

### ***3.5. Інструменти антикризового менеджменту***

Постановка питань щодо завдань організації управління організацією, пов'язані зі своєчасністю формування ресурсного й управлінського потенціалу як резервів для подолання кризових ситуацій, залишаються ще не до кінця вирішеними. Свідченням цього є проблеми значної кількості підприємств в умовах глобальної фінансово-економічної кризи.

Аналіз подій навколо реалізації інноваційної моделі розвитку економіки (як виявилось, утопічної для України) та оцінка політико-адміністративних кроків органів вищої виконавчої влади країни в період фінансово-економічної кризи, дозволив констатувати продовження тенденції ігнорування впливу сучасного інструментарію управління господарюючими суб'єктами на мікрорівні.

Проблема полягає в тому, що серед основних причин загального кризового стану економіки України є відсутність і до цього часу на більшості підприємств, особливо сфери промислового виробництва, системи сучасного менеджменту, включаючи у більшості своїй як адекватних вимогам часу керівників-менеджерів, так і наявність реально упроваджених менеджерських інструментів ефективної організації роботи.

На жаль, у провідних вітчизняних виданнях майже відсутні публікації за результатами комплексних досліджень стану стратегічного розвитку підприємств на інноваційній основі. Роль організації діяльності та технологія функціонування підприємств у системі розвитку економіки як об'єкт системного дослідження, як показує досвід вітчизняної практики, цікавлять лише дослідників для підготовки дисертацій за відповідною спеціальністю. Проте навіть сама категорія «менеджмент» серед об'єктів наукового напрямку не зазначена. Звідси, на наше переконання, за останні десять років у країні так і не вдалося сформувати науково-методологічні засади теорії і практики національної моделі менеджменту та підготувати корпус сучасних вітчизняних менеджерів-професіоналів, спроможних організувати роботу людей, а не лише управляти фінансами за схемами зарубіжних консультантів. Особливо зазначена проблема стосується сфери промисловості, де віковий ценз вищого керівництва далекий за середній вік. Тобто, дозволити собі ризикувати із застосуванням широкого інструментарію менеджменту навряд чи хто наважиться, як через психологічні причини, так і через відсутність системних навичок організувати роботу, використовуючи розум, знання, навички, мотивацію до праці людей, а не лише керувати процесом виробництва.

Загалом, ситуація, що відбувається в Україні, характерна для країн так званого наздоганяючого розвитку, пояснюється зростанням і зміцненням профіцитних економік, що закріплюють провідне положення країн Заходу. «Відбувається широке «вимивання» виробничих потужностей в усьому світі, (за винятком Китаю), тому що не вигідно стає розвивати свою промисловість і йти на ризик, коли можна купити бажані товари і стандартну технологію за «паперові» гроші в умовах швидкого їхнього знецінювання. Простір інтелектуальної власності практично монополізовано Заходом, незважаючи на превалювання там іноземних фахівців (Китай, Індія). Посилення залежності, пов'язаної з профіцитами, зміцнює тенденції «експорту мозків» у міру того, як країни-виробники втрачають ініціативу на ринку ідей. За окремими оцінками, праця одного працівника в розвинутому світі оплачується так само, як праця 23 осіб у країнах, що розвиваються. За останні роки це співвідношення зросло більше ніж утричі»<sup>326</sup>.

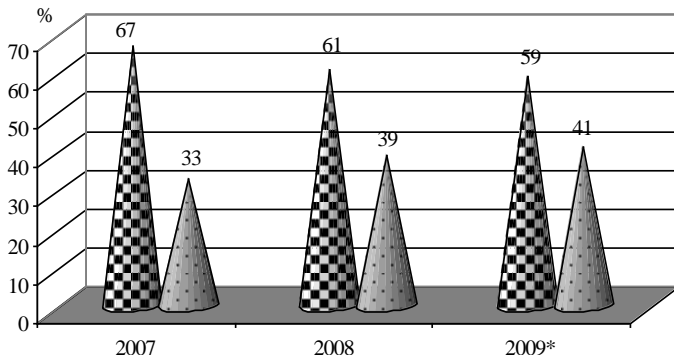
Розв'язання більшої частини проблем в економічній системі України, на наше переконання, лежить у площині мікрорівня – кожного окремо взятого підприємства і, відповідно, їхньої синергетичної дії в межах окремих об'єднань, галузей, комплексів та господарчої системи в цілому. Так, наприклад, здійснені нами дослідження показали, що здобуті на більшості підприємств за весь період їхнього функціонування знання науково-дослідного, дослідно-конструкторського, організаційно-управлінського, маркетингового та іншого характеру й до цього часу розглядаються як додатковий ресурс, управляти яким у боротьбі за реальні ринкові переваги не обов'язково.

Звичайно, певною мірою такий стан можна пояснити відсутністю механізмів підвищення ролі інтелектуального потенціалу в економічному та соціальному житті всього суспільства (інноваційно-стимулююча політика держави, поява креативних корпорацій та інформаційних відділів у традиційних компаніях, що спеціалізуються на управлінні знаннями), які відображають нехтування владою ролі та значення інтелектуального капіталу в країні, що впливає на формування аналогічної економічної поведінки на мікрорівні. Проте, встановлений комплекс проблем соціально-економічного, організаційного, інформаційного характеру, проблеми загального та самоменеджменту у сфері формування інтелектуальної власності виробничих підприємств, свідчить про відсутність практики сучасного управління, що в кінцевому підсумку відбивається на одному із загальноекономічних

---

<sup>326</sup> Бадалян Л. Г. Выбор между экономикой профицитов и освоением своей зоны / Л. Г. Бадалян // Экономические стратегии. – 2008. – № 1.

показників – кількості збиткових підприємств як в цілому по економіці, так і по промисловості зокрема (рис. 3.11). А в кризових умовах їх кількість лише збільшилася.



■ Підприємства, які одержали прибуток    ▨ Підприємства, які одержали збиток

**Рис. 3.11. Фінансові результати діяльності промислових підприємств України за 2007-2009 рр.**

\* Дані наведено без урахування зміни підприємствами основного виду діяльності в 2009 році

Джерело: Статистичний щорічник України за 2009 рік / За ред. О. Г. Осауленка. – Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. – 566 с.

Український господарський механізм на мікрорівні сьогодні не забезпечує саморозвитку, оскільки податкова політика й адміністративне регулювання не стимулюють підвищення ефективності. Тому протекціонізм веде не до виграшу часу для прискореного технологічного і маркетингового розвитку, а лише до консервації недієздатних господарських форм. Зростаюче технологічне відставання від світового рівня робить кінцевий крах такої виробничої системи неминучим, і чим довше він буде відстрочений за рахунок захисних заходів держави, тим більш глибокими і невиправними будуть результати. Проте, і відмова від протекціонізму в сучасних умовах призведе до ліквідації значної частини українського виробництва. Нарощування тиску на підприємства з боку держави, створення для них жорстких умов роботи лише теоретично може спонукати їх використовувати наявні резерви. Тобто потрібно знаходити відповідні механізми регулювання цієї ключової економічної проблеми.

На наше переконання, хронічна збитковість вагомої частки промислових підприємств завдає великої шкоди економіці країни і давно потребує перегляду ставлення органів влади до їх діяльності, і перш за все, це упровадження механізму стимулювання організаційних змін на мікрорівні у напрямі забезпечення ефективності системи менеджменту.

З цих позицій, вартій уваги звіт аналітичної компанії *Bain & Company*<sup>327</sup>, складений на підставі обробки 1 430 анкет, що описує 25 найпоширеніших інструментів менеджменту, які можна було б використати в умовах кризових ситуацій. Зокрема, встановлено, що у менеджерів успішних компаній популярні порівняння з конкурентами (бенчмаркінг), стратегічне планування, система збалансованих показників, сценарне планування (табл. 3.8). Далекі ж від високої ефективності компанії частіше припускаються скорочення штатів. Загальновідомо, що під час кризи популярність цього інструмента відчутно зросла, що підтвердили 60 % опитаних компаній.

Однією із важливих передумов виходу з кризи є застосування інновацій. Зазначена думка, обґрунтована ще класиками (М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер та ін.), сьогодні матеріалізується професійними менеджерами. Саме сфера хаосу вважається джерелом інновацій і докорінних змін. Тому в пошуках змін іноді навіть доцільно «занурюватися до сфери хаосу» свідомо, хоч при цьому це можна уникнути ризику. Зазначене довів Д. Сноуден – відомий у колах практиків менеджменту експерт, який очолював Інститут управління знаннями в *IBM*, а в 2006 році організував власний центр *Cognitive Edge*, що спеціалізується на консультуванні організацій з питань *Knowledge Management* (КМ) та організаційних упроваджень теорії складних систем. Один з найбільш помітних внесків Сноудена у сфері КМ – запропонована ним у 2003 році методична система *Synefin*, що може слугувати допомогою в колективних обговореннях і прийнятті рішень у сфері організаційного розвитку, особливо в тих випадках, коли повинні враховуватися складні, нелінійні аспекти ситуації.

Таблиця 3.8

### Як працюють інструменти менеджменту

Інструменти	Задоволені фінансовими показниками, %	Не задоволені фінансовими показниками, %
Бенчмаркінг	71	78

<sup>327</sup> Management Tools and Trends, 2009, Bain & Company // Інвестгазета. – 2009. – 27 апреля – 3 мая.

Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки:  
методологія та практика

Стратегічне планування	63	69
Місія і бачення	61	68
CRM	62	63
Аутсорсинг	63	62
Збалансована система показників	51	55
Сегментація споживачів	48	55
Реінжиніринг бізнес-процесів	48	52
Ключові компетенції	47	48
Злиття і поглинання	46	46
Стратегічні альянси	42	45
Управління ланцюжками постачань	44	43
Сценарне планування	37	44
Управління знаннями	37	44
Стратегія росту	32	41
Скорочення штату	42	29
TQM	32	36
Ощадливі технології шість сигм	30	32

*Джерело:* Management Tools and Trends, 2009, Bain & Company // Інвестгазета. – 2009. – 27 апр. – 3 мая

Так, кожна із запропонованих чотирьох сфер *Synefin: Known* (Порядок), *Knowable* (Упорядкованість), *Complex* (Складність), *Chaos* (Хаос) відповідає певному способу сприйняття і розуміння проблеми або ситуації, і саме від того, до якої сфери ми віднесемо проблему, буде залежати стратегія нашого мислення – як будемо сприймати ситуацію і які висновки робити. Зокрема, у сфері «хаос» зв'язки між причинами і наслідками, здається, відсутні. Ситуація хаотична, турбулентна. Ситуацію неможливо аналізувати. Така невизначеність створює враження «некомфортності», небезпеки. Навіть якщо бачити в цьому хаосі паростки майбутнього порядку, потрібна сміливість і рішучість, щоб розпочати діяти в таких умовах. Імовірно, єдина розумна послідовність дій у цій сфері така:

- діяти швидко і рішуче проти хаосу і невизначеності;
- спостерігати негайну реакцію на свої дії;
- корегувати свої дії й енергійно діяти далі.

Така тактика повинна вивести менеджерів, зрештою, в одну із трьох інших, більш «комфортних» сфер.

Приклади ситуації у сфері хаосу – від краху радянської економіки на початку 90-х років і до сьогоднішніх постійних потрясінь – в Україні можна назвати безліч. І взагалі, складається враження, що саме

сфера Хаосу є постійним середовищем не лише для виробничої системи, але й для всього українського соціуму. Проте наш феномен у тому (а це ще більш небезпечно для майбутнього), що немає особливих передумов до масових інновацій. По-перше, на інновації (особливо на масштабні) немає попиту. Ризики упровадження великі, строк окупності теж, стимулів з боку держави жодних. А деяку заклопотаність інноваціями окремих керівників експерти справедливо порівнюють тільки з місіонерством. Для утримання на ринку, як і для забезпечення локальної конкурентоспроможності, можна просто підвищити ціни, закупити готові технології за кордоном, що простіше, дешевше і надійніше. По-друге, вкрай мало пропозицій. Значна частина виробництв і лабораторій безнадійно застаріла і не здатна видавати сучасні зразки технологій. Але головне – втрачаються кадри, інженерні школи, на створення яких пішли десятиліття.

Заходи, що сьогодні приймаються керівництвом усіх рівнів в Україні, інакше як стереотипними, а в деяких випадках «пожежними» назвати не можна. Причинами для такого твердження є відсутність намірів, по-перше, суттєвої зміни технологічного базису економіки, а по-друге, – абсолютне ігнорування організаційних інновацій, тобто упровадження сучасних інструментів менеджменту на всіх рівнях системи господарювання. Зокрема сьогодні всі опікуються проблемами виведення промисловості з рецесії, застосовуючи окремі інструменти централізованого стимулювання (у ручному режимі) знову ж таки за допомогою цінового механізму на рівні окремих галузей. Головна ж проблема, як справедливо було зазначено<sup>328</sup> ще в кінці 90-х років ХХ ст. – відсутність сучасної системи управління промисловістю з урахуванням вимог та викликів часу. У ретроспективі це розпочалося ще з того, коли в процесі заявленого переходу до ринкової економіки було ліквідовано центральні апарати управління господарським життям. Зникла державна структура, що зводила матеріальний баланс по укрупненій номенклатурі і, використовуючи цей баланс, керувала всією масою міжгалузевого обміну. Проте й до цього часу збереглася технологічна спеціалізація як галузей у цілому, так і кожного підприємства зокрема, і, природно, що супроводжуючий її рівень міжгалузевого обміну, потрібен для виробництва ВВП. Відсутність механізму регулювання міжгалузевого обміну негайно позначився на показниках промисловості й економіки в цілому. Розпочався некерований

---

<sup>328</sup> Ребров С. Реструктуризация управления промышленностью как один из путей выхода из кризиса / С. Ребров // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2.

розпад промисловості, причому відносна інтенсивність його зростала з роками. Приватизація власності, тобто перехід до ринкових механізмів, у таких умовах не могла змінити ситуації. Рівень міжгалузевого обміну залишався колишнім, і при ньому ринкове саморегулювання промисловості було неможливим. На жаль, такий стан зберігається без принципових змін і в даний час.

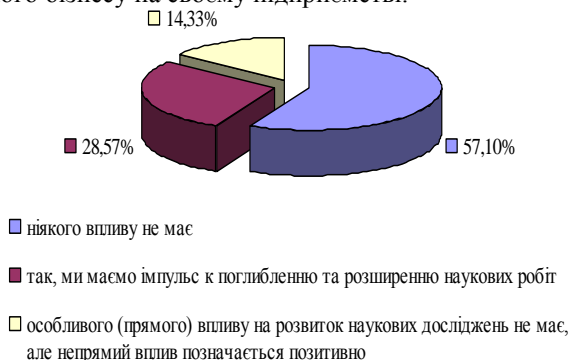
У цьому контексті, серед сформованих у світі організаційних структур промисловості варто виділити *корпоративну структуру*, що характерна для розвинутих країн, а в нас лише починає зароджуватися. Вона розвивалася еволюційним шляхом протягом майже двох сторіч, переживала як злети, так і грандіозні кризи, створювала і руйнувала загальнолюдські цінності. У кінцевому підсумку до другої половини ХХ ст. дана структура досягла того ступеня ефективності, що обумовлює теперішній економічний рівень цих країн.

Як свідчить світовий і вітчизняний досвід, прискорене формування інноваційного потенціалу корпорацій є одним із найбільш ефективних шляхів збереження і збільшення науково-технологічного потенціалу галузі і країни, підвищення конкурентоспроможності виробів національного виробництва, інтеграції наукових, промислових і фінансових структур у формі утворення мобільних виробничих структур. Саме корпорації, що включають до своєї структури інноваційний потенціал, мають достатній ступінь необхідності революційних нововведень, високу динамічність до переходів на нові напрямки досліджень і технологій, а отже, достатню адаптацію до зовнішнього середовища. Для зростання частки наукомісткої і конкурентоспроможної продукції в загальному обсязі корпоративного виробництва і підвищення продуктивності праці важливе значення має кількість «інноваційних» корпорацій. Проте в Україні це питання не знайшло навіть концептуального опрацювання в стратегічних документах влади.

Привертають увагу й зміни в організації роботи: старі конкурентні переваги в даний момент є все більш сумнівними. Приміром, як показує зарубіжний досвід, старіючі класичні технопарки, прив'язані до конкретної території, порожніють. Вони перетворюються на баласт, що стримує інноваційне зростання. Наприклад, та ж Силіконова долина, що багато років подається як зразок для наслідування, у наші дні фактично втрачає свої провідні позиції. І навпаки, інноваційні бізнеси в процесі глобалізації переходять на цілодобову роботу – найбільш просунуті світові фірми відкривають у різних країнах (тобто

в різних годинних поясах) проектні офіси або залучають спеціалізовані компанії і 24 години на добу працюють над проектами<sup>329</sup>.

У той же час, як це не парадоксально, для вітчизняних підприємств сама постановка мети створення та розвитку інноваційного бізнесу вищим керівництвом у якості стратегічної не розглядається. Зокрема, за результатами самооцінки (рис. 3.12) для 57 %, підприємств-респондентів на прикладі Миколаївської області інноваційний бізнес не має ніякого значення; 29 % – мають імпульс до поглиблення та розширення наукових робіт, і лише 14 % зацікавлені в розширенні інноваційного бізнесу на своєму підприємстві.



**Рис. 3.12. Частка підприємств-респондентів за результатами ставлення до інноваційного бізнесу**

В Україні відсутня сама постановка системних задач, які б вимагали розробки великих проектів і залучення таким чином синергії професіоналів до креативної творчої командної роботи, під час якої можливим було б формування інноваційного мислення, інноваційної сприйнятливості і, відповідно, прагнення формування масштабного виробництва інноваційної продукції. А поки що, як показують результати наших досліджень на мікрорівні, економіка підприємств має низьку сприйнятливість до інновацій і, як наслідок, низьку швидкість їхнього впровадження, зберігається глибокий розрив між наукою і бізнесом, обумовлений уже не стільки відомчими й організаційними бар'єрами, скільки зайвою орієнтацією бізнесу на легкодоступний закордонний інноваційний ресурс, інтелектуальний потенціал не помічено навіть як реальний об'єкт управління.

<sup>329</sup> Так розмикається пространство и появляется «власть» над временем // Эксперт. – 2008. – № 42. – С. 71-74.



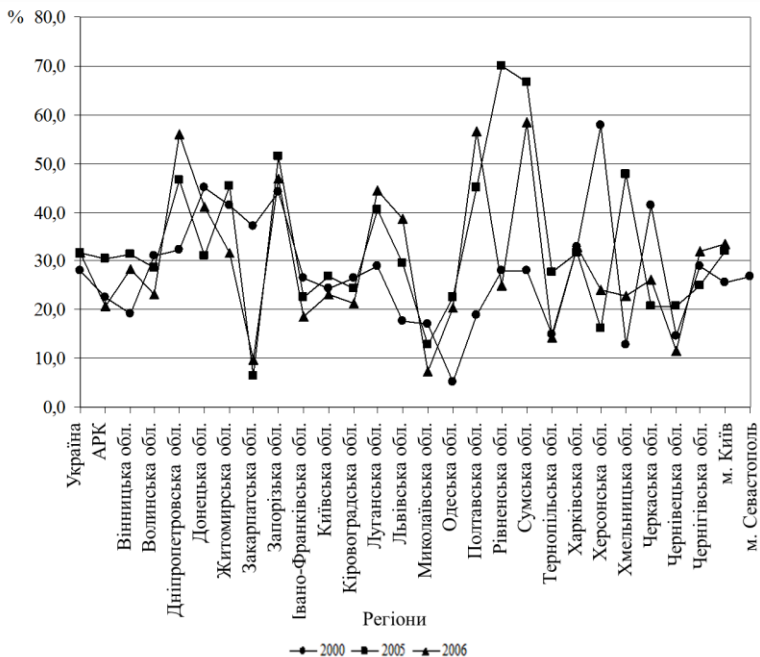
Основна проблема полягає в тому, що управління в постійному кризовому стані вимагає абсолютно іншої сукупності компетенцій для створення і управління інноваціями. Пошук у незвичних місцях, вибудовування взаємозв'язків з невідомими партнерами, розміщення ресурсів у високоризикованих проектах, дослідження нових можливостей для розвитку бізнесу – все це ставить під удар «звичайні» засоби управління інноваціями.

Постійно здійснюваний нами аналіз виробничої, інноваційної та інвестиційної діяльності провідних вітчизняних машинобудівних підприємств дозволив виявити головні фактори, які є причиною стримування нарощення та розкриття потенціалу, серед яких: низькі темпи розвитку економіки України в цілому, що створює відповідне неефективне середовище для розвитку окремих підприємств; відсутність відповідних державних механізмів для регулювання процесу підвищення інноваційності розвитку, у тому числі й у машинобудуванні; відсутність дієвого чинного законодавства у сфері формування інтегрованих інноваційних високотехнологічних структур; надання власниками та керівниками підприємств переважної уваги виробничим процесам, замість зосередження уваги на науково-технологічних та інноваційних процесах, як того вимагає специфічна особливість наукомісткого підприємства. Саме навколо проблем оновлення продукції та технологій, підвищення їх наукомісткості повинні концентруватися організаційні та інвестиційні ресурси підприємств; недостатність практики впровадження сучасних методів організації діяльності, а саме: реінжинірингу, бюджетування, системи збалансованих показників, управління ризиками, технологічного маркетингу та інших, які б дозволили підвищити рівень результативності управління підприємством та забезпечити ефективне використання його науково-технологічного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності.

Існуюча на сьогодні форма власності підприємств впливає на відсутність практики впровадження принципів корпоративного управління підприємством, що не дозволяє повною мірою використовувати в господарській практиці переваги корпоративної форми, особливо в напрямку управління вартістю підприємства та здійснення його капіталізації, впровадження корпоративної культури як сучасного методу управління. Несистематична та методологічно недосконала робота з управління об'єктами промислової власності в умовах наукомісткого виробництва та наявного потужного науково-технологічного потенціалу підприємств не сприяє їхній інвестиційній привабливості і, як наслідок, не забезпечує збільшення ринкової вартості.

Ігноруються можливості інтегрованої діяльності провідних служб підприємства (зокрема, маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, служб НДДКР та економічних підрозділів) у напрямку забезпечення технологічного рівня виробництва через механізми технологічного прогнозування та технологічного маркетингу. Навіть на успішних вітчизняних підприємствах зазначені підходи не враховуються як при розробці стратегічних документів, так і при прийнятті стратегічних рішень. Звідси все більш проблематичним вбачається досягнення істотних результатів у розвитку інноваційної сфери широкого кола підприємств. Серед основних причин зазначеного особливо вираженими є: 1) відсутність на підприємствах науково-обґрунтованих планів середньо- і довгострокового характеру, внаслідок чого неможливо здійснювати планомірну підготовку виробництва і персоналу до оновлення продукції; 2) відсутність чіткого зв'язку між результатами маркетингових досліджень і роботами з оновлення продукції; 3) неефективність використання наявних у розпорядженні ресурсів, незбалансованість інвестиційної політики підприємства, що призводить до розпорошення ресурсів; 4) непристосованість систем планування, обліку і контролю до сучасних умов господарювання і неефективність фінансового менеджменту, управління витратами виробництва, що не дозволяє використовувати реальні резерви підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається.

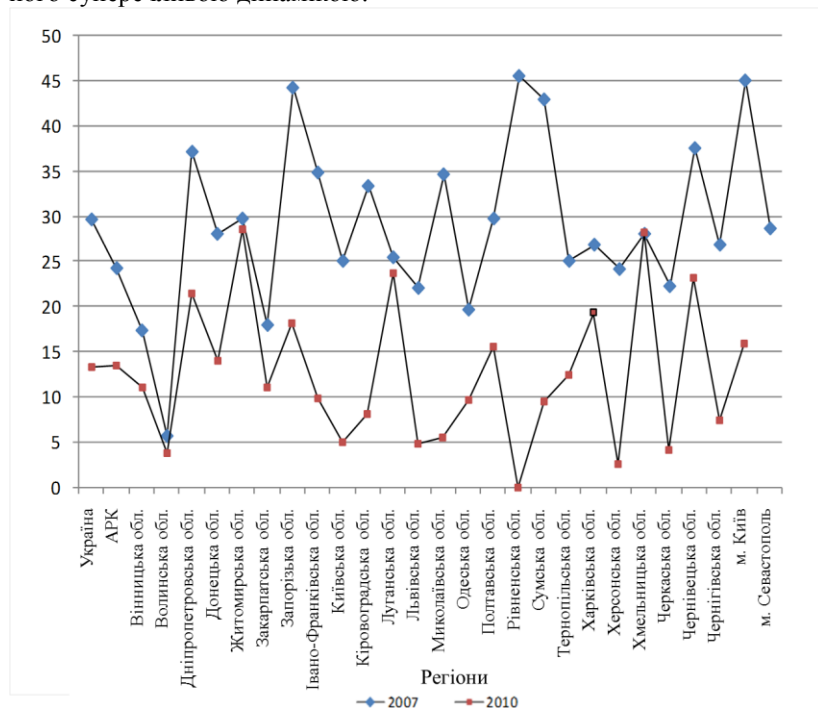
Зокрема, здійснений статистичний аналіз показує, що в період 2005-2008 рр. витрачали кошти на організаційні інновації в середньому лише 3,5 % промислових підприємств. У розрізі регіонів показник питомої ваги промислових підприємств, що витрачали кошти на зазначені інновації, має вкрай строкату та неоднозначну картину (рис. 3.13, 3.14). Слід зазначити, що, на жаль, за офіційною статистикою неможливо здійснювати динаміку організаційних інновацій, оскільки кожного року зазначений показник має нову інтерпретацію.



**Рис. 3.13. Питома вага промислових підприємств, що витрачали кошти на різні види підготовки виробництва для випуску нових продуктів, впровадження нових методів їх виробництва у 2000, 2005-2006 рр.**

У результаті проведеного дослідження на промислових підприємствах були виділені такі характеристики існуючої системи управління: і до цього часу переважає ієрархічне керування із жорсткою централізацією; зростає залежність персоналу від авторитарного стилю керівництва; існують бар'єри між підрозділами; залучення, просування й заохочення співробітників на основі їх персональної й організаційної лояльності; непрозорість прийнятих рішень; відсутність гнучкості у вищого менеджменту, його невміння враховувати вплив різних факторів і змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх умов. Закладені в характері працівників якості (працьовитість, високий потенціал досягнення цілей, ентузіазм і самопожертва, потреба в об'єднуючій національній ідеї) не заохочується й, звідси, не є реальною перевагою при формуванні інноваційної сприйнятливості, за

допомогою вбудовування в українську систему менеджменту ефективних управлінських інструментів і механізмів. Загалом, виявлено слабкі місця організаційного ресурсу вітчизняної моделі управління інноваційним розвитком, пов'язані з дуалізмом українського менталітету і його суперечливою динамікою.



**Рис. 3.14. Інші\*, % від обстежених промислових, що займалися інноваційною діяльністю у 2007 р. та 2010 р.**

\* з 2007 р. показники (виробниче проектування, інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів, впровадження нових методів їх виробництва і маркетинг та рекламу) віднесено до інших витрат

Найбільш розповсюдженим видом інноваційно-інвестиційної політики в українських компаніях, що покладена в основу реалізації виробничих стратегій, є стисле відтворення інноваційної активності, для якої характерне:

*по-перше*, відсутність прогнозної роботи і стратегічного планування, практика безальтернативності в напрямках інноваційної діяльності; *по-друге*, дрібні інноваційні пропозиції недостатні для підвищення інноваційної активності підприємства; *по-третє*, акцент на власні джерела

фінансування (запозичення тільки за браку коштів для покриття поточних потреб). У результаті, цілком закономірно, відбувається втрата конкурентних переваг і «проїдання» ринкової вартості.

Деякі підприємства практикують політику простого відтворення активів: інвестиції в ремонт і заміну зношених активів; вимушені інвестиції відповідно до вимог зовнішнього середовища з техніки безпеки, екологічних вимог, соціальних програм; короткострокові прогнози, орієнтація на трендовий аналіз, на продуктові інновації та відсутність інвестиційної політики. Таким чином, результатом є розгляд альтернативних варіантів підвищення якості поточних операцій.

На жаль, про реалізацію політики повної технологічної модернізації підприємства, для якої характерним є запровадження технологічних інновацій, пов'язаних з відновленням технології, якості продукції (послуг); жорстке дотримання принципу «профільних» активів; стратегічна інноваційна діяльність у рамках сформованих бізнес-одиниць в умовах української дійсності, навіть як про поодинокі приклади, де-факто говорити не доводиться.

Заохочення як вже існуючого, так і потенційно можливого експорту – найважливіший блок організаційних заходів промислової політики. Завдяки цьому стимулюються потенційно сильні й конкурентоспроможні галузі. Однак, особливо в умовах кризи, підтримка повинна надаватися в першу чергу тим підприємствам, що вже закріпилися на внутрішньому ринку й у яких є високі шанси розпочати збільшення експорту.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що процес інноваційного стратегічного проектування на мікрорівні розвивається дуже складно за одночасного впливу на нього всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. А на даний час, ще й наслідками глобальної фінансово-економічної кризи. Загалом важко говорити про те, що в діях керівників підприємств проглядається чітка стратегічна поведінка, адекватна обраним цілям та перспективам.

Можливість підприємств створювати й комерціалізувати інновації залежить перш за все, як вже зазначалося вище, від їх сприйняття. Наявність конкуренції у підприємницькому секторі – найважливіша умова високого рівня сприйняття організацією інновацій. Конкуренція змушує розробляти й виробляти нові продукти, знижувати витрати на виробництво і ціни. На усіх етапах стратегічного управління однією із основних виступає інноваційна складова. На практиці це означає, що інноваційний менеджмент повинен перетворитися на провідний елемент стратегічного управління. Вплив нових технологій є настільки всеосяжним і наростаючим, що виникає необхідність дослідження

взаємозв'язку між інноваційною діяльністю і стратегічним управлінням організації. Передумови, що стимулюють інноваційну активність компанії, пов'язані, у першу чергу, з інституціональними змінами, з виникненням нових потреб і переваг у споживачів, скороченням життєвого циклу товарів, підвищенням наукоємності продукції.

Реалізація нової інноваційної стратегії підприємств нині є чи не єдиним шляхом досягнення конкурентних переваг. Щоб реалізувати інноваційну стратегію та забезпечити розвиток конкуренції високих технологій, необхідно, щоб інвестиції, забезпечуючи удосконалення всіх видів інноваційної діяльності, пріоритетно зосереджувалися на тих технологіях, які визначають саме конкурентну стратегію підприємства.

Проте зазначене залишається лише теоретичним положенням, а на практиці інноваційні чинники економічного зростання й до цього часу є лише гаслами в програмних документах та промовах представників державної влади і керівників більшості промислових підприємств. Свідчення цього – статистична оцінка інноваційної активності промислових підприємств, де особливо вражаючим є показник питомої ваги підприємств, що впроваджували інновації. Так, у 2005 р. він був рекордно низький – 8,2 %, у 2008 р. – 13,2 %, що нижче порогового значення (25 %), і набагато нижче від аналогічного показника розвинутих країн (70-80 %). Слід також констатувати, що валова додана вартість промисловості в загальному обсязі валової доданої вартості протягом 2000-2008 рр. коливалась у межах 28,5-31,4 %, а вартість основних засобів промисловості в загальній вартості основних засобів по економіці – 34-37 %. Отже, темпи оновлення основних фондів у галузях промисловості є такими, що не відповідають її внеску до загальної економічної динаміки. Частка витрат на придбання інноваційного обладнання в загальній структурі фінансування інноваційної діяльності має стійку тенденцію до падіння. Скорочення кількості підприємств, що оновлюють виробничий потенціал за рахунок інноваційних основних засобів свідчить про катастрофічну тенденцію втрати стимулів до створення конкурентних переваг за рахунок використання прогресивних технологій. Домінування низьких укладів у технологічній структурі економіки доповнюється тим, що зношені основні фонди вибувають швидше, ніж відновлюються (у 1993 р. ступінь зносу основних виробничих фондів становив 31 %, на кінець 2005 р. – 49,0 %, на початок 2008 року – більше ніж 50 %). Тому виникає ситуація: інноваційна діяльність спрямовується переважно на оновлення та поліпшення існуючих інновацій, що суттєво не змінює технологічної

структури економіки. За таких умов вкладення інвестицій розглядається як неефективний процес (ефект «чорної діри»).

Системний аналіз існуючих тенденцій і чинників дозволив висунути гіпотезу, що Україна знаходиться в статусі країн наздоганяючого розвитку й все більше закріплюється на шляху нееквівалентного зовнішньоекономічного обміну, спостерігається залежність від багатьох зовнішніх чинників, виконує функції постачальника природної сировини і робочої сили для ТНК і розвинутих країн, що концентрують глобальний інтелектуальний потенціал. Такий стан загрожує не лише втратою технологічної безпеки, але й відсутністю перспектив для розвитку національного інтелектуального ресурсу, оскільки розробка й упровадження нових технологій є процесом втілення знань, що у свою чергу є результатом освітньої, наукової діяльності, функціонуванням наукових шкіл, винахідницької активності громадян суспільства.

На нашу думку, розв'язання більшості системних проблем в економічному і суспільному житті України не дає очікуваного результату, тому що першопричиною є відсутність розуміння керівниками різних рівнів управління нової системи мотивації до праці. Досвід успішних країн показує: у створенні собівартості продукту, суспільних відносин, нового виду мотивації до праці (і життя в цілому) вирішальну роль відіграють нематеріальні фактори – знання, інформація, інноваційний тип мислення і поведінка творчої людини.

Окрім того, здійснене нами обстеження практики управління інноваційною діяльністю на підприємствах показало, що переважна більшість керівників та спеціалістів вітчизняних підприємств не мають достатньо повного уявлення про роль інновацій в економічному розвитку, не використовують сучасні методи управління інноваційними процесами, а у більшості випадків розглядають науково-технічну діяльність як окремий функціональний вид діяльності. Певна частина з них не має серйозної фундаментальної, економічної, психолого-педагогічної, спеціальної та науково-практичної підготовки, яка вкрай необхідна для розв'язання нагальних проблем.

Досвід сьогодення показує, що стримує розвиток наміченого курсу відсутність інноваційного мислення та інноваційної культури в суспільстві, а також брак сучасних креативних знань. Особливе занепокоєння викликає неадекватність наявних знань керівників різних рівнів викликам глобальної економіки.

Організаційною інновацією для подолання зазначених вище проблем в умовах української дійсності слід вважати *інноваційний менеджмент* як складову стратегічного управління, що включає

---

управління життєвим циклом продукту та асортименту продукції; у тому числі управління процесами заміни застарілих технологій і обладнання, формування інноваційної культури персоналу, управління якістю продукції, стратегію управління інтелектуальною власністю і т.ін. Підвищення кваліфікації працівників у сфері інноваційної діяльності повинно здійснюватись у межах неперервного процесу навчання протягом їхньої професійної кар'єри.

На жаль, слід констатувати, що офіційно затверджений в останній час курс на підготовку інноваційних менеджерів не набув широкого поширення як за кількістю навчальних закладів, що пропонують послуги з підготовки таких фахівців, так і за кількістю охочих отримати зазначену спеціальність. На наше переконання, причин цьому, як мінімум дві: 1) відсутність правильного розуміння ролі інноваційних менеджерів (особливо в кризових ситуаціях) у господарській діяльності навіть у викладацького складу вузів, а звідси, неуміння зацікавити; 2) вся та ж, згадана нами, низька запитаність інновацій у виробництві, як це не парадоксально, через відсутність інноваційної сприйнятливості суспільства (слід згадати банальне: «будь-яка ініціатива наказувана»), яка навіть у період розмов (близько 10 років) про інноваційний розвиток економіки України так і не була сформована.

На думку деяких дослідників<sup>330</sup> для здійснення нововведення потрібний суб'єкт – соціальний інженер. Який міг би скористатися нетривіальним інструментом (для роботи в об'єднаній сфері інженерії – науково-технічній і соціальній). З цих позицій до організатора інноваційної діяльності в науково-технологічній сфері висуваються досить суперечливі вимоги, оскільки він повинен бути одночасно носієм наукового, проектного і соціально-інженерного мислення. Вирішення цієї проблеми можна шукати в двох напрямках: з одного боку, виховувати нову категорію фахівців, що сполучають обидва типи мислення, з другого боку – «вирощувати» колективне синтетичне мислення в організаційних групах фахівців з різними типами мислення. Все це спирається на подальший розвиток нових форм і змісту освіти.

З цих позицій об'єктивна потреба інноваційного розвитку, становлення економіки знань вимагає розробки нової концепції підготовки кадрів, в основу якої повинні бути покладені такі принципи: 1) розвиток і самореалізація творчої особистості; 2) постійна спрямованість на генерацію перспективних науково-технічних нововведень та пошук

---

<sup>330</sup> Смирнов Е. П. Инновации: на пути к стратегической политике / Е. П. Смирнов // Экономические стратегии. – 2009. – № 1. – С. 48-53.



шляхів і методів їх практичної реалізації в інновації; 3) орієнтація на підготовку висококваліфікованих і високоінтелектуальних спеціалістів – системних менеджерів інноваційної діяльності; 4) розгляд навчання і підготовки кадрів не як витрати на працівників, а як довгострокові інвестиції, що необхідні для розквіту підприємств, галузей і регіонів; 5) навчання управлінню соціальними і психологічними аспектами процесу, створенню наукомістких нововведень, використанню творчого потенціалу для прискореного широкомасштабного впровадження в практику інноваційних розробок; 6) створення системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації кадрів, інтегрованих у систему виробництва інноваційної продукції; 7) співробітництво університетів та інших вузів регіону з передовими підприємствами, що реалізують інноваційні проекти, та їх спільна діяльність у сфері розробки навчальних програм, видання підручників і монографій з інноваційних технологій, у справі підготовки спеціалістів високої кваліфікації з усіх спеціальностей і перспективних науково-інноваційних напрямів.

Цілком зрозуміло, що сфера інноваційної діяльності високо витратна і вимагає адекватного відшкодування її фінансово-ресурсної бази. Однак результати практичних досліджень показують, що причини катастрофічної ситуації у цій сфері не тільки фінансові, значна їхня частина зумовлена недоліками в менеджменті. Відсутність інноваційного та стратегічного мислення, нездатність керувати організаційними знаннями, нерозуміння значущості управлінських новацій і невміння скористатися їхнім потенціалом спричиняють низькі адаптивні й динамічні здібності вітчизняних підприємств, опір змінам, а значить – ослаблення їхніх конкурентних позицій.

Одним із головних завдань при розробці та реалізації антикризових заходів держави (особливо при вирішенні питань надання окремих пільг та преференцій) повинно бути врахування наявності стратегії інноваційно-технологічного розвитку підприємств, що передбачає створення нової конкурентоспроможної продукції, оскільки постійне підвищення інтенсивності конкуренції, особливо на зовнішньому ринку, зростання складності нової техніки та технологій, скорочення термінів морального старіння продукції та виробництва диктують необхідність постійного оновлення продукції і безперервного вдосконалення технологій розробки. Для виконання цього завдання необхідне створення конкурентоспроможного виробництва з врахуванням нових вимог до науково-технологічного рівня, реформування, модернізації підприємства, що в кінцевому підсумку повинно перетворити його в організацію, спроможну розкрити творчі можливості працівника та сприяти забезпеченню технологічної конкуренції.

Важливим організаційним підходом до забезпечення результативності інноваційної діяльності на підприємстві повинен бути проектний підхід на основі інтеграції всіх стадій інноваційного проекту в єдиний безперервний процес, зміну структури всіх рівнів управління й координацію зв'язків між ними по вертикалі й горизонталі, на відміну від виокремлення управління інноваційними процесами в самостійний об'єкт керування, тобто відокремлення інноваційних структур від підрозділів, що виконують традиційні функції.

Використовуючи досвід відомих компаній світу, можна рекомендувати для розробки й виробництва інновацій створити спеціальні підрозділи, що діють подібно до незалежної фірми, тобто які самостійно здійснюють свою виробничу й ринкову політику доти, доки динамічно зростають обсяг продажів і прибуток. Якщо зростання уповільнюється, то проводять реорганізацію: злиття підрозділу з іншими або зміна його внутрішньої структури, у т.ч. розподіл на більш дрібні самостійні ланки. Якщо відразу в декількох підрозділах одночасно виникають загальні науково-технічні ускладнення, то доцільно створення спеціальної ланки для їхнього подолання. У випадку виникнення протиріччя між інтересами двох підрозділів, створюють так звану «зонтичну» групу, що курирує обидва підрозділи одночасно.

У рамках підприємства можливий ряд організаційних форм керування інноваційним процесом, які довели свою ефективність: ради, комітети, робочі групи з розробки технологічної політики, які готують пропозиції для керівництва підприємства щодо стратегічних напрямків інноваційного процесу; відділення й центральні служби розвитку нових продуктів, які координують інноваційну діяльність, погоджують напрямки технологічного розвитку, контролюють процес розробки нової продукції і її впровадження; проектно-цільові групи, що здійснюють наукові дослідження й розробку нової продукції від ідеї до серійного виробництва. Їх створюють як самостійні підрозділи й підпорядковують вищому керівництву підприємства; відділи науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт – традиційні підрозділи, що створюють нову продукцію. Останнім часом їхня роль зросла за рахунок розробки й доведення до стадії освоєння нових перспективних ідей; центри розвитку, завданням яких є завоювання позицій на ринку шляхом розширення обсягу продажів. Такі підрозділи є господарчо самостійними, а матеріальне заохочення їхнього персоналу залежить від успіхів на ринку; венчурні структури виступають найчастіше як дочірні компанії великих корпорацій, або як самостійні підприємства. Вони розробляють і впроваджують науково-технічні ідеї, пов'язані з підвищеним комерційним ризиком, що у

випадку успіху компенсується значним прибутком; спеціальні інноваційні фонди, створювані із прибутку для стимулювання впровадження інновацій. Часто такі фонди виступають як венчурні, кошти з яких інвестують у венчурні компанії, у яких зацікавлене підприємство; аналітичні групи, що включають до свого складу керівників, дослідників і співробітників функціональних відділів. Вони прогнозують розвиток технологій, аналізують тематику досліджень, перспективні ідеї і т.ін.