

НАУКОВЕ ЖИТТЯ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

(Аналітична записка за підсумками Всеукраїнської науково-практичної конференції,
Тернопіль, 25 квітня 2018 р.)

Організатори конференції – Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет.

В роботі конференції взяли участь: керівники та службовці органів державної влади та органів місцевого самоврядування, керівники підприємств та організацій Тернопільської області, науковці НАН України, вищих навчальних закладів України, аспіранти, слухачі магістерських програм та студенти.

На адресу конференції було надіслано 120 тез доповідей від авторів, які представляли більшість регіонів України.

Метою науково-практичної конференції було визначено виявлення тенденцій та проблем розвитку сучасного менеджменту, діагностика стану впровадження інноваційних технологій менеджменту в практику діяльності підприємств та організацій України, вироблення рекомендацій щодо активізації цієї роботи та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Проблемні напрями обговорення: тенденції та проблеми розвитку сучасного менеджменту; інноваційні технології менеджменту в діяльності підприємств та організацій; управління інвестиційно-інноваційними проектами на мікро- та макро рівнях; ресурсне забезпечення прийняття управлінських рішень.

Учасники конференції констатували, що:

1. В епоху формування суспільства, заснованого на знаннях, коли інноваційний процес набуває глобального характеру, а прерогативу у конкуренції займає боротьба за інтелектуальне лідерство, найвагомим чинником конкурентоспроможності національних економік, регіональних об'єднань і бізнесових утворень є інтенсивний інноваційний розвиток усіх сфер суспільного життя. Глобалізаційні процеси, у т. ч. й в інноваційній сфері, суттєво трансформують передумови побудови механізмів інноваційного забезпечення структурних перетворень економіки і конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання, які залежать від множини взаємопов'язаних чинників мега-, макро-, мезо- і мікроекономічного середовища (сили конкуренції, державні інституції, ринкова інфраструктура, менеджмент підприємств тощо), відсутність гармонійного впливу на які в системі управління унеможливує отримання ефекту синергії – дієвого впливу економічної політики держави та управлінського впливу менеджменту підприємств на зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

2. В умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів та розвитку їх нелінійності загрозою для України є не лише низька конкурентоспроможність продукції, суб'єктів господарювання,

окремих галузей і національної економіки загалом, але й імовірність так званого “системного відриву” – відставання від провідних країн через низьку здатність суб’єктів господарювання до інновацій, зростаючу несумісність технологій, а також структурну кризу та інституціональну невідповідність міжнародним нормам. З іншого боку, глобалізація зумовлює специфіку конкуренції на ринку інновацій, перетворюючи її в інтенсивний процес боротьби за інтелектуальне лідерство, що зумовлює безальтернативність реалізації інноваційної моделі розвитку. Останнє потребує радикального перегляду засад інноваційної політики держави, визначення інноваційних пріоритетів розвитку, формування джерел їх фінансового забезпечення, створення дієвого ринку інновацій для перебудови структури української економіки як засобу підвищення її конкуренто-спроможності. Поряд з тим аналіз індексів глобальної конкурентоспроможності країн та чинників, що її формують, засвідчує постійне падіння цього параметра оцінювання якості соціально-економічних перетворень і темпів зростання України порівняно з провідними країнами світу. Це суперечить задекларованим стратегічним орієнтирам України – впродовж десяти років увійти до двадцятки провідних країн світу. Відповідно досягнення таких висот потребує стрімкого інноваційного розвитку як безальтернативного шляху забезпечення інтенсивного економічного зростання на основі продукування і впровадження радикальних інновацій, комплексного вирішення проблематики формування дієвого конкурентного середовища та інноваційних пріоритетів розвитку, принципових змін структурної та регуляторної політик держави. “Наздоганяючий тип розвитку”, що фактично реалізується в Україні, в принципі не здатний забезпечити досягнення згаданої стратегічної мети.

3. Сучасний рівень і темпи розвитку інноваційної системи України не здатні забезпечити сталий розвиток економіки і є загрозливими для національної безпеки держави. У “Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів” зазначається, що інноваційні процеси в економіці України не набули вагомих масштабів, рівень інновативності економіки є вкрай низьким, а кількість підприємств, що впроваджують інновації, зменшується з кожним роком і становить на сьогодні 12–14%, що менше у 2–3 рази, ніж в інноваційно розвинених економіках. Наукоємність промислового виробництва знаходиться на рівні 0,3%, що на порядок нижче від світового рівня. При цьому майже третина коштів, що витрачаються на інноваційну діяльність, припадає на закупівлю обладнання, у той час як на придбання прав на нову інтелектуальну власність або на проведення науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт (НДДКР) витрати менші, а майже половина інноваційних підприємств взагалі не фінансують проведення наукових досліджень в інтересах свого виробництва.

4. Системний аналіз сучасної практики менеджменту дозволив виявити низку чинників, що характеризують його проблематику, зокрема: несприйняття національною моделлю менеджменту цінностей, правил і етичних норм, чинних у цивілізованому світі, схильність до збереження та використання національних моральних надбань, отриманих через релігію, історичну культуру; брак сучасних підходів та методів управління, дефіцит високопрофесійних, а водночас патріотично налаштованих кадрів і насамперед керівних; вибіркова система державної підтримки для великого бізнесу (тепличні умови для вітчизняного автопрому, модель розрахунку ціни вугілля “Роттердам+”, дотації найкрупнішим агрохолдингам, тендерна форма підтримки ведення бізнесу під одного учасника і т.д.); стрімкий розвиток олігархічної власності, яка контролює політичний та

інформаційний ресурс і працює за принципом приватизації прибутків і націоналізації збитків; неконтрольоване падіння вітчизняної валюти, відсутність гарантій макроекономічної стабільності, відсутність необхідних інституційних умов, щоб приватизовані підприємства швидко реконструювалися і модернізувалися, щоб шукали нові ринки, запроваджували нові технології, щоб акумулювали гроші та виходили на ринки з новітньою продукцією; витіснення національних бізнесменів зі світових ринків, в тому числі і сировинних, що вимагає створення нових ринків як в середині країни, так і закордоном. А їх можуть створювати лише ті підприємці, які використовують систему сучасного менеджменту, що базується на конкурентних технологіях управління та ведення бізнесу, моніторингу ринків, фінансів, підтримки профільної освіти; мілітаризація бізнесу, витіснені з ринку державні інвестиції, відкладене в часі споживання, неочікуване багатство для тих, хто виграв тендери для військового виробництва.

5. Вітчизняна система менеджменту потребує максимальної підтримки з боку держави в частині створення сприятливого інституційного середовища для розвитку підприємництва, скасування необґрунтованих преференцій для ведення великого бізнесу. Відповідно парадигма модернізації вітчизняної системи менеджменту повинна полягати в тому, щоб при існуванні корумпованої адміністративної еліти і стійкої олігархічної системи, яка не зацікавлена в інноваційних змінах, здійснювалося перетворення споживчої ресурсно-орієнтованої моделі розвитку в конкурентну продуктову, за якої вигоду отримувати буде населення.

Узагальнення результатів, отриманих в процесі роботи всеукраїнської науково-практичної конференції, дозволило зробити такі теоретичні узагальнення та практичні рекомендації:

– основними заходами державної політики для удосконалення системи генерації знань як передумови формування управлінських інновацій на всіх рівнях управління рекомендовано визначити розроблення стратегії переходу України до інноваційної моделі розвитку, для чого в числі інших необхідно здійснити такі заходи: експертиза, додаткове обґрунтування і впорядкування пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, їх ранжування за пріоритетами національних інтересів, забезпечивши можливість для фінансування найактуальніших з них, а обов'язковою умовою є їх узгодження з пріоритетами розвитку регіонів з метою виявлення реальних шляхів можливого інноваційного прориву; побудова механізму поєднання освіти, науки та інновацій, який є запорукою створення ефективного інноваційного середовища як цілісної системи і відповідно до цього удосконалення системи генерування знань; розвиток мотиваційних основ наукової діяльності та підвищення статусу науковців у суспільстві, підвищення їхньої заробітної плати, диференціація в оплаті залежно від досягнутих результатів, використання системи оцінювання як елементу мотивації з використанням сучасних критеріїв (участь у міжнародних конференціях, у наукових дослідженнях за грантовим фінансуванням, публікації в міжнародних виданнях тощо);

– необхідним визначено формування інноваційної інфраструктури як головної умови забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та зростання якості управління нею через такі заходи: ліквідація фрагментарності та диспропорцій у розвитку складових частин інноваційного процесу; усунення “інноваційних прірв”, що дозволяє нарощувати потенціал пріоритетних галузей економіки, створювати нетрадиційні механізми

співпраці учасників інноваційного процесу та співпрацювати з іноземними партнерами на паритетних засадах; забезпечення системності у розробленні й реалізації цільових програм, а також перегляд механізму обґрунтування і реалізації програм на основі гармонізації взаємодії уряду і бізнесу;

– у напрямі вдосконалення організаційних підходів до формування стратегічних альтернатив інноваційного розвитку підприємств необхідно здійснити заходи, пов'язані з продукуванням управлінських інновацій, які є основою конкурентних переваг: обґрунтування процесів злиття, поглинання, формування стратегічних альянсів; підвищення конкурентоспроможності шляхом подрібнення (зменшення); підвищення якості формування і оптимізації портфеля, обґрунтування і вибір часу диверсифікації; пошук альтернативних джерел сировини (вигідніший варіант доступу до сировини); інноватизацію у бізнес-процесі, особливо в такому, що має міжгалузевий характер; управління гнучкістю суб'єкта господарювання (гармонізація виробничого, інвестиційного та фінансового планування, страхування ризиків, можливості припинення проєктів, перенесення їх термінів тощо); формування дієвого мотиваційного середовища, насамперед для інноваційної діяльності; створення і розвиток креативної мережі; обґрунтування пріоритетів діяльності та доцільності використання аутсорсингу; брендинг;

– для проведення реструктуризації системи управління підприємством рекомендуються такі управлінські технології (з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин функціонування підприємства): реінжиніринг або оптимізація бізнес-процесів, функціонально-вартісний аналіз, маржинальний аналіз, побудова клієнтоорієнтованої компанії, активний і агресивний маркетинг, корпоративні інформаційні системи, логістичне адміністрування, збалансована система показників ефективності, аутсорсинг, бенчмаркінг, механізми саморозвитку, п'ятиступінчаста модель мотивації;

– для формування конкурентної вітчизняної системи менеджменту доцільною є її інноватизація з орієнтацією на п'ятий та шостий технологічні уклади, реіндустріалізацію, за якої розвиватимуться технології індустрії 4.0, що ліквідують межі між фізичною, біологічною і цифровою сферами. Сучасна система менеджменту повинна в своїй основі мати людиноцентричний підхід, соціальну відповідальність, концепцію інклюзивного зростання, орієнтуватися на професіонала-менеджера, який працюватиме за принципами сучасного кадрового та стратегічного менеджменту, фіскальної та інноваційної культури;

– активізація процесів глобалізації та інтеграції національних економік ставить перед вітчизняними підприємствами та організаціями нові виклики і загрози. Одним із таких викликів є необхідність налагодження співпраці не лише із представниками вітчизняного бізнесу, але і з бізнес-партнерами та інвесторами із зарубіжних країн. За цих умов особливої актуальності набуває не лише володіння іноземними мовами, але і обізнаність з національними звичаями, традиціями, культурними особливостями зарубіжних країн, володіння конкретними інструментами, методами та прийомами кроскультурного менеджменту;

– з метою забезпечення ефективності заходів підтримки інноваційного підприємництва в контексті реалізації завдань структурної перебудови економіки на засадах компліментарності та синергії доцільним є їх здійснення в рамках реалізації кластерної політики. З огляду на значні диспропорції в інноваційному розвитку регіонів України доцільною є розробка стратегії розвитку мережі інноваційних кластерів на основі

врахування потенціалу регіонів щодо продукування й сприйняття інновацій з формуванням оптимальної моделі кластерної взаємодії в орієнтації на забезпечення ефективного трансферу технологій, що сприятиме удосконаленню галузевої, технологічної, територіальної структури національної економіки;

– для забезпечення людиноцентричного підходу в системі менеджменту необхідно розвивати систему професійного навчання, яка полягає у: підтримці необхідного рівня кваліфікації працівників організації; підвищенні конкурентоспроможності організації на основі застосування знань, професійного досвіду та ефективних методів організації праці; створенні сприятливих умов для професійного зростання, самореалізації співробітників у ринкових умовах на основі підвищення мотивації, використанні новітніх засобів, програм і технологій професійного навчання; підвищенні рівня компетенції та професіоналізму працівників і ефективного їх використання, відповідно до запитів організації; вдосконаленні професійних навичок та вмінь, які необхідні для ефективної діяльності; підготовці персоналу до ротційного переміщення;

– у процесі формування якісної кадрової складової менеджменту не менш важливим чинником має бути створення системи управління знаннями як їх основного ресурсу. Це управління має бути пов'язане з накопиченням досвіду, розумінням процесів, методик і операцій організації та обміну досвідом і знаннями;

– новими реаліями, які впливають на формування сучасних систем менеджменту, є: орієнтація на ризики та впровадження ризикоорієнтованого мислення; домінування ідеології клієнтоорієнтованого підходу та фокусування на задоволенні наявних і очікуваних потреб споживачів та інших стейкхолдерів; знання та розвиток компетенцій працівників, пов'язаних з креативністю і критичним мисленням; орієнтація на досягнення успіху через стимулювання інновацій та впровадження революційних технологій; соціальна відповідальність бізнесу та соціальна ініціатива; командний підхід тощо. Більшість з означених підходів є критеріями впровадження систем управління якістю в організації як базової платформи побудови інтегрованої моделі менеджменту;

– сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про те, що недостатньо, аби організація була просто успішною, вона повинна бути досконалою, а для цього такій організації необхідно приділяти увагу всім своїм складовим діяльності, домагаючись оптимального використання наявних ресурсів, а також ефективно управляти: процесами виробництва (надання послуг); проектами; новими технологіями; змінами; новаціями; знаннями та ресурсами. Основний акцент такої діяльності має бути зорієнтований на задоволення потреб споживача, збереження його лояльності до організації, залучення до участі у формуванні якісних характеристик продукції та послуг. Практичним інструментом контролю та удосконалення діяльності в організації є Європейська модель досконалості. Вона є узагальненою моделлю ідеальної системи управління для організацій, зорієнтованих на сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності. Моделювання ділової досконалості має на меті: проведення самоаналізу та самооцінювання діяльності організації з метою визначення власних можливостей, переваг та потенційних проблем; ініціювання організаційних удосконалень і постійних покращень на кожному рівні управління та в кожній функціональній сфері діяльності на основі використання власних ресурсів, щоб наблизитися до ідеальних параметрів діяльності; визначення рівня досконалості в рамках Європейської моделі ділової досконалості EFQM, бенчмаркінгу,

досягнення цілей з якості, оптимального ціноутворення, розширення сегменту ринку, збільшення кількості постійних замовників тощо;

– особливої модернізації потребує сфера галузевого менеджменту:

а) зокрема, в частині модернізації муніципальної системи теплопостачання. Першим кроком має стати розмежування постачання та виробництва тепла на рівні фінансової звітності: тарифи на виробництво, транспортування і постачання тепла мусять розраховуватися окремо. Запровадження анбандлінгу дозволить на фінансовому рівні унеможливити перехресне субсидування мереж через перенесення витрат в генерацію тепла, тоді будуть помітні реальні витрати на утримання мереж і можна буде оцінити обсяги фінансування, необхідні для їх модернізації, реконструкції або заміни. Більше того, публічність формування тарифів згідно з бухгалтерським обліком дозволить забезпечити умови для конкуренції на ринку, належного утримання основних фондів, їх обслуговування, захищаючи виробників та споживачів. Ведення окремого обліку та встановлення окремих тарифів за кожним видом ліцензованої діяльності стане важливою передумовою для розвитку ринку теплової енергії та залучення приватних інвестицій у теплоенергетичну інфраструктуру;

б) в руслі модернізації аграрного менеджменту необхідно забезпечити паритет інтересів суспільства, територіальних громад та держави під час здійснення повноважень з розпорядження землями; обрання найбільш прийнятної моделі реформування земельних відносин та розвитку ринку аграрної землі; комерційне використання системи управління земельними ресурсами відповідно до довгострокової фінансової моделі, системи нормативно-правового регулювання та адміністративного управління, а також орієнтації системи управління земельними ресурсами на задоволення попиту споживачів; забезпечення прозорості діяльності системи управління земельними ресурсами, надійного, вільного, з низькими витратами доступу до земельної інформації всіх суб'єктів ринку; проведення постійного моніторингу, оцінки та здійснення контролю за ефективністю, цілісністю і прозорістю системи управління земельними ресурсами з урахуванням показників, що відображають, зокрема, витрати коштів і часу на виконання кожної операції із землею, а також ступінь задоволення потреб користувачів;

в) у контексті управління інвестиційно-інноваційними проектами на мікро- та макро рівнях важливим є досягнення ефективного публічного управління у сфері розвитку регіонів та територіальних громад, що орієнтується на досягнення таких першочергових цілей: децентралізація влади, реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади; удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівні; посилення міжгалузевої координації в процесі планування та реалізації державних регіональних програм; інституційне забезпечення регіонального розвитку; підвищення якості публічного управління розвитком територій; підтримка організацій громадянського суспільства, діяльність яких спрямована на забезпечення місцевого та регіонального розвитку, сприяння залученню громадян до процесу міжмуніципального співробітництва, до активізації економічного та соціального потенціалу територіальних громад, до реалізації локальних інноваційних та інвестиційних програм і проектів. Зокрема, дієвим інструментом управління розвитком об'єднаних територіальних громад є розробка місцевих бізнес-ініціатив та локальних проектів

інноваційного та інвестиційного спрямування, необхідність яких зумовлена сукупністю внутрішніх проблем та чинників впливу зовнішнього середовища;

г) ефективність функціональної діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС), успіх реформ залежить від володіння їх кадрового складу сучасними технологіями муніципального менеджменту. Досвід зарубіжних країн свідчить про їх багатоманітність, яку можна представити в рамках таких складових: стратегічне управління та планування, маркетингові дослідження, муніципальна логістика, фінансовий менеджмент, ресурсний аналіз, управління ризиками, антикризове управління, муніципальне ціноутворення, управління муніципальними проектами, публічно-приватне партнерство. Практика роботи об'єднаних територіальних громад засвідчує, що їх використання має обмежений, фрагментарний характер. Ефективність і результативність використання інноваційних технологій муніципального менеджменту в практиці об'єднаних територіальних громад вимагає розвитку персоналу, зокрема службовців ОМС, через навчання за освітньо-професійними програмами "Публічне управління і адміністрування" та підвищення кваліфікації; до практичної реалізації поставлених завдань доцільним є залучення наукового середовища в частині розроблення методик та консультування.

При підготовці аналітичної записки робоча група конференції використала матеріали доповідей учасників конференції: Бречка О. В. (Тернопіль), Бутка М. Р. (Чернігів), Галько Л. Р. (Тернопіль), Гладчука І. В., Дудкіної О. П. (Тернопіль), Желюк Т. Л. (Тернопіль), Жилінської О. І. (Київ), Жуковської А. Ю. (Тернопіль), Карчевої Г. Т. (Київ), Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. (Тернопіль), Маркіної І. А. (Полтава), Мельник А. Ф. (Тернопіль), Микитюка П. П. (Тернопіль), Михалочка В. В., Овсянюк-Бердадіної О. Ф. (Тернопіль), Попович Т. М. (Тернопіль), Синчишина А. Д., Скочиляс С. М. (Тернопіль), Тарасюк Г. М. (Житомир), Толуб'яка В. С., Шкільняка М. М. (Тернопіль).

Аналітичну записку підготували:

Петро Микитюк,

д. е. н., професор, Тернопільський національний економічний університет, член програмового комітету конференції;

Алла Мельник,

д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, Тернопільський національний економічний університет, член програмового комітету конференції;

Тетяна Желюк,

д. е. н., професор, Тернопільський національний економічний університет;

Олена Дудкіна,

к. е. н., доцент, Тернопільський національний економічний університет;

Олександра Овсянюк-Бердадіна,

к. е. н., доцент, Тернопільський національний економічний університет.