

ОПЕРАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ: НОВИЙ ШЛЯХ ДО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ЛОГІСТИЦІ ТА ВИРОБНИЦТВІ

Сьогодні операційні інновації є важливим інструментом конкурентної боротьби для виробничих і дистриб'юторських компаній, нарівні з розробкою нових продуктів. З одного боку, вони сприяють створенню додаткової цінності для споживачів, наприклад, за рахунок більш зручних умов постачання. З іншого боку, вони позитивно впливають на внутрішню ефективність компанії, зокрема у фінансовій площині. Наприклад, значне скорочення оборотних коштів за незмінного рівня прибутковості підвищує рентабельність залученого капіталу.

Майкл Хаммер у своїх роботах розмежував поняття операційних вдосконалень та інновацій. Операційні вдосконалення спрямовані на покращення окремих процесів, їхніх ключових характеристик, без суттєвої зміни способу виконання роботи. Операційні інновації, натомість, передбачають фундаментальну зміну підходу до виконання певної функції. Ці інновації стали основою успіху багатьох компаній, таких як Toyota, Dell і Walmart [1].

Таким чином, операційні інновації слід розуміти як зміну операційної моделі підприємства. Причому цю зміну можуть бути на технологічному рівні [2], на рівні виробничих та логістичних операцій [3] та на рівні фінансів [4].

Однак, на відміну від інвестицій у нові продукти, проекти з трансформації операційної моделі несуть більші ризики. Якщо невдало введений новий продукт вплине лише на залучені ресурси, то невдала реорганізація операційних процесів може зашкодити поточній діяльності компанії. Це піднімає питання про зменшення ризиків шляхом розробки інструментів для ідентифікації потенційно успішних напрямків трансформації. За аналогією з законами розвитку технічних систем, є потреба у формуванні холистичного підходу до аналізу еволюційних закономірностей розвитку операційних систем.

У вище згаданій роботі, М. Хаммер пропонує наступні напрямки для пошуку ідей для інноваційних трансформацій [1]:

1. Пошук ролевих моделей в інших індустріях.
2. Визначення та спростування обмежувальних припущень.
3. Стандартизація виняткових умови як норми.
4. Переосмислення критичних аспектів роботи.

Дещо протилежний підхід пропонує Салім Ісмаїл. Він вводить поняття «експоненційні організації» саме для компаній, що фокусуються на операційних інноваціях і таким чином показують стрімкий стрибок в результатах. В його підході фокус зроблений на моделі, що складається з 10 компонентів, застосовуючи які компанія може отримати зростання своїх досягнень десятикратно. Абревіатура «SCALE-IDEAS» розшифровується як Staff on Demand – персонал на вимогу, Community&Crowd – спільнота та натовп, Algorithms – алгоритми, Leveraged Assets – кредитні активи, Engagement – залученість, Interfaces – інтерфейси, Dashboards – інформаційні панелі, Experimentation – експериментування, Autonomy – автономність, Social Technologies – соціальні технології. Такий підхід є досить технологічним [5, 6]. Для розробки потенційно нової операційної моделі вже є наявні достатньо деталізовані інструменти, які потрібно адаптувати для конкретного випадку. В такій ситуації постає питання лише в практичній можливості використання цих компонентів для трансформування діяльності компанії. Проблема може бути як в самій індустрії, так і в поточному етапі розвитку організації.

Станом на сьогодні варто зазначити, що вдосконалення операційної діяльності перейшло на рівень трансформації операційних моделей, і це може дати суттєві переваги в конкурентній боротьбі. Окрім аналізу вже успішних кейсів проводяться узагальнення для розробки підходів та

інструментів, що допоможуть управлінцям обрати потенційно успішний напрямок для розвитку та мінімізують ризики.

Список використаних джерел:

1. Hammer M. (2004). Deep Change. How Operational Innovation Can Transform Your Company. Harvard Business Review (April): <https://hbr.org/2004/04/deep-change-how-operational-innovation-can-transform-your-company>
2. Foster R. (1986). INNOVATION. The Attacker's Advantage. New York: Summit Books.
3. Womack, James P, Daniel T. Jones and Daniel Ross. 1990. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. New York: Rawson Associates.
4. Carey D. (2012). King of Capital: The Remarkable Rise, Fall, and Rise Again of Steve Schwarzman and Blackstone. New York: Crown Currency.
5. Ismail, Salim. (2014). Exponential Organizations. [Edition unavailable]. Diversion Books. <https://www.perlego.com/book/867955/exponential-organizations-why-new-organizations-are-ten-times-better-faster-and-cheaper-than-yours-and-what-to-do-about-it-pdf>
6. Palao, Francisco, Michelle Lapiere and Salim Ismail. 2019. Exponential Transformation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

AMBARCIAN M.S.
British Council Ukraine
BEREZKIN I.M.
PHEE "European University"

**VALUE CHAINS OF GLOBAL MARKET PLAYERS:
THE EVIDENCE OF CAR MANUFACTURERS**

In the modern world, all economic processes at the global level, particularly in the corporate sector, are very interconnected – the ramified structure of multinational corporations doesn't enable us to clearly split their activities and processes into separate stages (source supply, manufacturing, sales, delivery, post-sales support, etc.). The increasingly popular practice of preparing non-financial (integrated) reports by global corporations enables customers and external stakeholders to see a value creation process – how capabilities and resources are transformed within a corporation to be turned into finished goods delivered to customers. A value creation process is a derivative from a value chain notion adapted for meeting information needs of different users not being aware of internal processes in corporations. Usually presented in the form of a complex flowchart and placed at the beginning of a report, a value creation process describes not only material and financial inputs and outputs of a commercial process but also corporate philosophy, core values, strengths, key issues, management policies, or business strategies.

A value chain notion, which was introduced by M. Porter in 1985, describes the full range of activities required to bring a product or service through the different phases of production, distribution, and final disposal after use. In the process of this movement from one phase in the chain to another, a product or service gains added value. Thus, the value chain can be used to decompose a business into pivotal activities – this enables identifying possible competitive advantages. According to M. Porter, links of the value chain encompass: inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, service (Dubey et al., 2020). The necessity to realise what processes, activities, organisations, and structures are to be applied to ensure the transformation of raw materials into finished goods has led to the emergence of the value chain thinking. Developed in the 1990s, the value chain thinking consists of four steps: value discovery, value design, value delivery, and value capture (capturing the most value possible while maintaining competitive advantage and the image) (Simatupang et al., 2017). Literature of the pasty decade