

продукції. Другий варіант – це відмова від реалізації проекту та перехід до етапу пошуку нових можливостей для розвитку.

Останнім етапом процесу управління процесами інноваційного розвитку підприємства є зворотній зв'язок із споживачем процесу на предмет відповідності результатів процесу очікуванням споживача. Далі відбувається перехід до першого етапу процесу, чим забезпечується циклічність і регулярність процесу, що в свою чергу підвищує його ефективність.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що процес управління процесами інноваційного розвитку промислового підприємства являє собою послідовний взаємопов'язаний комплекс дій, направлених на впровадження та використання інновацій у діяльності промислового підприємства, з метою досягнення цілей, визначених ключовими компетенціями, та за рахунок ресурсного, організаційно-структурного та функціонального забезпечення, яке надає інноваційний потенціал підприємства.

Список літератури: 1. Индикаторы инновационной деятельности: 2010: стат. сб. [Текст] – М.: Государственный университет – Высшая школа экономики, 2010. – 428 с. 2. Статистичний збірник «Україна у цифрах 2010» [Текст] / Державний комітет статистики України; за ред. О. Г. Осауленка. - К.: ДП Інформаційно-аналітичне агентство», 2011 - 252 с. 3. Карпова О. І. Управління розвитком підприємств малого бізнесу : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2003. – 19с. 4. Гриньов А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: Автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.07.01. / А.В. Гриньов – Харків: – 2004. – 37 с. 5. Іванісов О. В. Управління розвитком діяльності промислових підприємств: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський національний економічний ун-т. – Х., 2005. – 18 с. 6. Хаммер М. Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе: Манн, Иванов и Фербер; М.; 2006 7. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002. – 288с.

3.5 Некоторые методологические аспекты антикризисного управления в современных условиях инновационного развития

Практичний досвід країн з розвиненою ринковою економікою свідчить про те, що серед усіх ресурсів підприємства найважливіше значення має саме керування, уміння менеджменту підприємства розробляти цілі, визначати ціннісні орієнтири, координувати виконання завдань і функцій підприємства, домагатися ефективного результату його діяльності.

У сучасних теоретичних і практичних дослідженнях різних видів антикризового управління важливе значення набуває його вплив на розвиток підприємства. Проблема організації управління різними підприємствами набуває все більшу значущість із урахуванням сучасного рівня глобалізації соціально-економічних систем, прагненням промислових підприємств України ввійти в систему світової конкуренції. Різноманіття, різноспрямованість внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на даний процес, дозволяє зробити висновок, що як для соціально-економічної системи в цілому, так і для кожного промислового підприємства, буде необхідне поетапне корегування стратегії розвитку з урахуванням поточних змін зовнішнього оточення.

Оскільки результати зовнішніх впливів на підприємство як відкрити систему також різноманітні, а часом навіть не передбачувані, виникає необхідність пошуку запланованих заходів, що попереджають сприятливому зниженню їхнього негативного впливу на підприємство та економіку країни в цілому. Насамперед, це негативний вплив зовнішніх факторів на виробничо-економічний і технологічний бік економічної системи та її підсистем. У цих умовах ефективно реалізувати свій потенціал можуть ті підприємства, які в стані не тільки відслідковувати всі ринкові тенденції, але й творчо реагувати на всі зовнішні впливи, генерувати нові ідеї, продукти, менеджмент, включаючи організаційні структури управління.

Пошуки різних підходів до вдосконалення управління в умовах інноваційного розвитку концентрують свою увагу на основних антикризових заходах, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства. Причому, виходять із того положення, що стратегія розвитку підприємства, як перевірка управлінських рішень, ґрунтується на процесах формування і реалізації фінансової стратегії [1, с. 6].

Пошук більш сучасних підходів до управління промисловим підприємством у сучасних умовах може бути, на наш погляд, сконцентрованим на антикризовому управлінні з урахуванням стадій, етапів його розвитку.

Процес інноваційного розвитку підприємства характеризується наростаючою складністю його організації, включаючи як процес виробництва продукції, так і систему менеджменту. Збільшується кількість взаємозв'язків постачальників і споживачів, різноманітніше стають інтереси учасників процесу виробництва. У зв'язку із цим виникає можливість прояв ознак кризової ситуації [2] у періоди між циклами розвитку у вигляді процесу переходу підприємства з одного стану розвитку в інше.

Якщо відносити дане положення до різних етапів розвитку підприємства, то найбільш складна система менеджменту, включаючи організаційну структуру управління, має місце на стадії його розвитку як – «віолента», а етап його перехідного періоду – «твердження».

Для підприємств даного періоду розвитку характерно: досягнення значних конкурентних переваг і затвердження на ринку; досягнення значних результатів господарської діяльності, які, найчастіше, призводять до «інноваційної задоволеності» менеджменту, що, досить імовірно, не дозволяє бачити прояв деяких небажаних тенденцій даного етапу розвитку: поява потенційної можливості поділу підприємства на кілька самостійних суб'єктів виробничої діяльності; складна, дорога, негнучка організаційна структура управління; наявність конфліктних ситуацій; крах організацій починається, як правило, із конфліктів у вищому керівництві; негативна реакція постачальників, кредиторів, банків на різні заходи, проведені керівництвом підприємства; різні організаційні, структурні перетворення в системі управління, негативний характер зміни фінансових показників, встановлення завищених цін на продукцію, що випускається; зниження рівня доходів підприємства і прибутковості.

Необхідно також ураховувати, що кризові ситуації великих підприємств на стадії «віолента» викликають, як правило, серйозні зміни не тільки на ринку товарів, але й у соціальних, економічних, науково-технічних сферах. Створюються умови для соціального вибуху, який може бути викликаний зростанням розриву між зубожінням більшості та багатства меншості.

Причому, ряди соціально уразливих людей поповнюються за рахунок працездатного, кваліфікованого населення країни, що втратило гідні засоби для існування та за відсутності стабільності, а також ступеню їхньої соціальної захищеності; проявляється певна втома населення від різного виду суспільних потрясінь, незадоволених очікувань; у настроях починає проявлятися соціальний песимізм у зв'язку зі зниканням до кризового стану й зниженням життєвих стандартів. У цих умовах важливого значення набувають антикризові заходи тактичного, організаційного характеру, прийняття управлінських рішень, спрямованих на реалізацію можливого виходу із кризи.

У цей час приділяється багато уваги так званому процесу управління «стиск» підприємства; перехід від складної до більш простої, горизонтальної корпоративної структури управління, що формується відносно функціональним підприємства. Така структура являє собою плоску ієрархію, що скорочує вертикальне адміністрування; усуває ті елементи організаційної структури управління підприємством, які не забезпечують створення додаткової вартості. Такими організаційними структурами можуть бути як обслуговуючі допоміжні виробництва, так й окремі неефективні виробничі складові основного виробництва. Відбувається мінімізація процесу діяльності у середині комплексної системи виробничої діяльності при використанні меншої кількості працівників для найбільш повного здійснення функціональних процесів.

Пошуки різних підходів до вдосконалення управління в умовах інноваційного розвитку концентрують свою увагу на основних антикризових заходах, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства. Причому, виходять із того положення, що стратегія розвитку підприємства, як перевірка управлінських рішень, ґрунтується на процесах формування й реалізації фінансової стратегії.

Пошук більш сучасних підходів до управління промисловим підприємством у сучасних умовах може бути, на наш погляд, сконцентрованим на антикризовому керуванні з урахуванням стадій, етапів його розвитку.

Отже, саме для підприємств етапу розвитку «віолента», у першу чергу, виникає необхідність зміни системи менеджменту з метою підвищення її ефективності шляхом переходу в нову якість на базі переходу до іншої (спрощеної, плоскої) структури управління, зниження витрат на її зміст, збільшення гнучкості, дієвості системи в умовах ринку.

Однак, на наш погляд, зазначені заходи, при їхньому достатньому обґрунтуванні, можуть бути використані й на етапі розвитку підприємства – «періоду падіння», для якого характерне зниження всіх показників, що характеризують результати господарської діяльності.

У зв'язку із цим хотілося б звернути увагу на одне з визначень у понятійному апараті антикризового управління – «аксикреція» (лат. ахіо – цінність, creatio – створення) – система мір по створенню, виникненню у людини, організації нових цінностей або відновленні, регенерації, переосмисленні колишніх.

Треба, на наш погляд, звернути увагу на два моменти в словосполученні даного визначення: «нових цінностей», тобто в даному визначенні присутні спільно поняття інноваційності з урахуванням відновлення (регенерації) того, що існувало колись. Таким чином, можна зробити висновок, що відбувається повернення до колишньої структури управління, але з використанням інноваційних елементів, або повністю на новій основі.

Отже, такий вид управління перехідного періоду, що створює основу для наступного розвитку підприємства в новій якості можна визначити як аксикреційне. Однак оскільки воно виконує функції, завдання антикризові, то його можна з повним правом визначити як антикризове аксикреційне управління.

Аксикреційне антикризове управління – система заходів щодо відновлення (регенерації) організаційної структури управління на основі аналізу стану існуючої через її невідповідність (протиріччя, кризи) вимогам зовнішнього й внутрішнього оточення й, що базується на принципах реорганізації та реструктуризації процесу управління.

Реорганізація структури управління припускає її зміну (спрощення або відновлення на новій основі, принципах) з метою підвищення ефективності управління в умовах кризової ситуації. Наприклад, перехід від функціональної до лінійної структури керування.

Реструктуризація припускає використання методів антикризового керування, спрямованих на зміну окремих підсистем керування. Наприклад, реструктуризація кредиторської, дебіторської заборгованості, фінансів підприємства, трудових ресурсів.

Однак виникає цілком природне запитання. Чи можна вважати перехід на менш складну (плоску, лінійну) структуру управління шляхом реорганізації й реструктуризації, як інноваційний шлях перетворень, що створює основу подальшого розвитку? Або як повернення на вихідні позиції менеджменту даного підприємства, тобто, чи можемо ми говорити про інноваційний процес або про регрес, але прогресивний?

При цьому необхідно виходити з того положення, що будь-який вид антикризового управління (стратегічного, інноваційного, мотиваційного, соціально орієнтованого) це – комплекс характеристик, що відбивають його особливості, призначення, об'єктивну потребу, орієнтовану на розвиток. Крім того необхідно враховувати, що в чистому виді жоден з видів управління, практично, не зустрічається.

Необхідно особливо відзначити, що найважливіша відмінна риса антикризового маркетингу полягає в тім, що його можливість у вирішенні покладених на нього завдань, визначається, у першу чергу, людським фактором, у пізнанні ним циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем, у використанні інтелектуальних можливостей трудових ресурсів та їхньої мотивації. Тільки усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати й знаходити шляхи виходу із кризової ситуації, концентруючи зусилля на найбільш важливих проблемах, знаходити оптимальний варіант їхнього рішення. У зв'язку із цим антикризове управління – це таке управління, всі можливості якого визначаються, у першу чергу, людським фактором, і його

необхідністю прояву на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Особлива необхідність урахування соціального фактору в умовах антикризового управління визначається тим, що подальший розвиток і удосконалення ринкових відносин із властивим для них ростом невизначеності зовнішнього середовища, розширенням форм, методів і змісту економічної діяльності буде мати явний виражений характер у зв'язку з тим, що:

- розвиток самого процесу виробництва, буде мати, більшою мірою, не технічну, а соціальну спрямованість, орієнтовану на людину і засновану на базі інтелекту;
- ускладнення процесу виробництва буде відбуватися на принципово новому рівні, що вимагає, в першу чергу, різноманітної інтелектуальної праці;
- широкий процес інтеграції й інтернаціоналізації всіх складових елементів виробництва з використанням інноваційних структур менеджменту;
- використання високих технологій при виробництві соціально орієнтованих товарів, безвідходних сировинних ресурсів, інноваційної техніки.

Практичний досвід країн з розвинутою ринковою економікою дозволяє зробити висновок, що вихід із кризової ситуації завжди починається з інноваційної активності, що веде до відновлення основного капіталу, розвитку засобів виробництва, росту зайнятості та платоспроможності населення.

Однак добре відомо, що ефективність виробництва тільки на одну третину залежить від використання інноваційних процесів, а інша його частина визначається інтелектуальним капіталом трудових ресурсів, кваліфікацією, компетентністю менеджменту. Причому, світова тенденція полягає саме в тому, що їхнє значення в нарощуванні економічного потенціалу будь-якої країни постійно зростає. Таке явище можна пояснити декількома причинами.

У сучасних умовах інтеграції економічних систем головним фактором, що забезпечує ефективність суспільного виробництва, стають не засоби праці, а працівники розумової праці і менеджмент XXI століття – менеджмент інтелектуальної праці.

Справа в тім, що інтелектуальні здатності мають різні властивості, одна із яких є унікальною – бути джерелом підвищення ефективності виробничої діяльності за рахунок комбінації науково-технічного, виробничого, соціального, етичного потенціалу.

При цьому необхідно звернути особливу увагу на той факт, що сформовані раніше положення, методи впливу можуть стати непереборними перешкодами на шляху адаптації до нових інноваційних умов діяльності. Зміст такої стратегії менеджменту повинен бути орієнтований на повну відповідність із загальною концепцією розвитку всієї системи інноваційного виробництва. Особлива увага в інноваційній стратегії повинна приділятися мотиваційним методам стимулювання трудової діяльності: методам оцінки персоналу, перспективам його розвитку; оптимізації використання інтелектуального потенціалу кожного учасника організаційних систем, що дозволить вирішити одну з найважливіших завдань, необхідних для досягнення поставлених цілей – забезпечення максимальної продуктивності, а значить й ефективності суспільного виробництва та виходу із кризової ситуації.

Причому, специфіку соціальних завдань антикризового управління необхідно аналізувати з урахуванням етапів розвитку як для підприємств, організацій (на мікрорівні), так і соціально-економічних систем в цілому (макрорівні). На мікрорівні застосування положень соціальної психології до галузі економіки пов'язане з необхідністю оптимізації функціонування груп і колективів у сфері управління й виробництва.

У цих умовах виникають особливі вимоги до професійної, етичної, моральної підготовки менеджерів, тому що виникає необхідність застосування нових методів управління колективами людей, які не дозволяють використати лише силу наказу. Крім того, деякі методи управління вже вичерпали свої можливості. Виникають нові обставини, що перешкоджають використанню методів ефективного управління: усе більше місця в господарській діяльності підприємства займають фактори невизначеності й ризику; відбувається ерозія

як суспільних, так й особистих цінностей; відсутні можливості постійного процесу навчання, професійного росту самовдосконалення.

Розвиток ринкових відносин в умовах твердої конкуренції вимагає здатності швидкого пристосування до мінливого впливу зовнішнього середовища організації, що забезпечує на цій основі перспективу розвитку.

У зв'язку із цим ефективність управління колективами людей, наявність здатностей формувати, навчати, розвивати, раціонально використати соціально-психологічний механізм як важливий фактор процесу, що забезпечує ефективне управління.

Соціальними психологами експериментально доведено, що на продуктивність праці істотний вплив мають також специфічні соціально-психологічні фактори (самооцінка та взаємна оцінка членів групи), виявлення, облік і регулювання яких здатне серйозно підвищити індивідуальну і групову силову потенцію в колективах. До їхнього числа ставляться, наприклад, спрямованість установки індивідуума; характер і рівень координації сил у процесі продуктивної праці (процеси підсумовування, вирівнювання й упорядкування індивідуальних сил), роль керівництва в здійсненні цих процесів, стиль керівництва, стан процесів міжособових комунікації, типи існуючих, комунікативних структур.

Соціальне поведіння – специфічний тип активності, властивий людині. Характеризує його здатність до стійкої й ефективної участі в багатоцільових і багаторівневих структурах взаємодій, базисним змістом яких є координована трудова діяльність. Людське поведіння є адаптивним – виступає як послідовність пристосувань до середовища (включаючи внутрішню). Кожне з них реалізує деяку стандартну програму реакцій з набору програм, апробованих і налагоджених для типових ситуацій середовища в ході індивідуального досвіду або досвіду попередніх поколінь. Специфіка полягає не в самій по собі складності й різноманітності цих програм і навіть не в їхній функціональній побудові в системи більше високого порядку, а в тім, що висока індивідуальна пристосованість і життя у складно організованих співтовариствах є продуктом

безперервного процесу взаємних пристосувань, ітеративних процедур координації індивідуальних рішень і вчинків (рис. 1). Сучасне положення про людське поведження виходить із того, що область погодженої дії захоплює досить широке коло ситуацій і що навіть у конфлікті неминуче присутні елементи взаєморозуміння й координованості.

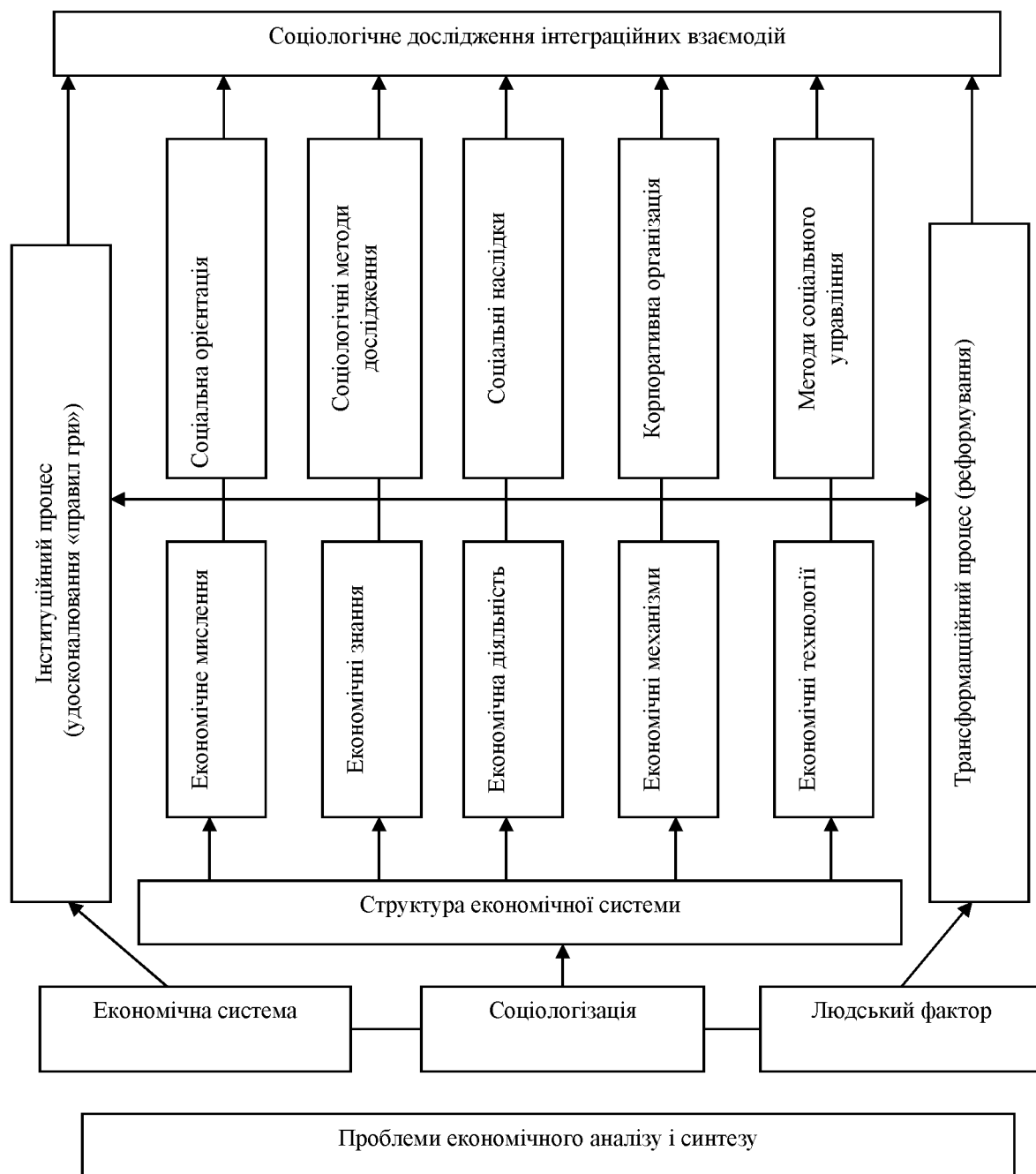


Рис. 1. Модель соціологізації економічних досліджень

Стійка сукупність соціальних вимог, які пропонуються людині, що займає

певну позицію в шаблоні координованої дії, утворить соціальну роль. У більшості досліджень соціальна роль трактується як функціональна одиниця, незалежна від індивідуальних особливостей її виконавця. Для позначення взаємодії соціальних агентів з їхніми ролями використовують термін рольове поведження. Соціальні ролі доповнюють один одного в деякому цілісному контексті. Тим самим вони утворюють для людини структуру орієнтирів, за допомогою яких він регулює свій індивідуальний внесок у координовану діяльність.

Тому виконання соціальних ролей є важливим об'єктом контролю з боку суспільства. Соціальний контроль не зводиться до однієї лише закріпленої законом або звичаєм системи соціальних санкцій (позитивних або негативних). Людина діє в емоційно насиченому середовищі, де особисті прихильності, побоювання викликати невдоволення в близьких, численні знаки задоволення або прикрості грають не менш ефективну роль стимулів до виконання відповідних норм. Уже саме виконання й прийняття ролей є важливим чинником соціального контролю і самоконтролю очікування певних вчинків, пристосування до них, вимог.

Проблематика соціального поведження висуває на перший план поняття комунікації. Продуктом комунікації є безупинно відтворені й обновлювані взаємодії, які соціальні агенти інтернаціоналізують у свій внутрішній мир і відповідним чином будують своє поведження.

Прогрес, досягнутий у розумінні соціального поведження, пов'язаний зі швидким поширенням методів комплексного аналізу процесів, що протікають у складних соціально-економічних агрегатах, у тому числі виробничих. Взаємодії усередині так званих малих груп досліджуються під кутом зору їхнього внеску в продуктивність праці та ефективність систем управління на підприємствах. Соціологи і економісти спільно вивчають процеси руху трудових ресурсів (структури розселення, плинність, професійні орієнтації й т.п.). Аналіз конкретних механізмів формування мотивів і ціннісних установок набув важливе прикладне значення при розробці заходів в області стимулювання

виробничих колективів та окремих працівників.

Необхідно враховувати і той факт, що на макрорівні, особливо в умовах глобалізації, інформатизації й комп'ютеризації збільшення значимості інтелектозмісту процесу виробництва, праці, товарів – особливо важливе значення надається соціальним факторам. Відбувається переміщення всіх видів ресурсів зі сфери споживання в сферу сервісних послуг; виникає можливість для економічно розвинених країн використати в обороті своїх і чужих ресурсів; відбувається зрушення акцентів із процесу забезпечення потреб виживання на основі максимізації економічного росту на питання максимізації якості життя, задоволення соціальних диференційованих потреб суспільства. Отже, на макрорівні вирішуються завдання більш високого рівня: мова йде про виховання у менеджера як і будь-якої людини виховання почуття соціальної відповідальності за існування всього людства, існування самого життя на Землі.

Можна припустити, що із цієї причини в сучасних умовах глобалізації економічно розвинені країни приділяють значну увагу надзвичайним економічним ситуаціям (рис. 2), які систематизуються й аналізуються за різними напрямками.

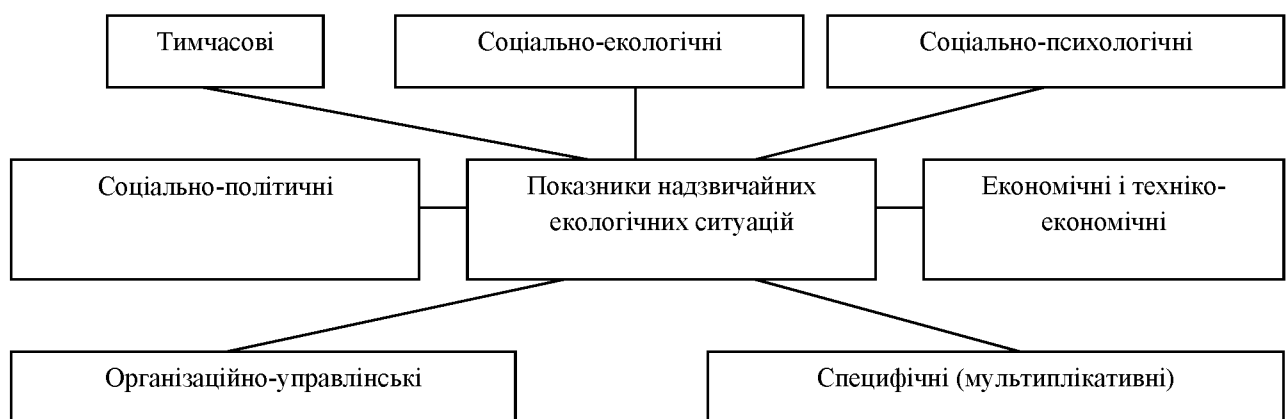


Рис. 2. Основні показники надзвичайних екологічних ситуацій

Необхідно враховувати і той факт, що умови глобалізації економічних систем вносять свої корективи й зміни організаційних структур управління;

створюються багатоструктурні глобальні інформаційні, фінансові транспортні структури ТНК, що здійснюють міждержавні взаємозв'язки на рівні держав, нівелюючи, таким чином, їхню значимість, національну безпеку, національні інтереси суверенних держав.

Все викладене дозволяє зробити висновок про особливо важливе значення не тільки якісної професійної, але й соціально орієнтованої підготовки майбутніх фахівців менеджерів в області антикризового управління інноваційних процесів.

Необхідно враховувати й той факт, що процес інтеграції інтелектуального потенціалу трудових ресурсів, виробництва й методів менеджменту буде в значній мірі залежати від їхньої здатності, швидкості пристосування до вимог ринку, які постійно змінюються.

Тому в процесі розробки стратегічних мір антикризового управління важливе значення мають не тільки інноваційні процеси, але й забезпечення їхнього менеджменту відповідним йому інтелектуальним потенціалом як у кількісному, так і у якісному співвідношенні. Оскільки менеджмент будь-якої організаційної структури в цих умовах повинен бути готовим до вирішення зовсім інших проблем, необхідних для досягнення інших цілей. Причому, менеджмент стає особисто відповідальним як за результати в досягненні цілей, так і за постійний процес його подальшого вдосконалення, придбання нових знань і навичок.

Сучасний фахівець в області менеджменту інноваційних процесів повинен бути не тільки кваліфікованим професіоналом, але й неабиякою особистістю; мати корпоративне мислення; уміти бачити соціальні орієнтири й розробляти відповідні ним стратегії, на основі широкого використання досягнень світової цивілізації; опановуючи міжнародні методи, інструментарій і стандарти обліково-аналітичної роботи, необхідної для прийняття управлінських рішень навіть при виникненні екстремальних, загрозливих ситуацій в економічній діяльності. Необхідність рішення зазначених завдань визначається ще й тим, що в сучасних умовах розвитку, особливе значення

надається загальнолюдським цінностям, захисту цивілізації й самої природи. Отже, виховання таких якостей у майбутніх фахівців антикризового управління здобуває особливо важливе значення.

Список використаної інформації: 1. *Путятин Ю. А.* Финансовые мероприятия стратегического управления развитием предприятия. – Харьков: «Основа», 1999. – 486 с.

3.6 Оцінка резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств

Технічний рівень та ефективність промислового виробництва у майбутньому визначається результативністю та напрямками поведінки інноваційної діяльності сьогодення. Підвищення інтенсивності інноваційної діяльності – важлива умова забезпечення динамічного розвитку та стійкого положення промислового підприємства на ринках продукції, що випускається, підвищення конкурентоздатності. Досягнення поставленої цілі неможливе без систематичного аналізу інноваційної діяльності промислового підприємства. Особливе значення мають науково обґрунтовані методи виявлення резервів, які сприяють створенню високоефективного механізму, який забезпечує безперервне генерування та швидке використання науково-технічних досягнень у діяльності промислового підприємства.

Підхід до інтерпретації терміну «резерви», який визначає їх не тільки як поліпшення використання незадіяних у процесі відтворення ресурсів, а, перед усім, як існуючі можливості більш ефективного використання ресурсів у ході виробничого процесу, бачиться достатньо обґрунтованим. Інновація є результатом інноваційного процесу, який представляє собою сукупність трудових процесів з їх реалізації. У свою чергу інноваційна діяльність представляє за своєю сутністю організацію робіт на стадіях інноваційного процесу у ході реалізації різноманітних інновацій в рамках певного промислового підприємства. Виходячи із цього, на наш погляд, під резервами підвищення ефективності інноваційної діяльності слід розуміти існуючі можливості її проведення більш економічними методами.