

НАУКОВЕ ЖИТТЯ

Аналітична записка за підсумками Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ТНЕУ, 17 квітня 2019 року)

Організатори конференції – Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет, громадська організація «Центр наукових досліджень «Стратегії розвитку».

В роботі конференції взяли участь – керівники та службовці органів державної влади та органів місцевого самоврядування, керівники підприємств, установ та організацій Тернопільської області, науковці НАН України, вищих навчальних закладів України та Польщі, аспіранти, слухачі магістерських програм та студенти. На конференцію було надіслано 235 тез доповідей 250 авторів.

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: формування цілей, стратегій та ефективності сучасного менеджменту підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику; методичні проблеми діагностування, оцінювання та аналізу в системі сучасного менеджменту; розвиток управлінських інновацій та інтелектуалізація систем сучасного менеджменту; імплементація технологій сучасного менеджменту в практику державних установ, організацій та органів публічного управління.

За результатами обговорення учасники конференції констатували таке:

1. Зміни в моделях розвитку в глобальному просторі, підвищення ролі креативного потенціалу, поява нових вимог до ведення бізнесу, вихід іноземних компаній на вітчизняні ринки, водночас наявність факту нераціонального використання природних ресурсів, екосистем вимагають вироблення національної моделі менеджменту, якій були б притаманні гнучкість, динамічність, адаптивність до вимог зовнішнього середовища, соціальна відповідальність. Вітчизняна модель менеджменту утверджувалася за роки незалежності в умовах: вибіркової державної підтримки для великого бізнесу; стрімкого розвитку олігархічної власності; відсутності макроекономічної стабільності, необхідних інституційних умов, неконтрольованого падіння вітчизняної валюти; витіснення українських бізнесменів зі світових ринків; вимушеної мілітаризації бізнесу. Як наслідок, вітчизняній системі менеджменту бракує сучасних підходів та методів управління, високопрофесійних кадрів, насамперед керівників.

2. Невід'ємним компонентом успішного функціонування будь-якої організації (підприємства, установи) є наявність стратегії як систематичного плану її поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та організації, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів. Не зважаючи на переваги стратегічного підходу до управління організацією, які полягають в можливості спрямування менеджерів на ключовий аспект стратегії, чітке реагування їх на зміни, можливості та загрози, можливості об'єднання рішень керівників всіх рівнів, активні протидії негативним тенденціям не знайшли достатнього поширення у вітчизняному бізнесі й менеджменті.

3. Запорукою успішної діяльності підприємств в довготерміновій перспективі є їх здатність змінюватися відповідно до мінливих ринкових умов за допомогою управлінських механізмів. Такими механізмами виступають управлінські інновації у вигляді ланцюга взаємопов'язаних та свідомо ініційованих змін, пов'язаних з якісним реформуванням управлінського блоку, які націлені на підвищення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

4. Оцінка ефективності інноваційних проектів підприємств має проводитися відповідно до міжнародних і національних стандартів оцінки ефективності проектів та базуватися на фундаментальних і специфічних принципах (урахування інтересів різних учасників інноваційних проектів, заміщення, очікування, гнучкість і еластичність, клієнтоорієнтований підхід, сприяння соціально-економічному розвитку). Для оцінки інноваційних проектів підприємств запропоновано використовувати методіку на основі комбінації реальних опціонів і нечітких множин, що враховує кількісні та якісні вихідні параметри, умови невизначеності та ризику, а також стратегічну важливість інноваційних проектів для майбутнього розвитку.

5. Україна має певну специфіку щодо менеджменту впровадження нових технологій. У розвинених країнах основна маса прибутку зосереджена у високотехнологічних галузях в Україні – у середньо і низькотехнологічних. Натомість нововведення здійснюються лише у тих галузях, які мають достатньо високий рівень рентабельності і можуть виділити на інновації частку своїх прибутків. З огляду на це заслуговують на увагу управлінські інструменти стимулювання інноваційного розвитку, зокрема в напрямках: розробки законодавчої бази і державних програм; фінансової підтримки інноваційних організацій; надання пільгових умов інноваційним організаціям; іншої підтримки інноваційних організацій.

6. Розвиток цифрової економіки вимагає певних трансформацій як в окремих сферах і секторах, так і в системі менеджменту підприємств, установ і організацій. Мова йде про створення мобільних робочих середовищ, цифрових робочих місць, що дасть змогу підвищення продуктивності праці та її інноваційності.

7. Теоретико-методологічні та прикладні напрацювання у сфері формування і функціонування системи менеджменту підприємств і організацій свідчать про зростання децентралізації рівнів управління та функціональних підсистем, завершення періоду стандартних підходів до формування моделей управління та мотивування персоналу і водночас динамічне підвищення ролі людського фактора, здібностей фахівців, цінності їхнього інтелекту, людських якостей, інтелектуальної активності та

інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. В цьому контексті заслуговують на увагу проблеми вироблення концепції інтелектуалізації систем менеджменту підприємства і організацій, уточнення їх структурних ознак, вибору методів та показників діагностики рівня інтелектуального потенціалу систем менеджменту, форм інтегрування елементів системи менеджменту на засадах процесів інтелектуалізації управління, менеджменту знань, інноваційний аспект менеджмент-освіти в Україні, партнерство університетів і бізнесу.

8. На особливу увагу заслуговують питання дослідження, оцінки активності інноваційних систем, формування довгострокових інноваційних цілей та інноваційних стратегій. На українських підприємствах досі інновації фінансуються за залишковим принципом, а управління процесами інноваційного розвитку здійснюється на несистемній основі. В сучасних умовах інноваційний процес на підприємстві слід розглядати як інтегративну взаємодію елементів корпоративної інноваційної системи, основними складовими якої є: зовнішні та внутрішні учасники інноваційного процесу, функціональну диверсифікацію, ресурсне забезпечення та сформованість інституційної структури підприємства.

9. Постановка проблеми впровадження новітніх технологій у практику органів влади зумовлена такими причинами: євроінтеграцію систем публічного управління, однією з ознак якої є зміна характеру функціональної діяльності (систем) публічного адміністрування; запровадженням в практику публічного управління концепції державного менеджменту, сутність якої полягає в тому, що в її основі лежать ринкові моделі регулювання; реалізацією стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів, в якій проблема інноваційного розвитку розглядається як системна соціально-економічна проблема, яка поширюється не лише на реальний та фінансовий сектор економіки, але й на сектор державного управління; формуванням інститутів публічного приватного партнерства, суспільно-політичних мереж, регіональних кластерів, які об'єктивно зумовлюють спільне прийняття рішень представниками бізнесу і влади, а, відповідно, вимагають оволодіння останніми сучасними системними технологіями менеджменту для спілкування «єдиною мовою»; наявністю інституційних вимог, передбачених критерієм членства в ЄС, згідно з якими країна-претендент має прискорити адаптацію інституційного середовища до норм і правил ЄС.

Оцінюючи стан справ з впровадженням новітніх технологій в практику публічної влади України, учасники конференції визначили:

– Програмою SIGMA та Концепцією «Європейського адміністративного простору визначено стандарти державного публічного сектору, однак як і в країнах ЦСЄ в Україні виникла проблема адмінспроможності їх втілювати. У зв'язку з цим актуальним залишається реформування існуючих інструкцій; впровадження сучасних алгоритмів комунікації, координації, консультування корпоративного управління, внутрішнього аудиту, розв'язання конфліктів тощо; 2) досягнення завдань за допомогою навчальних технологій «державного менеджменту» блокується: відсутністю чітких індикаторів оцінки кінцевих результатів діяльності; відсутністю в багатьох випадках методик моніторингу; відсутністю методик, а отже, і практики оцінки рентабельності і якості публічних послуг; слабким поширенням практики внутрішнього аудиту; 3) в

сучасній практиці використовуються такі інноваційні технології, як функціональний аналіз, контролінг, проектний менеджмент. Водночас не окреслений чітко «вихідний індикатор» сектору публічного управління, не використовуються сучасні підходи до розроблення стратегічних альтернатив, моделі стратегічного аналізу, стратегічні карти, методи кількісного оцінювання ризиків, які напрацьовані в теорії і практиці стратегічного менеджменту підприємств.

– Сучасне державне управління в Україні поступово трансформується в різновидність менеджменту, хоча в країні організуються тільки його зовнішні форми і атрибути. Немає головного – нової системи відносин в державному апараті, орієнтованих на реальну ефективність, на людину.

– Серед проблем, які потрібно розв'язати владі і бізнесу спільно, учасники акцентували на проблемах: детінізації економіки; нових підходів до територіальної організації виробництва, зокрема кластеризації регіонального економічного простору в умовах децентралізації; удосконалення менеджменту знань в органах влади; підвищення ефективності адміністративного менеджменту, партнерства університетів та бізнесу.

– Піднімаючи проблему стимулювання інноваційної діяльності в сфері розробки законодавчої бази і державних програм, учасники конференції виділили такі групи інструментів: 1) розробка програм і законів щодо сприяння створенню і розвитку технологічних парків, промислових та інноваційних кластерів, інноваційних стратегій; 2) розробка програм з підтримки розвитку наукових досліджень і їх комерціалізації шляхом створення і часткового фінансування ряду інноваційних центрів.

– Використання нових технологій менеджменту в органах публічного управління значною мірою пов'язане з застосуванням коректних показників результативності та ефективності оцінки діяльності персоналу. З цією метою доцільним є створення об'єктивної і комплексної системи індикаторів для такої оцінки, серед яких провідне місце мають займати показники якості надання адміністративних послуг. Це включає застосування єдиної технології оцінювання персоналу, змін в посадових інструкціях, об'єктивної оцінки на всіх етапах розвитку персоналу.

– Визначено, що завданням менеджменту знань в органах влади є формування механізму їх пошуку, генерування, зберігання, поширення і використання в контексті забезпечення досягнення організаційних цілей на інноваційній основі та реалізації стратегій розвитку владних інституцій.

– Зазначено, що одним із пріоритетних завдань органів публічного управління в нових трансформаційних умовах постає пошук шляхів залучення, розвитку та управління використанням всіх складових ресурсного потенціалу територіальних громад з метою вирішення проблем їх соціально-економічного та культурного розвитку на засадах синергії та системного підходу.

– Аналізуючи успішні реформи публічного управління розвинутих країн і порівнюючи їх з реформою децентралізації в Україні, учасники конференції звернули увагу на проблему керованості підпорядкованими об'єктами з боку публічного управління ОТГ. Серед очевидних недоліків: спрямування керівництвом ОТГ більшості коштів на власний апарат, облаштування територій, разові допомоги, вирішення запитів із побутових проблем, тобто на політичну популяризацію. Вимоги до розробки стратегії теж не містять оцінок керованості, в зв'язку з чим звернуто увагу на доцільність

імплементатії в практику стратегічного управління ОТГ європейських практик, зокрема використання елементів бізнес-планування.

– Акцентовано на проблемі конкуператії територіальних громад як співробітництва та конкуренції. Учасники конференції стверджують, що саме на рівні сільських ОТГ ця технологія, яка характерна для сучасної практики відносин між підприємствами, найбільш прийнятна і дасть змогу їм створити привабливіший продукт для інвесторів, туристів, мешканців, заощадити ресурси. Учасники конференції дійшли висновку, що прискорення інноваційного розвитку України є можливим через створення мережі невеликих «розумних» містечок.

– Учасники конференції констатували, що трансформація системи менеджменту ОМС в Україні зумовлена такими чинниками: інституалізацією місцевого самоврядування; становленням ринкової економіки; корпоратизацією територіальних спільнот базового рівня; становленням муніципального сектору економіки; демонополізацією ЖКГ; об'єктивним трансфером інноваційних технологій організаційного та муніципального менеджментів; поглибленням адміністративно-територіальної реформи.

Узагальнення результатів, отриманих у процесі роботи

Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, дало змогу зробити такі теоретичні висновки та практичні рекомендації:
за напрямом формування цілей, стратегій та ефективності сучасного менеджменту підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику:

– невизначеність та динамічність середовища функціонування організації зумовлює необхідність впровадження в її систему управління ризик-орієнтованих підходів та ризикового мислення, що дасть змогу враховувати контекст діяльності та адаптуватись до його вимог, об'єктивно оцінювати системні загрози і можливості розвитку, прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, а також самовдосконалюватись та продуктивно модернізувати виробничі й управлінські системи;

– сфера інновацій має охоплювати не тільки практичне використання розробок і винаходів науково-технічної сфери, але й передбачати зміни в продукті, процесах, організації, менеджменті та маркетингу. Це зумовлює загальносвітовий тренд створення інноваційних кластерів як інструменту для підвищення конкурентоспроможності підприємств, регіонів і країни загалом. Синергетичний ефект інноваційного кластеру проявляється за такими напрямками: підвищення ефективності використання ресурсів; зростання конкурентоспроможності; збільшення здатності до продукування і використання інновацій, на засадах стратегічного планування, ситуативного управління та ризик-менеджменту;

– стратегія формування інвестиційних ресурсів має бути важливим компонентом інноваційної та фінансової стратегії підприємств, розробка яких базується на прогнозуванні кон'юнктури інвестиційного ринку, а також обґрунтуванні доцільності інвестування. Аналіз, створення та впровадження на підприємстві основних аспектів та способів реалізації інвестиційної стратегії сприяє формуванню «стратегічного мислення» у керівників, підвищенню загальної управлінської культури на виробництві. Інвестиційна стратегія є ефективним інструментом новітнього менеджменту, в основі якого – визначення пріоритетних напрямків та форм інвестиційної діяльності;

– згідно зі світовими тенденціями інклюзивним має бути не лише розвиток національної економіки та її регіонів, а й розвиток окремих підприємств, установ і організацій. Оцінювати інклюзивний розвиток підприємств потрібно на основі ряду екстенсивних показників, зокрема кількості осіб середнього та старшого віку, які працюють на підприємстві; кількості осіб, які прийшли на підприємство без досвіду роботи; кількості жінок, в яких є малолітні діти; співвідношення чоловіків і жінок до загальної кількості працівників підприємства; кількості осіб із інвалідністю, які працюють на підприємстві; кількості людей, які належать до різних національностей і культур; кількості людей, які підвищили свою кваліфікацію тощо. Як показує світовий досвід, все більшу частку витрат на забезпечення інклюзивного розвитку бере на себе держава, яка має в своєму арсеналі низку дієвих інструментів, зокрема: державні замовлення; податкові стимули; державні програми підтримки; державне інвестування тощо;

– оцінка загроз розвитку продовольчого комплексу країни та її регіонів зумовлена необхідністю створення сприятливих умов для розвитку вітчизняного харчового виробництва, впровадження наукоємних технологій у галузі, зменшення залежності від імпортного постачання продовольства, перетворення агропромислового комплексу у високоефективний, експортно-спроможний стабільний сектор економіки-забезпечення продовольчої безпеки. Розробка заходів забезпечення еколого-економічної безпеки країни, що зумовлюються пріоритетністю національних інтересів, необхідністю своєчасного вжиття адекватних заходів, має базуватись на засадах правової демократичної держави, з обов'язковим врахуванням фактору часу;

за напрямом вирішення методичних проблем діагностування, оцінювання та аналізу в системі сучасного менеджменту запропоновано:

– концентрувати увагу на методичних проблемах діагностування, оцінювання та аналізу системи менеджменту інноваційної діяльності підприємств за такими напрямками: 1) з точки зору закритих інновацій – підприємство контролює всі етапи створення нововведень і комерціалізації, здійснює генерування власних ідей, їхнє опрацювання, отримання результату науково-технічної діяльності, виробництво продукції, вихід з нею на ринок і поширення її серед споживачів; 2) з точки зору відкритих інновацій – підприємство створює конкурентоспроможну бізнес-модель і максимально застосовує зовнішні технології для заповнення вузьких місць у бізнес-моделі, використовує зовнішні ресурси, в тому числі інтелектуальні, для створення додаткової вартості;

– для вирішення проблем, пов'язаних з визначенням ефективності інноваційної діяльності, необхідно розмежувати всі процеси та явища, які стосуються інноваційної та наукової діяльності. Важливим моментом є положення про те, що, визначаючись зі структурою інноваційної діяльності, необхідно зважати передусім на процес комерціалізації, а не лише акцентувати на розробленні нововведення;

– при здійсненні аналізу ефективності інноваційної діяльності у структурі соціально-економічних систем слід враховувати, що інтегральний вираз ефективності обов'язково має містити результати від інноваційної діяльності, які складаються зі споживчого, організаційного і комерційного ефектів, та інвестиційної діяльності, яка вміщує винятково комерційний ефект. Оцінювання комерційної ефективності доцільно

здійснювати з використанням системи показників приросту, які характеризують виробничий ефект від застосування інновацій, фінансової ефективності нововведень та показників інвестиційної ефективності інновацій;

– визначальними факторами, що зумовлюють проблеми формування методики оцінювання ефективності інноваційної діяльності, є: забезпеченість власними фінансовими ресурсами, висока вартість нововведень, що визначає підвищені ризики для інвесторів, високий економічний ризик, низький інноваційний потенціал підприємства. Інноваційну діяльність доцільно розглядати комплексно в такій структурній композиції: визначення факторів-обмежувачів, методик оцінювання і показників оцінки;

– одним із обмежувачів інноваційної активності підприємств є високий рівень ризиків, що супроводжують інноваційні проекти. Їхніми специфічними рисами є такі: високий рівень новизни цілей і завдань, комплексний характер, значна технічна складність, залежність результату проекту від якості кадрових та інформаційних ресурсів, високий рівень ризику тощо. Для розвитку методичного інструментарію оцінювання ризиків інноваційних проектів необхідно застосовувати методику когнітивного моделювання, що дає змогу врахувати складний характер взаємного впливу факторів ризику;

– важливу роль у відборі та забезпеченні ефективності інноваційних проектів виконує експертиза. Системний підхід до управління інноваційним розвитком підприємства передбачає розгляд й оцінювання сукупності альтернативних інноваційних рішень при прийнятті рішення про доцільність впровадження проекту. В зв'язку з цим на рівні підприємства або іншої економічної системи виникає необхідність відбору проектів, запланованих насамперед до впровадження, що дає змогу врахувати наявні обмеження за ресурсами, термінами, цільовою спрямованістю й іншими факторами, а також знизити ризики інноваційної діяльності. Як правило, такий відбір здійснюється експертами на основі отримання результатів експертизи інноваційних проектів підприємств. Експертиза має передбачати також контроль за ходом робіт. Контрольний етап експертизи інноваційного проекту необхідно поєднати з оцінюванням його фактичної ефективності. Це дасть змогу визначити ефективність інноваційного проекту та обґрунтувати прийняття управлінських рішень щодо інвестування інноваційних проектів у рамках стратегічного управління інвестиційно-інноваційною діяльністю.

У контексті розвитку управлінських інновацій та інтелектуалізації систем сучасного менеджменту визначено:

– результатом впровадження в сучасну практику господарювання успішних підприємств управлінських інновацій та інтелектуалізації систем сучасного менеджменту є формування їх конкурентних переваг, таких як ефективні бізнес-процеси, кваліфікований менеджмент, високопрофесійний персонал, інноваційний клімат та інноваційний розвиток, продуктивна бізнес-культура тощо. Управлінські інновації є інноваційним продуктом, що продукується у процесі вкладення інтелектуального капіталу в інноваційні форми, методи та способи планування, організування, мотивування і контролювання результатів діяльності та конкурентоспроможності підприємств на усіх рівнях ієрархії управління. Управлінські інновації створюють

середовище, яке формує передумови активізації інноваційної діяльності, розвитку інноваційного типу культури та створення інноваційних підприємств, забезпечують вирішення стратегічних завдань у процесі їх функціонування та розвитку;

– з метою масштабного впровадження цифрової економіки вітчизняним підприємствам, малому та середньому бізнесу важливо створити умови та відповідні стимули – від інформаційно-маркетингових до фіскальних та реалізації концепції «розумного виробництва». Інтеграція цифрових технологій у процеси виробництва є пріоритетом державної промислової політики, і має передбачати: створення інфраструктури Індустрії 4.0 (індустріальних парків, галузевих центрів технологій тощо); доступ до капіталу для створення нових інноваційних виробництв; розвиток цифрових навичок для підготовки персоналу, здатного працювати з технологіями Індустрії 4.0.

Для використання в Україні потенціалу Індустрії 4.0 важливим є впровадження таких ініціатив, як: 1) таргетинг, тобто аналіз та дослідження промислових секторів з метою оцінки конкурентоспроможності та перспектив розвитку; 2) впровадження програм просвіти та трансферу кращих практик з ІТ-сектору та цифрових індустрій в промислові сектори; створення інжинірингових кластерів; 3) формування галузевих «дорожніх карт» цифрових трансформацій, що передбачає пошук, розроблення та реалізацію ініціатив щодо цифровізації галузей промисловості, відновлення, підвищення їх конкурентоздатності, а в окремих випадках повернення в економічне середовище; 4) офіційне визнання міжнародних стандартів, які становлять загальновизнану основу Індустрії 4.0 (близько 100 стандартів), державна підтримка діяльності технічних комітетів, які беруть участь у роботі над стандартами, що стосуються Індустрії 4.0, створення механізму заохочення подання заявок на винаходи в Україні та державної підтримки патентування вітчизняних об'єктів інтелектуальної власності; удосконалення механізмів трансферу технологій;

– для забезпечення інституційних умов інтеграції інноваційної системи менеджменту України у світовий цифровий простір необхідно активно розвивати вітчизняну наукову цифрову інфраструктуру відповідно до тих напрямів, які є драйверами розвитку, забезпечуючи високотехнологічне зростання або прорив, передусім у частині використання потенціалу вітчизняних науковців у проведенні довгострокових наукових досліджень у сферах технологій (Future Emerging Technologies); мереж (Future Networks); Інтернет-досліджень та експериментів (Future Internet Research and Experimentation) тощо;

– розбудову інституційного середовища інноваційного розвитку слід спрямувати на досягнення таких завдань: створення розгалуженої системи інститутів розвитку, які супроводжуватимуть кожний етап створення і комерціалізації високотехнологічних продуктів; реформування системи фінансування науки відповідно до міжнародних стандартів, що стимулюватиме розширення діяльності вітчизняних наукових і науково-дослідних установ і відповідно зростання обсягів пропозиції інноваційних розробок на ринку високотехнологічної продукції; підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників галузей та видів діяльності, у які найбільш доцільно залучати іноземний капітал для підвищення їх технологічного рівня;

– для стимулювання інноваційної діяльності першочергове значення має імплементація в Україні зарубіжного досвіду фінансового забезпечення інноваційних

проектів, а саме: 1) надання технологічного кредиту з можливістю часткового зниження квоти капіталу кредиту (приклад Польщі); 2) формування сприятливих умов для залучення приватного капіталу в сектор фінансування високотехнологічних досліджень та інноваційних проектів; стимулювання комерціалізації інтелектуальної власності і захист патентних відносин; стимулювання державних замовлень на інноваційні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи та ін. (досвід США); 3) створення інститутів довгострокового кредитування, які функціонують у формі траст-банків та банків довгострокового кредитування; ініціювання зацікавленості приватних інвесторів у вкладанні капіталу (Японія); 4) надання державних дотацій інституціям, що займаються науково-дослідними роботами за контрактами, субсидій малим і середнім компаніям, звільнення від оподаткування коштів, вкладених у ризиковані проекти, що успішно реалізовано у Франції; 5) надання безповоротних позик, що практикується у Німеччині, де вони сягають 50% витрат на впровадження новітніх технологій;

– з метою підвищення ефективності системи управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації доцільним є розроблення низки заходів, в основу яких варто закласти: 1) запровадження в систему управління організацією ризик-орієнтованих підходів, узгодження ризик-менеджменту зі стратегічними цілями розвитку та цілями у сфері якості, формування інтегрованої моделі управління організацією; 2) постійний моніторинг ризикових ситуацій, виявлення джерел виникнення ризиків, їх масштабності, сили і напряду впливу на поточну і стратегічну діяльність; 3) запровадження внутрішнього аудитування якості як умови зниження ризику в управлінні якістю; 4) впровадження сценарних підходів в управління ризиками, вибір найбільш прийняттого з точки зору співставлення витрат та отриманої вигоди або мінімізації негативних наслідків ризику; 5) створення інформаційної системи оцінки ризиків та прогнозування наслідків їх впливу на діяльність організації;

– аудит управлінської діяльності є процесом вивчення та оцінювання явищ і фактів функціонування організації з метою надання рекомендацій управлінському апарату щодо ефективності використання ресурсного потенціалу організації з позиції досягнення мети та програмних цілей. Аудит управлінської діяльності має включати комплекс послуг щодо здійснення функціональної діяльності (функціональні огляди реалізації програмно-планової документації організації), а також щодо ресурсного забезпечення (аудит фінансової звітності, кадровий аудит, інформаційно-комунікативний аудит, соціально-психологічний аудит). Це створює передумови для виокремлення аудиту управлінської діяльності в окрему категорію аудиторських послуг, що дасть змогу керівництву організацій отримувати системну, повну та достовірну інформацію про стан системи менеджменту та розробляти на цій основі відповідні управлінські рішення.

У напрямку імплементації новітніх технологій менеджменту в практику публічного адміністрування, розвитку системи менеджменту органів державного управління та місцевого самоврядування рекомендується таке:

– формуючи політику щодо імплементації новітніх технологій менеджменту в практику публічного адміністрування, розвитку системи менеджменту органів

державного управління та місцевого самоврядування, слід врахувати причини та передумови її вибору: 1) європеїзацію систем публічного адміністрування; 2) запровадження у практику публічного управління елементів концепції державного менеджменту; 3) реалізацію стратегії інноваційного розвитку України в умовах глобалізаційних викликів; 4) формування інститутів публічно-приватного партнерства, суспільно-політичних мереж, регіональних кластерів, які об'єктивно зумовлюють спільне прийняття рішень представниками бізнесу і влади, спілкування «єдиною мовою»; 5) наявність інституційних вимог, передбачених інституційним критерієм членства ЄС, згідно з якими країна-претендент має прискорити адаптацію інституційного середовища до норм і правил ЄС;

– в умовах формування і реалізації інноваційної моделі розвитку України зусилля влади, бізнесу, наукового середовища мають бути спрямовані на формування інноваційної культури, розвиток інтелектуального потенціалу нації, насамперед інтелектуалізацію апарату публічного управління. Для підтримки впровадження інноваційних технологій у практику публічного управління необхідно запровадити цільову орієнтацію стимулів безпосередньо для впровадження інновацій, використовувати ефективніше міжнародний фактор в інтересах інноваційних технологій у практиці управління на всіх рівнях публічної влади, збільшити питому вагу прикладної тематики, тренінгів у програмах підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;

– з метою активізації інноваційної діяльності запропоновано сконцентрувати управлінську діяльність органів публічної влади на таких напрямках: розробка національних стратегій та програм розвитку нових технологій, створення державних організацій з комерціалізації результатів досліджень науково-дослідними установами; розбудова та модернізація наукової інфраструктури;

– відштовхуючись від загальносвітових трендів потенціалу менеджменту знань як системного ресурсу розвитку підприємств та організацій, до першочергових завдань, які слід реалізувати в контексті удосконалення менеджменту знань в органах публічного управління, доцільно віднести: 1) запровадження мотиваційної політики в органах влади, яка б формувала у публічних службовців потребу в перманентному набутті фахових знань з використанням можливостей: програм дистанційного навчання; он-лайн курсів; адаптивних програм підвищення кваліфікації з врахуванням специфіки завдань функціональної діяльності; отримання послуг навчально-тренінгових центрів з підвищення кваліфікації за індивідуалізованими програмами; участі в програмах, що реалізуються науково-освітніми кластерами та освітніми установами; 2) створення належного технічного і програмного забезпечення для доступу до знань, застосування інформаційних технологій управління з метою скорочення часу інноваційних процесів та налагодження каналів зв'язку між джерелами та споживачами знань; 3) вироблення і реалізація кадрової політики, яка б забезпечувала: ротацію кадрів із збереженням інституційної пам'яті; процес безперервного навчання публічних службовців; 4) формування організаційної культури, зорієнтованої на закріплення ціннісних орієнтацій щодо участі публічних службовців у створенні інтелектуального капіталу організації, підвищення індивідуальної компетенції публічних службовців за рахунок налагодження співпраці з споживачами публічних послуг; 5) активізація участі органу

влади у формуванні та розвитку інноваційної інфраструктури в рамках формування мережових структур, зокрема інноваційних кластерів.

– перспективним напрямом розвитку партнерства університетів і бізнесу може стати академічне підприємництво, основним формами якого є академічні спіноди, академічні стартапи, академічні підприємці. Запровадження академічного підприємництва може бути організованим державою, регульованим і фінансованим процесом, який стимулюватиме комерціалізацію результатів наукових досліджень;

– в умовах децентралізації на особливу увагу заслугоує формування регіональних інноваційних систем, врахування практики використання в ЄС регіонального інноваційного табла, технологій кластерного аналізу, реалізація вимог концепції бенчмаркінгу, тобто вимірюванню інноваційного розвитку і оцінки стану регіону, моніторингу фінансової стійкості проектів ДПП, періодичних незалежних оцінок концесійних активів, формування і використання потужного консалтингового супроводу регіональних інноваційних систем;

– для забезпечення трансформації системи менеджменту органів місцевого самоврядування необхідно: завершити реалізацію адміністративної та адміністративно-територіальної реформ; уможливити певну деполітизацію місцевого самоврядування як інституту локального економічного розвитку та соціального обслуговування; усунути бюрократизм та посилити ефективність служби в ОМС; поширити практику корпоративної взаємодії територіальних спільнот на основі функціональної координації, практично адаптувати прогресивний зарубіжний досвід муніципального управління, чіткіше окреслити повноваження суб'єктів управління економічним і соціальним розвитком громад в ієрархічному розрізі. Для імплементації інноваційних технологій в практику розвитку території доцільним є запровадження програмного забезпечення «Smart Villidge» («Розумне село»), що є комплексною електронною інформаційно-аналітичною системою, яка призначена для автоматизації діяльності об'єднаної територіальної громади;

– проектування функціонального підходу до управління на діяльність органів влади вимагає його використання із «вкрапленням» позитивів процесного підходу щодо загальної мети діяльності (спрямування на потреби споживачів), організаційної структури (сервісно орієнтованої), критеріїв ефективності;

– в контексті удосконалення управління ресурсним потенціалом регіонів, територіальних громад обґрунтованою є доцільність системного підходу, перевагами якого є: 1) застосування комплексу механізмів управління ресурсним потенціалом, що передбачає системне та адекватне впливу зовнішнього середовища формування ресурсної бази, відповідно до розробленої стратегії розвитку громади, а не забезпечення точкових ресурсних запитів окремих складових управлінської системи (органів влади, окремих посадових осіб, окремих суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності, що функціонують на території громади тощо); 2) забезпечення у процесі використання ресурсів орієнтації на цінність ресурсів для різних видів управлінської, економічної, соціальної, суспільно-політичної діяльності, прибутковості ресурсів, результативність та ефективність їх використання, а не тільки на вартість ресурсів; 3) досягнення раціонального використання та розподілу ресурсів між секторами локальної економіки та соціально-економічними процесами для

збалансованості стратегічного розвитку територіальної громади; 4) забезпечення контролю наявності та достатності необхідних ресурсів для виконання поставлених стратегічних завдань, а також контролю за їх цільовим використанням (відповідно до затверджених стратегій, програм, планів, місцевих бюджетів та інших нормативних та управлінських документів); 5) досягнення оптимізації використання всіх складових ресурсного потенціалу з орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності територіальної громади;

– до пріоритетів діяльності органів влади в контексті детінізації економіки слід віднести: формування повноцінної інфраструктури (створення спеціально уповноважених державних органів з дієвими компетенціями, розвиток елементів інформаційно-аналітичної інфраструктури детінізації, сприяння функціонуванню інституцій з фінансового моніторингу для упередження і боротьби з приховуванням коштів, створення і розвиток інституту інформаційних повідомлень громадянами та суб'єктами господарювання); запровадження т.зв. «запобіжників контролю» детінізації в системі державного управління; зростання інвестиційно-інноваційної активності в цій сфері.

При підготовці аналітичної записки та рекомендацій використані висновки та пропозиції, що містились у надісланих наукових розробках учасників і результати безпосередніх дискусій, що велись на пленарних і секційних засіданнях конференції. У формування підсумкових матеріалів конференції найбільший внесок мали наукові розробки та пропозиції, висловлені в доповідях: Августина Руслана (Тернопіль), Апостолок Оксани (Тернопіль), Близнюк Тетяни (Харків), Бречка Олександра (Тернопіль), Бутка Миколи (Чернігів), Васиної Алли (Тернопіль), Вдовічена Анатолія (Чернівці), Вдовічен Ольги (Чернівці), Галько Людмили (Тернопіль), Гарафонові Ольги (Одеса), Грабовської Моніки (Вроцлав, Польща), Дейнеки Юрія (Тернопіль), Демків Ірини (Тернопіль), Дудкіної Олени (Тернопіль), Желюк Тетяни (Тернопіль), Жилінської Оксани (Київ), Жуковської Аліни (Тернопіль), Заставнюк Любові (Тернопіль), Здреника Василя (Тернопіль), Зелінської Анети (Вроцлав, Польща), Зось-Кіор Миколи (Полтава), Касич Алли (Київ), Котис Наталії (Тернопіль), Крисько Жанни (Тернопіль), Круп'як Лідії (Тернопіль), Круп'як Ірини (Тернопіль), Кузнецові Інни (Одеса), Кухти Павла (Київ), Лепейко Тетяни (Харків), Мельник Алли (Тернопіль), Микитюк Петра (Тернопіль), Микитюк Юлії (Тернопіль), Овсянюк-Бердадіної Олександри (Тернопіль), Островецького Віктора (Тернопіль), Попович Тамари (Тернопіль), Сеніва Богдана (Тернопіль), Скочилиас Світлани (Тернопіль), Смачило Ірини (Тернопіль), Чикало Інни (Тернопіль), Шинкарук Лідії (Київ), Шкільняка Михайла (Тернопіль), Ящеріциної Наталії (Івано-Франківськ).

Рекомендації конференції підготували:

д.е.н., проф. **М. М. Шкільняк,**

д.е.н., проф. **А. Ф. Мельник,**

д.е.н., проф. **П. П. Микиитюк,**

к.е.н., доц. **О. П. Дудкіна,**

к.е.н., доц. **О. Ф. Овсянюк-Бердадіна.**