнологічні. Технологічні інновації спрямовані на отримання та використання нових знань для вирішення технологічних і інженерних завдань у сфері забезпечення функціонування техніки і виробництва в компанії, як єдиній системі. До них відносять усі зміни, які визначають науково-технічний прогрес і методи організації виробництва, технології виробництва [13, 89].

В залежності від технологічних параметрів інновації поділяють на продуктові та процесні. Продуктові інновації включають виготовлення нового продукту або послуги з метою задоволення певної потреби на ринку. Процесні інновації передбачають нові елементи, введені у виробничі, управлінські, організаційні, маркетингові та інші процеси. Продуктові інновації мають ринкову орієнтацію і диктуються споживачем, у той час як процесні інновації

визначаються внутрішніми факторами та вимогами ефективності. Виробничі інновації можуть бути як продуктовими, так і процесними, а управлінські інновації є переважно процесними.

Хоча продуктові інновації є запорукою конкурентоспроможності підприємств та їх економічного зростання, але по значущості головними вважаються управлінські інновації, оскільки саме вони дозволяють отримати значні конкурентні переваги в найбільш перспективних для суб'єктів господарювання сферах.

До нетехнологічних інновацій належать розробки управлінського, організаційного, правового, екологічного та соціального характеру. Нетехнологічні інновації поділяються, у свою чергу, на фінансово-економічні і організаційно-управлінські.

Фінансово-економічні інновації – це інновації, спрямовані на зміну економічного механізму управління, у тому числі і на зміни ціноутворення, системи матеріальних стимулів, системи оплати праці та ін.

Організаційно-управлінські інновації – це зміни у системі управління організацією для досягнення цілей її функціонування та розвитку, тобто зміни в системі управління компанією з метою підвищення ефективності функціонування і суперництва [3, 59]. Простіше кажучи, управлінські інновації можуть бути визначені як суттєвий відхід від традиційних принципів управління, процесів та практики, або відхід від звичайних організаційних форм, що суттєво змінює процес управління роботою. Тобто інновації в галузі управління змінюють спосіб роботи менеджерів, яку вони виконують. Як правило, управлінська робота включає в себе:

- Встановлення цілей та складання планів;
- Мотивація та націлювання зусиль;
- Координація та контроль діяльності;
- Накопичення та розподіл ресурсів;
- Отримання та застосування знань;

- Будівництво та виховання відносин;
- Виявлення та розвиток таланту;
- Розуміння та збалансування вимог зовнішніх виборчих округів.

У великій організації єдиний спосіб змінити роботу менеджерів полягає в тому, щоб винаходити процеси, які регулюють цю роботу. Управлінські процеси, такі як стратегічне планування, капітальне бюджетування, управління проектами, наймання та просування, оцінка працівників, розвиток виконавців, внутрішні комунікації та управління знаннями є інструментами, які перетворюють принципи управління в повсякденну практику. Вони встановлюють рецепти та ритуали, які керують роботою керівників. Незважаючи на те, що операційні інновації зосереджені на бізнес-процесах компанії (закупівлі, логістика, підтримка клієнтів тощо), управлінські інновації спрямовані на процеси управління компанією [40, 108].

То які ж є види управлінських інновацій? Доцільним є поділ управлінських інновацій з точки зору функцій менеджменту. Таким чином, можна виділити чотири групи інновацій: інновації в організації; інновації в мотивуванні; інновації в плануванні; інновації в контролі [42, 108].

Окрім цього, управлінські інновації класифікують за такими основними напрямками:

- вдосконалення оргструктури (створення нових і ліквідація існуючих відділів, підрозділів, дільниць) об'єднання, укрупнення або розділення підприємств; надання нових або розширення діючих послуг; передача окремих функцій від одних установ іншим тощо);

- механізація й автоматизація управлінської праці, в тому числі впровадження різних інформаційних систем управління;

- підвищення кваліфікації фахівців управлінської ланки.

Види та зміст управлінських інновацій подано у табл. 1.2.

Види управлінських інновацій

Таблиця 1.2

Вид	Зміст
Контролінг	Забезпечення системи управління значущою інформацією
Реінжиніринг	Радикальне перетворення бізнес-процесів та системи управління
Системна стратегія втручання	Упорядкування та забезпечення системного відходу до управління
Нейро-сіткові технології	Вирішення аналітичних, дослідних, прогнозних задач управління, пов'язаних з великими інформаційними потоками
Структурно-функціональне моделювання	Управління кожним елементом бізнес-процесу як самостійним елементом єдиної соціально-економічної системи
Інформаційно-асоціативне моделювання	Застосування семантичних властивостей понять шляхом використання аналогії їх вторинних змістових відтінків

Джерело: розробила автор на основі [23]

Звідси розглянемо особливості управлінських інновацій:

1. Дозволяють створити необхідні умови для здійснення інновацій інших типів, і є основою для організації інноваційного процесу на підприємстві.

2. Непередбачуваність наслідків. Управлінські нововведення характеризуються великою невизначеністю результатів. Багато інноваційних рішень не піддаються попередній перевірці (тестуванню). Помилки виявляються після їх реалізації.

3. Креативний характер інноваційних рішень. Розроблення управлінських нововведень вимагає великих інтелектуальних зусиль, вимагає великі вимоги до рівня кваліфікації менеджерів. Розробники інновацій повинні володіти креативними здібностями, навичками творчої роботи, наполегливістю тощо.

4. Суперечка між поточними і інноваційними завданнями. Менеджерам організацій доводиться одночасно виконувати оперативну й стратегічну роботу тому, що систему управління не можна призупинити на час капітального ремонту, дана управлінська діяльність в умовах перетворення виконується гірше. Така властивість нововведень висуває

високі вимоги до процесу реалізації стратегічних завдань.

5. Наявність перешкод на шляху управлінських змін. Інертність систем управління. Наявність противників змін у колективі організації [10, 164].

Ще однією особливістю управлінських інновацій порівняно з технічними чи продуктовими є те, що вони більш ризикові. Дуже важливо оцінити ризики, які пов'язані із складністю їх реалізації, адже зміни позначаються на корпоративній культурі, уявленні, переконаннях в поведінці персоналу і усій діяльності компанії в цілому.

Необхідно зазначити, що ефект від запровадження управлінських інновацій може визначатися не зразу, а через визначений, деякий подовжений період часу. До того ж величина ефекту в значній мірі залежить від того, як був організований процес запровадження інновацій [48, 201].

Потрібно розуміти, що не всі управлінські інновації можуть надати конкурентні переваги, проте, у будь-якому випадку інновації слідує строгому закону: «За кожною справді радикальною ідеєю, яка несе за собою великий успіх, є десятки інших ідей, які виявляються менш цінними». Але це зовсім не означає, що не потрібно діяти. Інновації – це завжди лотерея: чим частіше ти цим займаєшся, тим більші шанси на отримання достойної винагороди [39].

Без постійного впровадження нововведень у діяльності будь якого підприємства його життєвий цикл різко скорочується і практично стає неможливим досягнення поставлених цілей взагалі та на кожному етапі зокрема. Проте, наслідки змін, що здійснюються на підприємстві бувають різними. В одних компаніях вони допомагають успішно розвиватися, а в інших – сприяють фінансовому оздоровленню та закріпленню позицій на ринку, у третіх – збільшують ріст витрат і поглиблюють кризу на підприємстві. Тому сучасне інноваційне управління має базуватися на виявленні причин і взаємозв'язків, які виникають у діяльності систем, урахуванні швидкоплинних

змін навколишнього середовища, а також глобальних явищ і подій, які так чи інакше впливають на розвиток підприємства.

Згідно результатів дослідження Асоціації Менеджерів, без впровадження управлінських інновацій сучасним компаніям в умовах жорсткої світової конкуренції неможливо досягти шаленого успіху у своїй діяльності. Представники опитаних підприємств у якості провідних цілей застосування управлінських інновацій зазначили підвищення конкурентних переваг на ринку, приріст прибутку та покращення продуктивності праці. Також відмітили швидку і ефективну адаптацію компанії до нових умов функціонування, вихід на нові ринки. Окрім того, більшість опитаних зазначили високу значущість управлінських інновацій у формуванні конкурентних переваг і досягненні стратегічних цілей компанії [20, 100].

Звідси виходить, що метою управлінських інновацій є здобуття конкурентних переваг організаціями за такими напрямками:

- зменшення витрат на ресурси (фінансові, людські, часові) на розробку і рішення управлінських завдань;
- збільшення ефективності рішень по розвитку бізнесу;
- підвищення конкурентноспроможності бізнесу.

Саме інновації в менеджменті дозволяють компанії ефективно пристосовуватись до змін в ринковому та економічному середовищі. Впровадження управлінських інновацій є, мабуть, єдиним засобом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації є індивідуальними для кожної компанії.

Коли підприємство планує вийти на міжнародний ринок, йому обов'язково потрібно змінювати систему роботи, стандарти праці, продуктів, іншими словами: адаптуватися до нового середовища, зокрема й законодавства. Все це необхідно не тільки для здійснення основної діяльності не порушуючи закони іншої країни, а й для можливості конкурувати з уже

відомими та прийнятими суперниками у новому для нас суспільстві.

На думку експертів, вітчизняні підприємства насамперед потребують інновацій, пов'язаних зі зміною організаційної структури, аудитом та оптимізацією бізнес-процесів, виявленням та мобілізацією внутрішніх резервів, концентрацією ресурсів на головних, найбільш рентабельних напрямках діяльності, передачею ряду функцій на аутсорсинг, зміною способів просування товарів та послуг, підвищенням якості робіт з клієнтами та ін. [21, 271].

1.2 Загальні принципи впровадження управлінських інновацій та методи оцінки їх ефективності на підприємстві

Впровадження управлінських інновацій є основним інструментом керуючого впливу, адже саме в розробці рішень, їх прийнятті, реалізації та контролі полягає діяльність всього апарату управління.

Ефективність управлінського рішення залежить не тільки від його абсолютної правильності, а й від того, що тільки будучи реалізовано послідовно і в термін, воно досягне поставленої мети. Отож, ефективність управлінського рішення залежить як від якості самого рішення, так і від якості його здійснення.

У сучасній управлінській літературі висловлюється думка, що реалізувати управлінську інновацію часто значно складніше, ніж її прийняти. Потенційно менш ефективна новація, в кінцевому рахунку, може виявитися більш ефективною при істотній перевазі в рівні реалізації [19, 253].

Тому дуже важливо заздалегідь оцінити реалізацію досягнення цілей і цільових показників управлінського рішення. При оцінці реалізації повинні бути прийняті до уваги всі суттєві фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з позицій системного підходу.

На впровадження управлінських інновацій істотний вплив роблять наступні фактори:

- кваліфікація виконавців, їх ділові та особисті якості;

- характер мотивації працівників;
- ресурсне забезпечення;
- сила опору внутрішнього і зовнішнього середовища [31, 168].

Реалізація управлінських рішень є складним, трудомістким і, як правило, тривалим процесом, що поглинає масу часу і ресурсів. Тому пропонується така послідовність їх упровадження:

1) підготовчий етап - комплексний аналіз діяльності підприємства, виявлення слабких місць та проблем, що протидіють інноваціям та потребують вирішення. При цьому порівнюють інноваційний потенціал конкретної організації, що запроваджує інновації, з оптимальними характеристиками організацій, орієнтованих на сприйняття інновацій.

2) інформаційний етап – (подолання опору персоналу); досвід показує, що завжди при впровадженні управлінських інновацій в організаціях персоналу потрібний час на сприйняття, тобто підготовка персоналу до впровадження нетрадиційних методів управління, ознайомлення з результатами попередніх інновацій, тренінги. Може виникнути ситуація, коли стара система уже практично не діє, а нова ще не набрала чинності. Тому необхідний відповідний стиль керівництва і поведінка команди новаторів;

3) генерація ідей - постійне заохочення працівників до формулювання нових ідей, створення їм необхідних умов та надання ресурсів 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 ідеї - вибір найбільш оптимальної із альтернативних ідей може відбуватися різними способами. Наприклад, Гері Хеймел пропонує використовувати «ринку суджень», щоб працівники оцінювали різні нові ідеї та

прогнозувати прибутковість проекту. Аналіз отриманих результатів дає можливість керівнику скорегувати свої розрахунки та зробити ефективний вибір [48, 159].

5) аналітичний етап - не лише розрахунок ефективності впровадження інновації, а й оцінка відповідності очікуваних результатів стратегічними цілям підприємства, інтересам власників, персоналу;

6) втілення ідеї - це в першу чергу розробка програмних заходів, до яких можна віднести:

- перепідготовку або залучення персоналу з потрібними для інновації професіональними знаннями і навичками;
- придбання необхідного обладнання (оргтехніка, обчислювальна техніка тощо)
- відповідне переобладнання робочих місць;
- перегляд посадових інструкцій й інших нормативних актів;
- створення оптимальної, раціональної системи комунікацій (в т.ч. міжособової), які сприяють обміну досвідом роботи та управління;
- формування системи стимулювання запровадження інновацій.

На даному етапі ефективними для реалізації таких заходів можуть бути спеціально створені проектні та цільові групи, які будуть складатися із спеціалістів, завданням яких буде консультування функціональних, лінійних керівників з проблемами освоєння управлінських змін і інновацій.

7) оцінка результатів впровадження;

8) контроль і коригування - оцінка корисного ефекту від реалізації управлінської інновації. Доречним буде доповнення традиційної системи контролю і звітності, які часто при впровадженні інновації є недосконалими; формування дієвого зворотнього зв'язку, проведення обговорень, інтерв'ю; звітування керівників, працівників цільових груп за впровадження змін перед керівництвом.

Визначимо принципи успішної реалізації управлінських інновацій:

1. Організованість процесу впровадження інновацій (процес перетворень повинен бути не обвальним, а поступовим для забезпечення плавного переходу від старого до нового, щоб мати резерв часу для виявлення і, при необхідності, здійснення необхідних коригувань);
2. Системність інновацій;
3. Відповідність запланованих інновацій стратегічним цілям та завданням організації;
4. Прагнення персоналу до інноваційних змін та розвитку;
5. Актуальність інновацій на даному підприємстві;
6. Визнання та схвалення інновацій зовнішніми експертами.

Ми погоджуємось із науковцями, які вважають, що ефективна управлінська інновація можлива тоді, коли вона відповідає не лише цілям організації, а й потребам персоналу, адже саме працівники розробляють новітні технології, продукти, послуги, способи взаємодії та створення цінностей [18, 49].

Крім того, у деяких випадках, може здійснюватись схвалення управлінських інновацій зовнішніми незалежними експертами: викладачами бізнес-шкіл, спеціалістами консалтингових компаній, представниками засобів масової інформації, партнерами (конкурентами, з якими встановлені партнерські відносини), що є компетентними в даному виді діяльності. Чітке розуміння переваг, що кожен із працівників отримає в результаті впровадження інновації, підвищує корисний ефект від її реалізації для організації загалом.

У це й ж час є певний ряд проблем, які не дозволяють успішно впроваджувати управлінські інновації:

1. Неправильне трактування ролі і суті управлінських інновацій у сучасних умовах розвитку економіки. Досить велика кількість

управлінців мислять консервативно і дотримуються думки, що технологічні інновації є важливішими за управлінські.

2. Недооцінка особистого фактору при впровадженні управлінських інновацій. Часто вони призводять до конфлікту інтересів та опору робітників компанії.

3. Відсутність потрібних знань і навичок для результативної реалізації управлінських інновацій.

Вирішення даних проблем забезпечить необхідні умови для належного конкурування підприємства, максимального використання його потенціалу та активного застосування інноваційних продуктів.

Оцінка ефективності прийняття управлінських інновацій відіграє важливу роль в діяльності всієї компанії в цілому. Вона необхідна для подальшої роботи організації, оскільки, якщо у випадку прийняття неефективного управлінського рішення, то і робота всіх підрозділів, відповідно, виявиться теж неефективною. Тому, на етапі прийняття управлінських нововведень, необхідно виконати велику дослідницьку роботу по розробці найоптимальнішого варіанту рішення, щоб надалі уникнути неякісної, поганої та неефективної роботи.

Оцінювання можна охарактеризувати як живий динамічний процес, який змінюється, уточнюється, модернізується, але при цьому зберігаються і посилюються його роль як управлінської функції. Забезпечуючи зворотний зв'язок між станом інноваційної діяльності підприємства і системою її управління. Зміст оцінювання як процесу полягає у визначенні цінності отриманих результатів та встановленні рівня відповідності ефективності інноваційної діяльності визначеним цільовим пріоритетам функціонування та розвитку підприємства. У табл. 1.3 наведено принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності

Таблиця 1.3

Принцип	Сутність
Від загального до часткового	Здійснення оцінки ефективності інноваційної діяльності як комплексної категорії, в розрізі оцінки кожної зі складових
Від попередньої до загальної оцінки	Формалізація результатів оцінки ефективності інноваційної діяльності, які здійснюються на етапі прийняття рішення про впровадження інноваційної діяльності та на кінцевому етапі комерціалізації результатів.
З'єднання статистичних та динамічних оцінок	Відображення результатів оцінки як на етапі впровадження, так і з урахуванням її розвитку на ринку.
З'єднання кількісних та якісних оцінок	З позиції авторів, базовими видами ефективності є економічна, соціальна, екологічна та технологічна ефективності, які характеризуються рядом показників, що вимірюються як кількісно, так і якісно. Тому оцінка повинна містити в собі оптимальність параметрів, які б узгоджували дані показники.
Урахування фактору часу	Здійснення оцінки з урахуванням динамічності оточуючого середовища впродовж життєвого циклу інновації

Джерело: розробила автор на основі [25]

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів [17]. Можна говорити про два типи оцінки ефективності рішень: про теоретичну, на основі якої робиться обґрунтований вибір альтернативи для реалізації, і про фактичну ефективність рішення, яка визначається за результатами його реалізації.

В науковій літературі виділяють досить широку класифікацію типів ефективності і ще більше, в їхніх межах, показників ефективності. У табл. 1.4 наведено показники оцінювання ефективності управлінських рішень, які наводять А.Воронкова, Н.Калюжна і В.Отенко.

Показники оцінювання ефективності управлінських рішень

Таблиця 1.4

Підхід до оцінювання	Тип ефективності	Групи показників	Показники
Ефективність роботи всього трудового колективу	Економічна ефективність	Узагальнюючі показники	Ресурсна ефективність, витратна ефективність
		Конкретні показники	Рентабельність, оборотність, собівартість, окупність капіталовкладень, фондоємність, фондовіддача, продуктивність праці тощо
	Соціальна ефективність	Узагальнюючі показники	Ступінь виконання замовлень споживачів, частка обсягу продажу продукції підприємства на ринку
		Конкретні показники	Своєчасність і повнота виконання замовлення, надання додаткових послуг, після продажний сервіс
Ефективність діяльності апарату управління	Економічна ефективність	Узагальнюючі показники	Витратна ефективність апарату управління
		Конкретні показники	Частка адміністративно-управлінських витрат у загальній сумі витрат підприємства, вагома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу; навантаження керованості, часові витрати на цикл реалізації управлінських рішень, вартість обробки інформації тощо
	Соціальна ефективність	Узагальнюючі показники	Кількість рішень, прийнятих за пропозицією працівників трудового колективу; Кількість працівників, залучених до розробки управлінських рішень
		Конкретні показники	Ступінь технічної оснащеності управлінської праці, плинність працівників апарату управління, кваліфікаційний рівень кадрів тощо

Джерело: розробила автор на основі [4]

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: скорочення термінів обробки інформації, управлінського персоналу; зниження трудомісткості обробки інформації; скорочення втрат робочого часу керуючого персоналу за рахунок покращення організації праці;

механізація та автоматизація трудомістких операцій у сфері управління. Це все кількісні показники. Такі показники у сфері управління, як підвищення якості роботи, кваліфікації управлінського персоналу, покращення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління та інші, не вимірюються чи вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво кількісними показниками є: збільшення обсягів реалізації продукції, фондівіддачі, рентабельності виробництва; приріст прибутку; зростання продуктивності праці, технічного рівня оснащення виробництва; прискорення оборотності оборотних коштів; зменшення невиробничих витрат, обсягів незавершеного виробництва, втрат робочого часу; зниження трудомісткості продукції, фондомісткості, собівартості продукції; економія заробітної плати; підвищення культури виробництва, рівня організаційної роботи; покращення умов праці; підвищення якості продукції, кваліфікації виробничого персоналу [52, 39].

У результаті вдосконалення системи управління компанії отримують економічний та соціальний ефект: збільшується обсяг виробництва; підвищується якість продукції, товарність виробництва; забезпечується ритмічна робота підприємств; досягається економія живої та уречевленої праці; полегшується та змінюється характер праці; зростає задоволеність працею, скорочується плинність кадрів. Але не всі елементи економічного та соціального ефекту можуть бути кількісно виражені, що ускладнює оцінку ефективності управління. Тому слід враховувати як кількісні, так і якісні показники, такі як:

Коефіцієнт надійності структури управління:

$$K_{\text{над}} = \frac{K_{\text{н}}}{K_{\text{заг}}},$$

де $K_{\text{н}}$ – кількість нереалізованих управлінських рішень;

$K_{\text{заг}}$ – загальна кількість управлінських рішень, прийнятих у підрозділі.

Даний показник характеризує здатність керівників системи управління інноваційною діяльністю розробляти ефективні управлінські рішення та створювати всі умови для їх виконання.

Коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_d = \frac{K_{p.з}}{K_{p.н}},$$

де $K_{p.з}$ - кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами;

$K_{p.н}$ - кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами

Показник реалізації цілей системою управління:

$$K_p = \frac{K_{ф.р}}{K_{заг}},$$

де $K_{ф.р}$ – кількість фактично реалізованих довгострокових цілей системи управління інноваційною діяльністю підприємства;

$K_{заг}$ – загальна кількість встановлених довгострокових цілей системи управління інноваційною діяльністю.

Характеризує рівень фактичної реалізації довгострокових цілей системи управління інноваційної діяльності підприємства від загальної кількості цілей встановлених за певний період. Чим більше значення E наближається до одиниці, тим вищий рівень фактичної реалізації встановлених цілей, які встановлюються в системі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Ступінь централізації управлінських функцій:

$$K_c = \frac{P_{фб}}{P_{ф}},$$

де $P_{фб}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління;

$P_{ф}$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління.

При цьому необхідно мати на увазі, що принцип оптимального співвідношення централізації і децентралізації є історичною категорією. Тому

конкретний рівень централізації управлінських функцій повинен відповідати сучасному рівню соціально-економічного розвитку підприємства й, отже, визначатися ситуаційним підходом. Наприклад, середнє значення рівня централізації для багатьох підприємств України дорівнює 0,5 - 0,6 [37, 158].

Управлінські інновації приймаються практично у всіх видах діяльності організації, тому можна говорити про різні види ефективності управлінських рішень (організаційна, економічна, соціальна, правова, екологічна, технологічна). В загальному, ефективність управлінських інновацій виявляється у зростанні прибутку підприємства, збільшенні частки ринку та конкурентоспроможності, удосконаленні процесу формування стратегії, підвищенні результативності бізнес-процесів, зниженні витрат, поліпшенні якості продукції, зростання рівня задоволення споживачів та персоналу. Щоправда фахівці стверджують, що на практиці ефективність кожного ухваленого управлінського рішення доцільно розглядати з різних позицій, комбінуючи при цьому критерії різних видів ефективності.

Отже, організаційна ефективність управлінських інновацій - це результат досягнення організаційних цілей за рахунок менших зусиль, меншого числа працівників або меншого часу. Виявом організаційної ефективності (організаційним результатом) управлінського нововведення може бути:

- для людини - зміна робочих функцій, поліпшення умов праці, дотримання правил техніки безпеки і т.п. ;
- для компанії - оптимізація організаційної структури, перерозподіл робочих функцій, вдосконалення системи стимулювання і оплати праці, скорочення чисельності персоналу і ін.

В результаті може бути створений новий відділ, система стимулювання, група успішних організаторів виробництва або управління, нові правила та інструкції і ін.

Соціальна ефективність управлінських інновацій розглядається як результат досягнення соціальних цілей для більшої кількості працівників та

компанії, за більш короткий час, меншим числом працівників. Дана ефективність може виражатися в наступному:

- для людини - можливість участі в творчій діяльності, можливість спілкування, самовираження та самовиявлення;

- для компанії - ступінь задоволення попиту населення (споживачів, замовників) на товари і послуги, зниження плинності кадрів, забезпечення стабільності, розвиток організаційної культури.

Результатом може бути хороший соціально – психологічний клімат в підрозділах, взаємодопомога, позитивні неформальні відносини.

Технологічна ефективність управлінських інновацій – це результат досягнення галузевого, національного або світового технічного і технологічного рівня виробництва за більш короткий час або з меншими фінансовими витратами.

Виявом цієї ефективності може бути:

- для людини - зниження трудомісткості, монотонності, напруженості праці, підвищення її інтелектуального змісту;

- для компанії - впровадження сучасної високопродуктивної техніки і технології, підвищення продуктивності праці, якості товарів і послуг.

В результаті можуть бути впроваджені сучасні прийоми творчої праці, підвищена конкурентоспроможність продукції, професіоналізм персоналу.

Правова ефективність оцінюється ступенем досягнення правових цілей організації і персоналу за більш короткий час, меншим числом працівників або з меншими фінансовими витратами. Ефективність виявляється в наступних факторах:

- для людини - забезпечення безпеки, організації та порядку, правова захищеність від адміністративного свавілля;

- для компанії - забезпечення законності, безпеки і стабільності роботи, позитивних результатів у взаєминах з державними органами та партнерами.

Результатом може бути робота в правовому полі, зменшення штрафних санкцій за правопорушення і т.п.

Екологічна ефективність управлінських інновацій – це результат досягнення екологічних цілей організації і персоналу за короткий час, меншим числом працівників або з меншими фінансовими витратами. Вона виражається в наступному:

- для людини - забезпечення безпеки, охорони здоров'я, санітарних норм умов праці (рівень шуму, вібрації, радіоактивності);
- для компанії - зниження шкідливих впливів на навколишнє середовище, підвищення екологічної безпеки продукції.

Результатом може бути виробництво екологічно чистої продукції, сприятливі для людини умови праці, екологічно безпечне виробництво.

З усіх видів ефективності рішень найбільш пріоритетною є саме економічна ефективність. Економічна ефективність управлінських рішень – це співвідношення вартості додаткового продукту, отриманого за рахунок реалізації конкретного управлінського рішення, і витрат на його підготовку та реалізацію. Додатковий продукт може бути представлений в вигляді прибутку, зниження витрат, отримання кредитів. Економічна ефективність пов'язана з реалізацією всіх потреб людини і компанії.

Найуживанішим показником визначення ефективності управління є саме відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_k}{B_y},$$

де E_y – ефективність управління;

P_k – кінцевий результат, отриманий підприємством (приріст прибутку, отриманий після реалізації рішення, тис. грн.);

V_y – витрати, пов'язані з формуванням і реалізацією управлінського рішення, тис. грн. [37,159].

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає у якості загального результату діяльності підприємства – обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції чи сума прибутку.

Недоліком даного підходу є те, що ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями, які можуть надати як позитивний, так і негативний вплив на кінцевий результат. Тому пряму вартість додаткового продукту (прибуток від реалізації управлінського рішення) розрахувати важко.

Інший метод пов'язаний з концепцією скорочення витрат на управління за рахунок поліпшення використання робочого часу працівниками всіх підрозділів підприємства. Даний підхід сформувався при плановій економіці, отже розгляд варіантів управлінських інновацій тільки з точки зору завдань підвищення економічності системи звужує коло проблем і може призвести до прийняття неефективних управлінських рішень. Перехід до ринкової економіки зумовив появу таких критеріїв як ринкова вартість капіталу і синергетичний ефект, які використовуються при об'єднанні промислових підприємств.

Ще одним з підходів до оцінки ефективності управлінських інновацій є метод коефіцієнтів (балів) в системі бездефектного праці. Його суть зводиться до кількісної оцінки якості роботи інженерно-технічних працівників після реалізації управлінської інновації. При оцінці якості роботи враховуються не результати виконання всіх завдань і функціональних обов'язків, а тільки випадки відхилення від норми, порушень встановленого порядку і технологічної дисципліни та інші негативні моменти в діяльності управлінських працівників [43, 321]. Однак, даний метод, на наш погляд, має ряд істотних недоліків:

- всі показники мають різноспрямований характер, що не дає можливості висловити їх одним інтегральним показником;

- значення окремих показників дуже суб'єктивні, оскільки вони визначаються в балах на основі експертних висновків.

Таким чином, використання бальної оцінки, побудованої за суб'єктивними і різноспрямованими показниками, не може забезпечити об'єктивну оцінку рівня організації систем управління і служити об'єктивним критерієм їх ефективності.

Великий вплив на оцінку ефективності організаційно-управлінських інновацій надає тривалість реалізації інноваційного проекту. Дана величина залежить, по-перше, від специфіки цілей структурних змін, а по-друге, від рівня динамічності середовища функціонування підприємства. Чим вище темпи динаміки зовнішнього середовища організаційної системи, тим менший період реалізації інноваційного проекту необхідно закладати при оцінці його ефективності.

Незважаючи на численні дослідження вчених в інноваційній сфері необхідно відзначити недостатню розробленість методики оцінки ефективності інноваційної діяльності в цілому і організаційно-управлінських інновацій, як найважливішої її складової. До сих пір не існує єдиної методики оцінки результатів вдосконалення системи управління, хоча спроби здійснити таку оцінку робилися неодноразово. Причина – у принциповій відмінності інноваційних проектів від інвестиційних, для яких розроблена єдина загальноприйнята система оцінки на основі прибутковості.

По-перше, прибутковість багатьох інновацій має відстрочений стратегічний характер. Наприклад, управлінські інновації, такі як зміна організаційної структури компанії, поглинання і злиття, упровадження нових методів управління персоналом, перехід на нові системи управління якістю тощо, дають свої плоди у великому часовому розриві стосовно періоду вкладення коштів. Прибутковість управлінських інновацій – вихід на нові

ринки, зміна стратегії просування – є досить непередбаченою і часто підлягає оцінці лише в контексті підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

По-друге, інноваційна діяльність здійснюється в умовах невизначеності і підвищеного ризику, тому що процес розробки і реалізації проекту є досить тривалим, а зовнішнє середовище змінюється дуже швидко. Тому фахівцям складно передбачити й оцінити на початковому етапі кінцевий результат нововведення. Для того, щоб це зробити їм слід враховувати інноваційний потенціал підприємства. Чинники, які його визначають зображено на рис. 1.1.

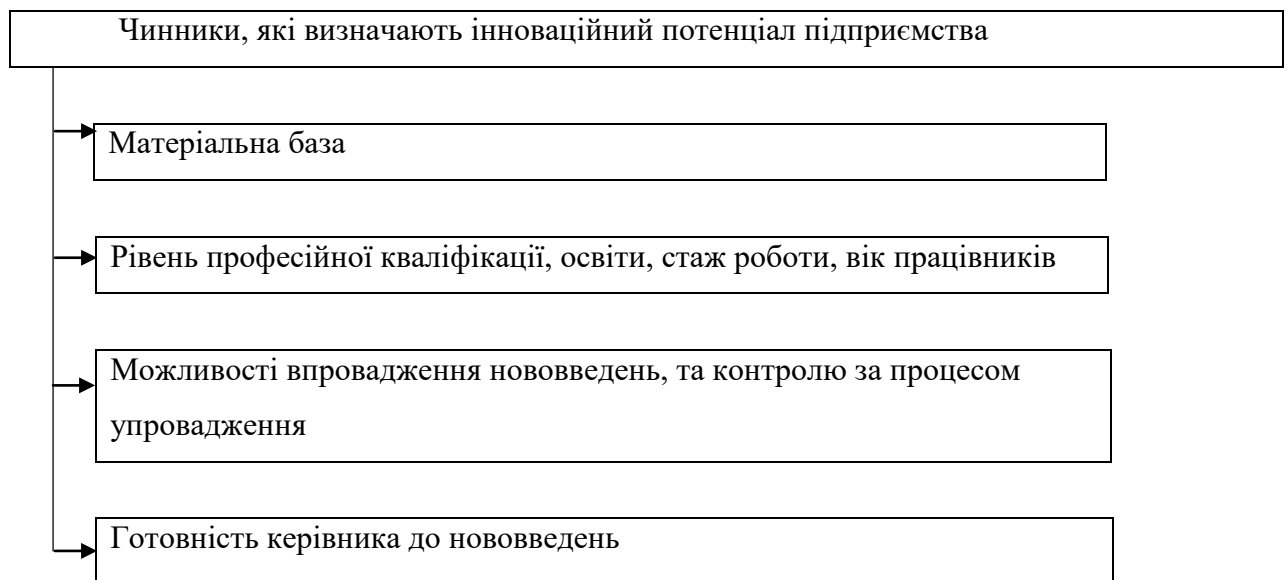


Рис. 1.1 Чинники, які визначають інноваційний потенціал підприємства

Джерело: [44]

Для всебічного охоплення та врахування різних аспектів діяльності у процесі прийняття та реалізації управлінських інновацій доцільним є використання різних підходів до оцінювання результатів інноваційної діяльності, що дасть змогу оцінити ефективність роботи у цьому напрямі як в поточному періоді, за підсумками виконаної роботи, так і на перспективу, з урахуванням всіх необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей з використанням чинника невизначеності і з'ясування його впливу на вартість прийнятих рішень.

1.3 Зарубіжний досвід впровадження інновацій в управлінську діяльність компанії

Спостерігаючи за економічними перетвореннями у світовому масштабі, можна побачити, що суспільство перебуває на тому етапі свого розвитку, коли більшість проблем вирішують на базі швидкої розробки та використання у виробництві нових технологічних і організаційних ідей, нової техніки або інакше – інновацій. Проблема забезпечення ефективного функціонування підприємств набуває особливого значення, тому що етап відродження ринкових відносин давно пройшов і потрібно рухатись вперед, що насамперед вимагає активізації інноваційної діяльності.

Melag. The Morita Group. Asahi Roentgen. Zirkonzahn. Що робить ці компанії такими визначними? Відмінний продукт? Так. Чудові люди? Звичайно. Здібні лідери? Зазвичай. Але якщо подивитися далі, ви знайдете більш фундаментальну причину їхнього успіху: управлінські інновації.

Головна особливість інноваційної діяльності німецьких зуботехнічних компаній полягає в їх здатності до кооперування, зміст якої проявляється, по-перше, у тісній спільній роботі з постачальниками, закладами вищої освіти та дослідницькими інституціями, а по-друге – у широко розвиненій практиці створення виробничих кластерів.

За 60 років роботи в розробці і виробництві стерилізаторів і дезінфікуючих пристроїв для стоматології та медицини компанія Melag Medizintechnik стала символом надійності, високої якості і довговічності виробів.

Компанія постійно впроваджує управлінські інновації, які допомагають їй досягати шаленого успіху.

Одним з них було створення спеціалізованого підрозділу з проведення наукових досліджень і розробок та започаткування нового принципу перерозподілу коштів: до 25% свого доходу інвестувати в наукові дослідження,

навчання персоналу та розробки для подальшого розвитку продукту і створення нових, найсучасніших пристроїв з метою зниження ризику інфекцій в результаті лікування, і таким чином вносити значний вклад в світову охорону здоров'я.

Так була відкрита академія Melag, в яку щорічно інвестуються значні кошти в навчання фахівців дилерів, дистриб'юторів та сервісних партнерів в академії Melag і на місцях. Найвища якість післяпродажного обслуговування дозволяє домогтися надійної та безперебійної роботи системних рішень в медичних практиках і клініках.

Таким чином, за допомогою висококваліфікованих технічних спеціалістів із міжнародної мережі центрів обслуговування компанія підтримує внутрішню вартість, стабільність і надійність їхньої продукції. Керівництво Melag запевняє: «Навчання, яке ми надаємо нашим міжнародним партнерам по ряду технічних і маркетингових є тим ключовим фактором нашого довгострокового успіху на міжнародному ринку» [27].

Тому, завдяки новітнім методам організації зовнішніх зв'язків в регіонах кваліфіковане консультування, установка, професійне обслуговування та ремонт обладнання здійснюється спеціалізованими дилерами. Їм, у свою чергу, надають підтримку регіональні менеджери, які працюють у різних частинах Росії / СНД, Китаї, Південно-Східної Азії та Піренеях.

Наступне управлінське рішення – навмисна відмова від поширеної практики перенесення виробництва в країни з низьким рівнем оплати праці. Розміщуючи виробництво в Німеччині, Melag підкреслює високі стандарти якості їхньої продукції. Компанія також вирішила відкинути спроби розширення асортименту за рахунок виробництва будь-яких інших видів продукції, що не відносяться до їхньої ключової сфері діяльності - практичної гігієни. Вони переконані, що така спеціалізація є запорукою високої якості їхньої продукції. На сьогоднішній день вони по праву вважаються найбільшим спеціалізованим виробником медичних стерилізаторів і термодезенфекторів.

Отож, завдяки зосередженості на спеціалізації, високим стандартам якості і рівнем безпеки, надійності і сумісності продукції, компанія змогла завоювати прихильність найвимогливіших клієнтів по всьому світу. Більше 65 років Melag є світовим лідером у виробництві обладнання в області гігієни.

На сьогоднішній день в компанії працюють понад 160 висококваліфікованих інженерів. «Завдяки їх самовідданій праці, цілком зосередженою на нашій спеціалізації, а також завдяки високим стандартам якості і рівень безпеки, надійності і сумісності нашої продукції, ми змогли завоювати прихильність найвимогливіших клієнтів по всьому світу» [27]. Більше 65 років компанія Melag є світовим лідером у виробництві обладнання в області гігієни.

Розташована в Південному Тіролі, компанія Zirkonzahn була заснована в 2003 році зубним техніком і винахідником Енріко Штегером. Він очолював зуботехнічну лабораторію, коли на ринку з'явився діоксин цирконію, новий дорогий і надзвичайно зносостійкий матеріал, властивості якого робили його ідеальним для виготовлення зубних протезів. У той час для обробки цирконієвого матеріалу існував лише один дуже дорогий фрезерний апарат з комп'ютерним управлінням. Саме тому Штегер приходить до думки спроектувати ручний фрезерний апарат для обробки діоксину цирконію, який дозволив б обробляти матеріал ручним методом. Після цього винаходу, так званого «Циркографа», Штегер приступає до практичної реалізації науково-технічного досягнення і створює нове ультрасучасне підприємство в містечку Гайс (Італія) [29].

Асортимент продукції постійно удосконалюється і покращується і Zirkonzahn починає активну співпрацю з науковими центрами, університетами та замовниками пропонуючи курси підвищення кваліфікації з питань технології фрезерування діоксину цирконію, причому не лише в приміщенні власної учбової лабораторії, але і по всьому світу.

Також керівництво компанії вважає, що основний елемент компанії – це співробітники, які утворюють молодий багатонаціональний колектив. Тому була запропонована система заходів з розвитку персоналу, яка покликана навчити робити одну загальну справу і з гнучкістю підходити до рішення найрізноманітніших завдань. Крім того, окрім точності і зосередженості, невід'ємною частиною роботи співробітників повинні стати задоволення від своєї праці, гумор і спонтанність, необхідні для того, щоб щодня натхненно створювати нові і нові продукти.

Менеджери найчастіше опиняються у ситуації, коли вони мають виробляти нові та ефективніші шляхи розв'язання проблем чи досягнення результатів. Енріко Штегер вважає, що це краще робити за допомогою інноваційного процесу, а ніж неприборканого творчого польоту та наводить декілька загальних принципів організації інноваційної діяльності, яких сам активно дотримується.

Принцип 1. Створювати інноваційний клімат у роботі, який сприяє відхиленню від загальноприйнятого, "необґрунтовані" ідеї та інші форми роботи в колективі. Якщо не вводити правил, що заохочують свободу дій, то інноваційна діяльність не матиме розвитку. Це є найважливішим принципом із усіх інших.

Принцип 2. Починати з простих та доступних альтернатив. У більшості проблемних ситуацій немає необхідності переробляти світ. У кращому разі потрібно провести скромні вдосконалення чи виправлення. Тому спочатку слід розглянути рішення, якими користувалися раніше або які застосовуються в інших підрозділах компанії і зараз.

Принцип 3. Не починати одразу із пошуку ідеального рішення. Так як більшість прийнятних варіантів, як правило, виникають під час вибору найкращого рішення з кількох конкуруючих між собою, було б нерозумно очікувати, що якась альтернатива виявиться ідеальною з першої спроби. Разом із тим не потрібно відкидати одразу ті альтернативи, що, на вашу думку, не є

ідеальними. Такий відбір відбудеться пізніше за допомогою більш систематичного аналізу при порівнянні усіх альтернатив.

Принцип 4. Залучати людей та охоче приймати допомогу інших у створенні великого кола альтернатив. І хоча група працівників — не завжди є найефективнішим засобом для розв'язання проблем, вона може бути дуже ефективною формою організації вироблення найширшого спектра варіантів рішення. Використання ідей інших чи реагування на них допоможе виробити більш новаторські та практичні рішення, ніж це може зробити одна людина. Групове обговорення компенсує властиву окремій людині схильність дотримуватися один раз вибраної версії [29].

У японських компаніях пріоритетною формою інноваційного процесу є створення проектних груп: постійних та тимчасових; велике значення надається творчій розробці нових товарів на основі технологій компанії із використанням комплексного підходу до інноваційної діяльності. Наприклад, компанія «Morita» представила "TR-SS" - новий безщітковий мікро мотор, який є коротший і на 30% легший, ніж інші моделі, «Yoshida» - домінуюча компанія по виробництву головного стоматологічного устаткування. Найважливішими факторами успіху у японських компаніях є: організаційна структура, підтримка вищої керівної ланки, орієнтація розробників нових виробів на потреби ринку, унікальність нового продукту, мотивація учасника у цій розробці.

The Morita Group є одним з найвпливовіших виробників медико-технічних продуктів у світі. Всесвітня історія успіху Morita почалася в 1916 році, коли Junichi Morita заснував "Morita Shika Shoten" у Японії, яка була побудована на прагненні поліпшити не тільки якість життя пацієнтів, але і якість роботи лікарів та стоматологів. Через кілька років він прийняв надзвичайно важливе управлінське рішення: змінити бізнес-форму з простого імпорту медичних пристроїв на розробку власної продукції. Перш за все, саме його постійне прагнення до точності та безкомпромісності якості спонукало його зробити цей сміливий крок. Ця пристрасть неодноразово спричиняла появу новітніх інновацій на життєвому шляху компанії, і навіть до сьогодні це

характеризує дане сімейне підприємство [28].

З самого початку компанія дотримується керівних принципів, впроваджених засновником компанії Junichi Morita в 1916 році: найвищою точністю і якістю продукції, а також чесними діловими відносинами з клієнтами. Незважаючи на те, що зараз компанія керується третьою генерацією, ця філософія все ще визначає всі аспекти їхніх зусиль для підприємницької діяльності і, отже, є основою численних інновацій.

Окрім цього, було прийняте управлінське рішення: співпраця з стоматологами та лікарями при розробці нових продуктів. Метою цієї активної співпраці є постійне вдосконалення знань про клінічні процеси та, відповідно, потреби їхніх клієнтів.

Завдяки глобальній мережі збуту, що складається з авторизованих спеціалізованих роздрібних продавців, медичні працівники з більш ніж 70 країн розраховують на високопродуктивні продукти, вироблені Morita. Наразі Morita працює на всіх континентах: з 2600 співробітників у шести торгових компаніях.

Головний виконавчий директор, Haruo Morita, проаналізувавши діяльність компанії, виділяє фактори, які стримують розвиток щойно впроваджених управлінських інновацій на підприємстві:

- 1) брак фінансових ресурсів;
- 2) труднощі із оцінкою ефективності управлінських інновацій;
- 3) високий рівень ризику;
- 4) завантаженість керівництва поточними проблемами;
- 5) недостатня обґрунтованість зв'язку між запровадженою управлінською інновацією і результатами діяльності компанії;
- 6) недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- 7) високий рівень опору працівників змінам у компанії;

- 8) незначний досвід упровадження управлінських інновацій;
- 9) незацікавленість власників і менеджерів впроваджувати управлінські інвестиції у зв'язку із нечітким баченням їхньої ефективності.

Особливу увагу він приділяє опору персоналу. Вважає, що його подолання має здійснюватись окрім етапу інформування впродовж усього процесу втілення управлінських інновацій.

Однією з причин опору є необізнаність працівників із наслідками впровадження інновацій. Саме тому після втілення ідеї потрібно здійснювати оцінювання отриманих результатів і ознайомлювати із ними персонал компанії.

Haruo Morita переконаний, що можливість тестування управлінської інновації в умовах, близьких до реальної господарської діяльності компанії та спостереження за результатами її реалізації знизять опір працівників і менеджерів до радикальних змін, підвищать їхню ініціативність й готовність до використання нетрадиційних методів управління. Також подолання опору персоналу можливе через проведення семінарів, які надаватимуть інформацію про сутність запроваджуваних змін, їхні сильні сторони, переваги не лише для організації загалом, а й і для кожного працівника. Обов'язково необхідно повідомляти про існуючі ризики, проблеми і можливі шляхи їх вирішення. Адже готовність команди до різноманітних варіантів розвитку запропонованої інновації сприятиме більш успішному її запровадженню.

«Схильність до ризику, ставлення до змін керівника та працівників підприємства, їхній внутрішні переконання і принципи, філософія організації набувають першочергового значення для успішного втілення управлінських інновацій. Вважаю, що управлінські інновації спрямовані на зміну відносин у колективі, тому для успішної їх реалізації повинні отримати схвалення не лише керівників, а й працівників організації» [28].

Asahi Roentgen Ind. Co., Ltd. була заснована в 1956 році. Лінія бізнесу компанії включає виготовлення флюороскопічних, терапевтичних та рентгенівських апаратів і труб.

Asahi Roentgen ind.co., ltd. сприяє людям як виробник медичного обладнання, суспільству як корпоративний громадян і навколишньому середовищу, як компанія, яка думає про майбутнє [26].

Asahi Roentgen йде вперед з глобалізацією, щоб розширити не тільки внутрішній ринок, а й закордонний. Глобалізація є важливою орієнтиром для їхнього подальшого просування в майбутньому. Завдяки їхній глобалізаційній діяльності вони розробляють привабливий продукт, здатний задовольнити потреби в кожній галузі для охоплення світового ринку.

Для цього компанія впровадила сучасні системи контролю якості, сертифікації товарів, робіт та послуг, а саме ISO9001 : 2015 та ISO13485 : 2016. Asahi Roentgen зосередилася більше на надійності для клієнтів та їх задоволенні: здійснює заходи з розвитку продукту, який задовольнив б клієнтів та намагається ефективно контролювати ресурси управління та сприяти діяльності системи управління якістю.

Для реалізації нової системи якості та контролю, компанія постановила вирішення наступних питань:

1. Дотримуватися будь-яких вимог і всіх відповідних законів і правил та відігравати соціально значиму роль.
2. Кожен відділ встановлює свої "цілі якості", що відповідають даній політиці.
3. "Політика якості", "Цілі якості" та система управління якістю буде переглядатися щороку для її доцільності.
4. Перевіряти відповідність вимогам, обґрунтованості та ефективності встановлених цільових показників якості та постійно вдосконалювати ефективність системи управління якістю.
5. Щоб усі працівники повністю зрозуміли нову політику щодо якості, просувати її через дошки оголошень, ранкові збори тощо.

Також генеральний директор фірми хоче наголосити, що управлінські нововведення створюють довготривалі переваги, якщо вони відповідають хотя

б одній із трьох умов:

- 1) інновація базується на принципі новизни, який змінить що викличе управління ортодоксальністю;
- 2) це системний і охоплюючий ряд процесів та методів;
- 3) вони частиною поточної програми винаходу, де прогрес сполучається з часом [26].

Три коротких випадки показують способи, якими інновації в управлінні можуть забезпечувати стійкий успіх.

Як видно із прикладів, прорив в управлінні може забезпечити потужну перевагу інноваційній компанії та спричинити сейсмічний зсув у керівництві галузі.

Специфікою новітньої внутрішньофірмової організації більшості підприємств є повна інтеграція організаційних форм управління інноваційною діяльністю у традиційні організаційні структури, які відбиваються на горизонтальних і вертикальних зв'язках, системі підпорядкованості та організаційних засадах підприємства. На даний момент є три повністю відмінні форми організації інноваційної діяльності: послідовна (побудова інноваційної діяльності на основі принципу послідовності вирішення завдань відповідними структурними підрозділами), інтегральна та паралельна (інноваційні заходи запроваджуються одночасно у всіх підрозділах компанії).

У міжнародній практиці широкого поширення та визнання набули інтегровані системи управління інноваційною діяльністю, суть яких полягає в тому, що підрозділи, які займаються реалізацією інноваційної політики і управлінням інноваціями, розподілені по різних рівнях управлінської структури, але мають чіткі канали взаємодії та систему координації. Дана організація інноваційного процесу дозволяє досягати гнучкості структур управління інноваційною діяльністю, що використовують, в тому числі і горизонтальні зв'язки між підрозділами [12, 46].

Менеджери сприймають персонал як стратегічний ресурс, що здатен не

лише до фізичної праці, але й творчого і креативного мислення. Саме останні складові можуть стати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та сприяти розширенню сегмента потенційних споживачів [35].

То які ж тренди наразі існують за кордоном? Як потрібно вести бізнес? Найрадикальніші інновації в найближчі п'ять років чекають великі корпорації світу. Експерти IBM Global Business Services вважають, що компанія майбутнього повинна бути «голодною до змін», інноваційною - за межами найсміливіших фантазій споживачів, глобально інтегрованою і соціально відповідальною. Компанії стурбовані не захистом старих ринків, а завоюванням нових споживачів (і навіть нових типів споживачів) та усвідомлюють важливість соціальної відповідальності. Вони полюють не за активами, а за компетентними людьми. Особливо слід відзначити, що компанії стали більше уваги приділяти розробці бізнес-моделей, а не інноваціям на виробництві. Основні інвестиції йдуть на розробку нових форм ведення бізнесу [47, 236].

Мова йде про три типи інновацій:

- 1) на рівні підприємства (зміна структури і участь в партнерських зв'язках);
- 2) на рівні доходу (нових способів отримання прибутку від вихідного);
- 3) на рівні галузі (створення абсолютно нової ніші - компанії Melag і Asahi Roentgen почали проводити вебінари по навчанню техніків). Найуспішніші компанії відкривають нові ніші.

Ще одна інновація на рівні великих компаній – «просьюмерізм», коли споживачі перетворюються в співвиробників (Consumers + Producers = Prosumers). Наприклад, в індустрії ігор найбільш активні гравці стають авторами найпопулярніших ігор. Компанія Tecnodent дозволяє покупцям самим моделювати дизайн стоматологічних крісел у себе на сайті і робити їх зі своїм підписом та навіть наносити спеціальні татуювання. Інше нововведення – «судьюсерізм», коли постачальник і виробник займаються спільними

розробками (Supplier + Producer = Suducer). Але це не інтегровані структури, коли головна компанія робить весь дизайн і розміщує замовлення у постачальників. В даному випадку постачальники самі оптимізують дизайн і компоненти, їм надається велика свобода. По суті, це - партнерські відносини [47, 254].

Такі інновації набули широкого поширення в азіатських країнах. Для них характерна і інноваційна форма виходу на міжнародні ринки. Якщо раніше компанії будували свої міні-копії в інших країнах (модель ТНК), то тепер в інших країнах будують тільки частину бізнесу (наприклад, продаж і логістику), а саме виробництво і бек-офіс можуть перебувати за тисячі кілометрів. Це вже стає глобально інтегрована компанія, а не транснаціональна.

Розглянувши досвід провідних компаній, виділимо управлінські інновації, що виявилися найбільш ефективними: функціонально-вартісний аналіз, реінжиніринг чи оптимізація бізнес-процесів, маржинальний аналіз, побудова клієнтоорієнтованого бізнесу, корпоративні інформаційні системи та механізми саморозвитку.

Таким чином, перехід до нової парадигми креативно-інноваційного характеру управління в ХХІ ст. породив цілий ряд управлінських інновацій, які за значимістю часто перевершують технічні (технологічні).

Висновки до РОЗДІЛУ I

Теоретичним питанням сутності інноваційного розвитку окремих елементів системи управління підприємством присвячено низку робіт вітчизняних і зарубіжних спеціалістів, у яких надаються різні тлумачення основних положень. Деякі дослідники під інноваціями в широкому значенні розуміють прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції, організаційно-технічних і соціально економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру. Інші вважають, що нововведення зводиться до розвитку технології, техніки, управління на стадіях її зародження, освоєння та ін.

Розвиваючи інноваційний механізм управління, підприємство повинно враховувати закони й закономірності розвитку навколишнього середовища і, з огляду на це, виробити чітку систему принципів і методів розробки та реалізації інноваційних управлінських рішень.

Визначено, що управлінські інновації набагато складніше обґрунтувати та оцінити, ніж продуктові чи технологічні, адже вони потребують зміни системи загалом, а не окремого її елемента.

Єдиного підходу до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями.

У залежності від мети ухвалення управлінських рішень суб'єкти кооперування обирають критерії і способи оцінювання їхньої ефективності (економічна, організаційна, соціальна, технологічна, психологічна, правова, екологічна тощо).

Якщо подивитися і проаналізувати досвід успішних компаній по всьому світі, то можна зробити висновок, що усі вони використовували управлінські інновації.

РОЗДІЛ II

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПП «ГАЛІТ»

2.1 Аналіз техніко-економічних показників та організаційної структури ПП «Галіт»

Техніко-економічні показники застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, якості продукції, рівня техніки, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів. У процесі техніко-економічного аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів організації, служб, дільниць, цехів, бригад та окремих робочих місць. Метою такого аналізу є оцінка господарської діяльності, виявлення причинних взаємозв'язків та взаємодії різних факторів техніки і економіки, резервів виробництва, опрацювання заходів для раціоналізації використання ресурсів. Завдяки аналізу ми можемо оцінити фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації та можливий ефект від їх реалізації. Джерелом інформації для такого аналізу слугують планово-нормативні дані, матеріали бухгалтерського, оперативного обліку і позаоблікові дані.

Приватне підприємство «Галіт» (скорочена назва — ПП «Галіт») засновано в 2000 році. Керівник організації - Золотий Володимир Петрович. Компанія знаходиться за адресою Тернопільський район, с.Байківці, вул.15 Квітня, 6Є. Основним видом діяльності є виробництво стоматологічних установок, аспіраційних пристроїв та компресорів. Також підприємство виготовляє стоматологічні крісла та стільці, монітори для медицини, стоматологічні наконечники, стоматологічні світильники, ультразвукові апарати, імпланти Leader, обладнання для імплантології і мікрохірургії, апарат Vector, зуботехнічне обладнання та запасні частин тощо [30].

«Галіт» представляє в Україні цілий ряд відомих світових виробників стоматологічного обладнання та забезпечує якісний сервіс проданого

обладнання. Майже 2000 українських стоматологів працюють на установках «Галлант» [30].

Великий вплив на результати господарської діяльності ПП «Галіт» справляють асортимент і структура товарної продукції. Товарна продукція — це та частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства різним споживачам. Грошові надходження від продажу товарної продукції називають грошовим доходом або грошовою виручкою підприємства, який є дуже важливим показником господарської діяльності підприємства, на основі якого визначають прибуток по кожній галузі і компанії в цілому. Оптимізація структури (збільшення частки тих виробів, які приносять великий прибуток підприємству) є досить важливим джерелом резервів збільшення суми прибутку. Проте потрібно мати на увазі, що керівництво організації ніколи не зведе свою виробничу програму тільки до одного найбільш дохідного виробу або послуги для того, щоб мінімізувати ймовірність банкрутства у зв'язку із зміною кон'юнктури ринку [6, 67]. Об'єм і структура товарної продукції нашого підприємства наведена в табл. 2.1.

Об'єм і структура товарної продукції ПП «Галіт»

Таблиця 2.1

Види продукції	2014 р.		2015 р.		2016 р.	
	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %
Меблі	1927,20	5,01	2931,15	6,32	5753,50	6,26
Установки	7308,73	19,00	10300,78	22,21	20247,55	22,03
Компресори та відсмоктуючі агрегати	4627,59	12,03	4563,69	9,84	8786,50	9,56
Стерилізаційне обладнання	2904,26	7,55	2365,33	5,1	5110,14	5,56
Цифрове обладнання Durr Dental	3573,58	9,29	5574,76	12,02	11948,17	13,00
Монітори для стоматології	2204,16	5,73	2713,17	5,85	5872,99	6,39
Мікромотори	2481,12	6,45	2309,67	4,98	4007,23	4,36
Освітлення	1538,68	4,00	1711,39	3,69	2205,82	2,40

Продовження таблиці 2.1

Види продукції	2014 р.		2015 р.		2016 р.	
	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %
Імпланти Leader	3704,37	9,63	4637,90	10,00	6433,63	12,09
Обладнання для імплантології	3077,36	8,00	4457,02	9,61	7931,75	8,63
Мікроскопи	2946,57	7,66	2434,90	5,25	5266,39	5,73
Запасні частини	1200,17	3,12	964,68	2,08	1792,23	1,95
Інше	973,22	2,53	1414,56	3,05	1874,94	2,04
Разом	38467	100%	46379	100%	91909	100%

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Станом на 2016 рік найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займають установки (22,03%) та цифрове обладнання Durr Dental (13,00%). Також значну частину мають імпланти Leader (12,09) і компресори та відсмоктуючі агрегати (9,56%), проте їхня частка дещо знизилася порівняно із 2015-2014 рр. – 9,84% та 12,03% відповідно. Питома вага мікромоторів у 2014 р. становила 6,45%, а у 2016 р. уже 4,36%. Окрім цього, досить незначну тенденцію до зменшення мають запасні частини (2014 р. – 3,12%; 2015 р. – 2,08%; 2016 р. – 1,95%), що можна розглядати як позитивний фактор: зменшення кількості неполадок, підвищення якості продукції. Усі решта види продукції залишаються приблизно на тому самому рівні.

Поміж основних показників, які у достатній мірі характеризують ефективність управління на досліджуваному підприємстві, проаналізовано наступні:

- 1) зміни показника собівартості реалізованої продукції - показує виробничу собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг);
- 2) динаміку отриманого прибутку (збитку) – прибуток (збиток), який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків.

Оцінку динаміки показників собівартості реалізованої продукції та отриманого прибутку ПП «Галіт» відображено на рис. 2.1

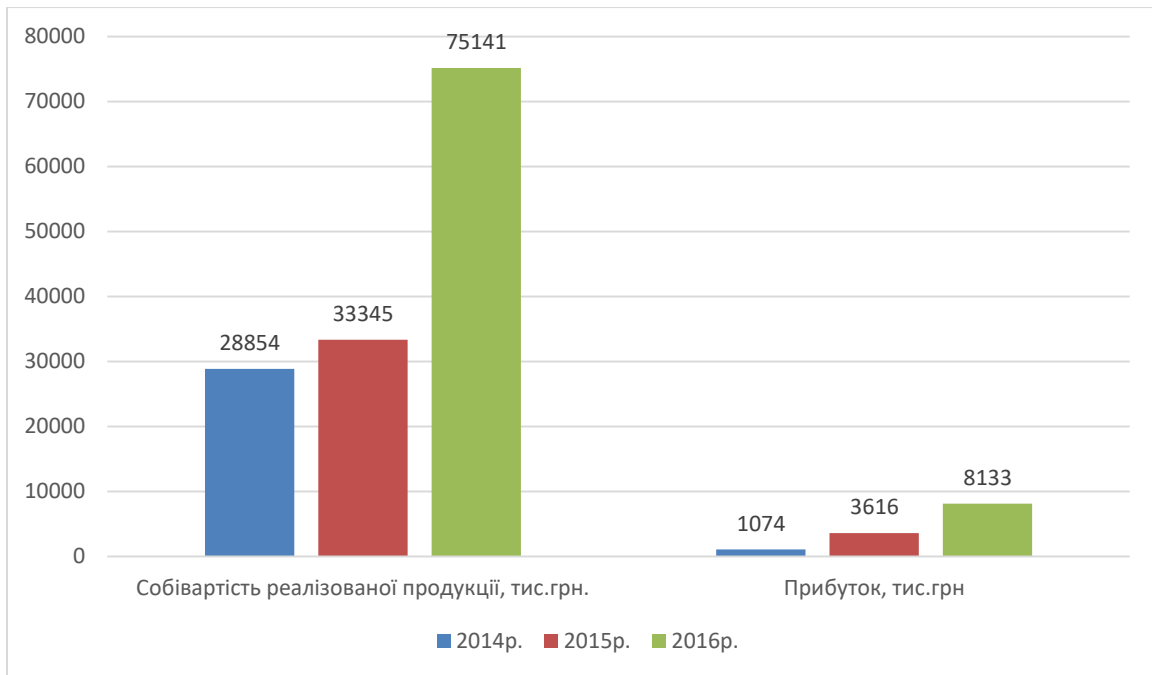


Рис. 2.1 Динаміка показників собівартості реалізованої продукції та отриманого прибутку ПП «Галіт» за 2014-2016 рр. тис. грн.

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Також розглянемо показник чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який визначається шляхом вирахування з доходу від реалізації продукції відповідних податків, зборів, знижок тощо. Після цього визначимо валовий прибуток (різниця між чистим доходом від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції). Окрім цього вираховуємо прибуток від операційної діяльності, який розраховується як алгебраїчна сума валового прибутку, іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Всі отриманні дані наведемо в табл. 2.2.

Фінансові результати ПП «Галіт»

Таблиця 2.2

№ п/п	Показник	Значення тис.грн.			Відхилення			
		2014р.	2015р.	2016р.	2014-2015 рр.		2015-2016 рр.	
					абс.	відн., %	абс.	відн., %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	38467	46379	91909	7912	20,59	45530	98,17
2.	Собівартість реалізованої продукції	28854	33345	75141	4491	15,56	41796	125,34
3.	Валовий прибуток	9613	13034	16768	3421	35,59	3734	28,65
4.	Операційний прибуток	1450	4285	9922	2835	195,52	5637	131,55
5.	Чистий прибуток	1074	3616	8133	2542	236,69	4517	124,92

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Найменший чистий дохід від реалізації продукції був зафіксований у 2014 році (38467 тис.грн.), у 2015 році цей показник зріс на 7912 тис. грн. в порівнянні з 2014 роком. Варто зазначити, що велику роль зіграла інфляція, а саме різке підвищення курсу долара. Як ми бачимо з таблиці в 2016 році чистий дохід знову збільшився на 45530 тис.грн., що є на 98,17% більше в порівнянні з 2015 роком. Це свідчить про стабільну динаміку на підприємстві.

Протягом 2014 року сума собівартості реалізованої продукції склала 28854 тис. грн., а сума чистого прибутку – 1074 тис. грн. У 2015 році фінансово-економічна ситуація виглядала так: показник собівартості становив 33345 тис. грн., тобто на 4491 тис. грн. (15,56%) більше, ніж у 2014 році. Сума ж отриманого прибутку дорівнювала 3616 тис. грн., та є більшою на 2542 тис. грн. або на 236,69%, у порівнянні із даними минулого року. У 2016 році відбулося значне збільшення собівартості реалізованої продукції – 75141 тис. грн., тобто на 41796 тис. грн (125,34%) більше ніж у 2015 році. Разом із цим сума отриманого прибутку склала 8133 тис. грн., що є на 4517 тис. грн. більше (124,83%), ніж у попередньому році.

Валовий прибуток у 2015 році становить 13034 тис. грн., що на 3421 тис.грн. більше рівня 2014 року, тобто на 35,59%. У 2016 році він знову зріс до

16768 тис.грн. (28,65%). Це обумовлено збільшенням товарообороту і, відповідно, збільшенням чистого доходу від реалізації продукції.

Аналізуючи дані з таблиці видно, що операційний прибуток в 2014 році становив 1450 тис.грн. У 2015 році – 4285 тис.грн., що на 2835 тис.грн. або 195,52 % більше ніж у попередньому. У 2016 році знову спостерігаємо збільшення прибутку на 5637 тис.грн. (131,55 %) у порівнянні з 2015 роком. Такі зміни відбулись внаслідок нарощування обсягів виробництва та підвищення якості продукції.

Розрахуємо показники оцінки ефективності діяльності ПП «Галіт» на основі відносних показників - рентабельності. Їх перевага полягає в тому, що вони характеризують ефективність діяльності в цілому, тобто відношення результату (прибутку) до понесених витрат на досягнення цього результату.

1. Коефіцієнт рентабельності продукції (характеризує ефективність витрат на виробництво і збут продукції).

Рентабельність продукції ($R_{пр}$) = Чистий прибуток (збиток) : Собівартість продукції x 100%

$$R_{пр.2014р.} = (1074 : 28854) \times 100\% = 3,72\%$$

$$R_{пр.2015р.} = (3616 : 33345) \times 100\% = 10,84\%$$

$$R_{пр.2016р.} = (8133 : 75141) \times 100\% = 10,82\%$$

Рентабельність продукції показує, що в 2014 році витрати на виробництво і збут продукції становили 3,72%, а в 2016 зросли до 10,82%.

2. Коефіцієнт рентабельності продажу (характеризує розмір прибутку, що надходить на підприємство з кожної гривні від продажу продукції (робіт, послуг)).

Рентабельність продажів ($R_{продаж}$) = Чистий прибуток (збиток) : Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції x 100%

$$R_{продаж2014} = 1074 : 38467 \times 100\% = 2,79\%$$

$$P_{\text{продаж}2015} = 3616 : 46379 \times 100\% = 7,80\%$$

$$P_{\text{продаж}2016} = 8133 : 91909 \times 100\% = 8,85\%$$

Рентабельність продажів також активно зростає за рахунок збільшення чистого прибутку.

Для більш детального аналізу економічної діяльності компанії, розглянемо показники ліквідності. Ліквідність підприємства - це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконаємо за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, які мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До таких коефіцієнтів належать:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття): здатність організації забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легкої реалізованої частини активів – оборотних коштів.

$K_{\text{зл}} = (\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}) : (\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів});$

$$K_{\text{зл}2014} = 15685 : 11817 = 1,33$$

$$K_{\text{зл}2015} = 33245 : 26310 = 1,26$$

$$K_{\text{зл}2016} = 42728 : 31524 = 1,36$$

Значення коефіцієнта незначно перевищує 1, тобто ПП «Галіт» володіє незначним обсягом вільних ресурсів, що сформувалися завдяки власним джерелам. З погляду менеджера, незначне нагромадження запасів на даному підприємстві пов'язане з ефективним управлінням активами.

2. Коефіцієнт поточної ліквідності (швидкої): показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій і

дебіторської заборгованості). Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Розраховується за формулою :

$$K_{\text{пл}} = (\text{Оборотні активи} - \text{запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}) : (\text{поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів});$$

$$K_{\text{пл}2014} = 2430 : 11817 = 0,21$$

$$K_{\text{пл}2015} = 7799 : 26310 = 0,30$$

$$K_{\text{пл}2016} = 7216 : 31524 = 0,29$$

Досліджуваний показник знаходиться нижче нормативного значення, але це не означає, що у ПП «Галіт» були проблеми з платоспроможністю. Тому, що бізнес, який продає товари за готівку без використання комерційних кредитів так і залишається платоспроможним при дещо нижчим показником відносно нормативного.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності: визначає частку короткострокових зобов'язань, яке підприємство може погасити найближчим часом, без оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів найближчим часом.

$$K.a. = \text{Грошові кошти та їх еквіваленти} : (\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів});$$

$$K.a.2014 = 106 : 11817 = 0,009$$

$$K.a.2015 = 1398 : 26310 = 0,05$$

$$K.a.2016 = 1593 : 31524 = 0,05$$

Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, оскільки вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів. А більш низький показник, як у нашому випадку, вказує на те, що у підприємства зможуть виникнути проблеми із вчасною виплатою боргів, якщо термін погашення платежів настане незабаром. Для

уникнення проблеми ПП «Галіт» може залучити позикові кошти чи реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Отримані дані занесемо в табл. 2.3

Оцінка ліквідності підприємства

Таблиця 2.3

№ п/п	Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1.	Коефіцієнт покриття	1,33	1,26	1,36
2.	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,21	0,30	0,29
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,05	0,05

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Наступними в аналізі техніко-економічних показників ми розрахуємо показники ефективності використання основних фондів, які включають:

1. Фондовіддачу (показує, скільки приходить продукції на одиницю вартості основних виробничих фондів, які використовуються для її виробництва та реалізації).

Фондовіддача ($\Phi_{\text{від.}}$) = Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції :
Середньорічна залишкова сума основних засобів

$$\Phi_{\text{від.}} 2014 = 38467 : ((3375 + 3160) : 2) = 11,77$$

$$\Phi_{\text{від.}} 2015 = 46379 : ((3160 + 2835) : 2) = 15,47$$

$$\Phi_{\text{від.}} 2016 = 91909 : ((2835 + 4739) : 2) = 24,27$$

Як такого нормативного значення немає, бажаним є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства протягом періоду дослідження, що ми і спостерігаємо. У 2014 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 11,77 гривні на кожен використований гривню основних засобів. 2016 року показник виріс до 24,27 гривні. Причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів - зайві були продані. Також спостерігається підвищення обсягу продажів.

2. Фондомісткість (показує, скільки приходиться вартості основних виробничих фондів, які використовуються на виробництво і реалізацію продукції, на одиницю вартості виробленої та реалізованої продукції).

Фондомісткість ($\Phi_{\text{міст.}}$) = Середньорічна залишкова сума основних засобів : Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції

$$\Phi_{\text{міст.}}.2014 = ((3375 + 3160) : 2) : 38467 = 0,08$$

$$\Phi_{\text{міст.}}.2015 = ((3160 + 2835) : 2) : 46379 = 0,06$$

$$\Phi_{\text{міст.}}.2016 = ((2835 + 4739) : 2) : 91909 = 0,04$$

Вважається нормальним, коли фондомісткість має тенденцію до зниження. У 2014 році коефіцієнт дорівнював 0,08, а у 2016 році досяг 0,04.

3. Фондоозброєність (показує, яка величина основних виробничих фондів приходиться на одного середньооблікового робітника підприємства).

Фондоозброєність ($\Phi_{\text{озб.}}$) = Середньорічна залишкова сума основних засобів : Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності

$$\Phi_{\text{озб.}}.2014 = ((3375 + 3160) : 2) : 53 = 61,65 \text{ грн./чол.}$$

$$\Phi_{\text{озб.}}.2015 = ((3160 + 2835) : 2) : 62 = 48,35 \text{ грн./чол.}$$

$$\Phi_{\text{озб.}}.2016 = ((2835 + 4739) : 2) : 72 = 52,60 \text{ грн./чол.}$$

Зростання рівня фондоозброєності - шлях до підвищення продуктивності праці. Але, необхідно слідкувати за тим, щоб темпи росту фондоозброєності не випереджали темпи росту продуктивності праці. Даний показник має різну тенденцію: у 2015 р. він зменшився до 48,35 грн./чол. (або на 13,3 грн./чол.) в порівнянні з 2014 роком. У 2016 році він піднявся до 52,60 грн./чол., що на 4,25 грн./чол. більше ніж у минулому році. Напрями підвищення фондоозброєності: розширення автоматизації виробництва шляхом впровадження верстатів з числовим програмним управлінням, роботокомплексів, гнучких автоматизованих систем, електронно-обчислювальної техніки.

Зведемо отримані дані в табл. 2.4

Показники ефективності використання основних фондів

Таблиця 2.4

№ п/п	Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1.	Фондовіддача	11,77 грн.	15,47 грн.	24,27 грн.
2.	Фондомісткість	0,08	0,06	0,04
3.	Фондоозброєність	61,65 грн./чол.	48,35 грн./чол.	52,60 грн./чол.

Джерело: розробила автор на основі власних дослідень

Схема управління на ПП «Галіт» за типом організаційних відносин є лінійно-функціональною (рис.2.2).

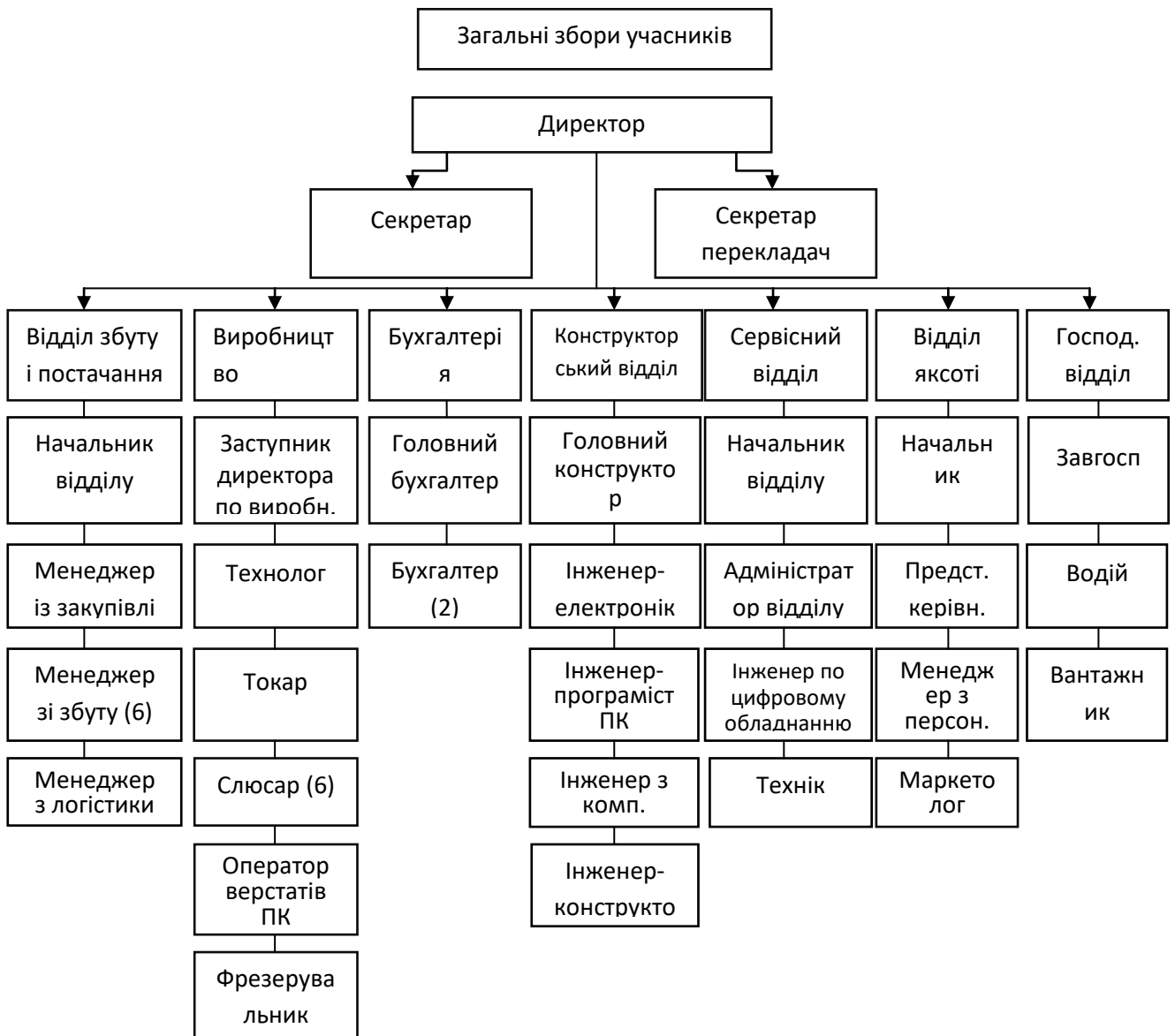


Рис.2.2 Організаційна структура ПП «Галіт»

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Лінійно-функціональна організаційна структура управління побудована на розподілі повноважень і відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, а функціональні підрозділи лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Варто зауважити, що лінійні керівники не являються підлеглими керівникам функціональних підрозділів.

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління можна віднести:

- 1) швидку реалізацію управлінських рішень;
- 2) високу спеціалізацію, яка впливає на підвищення ефективності роботи функціональних служб;
- 3) наявність можливості маневрувати ресурсами.

До недоліків такої структури відносяться:

- 1) незручність у випадках частого оновлення номенклатури продукції;
- 2) неефективність в умовах частого зміни технології виробництва;
- 3) відсутність необхідної злагодженості у роботі функціональних підрозділів підприємства
- 4) уповільнення процесу підготовки і прийняття рішення [32, 381].

При умовах масового виробництва із сталим асортиментом продукції та незначних змінах технології виробництва застосування даної організаційної структури управління на ПП «Галіт» є найбільш доцільною.

Органами управління підприємством «Галіт» є загальні збори його учасників і одноособовий виконавчий орган (директор).

Вищим органом Підприємства є загальні збори його учасників. Учасник може передати свої повноваження представнику, що оформляється дорученням, засвідченим належним чином. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час

замінити свого представника у загальних зборах учасників, сповістивши про це письмово інших учасників.

Загальні збори учасників підприємства вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), що володіють у сукупності більш ніж 60% голосів. Рішення загальних зборів приймаються простою більшістю голосів від числа присутніх учасників. Кожен з учасників підприємства на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну розміру його частки у статутному фонді. Голосування проводиться за принципом: на один відсоток статутного фонду припадає один голос.

Одноособовим виконавчим органом підприємства є директор. Директор здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства, є підзвітним загальним зборам його учасників та організовує виконання їх рішень.

У межах своєї компетенції директор видає накази, розпорядження, інструкції та інші документи, які є обов'язковими для всіх працівників підприємства, затверджує договірні ціни на продукцію підприємства, розпоряджається майном підприємства тощо.

Секретар здійснює координацію роботи підприємства. Секретар – перекладач відповідає за технічні переклади, оскільки більшість документів партнерів та інструкцій по складанню/використанню товару приходять на англійській, німецькій мовах.

Заступник директора по виробництву забезпечує виробництво стоматологічного обладнання, а головний конструктор – забезпечення роботи конструкторського відділу підприємства.

Що стосується бухгалтерії, то головний бухгалтер веде бух облік на підприємстві. Також до данного відділу входять бухгалтер, який веде облік рахунків із постачальниками та бухгалтер, який веде розрахунки з покупцями.

Відділ контролю якості відносно новий і до нього входять всього дві людини: начальниу відділу, який проводить контроль якості продукції на

підприємстві та представник керівництва, який забезпечує функціонування системи управління якості.

Відділ збуту та постачання звичайно, що складається з начальника, менеджера із закупівлі - закупка матеріалів, компонентів та комплектуючих частин; менеджера з логістики – забезпечення логістичних процесів на підприємстві; інженера по цифровому обладнанню – монтаж, обслуговування та продаж цифрового обладнання; п'ятох менеджерів зі збуту – збут стоматологічного обладнання, зуботехнічного обладнання (троє) та продаж дезенфікуючих засобів.

Начальник сервісного відділу відповідає за забезпечення монтажу та обслуговування стоматологічного обладнання. Інженер по цифровому обладнанню – монтаж та обслуговування цифрового обладнання. Ще шість працівників сервісного відділу відповідають за обслуговування стерилізаційного, стоматологічного обладнання та обслуговування компресорів, відсмоктуючих агрегатів, наконечників та мікромоторів. А для координації роботи данного відділу є адміністратор.

Маркетлог - проведення досліджень споживачів продукції; моніторинг конкурентів; стратегічний аналіз умов діяльності; інформаційне забезпечення маркетингових рішень; розробка стратегії комплексу просування; організація рекламних кампаній; організація зв'язків з громадськістю.

Більш детальна робота інших підрозділів та спеціалістів описана у наступному пункті - «Особливості менеджменту».

Під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміють кількісний і якісний склад співробітників служби з управління персоналом [11, 48].

Кількісний склад кадрової служби визначають на основі чисельності працівників організації, сфери діяльності організації і структурного складу співробітників.

На табл.. 2.5 ми розглянемо структуру чисельності робітників.

Структура чисельності робітників на ПП «Галіт»

Таблиця 2.5

Показники	2014 рік		2015 рік		2016 рік	
	Кількість чол.	Пит. вага, %	Кількість чол.	Пит. вага, %	Кількість чол.	Пит. вага, %
Кількість за списками	53	100	62	100	72	100
1. За категоріями:						
- робочі	19	35,8	27	43,5	32	44,44
- керівники	4	7,6	4	6,5	5	6,94
- спеціалісти	30	56,6	31	50	35	48,61
2. За статтю:						
- жінки	11	20,7	13	21	16	22,23
- чоловіки	42	79,3	49	79	56	77,77
3. За рівнем освіти:						
- вища						
-середньо-спеціальна	31	58,49	35	56,5	44	61,1
- середня	22	41,51	27	43,5	28	38,9
-	-	-	-	-	-	-

Джерело: розробила автор на основі власних дослідень

Структура персоналу ПП «Галіт» виглядає таким чином: кількість робочих на підприємстві з 2014 по 2016 роки зросла на 19 осіб. За три розглянутих періоди структура керівників майже не змінювалася, лише у 2016 році стало на 1 керівника більше, що пов'язано із відкриттям нового відділу – контролю якості. На 2016 рік у загальній структурі персоналу жінки складають 22,23% (16 чол.), чоловіки – 77,77% (56 чол.). Можна зробити висновок, що персонал з середньою освітою на підприємстві не затребуваний, а більшу частину персоналу становлять працівники з вищою освітою (61,1%) та середньо-спеціальною (38,9%).

Для оцінювання та прийняття управлінських рішень у галузі кадрового потенціалу потрібно провести аналіз ефективності використання трудових ресурсів, а саме продуктивність праці. Отримані дані занесемо в табл. 2.6

Оцінка ефективності використання кадрового складу

Таблиця 2.6

№ п/п	Показник	Значення			Відхилення			
		2014р.	2015р.	2016р.	абсол	відн.,%	абсол	відн. %
1.	Середньоспискова чисельність персоналу	53	62	72	9	17,00	10	16,13
2.	Продуктивність праці, грн./чол.	725,80	748,05	1276,51	22,25	3,10	528,46	70,65

Джерело: розробила автор на основі власних дослідень

Продуктивність праці має тенденцію до збільшення, за рахунок збільшення коефіцієнта використання обладнання.

2.2 Особливості менеджменту на ПП «Галіт»

Сфера охорони здоров'я є однією з найбільш пріоритетних галузей діяльності для сучасної держави, метою якої є підвищення і збереження здоров'я населення. Для кожної країни в світі дуже важливо забезпечувати конкурентоспроможність цієї галузі як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Отож, стан і особливості ринку медичної техніки впливають на специфіку та ефективність діяльності підприємств в цій сфері.

ПП «Галіт» – виробник стоматологічного обладнання. І головним принципом виробництва є досягнення високої якості та доступної ціни через максимальне використання високоякісних компонентів партнерів по кооперації.

Тому, однією із особливостей менеджменту ПП «Галіт» є досить прискіплива система управління якістю. Так, на даному підприємстві ретельно дотримуються міжнародних норм стандартизації ISO 9001 та ISO 13485 «Система менеджменту якості для виробників медичної техніки». А допомагає їм у цьому новостворений відділ контролю якості.

Аналізуючи діяльність роботи з клієнтами було виявлено, що їх сайт повністю адаптований під іноземних покупців: можливість переключення мови на російську, англійську, німецьку, французьку мови. У розділі «Контакти» для кращої комунікації з працівниками є ознайомлення з персоналом фірми та

функціональними обов'язками кожного. Також сайт є досить зручним у користуванні, інформативним та з логічно посортованою інформацією.

Ще однією особливістю та сильною стороною ПП «Галіт» є утилізація залишків від ливарного виробництва пластикових виробів. Підприємство використовує ливарну машину «термопласт» на якій виготовляє вироби з первинного матеріалу, після чого утворюються відходи, що переробляються на дробильній машині, які згодом використовуються для виготовлення менш важливих елементів та упаковальних матеріалів.

На ПП «Галіт» відсутня кадрова служба і її функції виконує один працівник, - менеджер з персоналу. Він має універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. Менеджер з персоналу на підприємстві «Галіт» є провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, має високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміє вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислить масштабно, забезпечує позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримує почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Тобто, менеджер з персоналу:

- о координує роботу з персоналом у відповідності зі стратегічними цілями організації;
- о забезпечує формування штату організації висококваліфікованими працівниками;
- о проводить діагностику професійної придатності персоналу і атестацію персоналу;
- о організовує підвищення кваліфікації персоналу організації;
- о складає та оформляє трудові договори, веде особисті справи

працівників і іншу кадрову документацію.

Кадрове діловодство на підприємстві «Галіт» ведеться у таких напрямках:

1. Облік особового складу установи та її підрозділів.
2. Підготовка звітів та необхідних довідок про переведення кадрів, розробка та виготовлення необхідних форм та бланків для цього.
3. Облік стану підготовки, перепідготовки кадрів та зарахування їх до резерву.
4. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу, контроль за їх виконанням, насамперед виконання наказів та розпоряджень по кадрах.
5. Організація документообігу для забезпечення оперативного і чіткого виконання та проходження документів і доручень керівництва стосовно всіх напрямів роботи з кадрами, додержання загальних та специфічних для кадрової роботи правил складання та виконання документів.
6. Складання номенклатурних справ з кадрового діловодства, їх оформлення та ведення.
7. Підготовка документів з кадрів для передачі в архів на зберігання.
8. Механізація, автоматизація і комп'ютерна обробка даних з особового складу.

На даному підприємстві має місце цілий комплекс логістичних операцій, які взаємозалежні й підлеглі єдиної мети - керування товарно-матеріальними потоками:

1. Складування, визначення оптимального рівня запасів по асортименту товару. Рівень матеріально-технічної бази має першочергове значення для продуктивності кадрів, якості товару, виробничих потужностей, собівартості продукту, а отже, і його конкурентоспроможності на ринку тощо. На ПП «Галіт» існує потреба частотої зміни технологічних процесів при виготовленні різнопланової продукції, залежно від замовлень. Тому, для усунення проблем із

матеріально-технічним постачанням і підготовкою, безпосередньо, самого виробництва на підприємстві впроваджена система «канбан», яка полягає у забезпеченні підготовки виробництва з непостійним попитом, тобто адаптованої під виготовлення саме тієї продукції, яка потрібна в певний період під певне замовлення.

2. Регулювання й контроль рівня запасів у збутовій системі. Управління запасами також на високому рівні. Адже кожному підприємству, особливо яке спеціалізується на медичних виробках, потрібна система для реєстрації руху запасів. Надійний облік дуже важливий, оскільки помилки, спричинені поганим обліком, вплинуть на надання послуг. Наприклад, якщо облікові записи, що використовуються для оцінки потреб, не є точними, то можна замовити забагато або замало. Точне ведення обліку залежить від простих у використанні, добре розроблених методів та форм. Облікові картки та бухгалтерські облікові книги є найпростішими та найефективнішими. Їх використовують і закордонні фірми.

3. Проектування зон складування, зон навантаження-розвантаження. На даний момент поряд із головним офісом підприємства знаходиться склад площею 400 кв. м., що і слугує зоною навантаження-розвантаження; було вирішено, що таке розміщення є найбільш зручним.

4. Визначення умов поставки. За умовами контракту із постачальниками «Галіт» працює на умовах поставки EXW, такі ж самі правила перевезення розповсюджуються і на покупців продукції підприємства (EXW Тернопіль). Тому, коли виникає необхідність поставок із закордону, «Галіт» подає запити на пошук вільної машини на різні відібрані бази перевізників.

5. Визначення раціональних строків і обсягів поставок термін поставки від моменту замовлення продукції до моменту її отримання покупцем складає 4-6 тижнів

6. Післяпродажне обслуговування, що включає приймання на повернення чи ремонт товару. Характерною рисою сервісного обслуговування та технічної

допомоги є те, що на нашому підприємстві завжди є у наявності потрібні комплектуючі, що призводить до значного скорочення терміну ремонту, у випадку звернення клієнта для надання сервісних послуг, на відміну від конкурентів, які замовляють потрібні деталі лише у разі надходження замовлення на обслуговування.

7. Ретельний вибір постачальників, який є однією із основних проблем більшості підприємств в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів. Це пояснюється не тільки тим, що на даний момент існує велика кількість постачальників подібних матеріальних ресурсів, але й тим, що постачальник має бути надійним партнером компанії по реалізації її логістичної стратегії [15, 182].

Нижче наведено основні етапи вибору постачальників, які практикує наше підприємство:

I. Пошук потенційних постачальників.

При цьому використовуються такі методи:

- вивчення рекламних матеріалів (оголошень у засобах масової інформації, фірмових каталогів тощо);
- відвідування виставок та ярмарків;
- листування та особисті контакти з можливими постачальниками.

На цьому етапі формується загальний список можливих постачальників матеріальних ресурсів і згідно нього проводиться подальша робота.

II. Аналіз потенційних постачальників.

Складений список аналізується за спеціальними критеріями, які дозволяють відхилити прийнятних постачальників:

- терміни виконання замовлень;
- надійність постачання;
- умови оплати;

- можливість отримання знижки;
- частка постачальника у покритті витрат;
- умови розподілу ризиків;
- повнота асортименту;
- репутація постачальника;
- наявність сервісного обслуговування;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність тощо.

Внаслідок такого аналізу формується перелік уже конкретних постачальників, з якими проводиться робота по встановленню договірних відносин. Список складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, які постачаються.

III. Оцінка результатів роботи з постачальниками.

На вибір постачальника суттєвий вплив здійснюють результати роботи згідно з вже укладеними договорами. Оцінка проводиться не тільки на стадії пошуку, але й у процесі роботи з вже відібраними постачальниками. Для оцінки вже відомих постачальників підприємство користується методикою ранжування, за допомогою якої розробляється шкала оцінок і складається відповідний рейтинг постачальників.

Таким чином, «Галіт» має найкращих постачальників: Bien-Air Dental SA, CATTANI S.p.A., CSN Industrie srl., D-Tec, DCI international, DID S.r.l., DURR DENTAL AG, EKOM s.r.o., FARO S.p.A., Fini S.p.A., IDEM S.r.l., Jolly Dental s.r.l., LEADER ITALIA srl., LUZZANI DENTAL S.R.L., MANFREDI S.p.A., MECTRON S.r.l., MELAG, PROMED S.R.L., TECNODENT S.p.a., TKD – Dental dynamic manufacturing, Yoshida Dental Mfg. Co.,Ltd. тощо [30].

Для покращення управління обліково-фінансовою діяльністю підприємства на ПП «Галіт» впроваджено систему документообігу 1С: Документообіг 8 – це нове рішення для автоматизації обліку документів і взаємодії працівників підприємства. Завдяки такого програмного забезпечення

здійснюється автоматизація всіх етапів обробки внутрішніх і офіційних документів, незалежно від типу - електронний або паперовий документообіг. Автоматизована система документообігу комплексно вирішує широкий спектр завдань автоматизації обліку документів, взаємодії працівників, контролю і аналізу виконавської дисципліни. Програма підтримує роботу багатьох користувачів через інтернет.

Робочий стіл секретаря. Секретар організації працює зі списком своїх завдань, веде листування, редагує документи. На робочому столі передбачена панель обраного для швидкого доступу до часто використовуваних даних - відомостями про співробітників, списку корисних телефонів, рекомендаціями щодо складання вихідних листів і т.д.

Робочий стіл керівника відділу. Керівник проектного бюро працює зі списком своїх завдань, розробляє проектну документацію. На робочому столі передбачена панель обраного для швидкого доступу до часто використовуваних даних і панель повнотекстового пошуку для знаходження потрібної інформації.

Робочий стіл директора. Директор працює зі списком своїх завдань і звертається до панелі обраного для швидкого доступу до цікавлять даними - звітам про витрати робочого часу, відомостями про виконавську дисципліну та т.д.

Адміністратором або користувачем, що має відповідні повноваження, визначаються права доступу користувачів. Права доступу до файлів налаштовуються по папках для користувачів і груп з урахуванням спадкування прав батьківської папки. Можна встановити права, що дозволяють і права, що забороняють.

Налаштування прав проводиться за теками та видами внутрішніх документів. Налаштування за теками документів аналогічне налаштуванню за теками файлів: можна встановити права, що дозволяють і права, що забороняють, вказати права для користувачів і груп з урахуванням спадкування прав батьківської теки. Для виду внутрішніх документів права настроюються

через групи доступу як для користувачів , так і для груп користувачів. Права доступу до внутрішніх документів передаються файлам, що приєднані та їх версіям . У наведеному прикладі групі доступу Користувач , до якої входять всі користувачі, заборонений доступ до внутрішніх документів на зразок Бухгалтерських звітів і Трудових угод.

2.3 Відповідність системи менеджменту ПП «Галіт» до європейських стандартів

Безпека і якість є «необговорюваними питаннями» в сфері медичних виробів. Нормативні вимоги стають все більш жорсткими протягом усього життєвого циклу продукту, включаючи термін служби і доставку. Очікується, що все більше організацій будуть демонструвати процеси управління якістю і гарантувати, що вони слідують кращим практикам того, чим займаються [2, 58].

Беручи до уваги теперішні вимоги до діяльності компаній у медичній сфері виникає необхідність у розробці комплексної програми запровадження системи міжнародних стандартів з менеджменту, яка визначає потрібний рівень компетенції і поінформованості персоналу для розуміння важливості відповідності вимогам стандартів.

При впровадженні системи міжнародних стандартів необхідно, щоб процес управління складався зі встановлення, дотримання і забезпечення потрібного рівня якості за рахунок регулярного контролю якісних, екологічних, економічних та соціальних показників. Система міжнародних стандартів з менеджменту бере до уваги всі етапи роботи організації – від закупівлі сировини, тари, матеріалів до реалізації готової продукції покупцям, у яких головне положення займає «запобігання», а не «виявлення» неякісного товару [22, 105].

Така система забезпечує усунення недоліків на усіх етапах роботи та складається з: вибору постачальників; необхідного інформаційного забезпечення; встановлення вимог до готової продукції; вибору оптимального процесу перероблення сировини – технологічних процесів; транспортування;

зберігання; дотримання встановленої технології та стандартів при реалізації продукції; дотримання норм охорони навколишнього середовища, техніки безпеки і праці; навчання персоналу тощо [8, 17].

Усі стандарти умовно можна поділити на 4 великі групи, які інтегровані у сучасних системах менеджменту організацій і включають:

1) менеджмент якості, що функціонує на основі вимог міжнародних стандартів ISO 9000;

2) екологічний менеджмент, що враховує вимоги міжнародних стандартів ISO 14000;

3) менеджмент безпеки і охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів OHSAS 18000;

4) систему соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів SA 8000 і ISO 26000.

ISO (International Organization for Standardization – (Міжнародна Організація по Стандартизації) є всесвітньою федерацією національних органів по стандартизації (органів-членів ISO). Робота над підготовкою Міжнародних Стандартів виконується, як правило, технічним комітетом ISO.

ISO 9000 - серія міжнародних стандартів, що містять терміни та визначення, основні принципи менеджменту якості, вимоги до системи менеджменту якості організацій і підприємств, а також керівництво по досягненню стійкого результату [49].

Стандарти ISO 9000 у першу чергу спрямовані на використання "процесного підходу" при розробці, запровадженні і поліпшенні ефективності системи управління якістю для покращення задоволеності споживачів шляхом виконання їх вимог.

Міжнародні стандарти по охороні навколишнього середовища ISO 14000 у першу чергу спрямовані на забезпечення незмінного розвитку життя на Землі і через це мають найбільш широкую аудиторію заінтересованих людей у багатьох

країнах світу. Центральним поняттям міжнародних стандартів ISO 14000 є система екологічного менеджменту в організації. Тому ключовим документом є стандарт ISO 14001:2004 "Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосовування". ISO 14001: 2004 містить у собі всі елементи звичайної системи управління, такі як цілі та завдання, стратегія, програма менеджменту, моніторинг та оцінка, оперативний контроль, навчання, внутрішні аудити та аналіз менеджменту. Основна мета полягає у підтриманні заходів по охороні навколишнього середовища і запобіганні його забрудненню при збереженні балансу із соціально-економічними потребами підприємства. Саме відповідність стандарту ISO 14001:2004 є предметом формальної сертифікації системи екологічного менеджменту підприємства.

В загальному система міжнародних стандартів ISO 14000 сприяє зменшенню несприятливих впливів на навколишнє середовище на 3-х рівнях:

- 1) міжнародному ринку - через уніфікацію міжнародних вимог та поліпшення умов міжнародної торгівлі;
- 2) національному ринку - через створення значного доповнення до національної бази державної екологічної політики;
- 3) організаційному - через покращення екологічної ефективності організації.

Міжнародні стандарти OHSAS 18000 «Система управління безпекою праці», розроблені Британським інститутом стандартів та передбачають методологію організації з ідентифікації небезпеки і оцінювання ризику на кожному робочому місці та проведення заходів щодо їх усунення. Відповідно до стандарту в організаціях має бути чітко розроблена політика у сфері професійної безпеки та здоров'я, яка включає основні цілі безпеки та здоров'я працівників і зобов'язання керівництва щодо його постійного покращення для інтеграції інтересів працюючих, організації, держави і суспільства.

Міжнародний стандарт SA 8000 «Система управління соціальною відповідальністю» охоплює вимоги до системи управління соціальною

відповідальністю та забезпеченням довіри споживачів до дотримання прав людини в організації [49]. SA 8000 розробляється на підставі концепції безперервного вдосконалення «планувати – працювати – перевіряти – діяти». Даний стандарт дає вагому перевагу над конкурентами у привабливості потенційних споживачів. Це сучасні вимоги до якості виробничих відносин та якості умов виробництва. Тому вони повинні використовуватися менеджерами для зміцнення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його ефективності. Демонстрація позитивної репутації постачальникам, споживачам, працівникам та акціонерам, а також збереження репутації на довгий час є надзвичайно важливим для компанії у ринкових умовах.

При сертифікації SA 8000 розглядаються питання, які стосуються використання примусової дитячої праці, охорони праці, свободи об'єднань, дискримінації, колективних переговорів, дисциплінарних заходів, тривалості робочого дня, систем управління та оплати праці.

SA 8000, окрім встановлення міжнародних стандартів організації праці, охоплює діючі міжнародні угоди, у тому числі конвенції, видані Міжнародною організацією праці, конвенцію Організації Об'єднаних Націй про права дитини та Загальну декларацію прав людини [9].

Згідно ISO 26000 підприємство включає такі компоненти, як захист навколишнього природного середовища, прав людини, безпеку праці, права споживачів і розвиток місцевих общин, організаційне управління і етику бізнесу. Тобто у керівництві враховані всі принципи, які зазначені у Глобальній ініціативі ООН.

Заровадження системи управління соціальною відповідальністю на підприємство підвищує загальну його репутацію - здатність залучати та утримувати персонал, споживачів продукції; підтримання морального стану працівників і продуктивності; якість його відносин з урядом, спільнотою, в якому підприємство функціонує, засобами масової інформації, а також з його постачальниками та рівними за рівнем компаніями [14, 306].

Також, в умовах використання нових інформаційних технологій особливої уваги та актуальності набувають впровадження міжнародного стандарту BS7799, який є стандартом управління інформаційною безпекою. Застосовуючий цей стандарт, можна налагодити рівень управління, який надає інформаційну безпеку і допомагає пришвидшити ефективність діяльності компанії. Використання BS7799 пов'язане із створенням інформаційної системи комунікацій, яка дає можливість керівництву будь-якого рівня створювати належні умови для спілкування з підлеглими. Дана система, окрім утримання виробничої інформації, повинна включати основні питання бізнесу та соціально-трудових відносин, які пов'язаних зі всією організацією [4, с.198].

Значні економічні результати досягнуті зарубіжними компаніями, що використали для покращення своєї діяльності міжнародні стандарти: екологічні, якісні, соціальні, - змушують розглядати цей позитивний досвід як ефективну можливість для впровадження системи міжнародних стандартів з менеджменту на підприємствах медичної сфери.

До прикладу, компанія «Morita», як і всі інші компанії, слідує економічній вигоді, проте вона не суперечить екологічним аспектам.

Причиною цього є те, що в компанії переконані, що вони створюють основу для довготривалого успіху через інтелектуальне поєднання економіки та екології - і таким чином виконують їхню відповідальність перед майбутніми поколіннями. У повсякденній практиці це включає обережне та ефективне використання ресурсів. Крім того, «Morita» прагне до ефективного зниження парникових газів, таких як діоксид вуглецю (CO₂) у всіх робочих процесах.

Їхню особливу участь у секторі охорони навколишнього середовища також можна побачити у виробничих процесах. Тут «Morita» - перший виробник медичного обладнання, який отримав нагороду від Японської організації забезпечення якості. Цей сертифікат підтверджує впровадження системи управління, що стосується хімічних речовин у продуктах. Таким чином, вони гарантують, що їхня продукція не містить таких небезпечних

речовин, як кадмій та свинець, як це вимагається Директивою ЄС 2011/65/ЄС про обмеження використання деяких небезпечних речовин у електричному та електронному обладнанні.

«FARO S.p.A.», яка також розробляє та виробляє обладнання для виробників стоматологічних кабінетів, стоматологічних кабінетів та стоматологічних лабораторій, тобто відповідає за виробництво медичних виробів, наголошує, що потрібно ретельно оцінити відповідність запитам ринку, виробничим процесам та пов'язаним із цим витратам. Це змусило дирекцію встановити систему управління якістю відповідно до правил ISO 9001: 2008 та ISO 13485: 2004, які визначають політику в галузі якості, організаційну структуру, відповідальність, ресурси та необхідні інструменти. І як зазначає керівництво фірми, це все для того, щоб виконати місію компанії: надавати продукти та послуги у галузі професійної стоматології, перекладаючи професійні потреби в сучасні технологічні продукти, щоб допомогти кожній людині жити належним чином.

«ASAHIROENTGEN IND.CO.,LTD.» також дотримується міжнародних стандартів менеджменту ISO13485:2016 та ISO9001:2015.

Безумовно, система управління якістю, діюча на тому чи іншому підприємстві, індивідуальна. Тим не менше, світова наука і практика сформували загальні признаки цих систем, а також принципи і методи, які можуть примінятися в них.

Після дослідження нашого підприємства, отримані дані занесемо у табл. 2.7.

Відповідність системи менеджменту ПП «Галіт» до міжнародних стандартів

Таблиця 2.7

Міжнародний стандарт	Наявність стандарту на:	
	ПП «Галіт»	закордонному підприємстві
ISO 9000	Є	Є
- у т.ч. 13485	Є	Є
ISO 14000	Не має	Не у всіх
ISO 18000	Не має	Не у всіх
ISO 26000	Не має	Не у всіх
ISO 8000	Не має	Є
BS 7799	Не має	Не у всіх
Маркування CE	Є	Є

Джерело: розробила автор на основі власних дослідень

На досліджуваному підприємстві «Галіт» не має деяких міжнародних стандартів, але у своїй діяльності воно керується багатьма їх принципами. Наприклад, використання норм екологічного менеджменту, а саме утилізація залишків від ливарного виробництва пластикових виробів. ISO 18000 - технічне оснащення робочих місць за всіма вимогами безпеки, проведення інструктажу, навчання по роботі із обладнанням, регулярні відпустки працівників тощо. І, звичайно, що підприємство не ігнорує стандарти по охороні праці, дитячої праці, навколишнього середовища і т.п.

«Галіт» ретельно дотримуються міжнародних норм стандартизації ISO 9001 та ISO 13485 «Система менеджменту якості для виробників медичної техніки». Це свідчить про належний рівень проектування та розробки технічних вимог до виготовлення продукції, що існують на підприємстві.

ISO 9001 - оцінює організацію менеджменту в різних бізнес-структурах: заводах, холдингах, торгових центрах, підприємствах.

Він включає вісім фундаментальних принципів, які оцінює спеціальна комісія (технічний комітет ISO) та яких, відповідно, дотримується наше підприємство:

- 1) орієнтація на клієнта;
- 2) лідерство;
- 3) залучення персоналу;
- 4) процесний підхід;
- 5) системний підхід до управління;
- 6) постійне поліпшення;
- 7) прийняття рішень на основі фактів;
- 8) взаємовигідні відносини з постачальниками.

Працюючи за стандартами ISO 9001, компанія вигідно виділяється на ринку, оскільки ефективне управління якістю дозволяє:

- максимально ефективно задовольняти потреби клієнтів;
- ефективніше використовувати часові та грошові ресурси;
- оперативно усувати виникаючі помилки;
- вивести мотивацію і залучення персоналу на новий рівень, сприяючи вдосконаленню внутрішніх процесів;
- отримувати пільгові умови кредитування;
- підвищувати лояльність до компанії з боку владних структур, партнерів і клієнтів; надавати товари і послуги кращої якості.

Як результат, підприємство отримує більше клієнтів і розширює можливості свого бізнесу, аж до отримання держзамовлень і роботи з іноземними партнерами.

Стоматологічні установки «Галлант» відповідають усім європейським стандартам і мають знак СЕ.

Маркування СЕ (від фр. «Conformité Européenne» - «європейська відповідність») - спеціальний знак, який наноситься на продукт і засвідчує відповідність виробу основним вимогам директив ЄС і гармонізованим стандартам Європейського Союзу. А також він вказує на те, що виріб пройшов

процедуру оцінки відповідності директивам і не є шкідливим для здоров'я споживачів та навколишнього середовища.

Аналізуючи соціальну відповідальність ПП «Галіт», можна виділити те, що підприємство активно займається благодійністю.

Директор фірми Володимир Золотий неодноразово виступав спонсором всеукраїнської благодійної акції «Якість життя для наших батьків»: раз на рік, в останню п'ятницю травня, використовуючи найновітніші технології, лікар, власним коштом, на своєму робочому місці (в приватній чи університетській клініці) проводить дентальну імплантацію одній повністю беззубій людині за протоколом на його вибір. Основною метою акції є привернення уваги громадськості до людей, які не мають власних зубів, та вимушені користуватися знімними пластмасовими протезами. Окрім спонсорської допомоги підприємство дбає про підвищення якості надання стоматологічного лікування за допомогою впровадження у стоматологічній практиці новітніх технологій та високоякісного обладнання. Але нові технології і сучасне обладнання без досвідчених, вмілих рук лікарів нічого не варті. Саме тому «Галіт» разом з компанією «LEADER» (Італія) дбаючи про підвищення рівня знань та навиків лікарів організовує курси які проводять відомі фахівці в місті Мілан за участю висококваліфікованих хірургів-імплантологів.

Також «Галіт» не забуває про прикру ситуацію на сході України і здійснює численні пожертви. У 2015 році для АТО була зроблена машина, повністю облаштована стоматологічним обладнанням та установкою.

Що стосується українських вимог, то все обладнання, яке продає «Галіт», зареєстровано в МОЗ України, має сертифікати відповідності та санітарно-гігієнічні висновки.

Сертифікат відповідності — документ, що виданий для підтвердження того, що продукція, система якості, система управління якістю, система управління довкіллям, персонал відповідає встановленим вимогам конкретного стандарту чи іншого нормативного документу, визначеного чинним

законодавством. (Згідно з Законом України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»).

Висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи являє собою документ встановленої форми, який визначає відповідність або невідповідність певного об'єкта спеціальним медичним вимогам безпеки для здоров'я і життя людини.

Підприємство «Галіт» має ліцензію Державного комітету ядерного регулювання, яка дає право на монтаж, технічне обслуговування і ремонт пристроїв, які генерують іонізуюче випромінювання.

Висновки до РОЗДІЛУ II

Дослідивши діяльність ПП «Галіт», визначено, що дане підприємство створене в 2000 р., основним видом його діяльності виступає виробництво стоматологічних установок, компресорів та аспіраційних пристроїв.

Під час аналізу ефективності управління підприємством було встановлено, що 2014 року сума собівартості реалізованої продукції складала 28854 тис. грн., у 2015 році - 33345 тис. грн., тобто на 4491 тис. грн. (15,56%) більше, ніж у 2014 році, а у 2016 році за рахунок збільшення операційних витрат відбулося значне збільшення собівартості реалізованої продукції – 75141 тис. грн., тобто на 41796 тис. грн (125,34%) більше ніж у 2015 році. Сума чистого прибутку 2014 року налічувала 1074 тис. грн., у 2015 - 3616 тис. грн. (на 2542 тис. грн. або на 236,69% більше ніж у 2014 р.). У 2016 році сума отриманого прибутку склала 8133 тис. грн., що є на 4517 тис. грн. більше (124,83%), ніж у попередньому.

Що стосується відносних показників, то всі вони мають позитивну динаміку: рентабельність продукції зростає із 3,72% у 2014 році до 10,72% у 2016 році, рентабельність продажів – із 2,79% до 8,85%; так само хороші результати у коефіцієнтах ліквідності, всі вони в межах норми, та в показниках ефективності використання основних фондів.

Організаційна структура управління ПП «Галіт» поєднує переваги лінійної та функціональної структури. Така організаційна структура є достатньо ефективною, оскільки у кожній галузі діяльності є той спеціаліст, який найбільш компетентний у ній. Основними перевагами даної системи є направленість на цілі компанії; спеціалізація та якість обслуговування; швидке реагування на потреби ринку. Та в процесі аналізу організаційної структури не було виявлено необхідних ланок для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ III

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПП «ГАЛІТ» ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1 Шляхи вдосконалення впровадження управлінських інновацій ПП «Галіт» при виході на зовнішні ринки

Еволюція поглядів на міжнародні стандарти менеджменту підприємства формує нові підходи до їх сучасної концепції: підтвердження використання соціально-відповідальних принципів у своїй діяльності, що стає життєво необхідним для організацій й характеризується, як “...здатність компанії відповідати на правові, економічні та етичні очікування суспільства” [16].

Як було сказано раніше, ПП «Галіт» має сертифікацію ISO 9000 та ISO 13485. З точки зору сучасних компаній відповідність вимогам - це той мінімальний рівень, який дає можливість входження в ринок.

У багатьох закордонних фірмах нашого спрямування є саме цих два основних стандарти якості. І їм цього достатньо, але не варто забувати, що це фірми, які працюють на рідному внутрішньому ринку і, відповідно, мають такі переваги, як лояльність клієнтів, впізнаваність бренду, доведену якість.

Соціальні показники у порівнянні із економічними мають вдвічі більший вплив на репутацію підприємства. Соціально-відповідальні підходи до ведення бізнесу стають не тільки бажаним, а й обов'язковим напрямом діяльності компанії. Адже із розвитком соціальних потреб покупців зростають і вимоги до бізнесу. Дана тенденція стає все важливішою для споживачів у більш розвинених країнах [38].

Тому, виходячи на нові ринки, компанії «Галіт» просто необхідно мати значно більше за мінімальний рівень своїх конкурентів, якщо він претендує на значний сегмент ринку. Йому потрібно мати унікальну пропозицію, унікальний набір переваг, які змусять клієнтів конкурентів (включаючи потенційних) перейти на (вибрати) новий бренд. Це стосується також і бізнес партнерів.

Отже, існує потреба у комплексній програмі впровадження системи міжнародних стандартів з менеджменту на підприємстві для забезпечення конкурентних переваг у галузі управління якістю продукції та безпеки, охорони здоров'я працівників і захисту навколишнього природного середовища, захисту інтересів та прав споживачів. Тому запровадження міжнародних стандартів ISO 14000, ISO 18000, BS 7799, а особливо ISO 8000 (чи ISO 26000), який мають усі закордонні конкуренти, є дуже важливо.

Оскільки «Галіт» не має деяких міжнародних стандартів, але у своїй діяльності керується їх принципами, то для отримання сертифікатів ПП «Галіт» потрібно лише подати заяву та опитувальну анкету (наведено в Додатках) в спеціальний орган акредитації. Термін отримання сертифіката становить близько місяця з моменту звернення в сертифікаційний орган, а його вартість залежить від штату підприємства-виробника і коливається від 15 до 50 тисяч гривень. Ціна сертифікації залежить від кількості працівників на підприємстві, кількості змін та віддаленості виробничих майданчиків (склади, офіси виробничі приміщення тощо). Для нашого підприємства ціна складатиме приблизно 25 тис. грн. Оскільки, підприємству рекомендується отримати 4 сертифіката, то сумарна вартість буде 100 тис. грн. Варто зазначити, що це є одноразові вкладення і відносно невеликі, проте користі від них дуже і дуже багато.

За великим рахунком, соціальні стандарти бізнесу мають бути вигідні не тільки суспільству, але й бізнесу, адже коли йде мова про соціальну відповідальність, то справа стосується 3-х речей – людей, природи і грошей. Це об'єкти інтересів будь-якої компанії. Розширюючи сферу застосування міжнародних стандартів менеджменту, організація перетворює корпоративну соціальну відповідальність на корпоративну соціальну вигоду.

«Якщо грамотно підійти до соціальної відповідальності, то можна виявити, що вона містить велику кількість секретів виживання та процвітання бізнесу у кризові часи, а не є просто додатковими витратами» [46].

Компанії, які мають низку міжнародних сертифікатів якості та належного менеджменту отримують багато відчутних переваг, таких як зниження експлуатаційних витрат, залучення та збереження клієнтури, зростання обсягу продажів, підвищення продуктивності праці співробітників та покращення якості їх роботи, зниження потреби у здійсненні наглядових функцій, створення додаткових можливостей для залучення і збереження персоналу та розширення доступу до капіталу, що у кінцевому результаті веде до покращення фінансових показників!

Саме трудовий потенціал є важливим елементом організації підприємства, показником його ефективності та економічного розвитку, який впливає на ефективність виробництва та на рівень продуктивності [54].

Згідно сучасних досліджень Ксумена Ло (Xueming Luo) і К. Б. Бхаттачаря (С. В. Bhattacharya), від ставлення співробітників до підприємства залежать його доходи: поліпшення ставлення співробітників на 5% означає покращення задоволеності клієнтів на 1,3%, що, у свою чергу, означає підвищення прибутку на 0,5%. В середньому, при запровадженні OHSAS 18000, ставлення співробітників покращується на 10% [51, 46]. Можна підрахувати, що таким чином «Галіт» зможе збільшити свої прибутки на 1%, тобто на 919,09 тис.грн.

Також завдяки сертифікації вимогам стандарту OHSAS 18000, підприємство отримує наступні переваги:

- позитивний імідж, як з боку партнерів чи споживачів, так і з боку державних наглядових органів;
- покращення інвестиційної привабливості, по причині зниження професійних ризиків на 11%;
- підвищення продуктивності праці на 4% (з 1276,51 тис.грн./чол. до 1327,57 тис.грн./чол., тобто на 51,06 тис.грн./чол. більше), адже турбота про своїх працівників сприяє додатковій мотивації [54].

Окрім цього, у 2017 р більша половина випускників MBA (Master of Business Administration) обрали саме ті компанії, які відомі соціальними

програмами. Цей аспект дуже важливий для «Галіт», який потребує залучення і поновлення висококваліфікованого персоналу при виході на зовнішні ринки.

Для отримання сертифікації OHSAS 18000 ПП «Галіт» потрібно докласти ще трішки зусиль і встановити таку позицію в управлінні персоналом:

- персонал - найбільш важливий актив підприємства;
- реалізація поставлених цілей відбувається лише із відповідною організаційною культурою;
- стратегія управління персоналом невід’ємна від загальної стратегії компанії;
- раціональне використання персоналу побудоване на розкритті їх творчого потенціалу;
- провідна роль в управлінні працівниками відводиться безпосередньо керівникам, які планують, організують та контролюють роботу об’єкту управління.

При застосуванні системи екологічного менеджменту (уже використовується підприємством, наприклад, утилізація залишків від ливарного виробництва пластикових виробів) ПП «Галіт»:

- має позитивний іміджу через його екологічну благонадійність;
- збільшує конкурентоспроможності товару;
- зміцнює довіру партнерів та споживачів;
- знижує витрати за рахунок економії ресурсів;
- знижує ризик нормативних та екологічних штрафів.

Як міжнародний стандарт менеджменту ISO 14000, так і BS7799 застосовуються на підприємстві та воно не має відповідних сертифікатів, які б це засвідчили. BS7799 та ISO 14000 є добровільним стандартом (як і багато інших), тобто держави не вимагають його обов'язкового виконання. Взагалі, у цьому нема необхідності, адже дотримання стандарту вигідно у першу чергу

самому підприємству. Тут перед підприємствами стоїть більш важливе питання: як не тільки надати надійний захист інформації, але й організувати ефективний доступ до даних та роботу з ними. Однак, відповідність стандартам використовуються в контрактах і комерційних угодах. У всіх випадках клієнтам та партнерам підприємства важливо знати, яким чином у компанії забезпечується інформаційна безпека. Тому саме наявність сертифікату відповідності стандартів може бути однією з умов контракту.

Соціальна активність та акціонерний капітал. Програми соціальних інвестицій дають реальну віддачу не тільки, кому вони адресовані, а й тим, хто їх ініціює. Ступінь соціальної активності компанії є важливим для інвесторів, які розглядають результати діяльності підприємства з погляду акціонерної вартості. Іншими словами, ринок враховує такий фактор у вартості акцій, тому компанії із високим рівнем соціальної відповідальності можуть скоріше розраховувати на зростання капіталізації, аніж ті, які ігнорують даний фактор.

За результатами дослідження, показник ринкової доданої вартості триста великих компаній, які оголосили про впровадження усіх соціальних стандартів у свою діяльність, був у 2-3 рази вище аналогічного показника підприємств, які не брали на себе таких зобов'язань [53]. Тому, наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам управління може збільшити наш показник ринкової вартості (EVA) з 21,05 до 33 (розрахунок проведений з урахуванням позитивного впливу деяких наявних сертифікатів на показник ринкової вартості).

Окрім цього, останнім часом у світі стало популярним так зване „етичне інвестування”, за яким вибір партнерів для співробітництва обумовлений етичними мотивами. Наприклад, інвестор не буде пов'язувати свою діяльність із компаніями, які характеризуються недобросовісною діловою практикою, завдають шкоди суспільству, пропонуючи соціально шкідливу чи неякісну продукцію.

Екологічна ефективність для працівників проявляється у сприятливих умовах праці, екологічно безпечному виробництві, належних санітарних нормах; а для компанії – у підвищенні екологічної безпеки продукції, зниженні шкідливих впливів на навколишнє середовище.

Проявом правової ефективності запропонованої інновації для людини є гарантія безпеки, організації та порядку, правова захищеність від адміністративного свавілля. А для компанії: забезпечення законності, безпеки та стабільності роботи, позитивні взаємини з державними органами влади та партнерами. Для нашої галузі, яка знаходиться під пильним поглядом держави, це стратегічний ресурс. Інвестування у покращення соціальних умов може принести досить непогані дивіденди, коли для здійснення стратегічного кроку (наприклад, злиття) потрібне схвалення регулюючого органу. Також спланована політика соціальної відповідальності може сприяти зниженню тиску з боку перевіряючих органів. Публікація принципів та політики щодо навколишнього середовища, працівників та у відносинах із постачальниками дає відповідь державним органам, яким є підхід компанії до цих питань. Якщо підприємство відкрите та прозоре у своїй діяльності по вкладанню ресурсів в соціальні програми, то вона має більш стійкі позиції у відносинах з владою.

Одним із найцікавішим серед інших досліджень про оцінку впливу соціальної активності підприємства на його репутацію та показники основної діяльності є те, яке провели Walker Information та Council on Foundations у 2015 році [50]. По-перше, це дослідження підтвердило гіпотезу про те, що соціальні чинники, нарівні з економічними, впливають на показники основної діяльності підприємства. По-друге, встановило залежність між відданістю торговій марці, соціальною відповідальністю та репутацією.

Фірми побудували модель лояльності клієнтів, яка базується на відповідях 7 питань своїх клієнтів чи вони: запитують про бренд; повторно купують таку ж торгову марку; рекомендують бренд; користуються іншими продуктами того ж бренду; можуть «пропустити повз вуха» продавця, який

наполегливо рекомендує їм інший бренд; купляють певний вид продукції лише певного бренду і чи вони змінять магазин, якщо в першому його не виявиться.

"Пристрасно лояльні" клієнти визначаються як такі, хто відповідає ствердно на принаймні чотири з цих семи питань. Компанії оцінили, що збільшення індексу лояльності клієнтів (CLI) бренду на один відсоток - відсоток усіх тих, хто пристрасно лояльний - переведено на майже 5% збільшення продажів [50]. Для нашого підприємства збільшення 1% лояльних клієнтів означає приріст прибутку на 4595,45 тис. грн.! на внутрішньому ринку. Оскільки 86% опитаних сказали, що якщо якість та ціна продукту різних компаній однакові, то вони, швидше за все, виберуть продукт, вироблений високо відповідальною компанією, ніж той, який виготовлений менш відповідальною. А в Україні цей показник дещо менший – 68%. За нашими підрахунками з урахуванням уже наявних «пристрасно» лояльних клієнтів, очікується підвищення лояльності на 3% на внутрішньому ринку та 4% на закордонному, а це 2757,27 тис. грн. та 3676,36 тис. грн. відповідно.

Також за дослідженням, з п'ятдесяти перевірених пунктів соціальна відповідальність була серед п'яти найважливіших факторів для споживачів з точки зору лояльності. Відповідно, завдяки цьому можна збільшити емоційні зв'язки з споживачами, прив'язавши свій бренд до зобов'язань компанії щодо соціальних причин.

Менеджери з маркетингу вже давно визнали, що забезпечення лояльності клієнтів – це цільова ціль, частково тому, що збереження клієнтів, як правило, вимагає менше маркетингових ресурсів (у 5-7 разів), ніж набір нових. Оскільки, за минулий рік на ПП «Галіт» на комунікаційні заходи було витрачено 289 тис.грн., то ми можемо скоротити витрати до 195 тис.грн. (завдяки зменшенню витрат по залученню нових клієнтів). А зекономлені гроші (94 тис. грн.) використати для розповсюдження інформації, публікацій про соціальну активність та для самої соціальної діяльності. Крім того, лояльність клієнтів постійно демонструє високу кореляцію зі зростанням продажів та рентабельністю (збільшення утримання клієнтів на 5%, збільшує прибуток

компанії до 50%). Постійні клієнти демонструють кілька моделей поведінки: вони, як правило, повторно купують продукт або послугу компанії і, швидше за все, рекомендують цю компанію чи бренд 5 новим клієнтам. Тому, окрім збільшення продажів, підвищення прибутку це ще й має маркетингову перевагу – впізнаваність торгової марки [1, 79].

3.2 Пропозиції запровадження інновацій на досліджувальному підприємстві в контексті підвищення ефективності управлінської діяльності

Велике значення для конкурентних переваг компанії і підтримки її інноваційного потенціалу має місце запровадження інновацій у організаційну структуру і систему управління підприємства, - потрібно узгоджувати організаційну структуру управління із стратегією нововведень.

Для реалізації стратегічно-інноваційних планів організація повинна бути гнучкою, здатною оперативно розв'язувати нові, нетипові завдання у встановлені терміни і в межах виділеного бюджету організувати процес реалізації інноваційних змін [41, 98].

Тому, для ефективного функціонування на зовнішньому ринку необхідно створення окремого закордонного підрозділу фірми. Ми вибрали інноваційний метод виходу на міжнародний ринок: замість побудови міні-копії компанії, розмістити лише частину бізнесу за кордоном, а саме збут та логістику. Виробництво та бек-офіс будуть знаходитися у Тернополі. Оскільки, це є економічно невигідно дублювати усі відділи підприємства за кордоном, що призведе до збільшення витрат на оренду/покупку приміщення, облаштування офісу, зарплати працівникам. Таким чином, ми отримаємо глобально інтегровану компанію.

Варто зазначити, що із врахуванням оптимізації витрат та зручності розташування було вирішено розмістити підрозділ фірми у Польщі, як країни із дещо нижчими цінами на приміщення і заробітними платами, у м. Краків для вигідного транспортного сполучення із країнами Європи. Розрахунки

економічної доцільності на запровадження вибраного варіанту виходу на зовнішні ринки наведені в табл. 3.1.

Порівняльні витрати на функціонування повноцінного підрозділу фірми
(міні-копії) та відділів збуту і логістики

Таблиця 3.1

№ п/п	Витрати	Міні-копія підприємства	Відділи збуту та логістики
1.	Заробітня плата	676 тис. грн. щомісяця	186 тис. грн. щомісяця
2.	Оренда приміщення	260 тис. грн. щомісяця.	75 тис. грн. щомісяця.
3.	Комунальні послуги	28 тис. грн. щомісяця	8 тис. грн. щомісяця
4.	Технічне оснащення	228 тис. грн.	65 тис. грн.
5.	Оформлення документів	21 тис. грн.	21 тис. грн.
	Разом за 1-й рік	11 817 тис. грн.	3314 тис. грн.

Джерело: розробила автор на основі власних дослідень

За результатами аналізу встановлено, що завдяки запропонованій формі діяльності на міжнародному ринку нам вдалося зекономити до 71,96% витрат (8503 тис. грн.), з яких 5880 тис.грн. (69,15%) припадає на адміністративно-управлінські. А також досягти значної соціальної ефективності у своєчасності і повноті виконання замовлень іноземних споживачів, якісному та швидкому після продажному сервісі.

Відділ збуту складатиметься із керівника відділу, двох менеджерів та інженера. Головним обов'язком керівника буде керівництво, контроль і координація робіт з продажу товарів, а також обов'язки, пов'язані зі складанням плану продажу та проведенням заходів щодо розширення ринків збуту і збільшення обсягів продажу. Для цього вивчатимуться, потреби і вимоги конкретних споживачів до продукту для більш обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності фірми і діяльності в сфері збуту. Менеджери, звичайно, що будуть займатися безпосередньо збутом продукції.

Сфера діяльності нашого підприємства передбачає необхідність інженера по цифровому обладнанню у відділі збуту. Інженери відділу продажів

покликані здійснювати технічне обслуговування та можливий продаж цифрового обладнання, оскільки продаж деяких видів товарів пов'язаний з їх випробуванням, налагодженням і використанням різних приладів. Ми пропонуємо поєднання в одній особі двох професій: інженера і продавця, що зумовлює особливу значущість такого фахівця. Використання праці інженера при продажу деяких товарів має дуже широке поширення та являє собою додатковий вид послуг. Економічна вигода для підприємства полягає в тому, що ми економимо на заробітній платі працівника: якщо нам необхідно дві людини – інженер та менеджер зі збуту із зарплатами 30 000 грн. кожен, то наймаючи одну людину із заробітною платою 43 000 грн., яка може виконувати роботу за двох, ми економимо 17 000 грн. щомісячно.

Успішне керування матеріальними потоками в організації можливе лише у випадку виділення відповідної функції. Ситуація, яка досить активно змінюється на ринку, створює об'єктивну потребу у створенні відділу логістики, відсутність якого у свою чергу призводить до безсистемності та непогодженості у закупівлях, зберіганні продукції, запасах, цінах, організації збуту тривалості виробничого циклу та інше.

Отже, у сучасних умовах за кордоном ПП «Галіт» необхідний відділ логістики, завданням якого буде організація, оптимізація та контроль матеріальних потоків із використанням сучасних технічних засобів. Такий відділ буде виконувати наступні функції:

У структурі відділу логістики будуть виділені ланки (працівники), що відповідатимуть за такі функції управління: регулювання і контроль, складання прогнозів і планів, оперативне управління і координація, проектування і розвиток системи логістики та ін.

У зв'язку з відкриттям нових відділів фірми за кордоном, одним із яких є логістика, нам просто необхідно реінжиніринг логістичних процесів на підприємстві. Тому наша друга управлінська інновація - формування конкурентних переваг через скорочення логістичних витрат і поліпшення якості

обслуговування на основі створення ефективно функціонуючих логістичних систем.

Адже, виходити на міжнародні ринки з архаїчними поданнями, методами й способами здійснення логістичних операцій - свідомо приректи себе на невдачу. Поява й швидкий розвиток міжнародних логістичних систем є проявом глобалізації, процесу, який самим прямим образом зачіпає економіку й господарську діяльність підприємств.

Правильне формування й подальший розвиток логістичної системи на основі впровадження міжнародних стандартів функціонування логістики є запорукою успішної діяльності ПП «Галіт» на світовому ринку та його інтеграції у сучасну структуру світової економіки.

Рекомендується запровадити транспортну програму бази даних «Cargo online». «Cargo online» - веб сервіс автоматизації перевезення вантажів в режимі реального часу для логістичних компаній вантажовласників та перевізників.

Розрахована на багато користувачів транспортна програма з гнучкою настроюванням прав і повноважень, призначена для вирішення транспортних завдань. «Cargo online» керується принципами інформативності, зручності, доступності та надійності; зібрано команду професіоналів, компетентних в web-технологіях, картографії, системах моніторингу та управлінні транспортом.

Простий інтуїтивно зрозумілий інтерфейс з широким спектром функціоналу, що дозволяє налагодити автоматизацію вантажоперевезень. Процес автоматизації включає реєстрацію всіх необхідних відомостей про кожне перевезення, підбір виконавців серед залучених транспортних компаній, приватних водіїв і субпідрядників, - сервіс отримує дані про рух транспорту (як найманого, так і власного автопарку) від різних систем моніторингу, аналізує їх в реальному часі і автоматично надає готові дані для прийняття управлінських рішень; оперативний контроль виконання перевезень, формування та друк документів, перегляд звітів. Також транспортна програма оснащена можливостями швидкого формування таких документів, як друкована форма

заявки на фірмовому бланку компанії, шляховий лист, товарно-транспортна накладна, накази про відрядження, деталізації надання послуг для клієнта і по виконавцю і так далі. Безліч наочно-корисних зведених звітів по всіляких умовах і критеріях.

Тобто, підприємство «Галіт» підключається до бази даних та подаючи заявку на вантажоперевезення, отримує усю необхідну інформацію про кількість вільних водіїв, їх розташування, вартість перевезення по кожному вибраному варіанті та час доставки. Програма також може вибирати найоптимальніший маршрут по заданому параметру (швидкість, вартість, надійність).

Розрахунок вартості перевезень здійснюється або за тарифами (погодинна оплата, кілометраж, вага, обсяг), або за фіксованими тарифами за маршрут, або за договірними цінами, які мають частий характер. Всі тарифні ставки задаються окремо для клієнта і окремо для виконавця. На підставі зареєстрованих замовлень миттєво формуються і виводяться на друк платіжні документи - або по одному замовленню, або за сукупністю замовлень, або за певний період надання послуг транспортних перевезень. Це що стосується самих перевезень. А плата за користування програмою складає 5% від вартості перевезення.

Техпідтримка надається 7 днів на тиждень з 06:00 до 19:00 години.

Після покупки проводиться безкоштовний онлайн курс навчання. Також, за бажанням, можливе додаткове безкоштовне навчання для співробітників компанії: менеджерів-логістів, керівників відділів, секретарів, бухгалтерів і директора в зручний для нас час.

Користування сервісом «Cargo online» допоможе ПП «Галіт» збільшити прибутковість, підвищити надійність і якість послуг, що надаються, посилити прозорість відносин і довіру між учасниками вантажоперевезень.

Жодна інша ланка з ланцюжка поставок не пропонує стільки способів економії грошових коштів.

Головна причина, чому варто впровадити дану систему полягає в тому, щоб скоротити вартість перевезення вантажу. Правильно підібрана система дозволяє зберегти кошти за допомогою аналітики існуючих варіантів поставок і подальшої оптимізації. Адже ціни на перевезення у різних виконавців можуть різнитися на 20%! Як уже зазначалося, усе залежить від вибраного критерію: швидкість, вартість, надійність. Оскільки, плата за користування сервісом складає 5% від вартості перевезення, то ми зможемо зекономити до 15% наших витрат. А це 435 тис. грн. на внутрішньому ринку + 15% від перевезень закордонного підрозділу.

Окрім цього, «Cargo online» - це зростання прибутку бізнесу завдяки економії трудовитрат: скорочення організаційної роботи логістів (до 20 хв економії на оформленні одного перевезення), менеджерів та бухгалтерів завдяки повній автоматизації та витрачання меншої кількості часу на формування звітності, так як система може вивантажувати всі дані в один звіт, що дуже зручно. Тобто, зменшується час керування вантажними перевезеннями і збільшується час роботи над іншими проектами компанії; передбачається збільшення продуктивності праці на 11% (до 140,42 тис. грн./чол.).

Крім того, якщо програма інтегрована в інші системи, такі, як ERP, то знижується вірогідність введення неправильних даних і вивільняється час, необхідний для роботи над можливими помилками. У поєднанні з системою керування складом можна отримати повноцінну систему керування ланцюжком поставок, необхідну для ухвалення потрібних рішень, які стимулюють подальше скорочення витрат і зменшують неефективність роботи компанії в цілому. Фактично, використання автоматизованого контролю знижує витрати і ризики при перевезенні вантажів автомобільним транспортом.

До оцінки ефективності варто також включити той факт, що завдяки використанню SaaS моделі підприємство уникає великих витрат на створення, підтримку і модернізацію своєї внутрішньої IT-інфраструктури (до 50% економії: 33 тис. грн.) та використовує у своєму бізнесі потужний програмний продукт при порівняно низькій вартості. До того ж, хмарні технології:

- гарантують постійний доступ з будь-якої точки світу з будь-якого пристрою, що має вихід в Інтернет;
- не потребують початкових інвестицій;
- низька вартість впровадження;
- безплатне оновлення;
- відсутність операційних затрат;
- відсутність апаратної інфраструктури;
- всі затрати прогнозовані.

Слід виділити високий рівень безпеки: «Cargo online» дбайливо зберігає всі документи на захищених сервера і тільки замовник (ПП «Галіт») отримує до них доступ відповідно до системи прав користувачів. Передача даних між нашим комп'ютером і сервером здійснюється по захищеному каналу по протоколу SSL.

Окрім цього, можна виділити такі переваги користування програмою «Cargo online»:

- доступ до місця розташування вантажу: можливість відслідковувати весь процес перевезення, включаючи маршрут і розклад, в режимі реального часу. За допомогою «Cargo online» кожен замовник отримує інформацію тільки про свій вантаж тільки на час рейсу.

- улюбий момент після створення нової заявки можна роздрукувати прямо з системи будь-який документ, який стосується нашого замовлення: рахунок на оплату, акт виконаних робіт, ТН, і т.д;

- всі документи мають скановану печатку і підпис;

- можливість у будь-який момент отримати акт звірки будь-якої складності;

- можливість перегляду історії поїздок;

- завжди зможе підняти архів документів, в тому числі і відскановані оригінали. Все це впорядкує і прискорить бізнес процес взаємовідносин і заощадить час;

- реальна картина в бухгалтерії: «Cargo online» дасть можливість побачити справжню інформацію як ми розпоряджаємося фінансами, вести реальний облік. Ну і звичайно ж всі дані можна з легкістю імпортувати в 1С;

- впровадження програми не вимагає фахівця - установка повністю автоматизована;

- можливість одночасної систематизованої роботи співробітників;

- протоколювання дій користувачів;

- автоматичні розрахунки вартості перевезень за тарифами, формулами і правилами;

- інтелектуальний пошук клієнтів і виконавців (водіїв, транспортних засобів);

- облік і аналіз всіх фінансових операцій з надання транспортних послуг;

- друк заявки на фірмовому бланку за шаблоном;

- витяг рахунків, рахунків-фактур, актів виконаних робіт, актів звірки взаєморозрахунків;

- деталізації надання транспортних послуг (звіт для клієнта, звіт для виконавця);

- пакетна вивантаження всіх необхідних бухгалтерських документів;

- широкий фільтр замовлень згідно заданим умовам відбору;

- своєчасні нагадування про неоплачені замовлення, повідомлення про заборгованість;

- оперативна технічна підтримка користувачів по електронній пошті і телефоном.

Висновки до РОЗДІЛУ III

Оскільки, під час аналізу підприємства було встановлено відсутність деяких необхідних міжнародних стандартів менеджменту, то у контексті вдосконалення впровадження управлінських інновацій було запропоновано продовження запровадження сертифікацій.

Застосування усіх міжнародних стандартів менеджменту надає підприємству конкретні переваги, зокрема, покращення управління завдяки запобіганню ризикам (на 11%); збільшення обсягів продажу та частки ринку завдяки підвищенню «пристрасно» лояльних клієнтів на 3% на внутрішньому ринку та 4% на закордонному (2757,27 тис. грн. та 3676,36 тис. грн. відповідно); підвищення продуктивності праці на 4% (на внутрішньому ринку з 1276,51 тис.грн./чол. до 1327,57 тис.грн./чол.); мотивування співробітників, що у кінцевому результаті принесе 919,09 тис.грн.; оптимізація операційних процесів та зменшення витрат; покращення фінансових показників діяльності (збільшення показника ринкової вартості з 21,05 до 33).

А також покращення репутаційного менеджменту; налагодження стосунків із державним сектором та суспільством; лояльність інвесторів; створення додаткових можливостей для залучення висококваліфікованого персоналу; зниження шкідливих впливів на навколишнє середовище тощо.

Сумарні витрати на отримання сертифікацій передбачається 100 тис. грн.

При дослідженні організаційної структури не було виявлено необхідних ланок для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, тому ми запропонували інноваційну форму виходу на міжнародний ринок: побудову лише частини бізнесу, а саме відділу збуту та логістики. Таке рішення пов'язане із економічної неефективністю дублювати усі відділи підприємства за кордоном.

Завдяки саме таким внесенням до організаційної структури підприємства, нам вдалося зекономити до 71,96% витрат (8503 тис. грн.), з яких 5880 тис.грн. (69,15%) припадає на адміністративно-управлінські та досягти значної

соціальної ефективності, яка проявляється у своєчасності і повноті виконання замовлень іноземних споживачів, якісному та швидкому після продажному сервісі.

Особливого значення після створення закордонного відділу логістики набуває реінжиніринг логістичної системи, що дозволяє підвищити ефективність керування матеріальними потоками та поліпшує всю господарську діяльність.

Запропоновано транспортну програму «Cargo online» - веб сервіс автоматизації перевезення вантажів в режимі реального часу. Ефективність функціонування даної міжнародної логістичної системи у найбільш загальному виді можна представити як системне економічне завдання, спрямоване на рішення проблеми досягнення високої якості її роботи.

Таким чином, у контексті економічної ефективності, ми економимо до 15% витрат на перевезенні (на внутрішньому ринку це 435 тис. грн., збільшення продуктивності праці на 11%, а це збільшення прибутку на 11% (до 140,42 тис. грн./чол.), уникає великих витрат на створення, підтримку і модернізацію своєї внутрішньої IT-інфраструктури (до 50% економії: 33 тис. грн.).

Запропонована інновація проявляється для людини і у технологічній ефективності: зниження трудомісткості, монотонності праці, скорочення термінів обробки інформації (до 20 хв на одному замовленні), скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці.

А також такі переваги, як своєчасність і повнота замовлень, скорочення часових витрат на цикл реалізації управлінських рішень завдяки автоматизованій системі з пошуком оптимальних варіантів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даний час для того, щоб вижити на ринку, організації повинні діяти швидко. У цих умовах критично важливо постійно розробляти і впроваджувати на підприємствах нові методи і структури управління, тобто безперервно впроваджувати інновації в управлінську діяльність організації.

Необхідність інноваційного розвитку виробництва пред'являє нові вимоги до змісту, організації, форм і методів управлінської діяльності. Вона диктує появу особливого типу менеджменту, спрямованого на управління процесами оновлення усіх елементів виробничих систем.

Під управлінськими інноваціями в даний час розуміється нова управлінська технологія або новий бізнес - процес. В основному «інновація» створюється шляхом реформування існуючих управлінських систем, технологій, процесів.

В дипломній роботі було проведено дослідження необхідності впровадження управлінських інновацій в діяльність ПП «Галіт» при виході на зовнішні ринки, що дало змогу зробити наступні висновки.

1. Інновація – це результат науково-технічної діяльності, який є затребуваний споживачем та матеріалізований у виробничій сфері (здійснений у сфері послуг) і даний як об'єкт інтелектуальної власності.

2. Управлінські інновації – це зміни в системі управління компанією з метою підвищення ефективності функціонування і суперництва та можуть визначатися як суттєвий відхід від традиційних принципів управління, процесів та практики чи відхід від звичайних організаційних форм, що значно змінює процес управління роботою.

3. Завдяки впровадженню управлінських інновацій компанії в умовах жорсткої світової конкуренції можуть досягти шаленого успіху, адже вони отримують такі переваги, як зменшення витрат на фінансові, людські та часові ресурси, на розробку і рішення управлінських завдань, збільшення

ефективності рішень по розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності.

4. Через те, що реалізація управлінських рішень є складним, трудомістким та тривалим процесом виділяють такі етапи їх впровадження: підготовчий етап, інформаційний етап, генерація ідей, вибір ідеї, аналітичний етап, втілення ідеї, оцінка результатів упровадження, контроль та коригування.

5. Особливістю оцінки управлінських інновацій полягає в тому, що часто неможливо оцінити їхню ефективність традиційними способами, так як ефект від їхньої реалізації не завжди має прямий вплив на результати бізнесу, а сам процес оцінювання є доволі складним і багатоетапним, тому вимагає застосування різноманітних підходів до оцінкових процедур.

6. Ефективність управлінських інновацій виявляється у зростанні прибутку підприємства, збільшення частки ринку та конкурентоспроможності, удосконалення процесу формування стратегії, підвищення результативності бізнес-процесів, зниження витрат, поліпшення якості продукції, зростання рівня задоволення споживачів та персоналу

7. Згідно досліджень IBM Global Business Services, компанія майбутнього повинна бути «голодною до змін», інноваційною, глобально інтегрованою і соціально відповідальною.

8. Підприємство «Галіт» засноване в 2000 році та є виробником стоматологічних установок, компресорів, зуботехнічного обладнання та аспіраційних пристроїв тощо.

9. Станом на 2016 рік найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займають установки (22,03%) та цифрове обладнання Durr Dental (13,00%). У 2016 році відбулося значне збільшення собівартості реалізованої продукції – 75141 тис. грн., тобто на 41796 тис. грн (125,34%) більше в порівнянні із попереднім роком. Разом із цим сума отриманого прибутку склала

8133 тис. грн., що є на 4517 тис. грн. більше (124,83%), ніж у попередньому році.

10. Усі відносних показники мають позитивну динаміку: рентабельність продукції зросла із 3,72% у 2014 році до 10,72% у 2016 році, рентабельність продажів – із 2,79% до 8,85%; так само хороші результати у показниках ефективності використання основних фондів; усі коефіцієнти ліквідності в межах норми.

11. Лінійно-функціональна організаційна структури управління на ПП «Галіт» є найбільш доцільною при умовах масового виробництва зі сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами технології виробництва продукції.

12. В процесі аналізу підприємства було виявлено, що в організаційній структурі управління немає необхідних ланок для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства та недосконалість логістичної системи: багато процесів робиться вручну, що є великим бар'єром на шляху до успішної діяльності на міжнародному ринку.

13. В зарубіжній практиці в останнє десятиліття успішно застосовуються міжнародні стандарти систем менеджменту якості ISO 9000, екологічного менеджменту ISO 14000, охорони здоров'я та безпеки персоналу OHSAS 18000, управління інформаційною безпекою BS 7799 і соціальної відповідальності SA 8000 та ISO 26000. На ПП «Галіт» діє міжнародна система управління якістю ISO 13485-87 та ISO 9001.

14. Узагальнивши отримані дані по проведеному дослідженню, було запропоновано застосування таких управлінських інновацій:

1) Запровадження усіх міжнародних систем менеджменту, а саме необхідно отримати сертифікати відповідності, що надасть підприємству такі переваги, як підвищення продуктивності праці на 4%, покращення управління завдяки запобіганню ризикам (на 11%), збільшення обсягів продажу та частки ринку завдяки підвищенню «пристрасно» лояльних клієнтів на 3% на

внутрішньому ринку та 4% на закордонному, мотивування співробітників, покращення фінансових показників діяльності (збільшення показника ринкової вартості з 21,05 до 33), налагодження стосунків із державним сектором та суспільством, лояльність інвесторів тощо. Вартість такої інновації 100 тис. грн.

2) Інноваційний метод виходу на міжнародний ринок: розміщення лише частини бізнесу за кордоном, а саме збуту та логістики для своєчасного виконання замовлень споживачів та якісному і швидкому після продажному сервісі. Дана інновація економить нам до 71,96% витрат (8503 тис. грн.), з яких 5880 тис.грн. (69,15%) припадає на адміністративно-управлінські. Понесені витрати становлять 3314 тис. грн.

3) Встановлення транспортної програми бази даних «Cargo online», яка допоможе зекономити до 15% витрат на перевезенні, збільшити продуктивність праці на 11%, уникнути великих витрат на створення, підтримку і модернізацію своєї внутрішньої ІТ-інфраструктури (до 50% економії: 33 тис. грн.). А також зниження трудомісткості, монотонності праці, скорочення термінів обробки інформації (до 20 хв на одному замовленні), скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, як своєчасність і повнота замовлень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності: посіб. із КСВ / О. Лазоренко, Р. Колишко [та ін.]. — Київ: Енергія, 2008. — С. 78—83.
2. Бичківський Р.В., Столярчук П.Г., Гамула П.Р. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: Підруч. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2004. — 500 с.
3. Блейк Р. Р. Наукові методи управління [навч. посібник] / Р. Р Блейк, Д. С. Мутон [пер. з англ. І. Ющенко]. — К: Вища школа, 2013. — 274 с.
4. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія / Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. - Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. — Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. — 512 с.
5. Власова А. М., Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1997. — 92 с.
6. Власова Н.О., Пономарьова Ю.В. Формування ефективної закупівельної політики підприємств роздрібною торгівлі: Навч. посіб. — Х., 2003. — 144 с
7. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 448 с.
8. Зимовець Г. О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств // Вісник економічної науки України. — 2008. — № 1. — 33 с.
9. Іваницька О. Глобальні стандарти соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/1241?view=material.
10. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези доповідей XI Міжнародної науково-

практичної конференції молодих учених і студентів. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 164 с.

11. Кібанов А. Я. Управління персоналом: [навч. посібник] / А. Я. Кібанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.

12. 2. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємства : теоретико-методологічні засади / О.І. Ковтун // Економіка України. – 2013. - №4. – С. 44-56.

13. Кожухар, В.М. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / В.М. Кожухар. - М.: Дашков і К, 2014. - 292 с.

14. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність / Ф. Котлер, Л. Ненсі. — Київ: «Стандарт», 2005. — 352 с.

15. Крикавський Є.В. Сучасні аспекти теорії і методології логістики // Тез. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. "Маркетинг та логістика в системі менеджменту. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2015. – С. 157–159, С. 182–183.

16. Кудінова М.М. Корпоративне управління [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.readera.org/book/konspekt-lektsiy-navchalnoye-distsyeplyne-korporatyevne-upravlinnja-dlja-10160486.html>.

17. Кучеренко С. К. Роль управлінських інновацій в розвитку підприємства / С. К. Кучеренко, О. Є. Рибаків // «Економіка и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития». – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://confcontact.com/node/514>.

18. Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Б.Б. Любич ; Донецький економіко–гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ, 2008. – Вип. 1(25). – С. 48-53.

19. Манжінов Н.П. Соціальні аспекти подолання проблем впровадження інновацій в управлінській діяльності керівника / Н.П.Манжінов // - 2011. №3 - С.253-255
20. Маннапов, А. Система управління інноваційною діяльністю в організації / А. Маннапов // Проблеми теорії і практики управління. - 2013. - № 6. - С. 98-104.
21. Маслак О.О. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств / О.О. Маслак, К.О. Дорошкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип.22.8. – С.269-274.
22. Метрологія, стандартизація та управління якістю Л. П. Клименко, Л. В. Пізінцалі, Н. І. Александровська, В. Д. Євдокимов. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011 – 345 с.
23. Микитюк П.П., Інноваційна діяльність: Навч. посібник. [для студ. вищ. навч. закл.] / П.П. Микитюк, Б.Г. Сенін – К.: Центр учбової літератури, 2009 – 392 с.
24. Момчева А. М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/98-104.htm>.
25. Новак В. О. Організаційна поведінка: [підручник] / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.
26. Офіційний сайт компанії «Asahi Roentgen» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://asahi-xray.co.jp>
27. Офіційний сайт компанії «Melag» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.melag.com>
28. Офіційний сайт компанії «The Morita Group» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.morita.com>
29. Офіційний сайт компанії «Zirkonzahn» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.zirkonzahn.com/>

30. Офіційний сайт ПП «Галіт» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.galit.com.ua>.

31. П. С. Харів. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2003. – 326 с.

32. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. – 476 с.

33. 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.

34. Пономаренко Л.А. Інноваційний менеджмент курс лекцій / Л.А. Пономаренко, В.А. Паламарчук. – К.: Видавництво Національного авіаційного університету “НАУ-друк”, 2009. – 80 с.

35. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / О. Г. Розметова. // Ефективна економіка. - 2013. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_3_60.

36. Сур’як Ф. В. Основи економічної культури: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / А. В. Сур’як. – К.: Кондор, 2004. – 256 с.

37. Тоцький, В.І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб / В.І. Тоцький, В.В. Лавринен-ко. — К.: КНЕУ, 2005. — 247 с.

38. Федулова Л. І. Соціальні інновації в системі соціально-економічних відносин [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова. — Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/usoc/2008_3/60-74.pdf

39. Філоненко С. Чи готовий український бізнес до соціальної відповідальності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/1811/>

40. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія /Л.П. Червінська. - К.: КНЕУ, 2014. – 194.

41. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: [навч. посібник] / А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2008. – 260 с.

42. Чухрай, Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання / Н.І. Чухрай // Інновації: проблеми науки і практики. — Харків: ІНЖЕК, 2006. — С. 107 — 133.

43. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник / М.І. Шаповал. —3-тє вид., виправ. і доп. — К.: Т-во «Знання», 2007. – 471 с.

44. Шапошников К.С. Сучасні особливості прийняття управлінських рішень: креативний аспект // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: [Науково-виробничий журнал]. - № 2 (72). – Запоріжжя: Вид-во Класичного приватного університету, 2013. – С. 93 – 95

45. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, проценту і цикла кон'юктури. – М.: Прогресс, 1982. – 456 с.

46. Bonini, S., Brun, N., & Rosenthal, M. (February 2009). Valuing corporate social responsibility: McKinsey global survey results. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.mckinseyquarterly.com/Valuing_corporate_social_responsibility, McKinsey Global Survey Results 2309](http://www.mckinseyquarterly.com/Valuing_corporate_social_responsibility_McKinsey_Global_Survey_Results_2309)

47. Bourgeois L. J. Strategic Management. Concepts for managers / L. J. Bourgeois, Irene M. Duhaime, J. L. Stimpert. – Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2017. – 346 p.

48. Hamel G. The Future of Management / G. Hamel. – Boston : Harvard Business School Press, 2007. – 288 p

49. International Organization for Standardization, 2015 . *Quality management system. Requirements*. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-fdis.pdf>
50. Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2015). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Review*, forthcoming. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=920502
51. Luo X, Bhattacharya CB. 2006. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing* 70: 1–181.
52. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual. Paris: OECD, Eurostat, 1997. – С. 37-42.
53. Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*. [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://smgpublish.bu.edu/cb/JAMS2006.pdf>
54. The Global Innovation Index. The Human Factor in Innovation. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-2014-v5.pdf.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Смолій Юлія Любомирівна

**Впровадження управлінських інновацій при виході
підприємства на зовнішні ринки / Implementation of
managerial innovations when entering the foreign markets**

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Частина 2

ДОДАТКИ

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

AntiPlagiarism.NET

Файл Правка Вид Операции Справка

Etet.ru - биржа контента

Стандартная Экспресс Глубокая На реерай

Пакетная проверка Проверка сайта SEO проверка Проверка картинок

Проверить уникальность

Игнорировать домены:

Редактор Адрес: http:// Страница

Текст(144689):

Глиняний такий вирішив викинути історія розширення асортименту за рахунок виробництва удешевлених інших видів продукції, що не відносяться до існуючих ключових сфер діяльності - практично ті ж самі, вони переконали, що така спеціалізація є загрозою високій якості їхньої продукції. На сьогоднішній день вони по праву вважаються найбільшим спеціалізованим виробником медичних стерилізаторів і термодезінфекторів. Отож, завдяки зосередженості на спеціалізації, високим стандартам якості і рівню безпеки, надійності і сумісності продукції, компанія змогла завоювати прихильність найважливіших клієнтів по всьому світу. Більше 65 років Melaq є світовим лідером у виробництві обладнання в області гігієни.

На сьогоднішній день в компанії працюють понад 160 висококваліфікованих інженерів. «Завдяки їх самовідданій праці, цілком зосередженою на нашій спеціалізації, а також завдяки високим стандартам якості і рівню безпеки, надійності і сумісності нашої продукції, ми змогли завоювати прихильність найважливіших клієнтів по всьому світу» [27]. Більше 65 років компанія Melaq є світовим лідером у виробництві обладнання в області гігієни.

Розташована в Південному Тіролі, компанія Zirkonzahn була заснована в 2003 році зубним техніком і винахідником Енріко Штегером. Він очолював зуботехнічну лабораторію, коли на ринку з'явився діоксид цирконію, новий дорогий і надзвичайно зносостійкий матеріал, властивості якого робили його ідеальним для виготовлення зубних протезів. У той час для обробки цирконієвого матеріалу існував лише один дуже дорогий фрезерний апарат з комп'ютерним управлінням. Саме тому Штегер приходив до думки спроектувати ручний фрезерний апарат для обробки діоксиду цирконію, який дозволив б обробляти матеріал ручним методом. Після цього винаходу, так званого «Циркограф», Штегер приступив до практичної реалізації науково-технічного досягнення і створив нове ультразвукове підприємство в містечку Г'альс (Італія) [28].

Асортимент продукції постійно удосконалюється і покращується і Zirkonzahn починає активну співпрацю з науковими центрами, університетами та замовниками пропонуючи курси підвищення кваліфікації з питань технології фрезерування діоксиду цирконію, причому не лише в приміщенні власної учбової лабораторії, але і по всьому світу.

Також керівництво компанії вважає, що основний елемент компанії - це співробітники, які утворюють молодий багатонаціональний колектив. Тому була запропонована система заходів з розвитку персоналу, яка покликана навчити робити одну загальну справу і з гнучкістю підходити до рішення найрізноманітніших завдань. Крім того, окрім точності і зосередженості, невід'ємною частиною роботи співробітників повинні стати задоволення від своєї праці, гумор і спонтанність, необхідні для

Журнал:

Автопрокрутка Очистити журнал

[0:58:17] Go **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://www.niss.gov.ua/articles/509/>

[0:58:25] Go **Найдено 1% совпадений** по адресу: http://ru.osvita.ua/vnz-reports/econom_pidpr/19460/

[0:58:34] Yal **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://bibl.com.ua/informatika/6241/index.html?page=3>

[0:58:44] Go **Найдено 1% совпадений** по адресу: <https://msn.khnu.km.ua/mod/resource/view.php?id=30177&redirect=1>

[0:58:49] Тип проверки: Стандартная (Поисковики = Go, Yal)

[0:58:49] Настройки: Число слов в шпигле = 5

[0:58:49] **ВНИМАНИЕ! Уникальность может быть определена некорректно! (Обнаружено ошибок: 28%)**

[0:58:49] **Уникальность текста 82%** (Прогнорировано подстановок: 0%)

Готово

Динамика: 46%

102 17.12.2018

“...Уникальность текста 82% © ...»