

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 3

**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ
ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Київ 2002

УДК 65.01.001.16+330.341.1(063)

ББК 65.9(4УКР)29-2

М43

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Гайченко В. А., д-р біол. наук, проф. — заступник головного редактора
Корінний М. М., канд. іст. наук, доц. — відповідальний редактор
Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., *Федоренко В. Г.*, д-р екон. наук, проф., *Титова Н. А.*, д-р екон. наук, проф., *Куценко В. І.*, д-р екон. наук, проф., *Осокіна В. В.*, канд. екон. наук, проф., *Онищенко В. П.*, д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, *Балл Г. А.*, д-р психол. наук, проф., *Ложкін Г. В.*, д-р психол. наук, проф., *Коломінський Н. Л.*, д-р психол. наук, проф., *Чуприков А. П.*, д-р мед. наук, проф., *Бурлачук Л. Ф.*, д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., *Ручка А. О.*, д-р філос. наук, проф., *Шкляр Л. Є.*, д-р політ. наук, проф., *Пилипенко В. Є.*, д-р соціол. наук, проф., *Танченко В. В.*, д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., *Бебик В. М.*, д-р політ. наук, проф., *Горбатенко В. П.*, д-р політ. наук, проф., *Храмов В. О.*, д-р політ. наук, проф., *Шуба О. В.*, д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., *Марчук В. М.*, д-р юрид. наук, проф., *Скрипнюк О. В.*, д-р юрид. наук, проф., *Калюжний Р. А.*, д-р юрид. наук, проф., *Бабкін В. Д.*, д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., *Гавєський Б. А.*, д-р філос. наук, проф., *Дахно І. І.*, д-р екон. наук, проф., *Дмитренко Г. А.*, д-р екон. наук, проф., *Воротіна Л. І.*, д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 10 від 26.12.01)

М43 **Наукові праці МАУП** / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2002.
ISBN 966-608-120-2

Вип. 3: Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки. — 400 с.

ISBN 966-608-233-0

Розглядаються проблеми формування системи інноваційного менеджменту в умовах трансформаційної економіки і організаційно-методологічні підходи до управління етапами інноваційного менеджменту на підприємствах різних організаційних форм. Розкриваються сутність і роль інноваційної діяльності в бізнес-освіті та методи фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, усіх, хто цікавиться проблемами інноваційного розвитку підприємств.

Збірник "Наукові праці МАУП" зареєстровано Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України (свідоцтво від 11.04.02 за № 6048, серія КВ) як наукове видання, у якому висвітлюються результати новітніх наукових досліджень в галузях економіки, менеджменту, політології, соціології, психології, права, матеріалів наукових конференцій.

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-233-0

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2002

ЗМІСТ

ВСТУП	7	Т. Л. Маслакова Бюджетирование как инновационная технология управления предприятием в переходный период	58
Розділ 1 ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТЛІ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ ІННОВАТИКИ	8	Ю. Ф. Шкворець Проблеми розвитку інноваційної інфраструктури в Україні	61
В. П. Александрова Комерційні аспекти активізації інноваційної діяльності	8	И. В. Похилько Обострение финансовой конкуренции как следствие глобализации рынка капиталов	64
Л. І. Воротіна Сучасні форми організації інноваційного бізнесу в Україні	13	В. В. Ломакин Управление инновационным развитием субъектов хозяйствования	68
М. Т. Пашута Інноваційна діяльність у промисловості як фактор розвитку і підвищення ефективності економіки	16	М. Т. Денисенко Інновації та їх вплив на стан економіки України	73
Л. І. Федулова Актуальні проблеми інноваційного менеджменту в Україні	21	А. Ю. Куфтаков Зменшення кредитних ризиків як умова успішної діяльності комерційних банків	77
В. Г. Федоренко, О. В. Мажуга, А. Ф. Якушев Інноваційні проблеми в будівництві України	25	К. В. Пічик Верстатобудування як складова інноваційного потенціалу	80
В. Є. Воротін Державна інвестиційна політика та інноваційний механізм її реалізації в Україні	29	О. О. Торшина Шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності в Україні	84
Д. М. Стеченко Інноваційно-інвестиційний аспект політики і стратегії регіонального розвитку	33	В. А. Смирнов Рейнжиниринг — инновация процессов	87
Е. А. Бельтюков, А. В. Пашкова, В. М. Лозинский Организационные аспекты инновационного развития	37	И. Ю. Белоброва Методологические основы совершенствования планирования инновационной деятельности предприятия	91
М. С. Яворський, О. С. Гринькевич, Л. І. Тимків, Н. Г. Мацьонг Інноваційне підприємництво у Західному регіоні України: стан і перспективи	40	М. М. Туриянская Развитие экономики региона на основе концепции создания региональной платежной системы	94
А. А. Куприянов, Н. С. Завадская Системный анализ рисков в управлении инновационной деятельностью предприятия	44	Л. Л. Макарова Концепция развития инновационной деятельности в Украине	97
Л. І. Федулова, М. О. Коблош Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації	48	О. В. Озарина Современные децентрализованные тенденции организационных инноваций на примере машиностроительного комплекса Донбасса	99
П. М. Карась, Л. О. Гришина Інноваційна стратегія — основа стійкого розвитку промислового підприємства	52	О. Б. Чернега, А. Ю. Гохберг Особенности организационного конструирования в период инновационной конкуренции	102
А. Мацюл, Б. Рембаш, Е. Дуда Управление информацией в системах инновационной деятельности	55	Н. Э. Деева Место экологического менеджмента в современных концепциях инноватики	105

Л. І. ФЕДУЛОВА, д-р екон. наук, проф.

М. О. КОБЛОШ, канд. екон. наук, докторант

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 48–51

Процес реструктуризації підприємств в Україні відбувається з перемінним успіхом через виникнення багатьох перешкод. Пропонуються підходи до подолання опору змінам шляхом використання внутрішніх потенційних можливостей — творчої активності та інноваційної спрямованості менеджерів та всього персоналу.

Одним із основних завдань управління процесом реструктуризації в господарській організації є перетворення окремих процесів розвитку в поширений потенціал з розробленим механізмом активного розвитку системи внутрішньоорганізаційної дії. Активний розвиток будується на внутрішньому потенціалі організації з опорою на активізацію людського фактора, не чекаючи, коли настануть сприятливі зовнішні умови (пільгові кредити тощо) чи якісь форс-мажорні обставини.

Активний розвиток започатковується на інноваційних процесах, які охоплюють:

- пошук, розробку і освоєння нової продукції, техніко-організаційний розвиток (модернізацію, технічне переозброєння, реконструкцію, розширення);
- впровадження нових методів управління;
- пошук найефективніших методів розв'язання звичайних, рутинних завдань в усіх сферах діяльності підприємства;
- навчання кадрів;
- трансфер (передавання) передового практичного досвіду та ін.

У процесі розроблення заходів щодо реалізації проектів реструктуризації необхідно передбачати використання творчого потенціалу спеціалістів і менеджерів, всього персоналу організації.

На рис. 1 подано залежність “зусилля — результат”, яка на практиці має нелінійний характер, тому при впровадженні змін це потрібно враховувати.

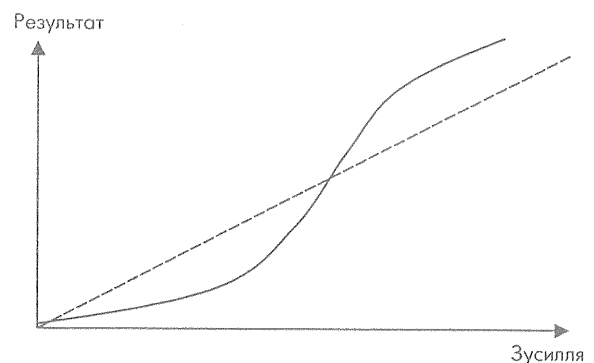


Рис. 1. Залежність “зусилля — результат” [2]

Найвірогіднішим є досягнення результату шляхом зниження рівня сил відторгнення, чи іншими словами — через підвищення інноваційного потенціалу організації.

Підвищення інноваційного потенціалу впливає не лише на розв'язання проблеми, а й прокладає шлях до інших нововведень.

На думку А. Лузіна [1], інноваційний і стабільний виробничий процеси мають корінні від-

мінності (рис. 2), які ускладнюють завдання їх сполучення.

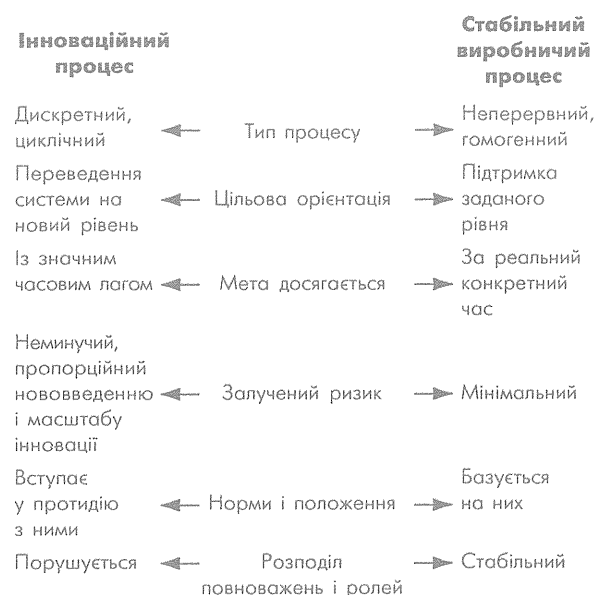


Рис. 2. Відмінності інноваційного та виробничого процесів

У наш час між цими процесами виникли протиріччя, що здебільше розв'язуються на користь виробничого процесу, оскільки саме від нього залежить виконання плану. Водночас розв'язання проблеми впровадження нововведень на підставі вольового рішення спонукає до непередбачених ускладнень і зниження показників результативності. Тому для розв'язання цієї проблеми в умовах реструктуризації необхідно зменшити протиріччя між зазначеними процесами через підвищення інноваційного потенціалу організації.

Інноваційний процес має пронизувати все підприємство і впливати на всі його підсистеми: організаційну структуру, технологію, інфраструктуру, мотивацію праці, комунікаційні потоки, рухливність персоналу, стиль керівництва, інформаційну систему, організаційну культуру тощо. Інноваційний потенціал зростає здебільше через підвищення гнучкості і адаптаційної спроможності елементів організації. Ситуація ускладнюється тим, що зростання інноваційного потенціалу того чи іншого елементу нерідко вступає у протиріччя зі станом всієї системи або її частинами, що призводить до виникнення напруження і конфлікту. Наприклад, впровадження гнучких організаційних форм, типу матричної структури без зміни системи оцінки праці, стилю керівництва, комунікаційного процесу вірогідно призведе до відторгнення певного нововведення.

Тому підвищення інноваційного потенціалу не повинно бути самоціллю. Успішних результатів досягають організації, що використовують низку методів і гнучких форм ведення діалогу з оточуючим середовищем. Під час проведення реструктуризації дуже корисним може бути залучення на тимчасовій основі носіїв ідей з інших організацій, формування такого клімату в колективі, який давав би можливість вільно встановлювати і обговорювати будь-які проекти та ідеї. Добір інновацій як стратегічний момент передбачає наявність досить високих формалізованих процедур і залучення до цього процесу керівників вищого рівня. Конкретизація і розробка нововведення вимагає створення досить гнучких, можливо, тимчасових, але стабільних організаційних утворень. За цих умов найприйнятнішим є компромісний стиль керівництва, що сприяє, з одного боку, прояву максимальної ініціативи працівників, з іншого — забезпечує чітку координацію і спрямованість на досягнення поставленої мети.

Значно ефективнішим може бути проведення заходів щодо підвищення інноваційного потенціалу таких зон організаційної системи, у межах яких реалізовуватимуться найзначніші нововведення, заплановані проектом реструктуризації.

Зміни в організаціях, зумовлені метою і завданнями їх реструктуризації, в одних випадках здійснюються цілеспрямовано на засадах розроблених концепцій удосконалення, а в інших — носять неформальний і адаптивний характер, якщо організація оперативно пристосовується до зовнішнього середовища шляхом модифікації своєї поведінки.

Планування організаційних змін охоплює аналітичну і прогностичну діяльність, розробку можливих заходів і добір відповідної стратегії. При цьому потрібно враховувати чисельні організаційні параметри:

- структуру і процес;
- виробничу та інформаційну технологію;
- організаційну культуру як модель основних цінностей і принципів;
- кадрові ресурси.

Принципово важливо вирізняти часткові та радикальні зміни. Процес реструктуризації можна вважати процесом радикальних змін, що найнеобхідніші у зв'язку із стрімким розвитком навколишнього ринкового середовища після тривалого ігнорування необхідних адаптаційних кроків. Безконфліктне впровадження змін за умов співробітництва всього колективу — скоріше виняток, ніж правило.

На думку Й. Хентце і А. Каммеля [3], причини опору змінам можуть полягати в особистих і структурних бар'єрах.

До особистих бар'єрів належать:

- страх перед невідомим;
- потреба у гарантіях, особливо коли є загроза втрати власного робочого місця;
- заперечення необхідності змін і побоювання справжніх втрат;
- незалученість осіб, яких торкаються зміни;
- нестача ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни.

До структурних бар'єрів належать:

- інертність складних організаційних структур, складність переорієнтації мислення через соціальні норми, які вже склалися;
- взаємозалежність підсистем, яка призводить до того, що одна зміна може гальмувати реалізацію всього проекту;
- чинення опору передаванню привілеїв певним групам і можливим змінам;
- чинення опору, зумовленого негативним сприйняттям змін у минулому;
- чинення опору трансформаційним процесам, що були нав'язані консультантами ззовні.

У процесі реалізації стратегії змін результативним може бути так званий біографічний період, який базується на історії реформованих організацій. У цьому разі враховуються фактори, що визначають індивідуальні ціннісні уявлення, групові норми та спільні цілі.

Для подолання опору організаційним змінам під час проведення реструктуризації підприємств потенційно можливі такі заходи:

- навчання і надання інформації;
- залучення до участі у проекті;
- стимулювання і підтримка, оскільки надання допомоги під час адаптації та врахування індивідуальних побажань полегшує досягнення запланованих результатів;
- переговори та узгодження;
- кадрові перестановки і призначення;
- приховані та справжні заходи примусу.

Готовність працівників підприємств до здійснення змін, їх потреба активно діяти визначаються їхньою мотивацією. Тому у процесі реструктуризації, особливо її соціальної складової, слід використовувати відносно самостійні методи мотивації:

- підкріплення;
- надання самостійності;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень.

За реальної підтримки вищого керівництва застосування перелічених методів мотивації дасть можливість сприймати активні зміни як значні для підприємства. Внаслідок цього створюється потенціал, через який новаторство на підприємстві сприймається як природний процес.

Потенційні можливості підвищення результативності реструктуризації криються у тісній співпраці підприємств з консультантами. Оскільки при розподілі управлінської праці на окремі ланки може виявитися, що неможливо змінити одне без зміни іншого, виникає потреба у цілісному підході, системності рішень. Задовольнити цю потребу зможе кваліфікована команда консультантів, яка пропонує не лише поради чи проекти, а й методичне забезпечення розв'язання проблем організації, що виникають під час реструктуризації. У своїй роботі команда консультантів базується на наступних принципах:

- набагато ефективніше займатися не одноразовими покращеннями, а постійним розвитком організації;
- розвивати організацію як єдиний організм;
- здійснювати процес реструктуризації лише через розвиток персоналу;
- розвиток персоналу найкраще досягається через його залучення до розв'язання реальних проблем всієї організації; основним засобом вирішення цих завдань є спеціальні методи, які складають основу кваліфікації консультанта.

Система управління і управлінська структура в Україні дотепер знаходяться у полоні минулих стереотипів, тому дуже часто керівники продовжують використовувати свій старий досвід, що не відповідає сучасним вимогам. Особливо багатьох помилок припускаються керівники при виробленні стратегії розвитку організації. Основна з них — одноваріантність стратегії, коли розвиток організації розглядається у якомусь одному, заданому напрямку. Дослідження процесу успішної реструктуризації на практиці свідчать, що кожне третє-четверте підприємство зможе досить нормально функціонувати і без сторонньої матеріальної підтримки, якщо перетворити структуру управління виробництвом і застосувати сучасні технології менеджменту. Основною перешкодою для реструктуризації є позиція директорів, схильних задовольнятися малим, щоб утриматися на своїй керівній посаді.

Експертний аналіз господарської діяльності підприємств різних галузей показує, що у собівартості продукції, що виготовляється ними, прямі затрати, як правило, складають лише 20 %, а

решта — загальнозаводські затрати. Це свідчить про повну відсутність будь-якого менеджменту. Парадокс полягає у тому, що навіть якісна вітчизняна продукція у кінцевому підсумку нікому не потрібна через її високу собівартість. Багато директорів підприємств і дотепер не розуміють, що їхнім підприємствам допоможуть лише нові технології управління виробництвом. Внутрішні зміни повинні відповідати змінам у зовнішньому середовищі. Якщо у процесі змін у підприємства зрештою з'явилися гроші, то виникає спокуса припинити внутрішні реформи. Це помилка. Потрібно закріпити досягнутий результат, створивши запас організаційної міцності — перебудувати всі сфери виробництва.

Для забезпечення результативності реструктуризації ще одним шляхом має стати система форм і методів державної підтримки реформування підприємств, яка повинна містити такі положення:

- 1) вироблення та впровадження оціночних критеріїв встановлення ступеня результативності реформування підприємств;
- 2) розробка комплексних заходів щодо стимулювання виконання підприємствами вимог, що до них висуваються;
- 3) створення умов для реформування підприємств;
- 4) сприяння покращенню економічного стану підприємств, підвищенню конкурентоспроможності їх продукції, стимулювання інвестиційної діяльності (зміна амортизаційної політики у напрямку її лібералізації та вдосконалення механізму виконання судових рішень; формування системи економічних показників, що дають змогу підприємству вра-

ховувати своє положення на ринку і розробляти програми виходу на нові ринки тощо);

- 5) розробка нового набору даних, що подаються в органи статистики і характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

Таким чином, державне втручання у процес реструктуризації підприємств може бути додатковим потенціалом для прискорення результативності цього процесу.

Для того щоб українська економічна політика формувалась і здійснювалась відповідно з принципами ринкової економіки, її стрижнем має бути основний принцип — підприємство є центральною ланкою структурної реформи, а за умови успішної реформи — носієм економічного зростання. Результативно працюючі підприємства потрібно стимулювати стабільним ринковим законодавством, а не дезорієнтувати їх безнадійними галузевими програмами. Саме сприятливий правовий і адміністративний клімат є тою ланкою, якої не вистачає економічній політиці для підтримки підприємств у ході їх реформування.



Література

1. Лузин А. Роль управленческого консультирования в повышении инновационного потенциала предприятия // ЭКО. — 1996. — № 4. — С. 17–30.
2. Хайниш С. В., Токарева В. Ю. Механизм активного развития предприятия. — М.: Междунар. науч.-исслед. ин-т проблем управления, 1997.
3. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 3. — С. 71–72.