

# З

---

## Лідер змін

Некеровані зміни • Політика лідера змін • Організоване вдосконалення • Використання успіху • Ініціювання змін • Вікно можливостей • Чого слід уникати • Попереднє тестування • Два бюджети лідера змін • Зміни і стабільність • Як твориться майбутнє

### Некеровані зміни

Керувати змінами не можна, але їх можна випереджати. Давно вже нічого не чути про «подолання опору змінам», але ж усього кілька десятиліть тому це була одна з найпопулярніших тем; їй присвячували книги і семінари з менеджменту. Сьогодні всі змирилися з «неминучістю змін», і це наводить на думку про те, що зміни перейшли до тієї ж категорії, що смерть і податки: краще зустрітися з ними пізніше, а ще краще — не зустрічатися взагалі.

Але для періоду струсів, який ми зараз переживаємо, зміни — це норма. Безумовно, вони пов'язані з втратами й ризиком і до того ж вимагають величезної праці. Але якщо організація — комерційне підприємство, університет, лікарня тощо — не ставить собі за мету сміливо йти назустріч змінам і швидко змінюватися разом із навколишнім світом, вона приречена на животіння. У періоди корінних структурних перетворень виживають тільки лідери змін — ті, хто вловлюють новітні тенденції і миттєво пристосовуються до них, використовуючи собі на благо можливості, що відкриваються.

Першорядне завдання менеджменту в XXI столітті полягає в тому, щоб перетворити на лідерів змін якнайбільше організацій. Лідер змін розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість, цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни і знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації. При цьому свої дії він підпорядковує чотирьом основним пунктам:

1. Політика, спрямована на створення майбутнього.
2. Методика пошуку й прогнозування змін.
3. Стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації.
4. Політика, що дає змогу максимально врівноважити зміни і стабільність.

Саме цим чотирьом пунктам, що вирізняють лідера змін, і присвячено цей розділ.

## Політика лідера змін

Сьогодні багато говорять про «інноваційну діяльність». Але підвищення рівня сприйнятливості організації до нововведень навіть за наявності відповідних змін в організаційній структурі ще не означає перетворення її на лідера змін. Навпаки, це може тільки відвернути увагу, бо справжнього лідера змін вирізняють бажання і здатність не тільки створювати щось абсолютно нове, а і сміливо ламати сформований порядок речей.

Для того щоб стати лідером змін, необхідно виробити *політику, яка змушує теперішнє працювати на майбутнє*.

Перший принцип такої політики, фундамент для всіх інших, можна сформулювати так: *треба припинити жити учорашнім днем*. Завдання номер один – вивільнення ресурсів, що витрачаються на підтримку тих напрямків діяльності, які вже не сприяють підвищенню продуктивності

та ефективності. Не можна створити завтрашній день, не позбувшись учорашнього. Збереження того, що безповоротно зникає, вимагає величезних витрат сил і часу. На підтримку технологій і виробництв учорашнього дня організації витрачають свої найбільш рідкісні та цінні ресурси, насамперед сили і час найбільш досвідчених і висококваліфікованих працівників, причому завжди безрезультатно. Бо будь-яке нове починання — не кажучи вже про започаткування чогось абсолютно унікального — завжди пов'язане з непередбаченими труднощами і має проводитися під керівництвом найкращих фахівців. Але фахівці, що обтяжені боротьбою за збереження вчорашнього дня, не можуть творити день завтрашній.

Тому другий принцип політики змін на рівні реалізації виражається в *плановій, організованій ліквідації*.

Лідер змін регулярно перевіряє на життєздатність кожен товар, послугу, процес, ринок, канал поширення, кожного споживача і форму кінцевого використання. Мета перевірки — отримати зважену і об'єктивну відповідь на питання: «Якби ми ще не почали виробництво цього товару (використання цього процесу, освоєння цього ринку тощо), то чи стали б ми це робити з огляду на інформацію, якою володіємо зараз?» За негативної відповіді не варто лякатися і говорити: «Подумаймо ще раз». Слід негайно переходити до питання: «Що робити?» Підприємство приречене на зміни. Воно приречене на дії.

Повна ліквідація абсолютно виправдана у трьох випадках і є правомірною, якщо життєздатність товару (послуги, ринку або процесу) характеризується фразою: «Кілька років ще напевно протримається». Тому що так говорять тільки про «згасаючий», тобто такий, що перебуває на останній стадії свого життєвого циклу, товар (послугу або процес), який завжди вимагає максимуму уваги і найбільших витрат.

«Згасаючий» товар зв'язує по руках і ногах найдібніших і найдосвідченіших фахівців. При цьому «час життя», що залишився старому товару (послузі, ринку або процесу), найчастіше перебільшується. Зазвичай мова йде вже не про щось «при смерті», а про небіжчика. У лікарів є приказка: «Найскладніша, найдорожча і найбільш марна справа — намагання запобігти розкладанню трупа».

Другий випадок, коли товар (послугу, ринок або процес) потрібно негайно ліквідувати: якщо єдиний аргумент на користь його збереження можна сформулювати як «усе одно ми на нього вже нічого не витрачаємо» (тобто витрати, пов'язані з налагодженням його виробництва, компанія вже повернула). Поводження з активами, як із повністю амортизованими, відбивається на зовнішньому бухобліку і більше ніде. Для управлінського бухобліку не існує «нічого, не вартого активів», є лише незворотні витрати — економічний термін, яким позначаються будівлі та інші вкладення в основний капітал. Питання: «Скільки нам це коштує?» — непрофесійне. Професіонал ставить питання по-іншому: «Що це нам дає?» Активи, які більше нічого не дають, крім графі обліку, тобто єдина перевага яких полягає у тому, що вони нічого не варті, не є активами. Це незворотні витрати.

Третій — і найбільш важливий — випадок, коли ліквідація правомірна: наявність старого і «вмираючого» товару (послуги, ринку або процесу), заради збереження якого гальмується або зовсім залишається поза увагою розвиток нового і перспективного товару (послуги, ринку або процесу).

Ось один із найяскравіших прикладів того, чого ніколи не слід робити. Мова про найбільшого американського виробника автомобілів *General Motors* і про Профспілку працівників автопромисловості, найбільше об'єднання працівників заводів *General Motors*, а також про те, як їхніми спільними зусиллями майбутнє було принесене в жертву минулому.

Кожен мешканець США знає, що з середини 70-х до середини 80-х, усього за десять років, японські автомобілебудівники збільшили свою частку на американському ринку легкових автомобілів на 30%. Але мало кому відомо, що *Ford* і *Chrysler* — дві не дуже великі автомобілебудівні компанії США — від цього анітрохи не постраждали, а навпаки, теж збільшили свої частки ринку. Третину своєї частки ринку японці отримали за рахунок зменшення частки ринку німецької компанії *Volkswagen* (у 70-х вона володіла 10% автомобільного ринку США), а ще дві третини — аж 20% — японцям практично подарувала компанія *General Motors*, скоротивши власну частку ринку з 50 до 30%.

Протягом 15 років *General Motors* тільки тим і займалася, що маніпулювала цінами і знижками, не досягаючи якихось вражаючих результатів. Нарешті в кінці 80-х років компанія вирішила перейти в активний наступ, вивівши на ринок новий автомобіль *Saturn*, який, по суті, був просто трохи дорожчим варіантом японських машин — за дизайном, організацією виробництва, маркетингом, системою обслуговування і стилем трудових відносин. *General Motors* відмінно підготувала вихід нового автомобіля на ринок. *Saturn* був просто приречений на успіх, оскільки в США давно мріяли про вітчизняний автомобіль нового типу.

Але вже незабаром стало очевидно, що *Saturn* не зможе скласти конкуренцію японським автомобілям, бо усі доходи від його продажу йшли на підтримку *Oldsmobile* і *Buick*, «зга-саючих», щоб не сказати «вмираючих» марок *General Motors*. А потім *General Motors* — за активної участі профспілок — почала просто душити *Saturn*. На його розвиток не давали грошей, тому що гроші були потрібні на безглузді спроби «модернізувати» заводи, що випускають *Oldsmobile* і *Buick*. Керівництво не виділяло грошей на розробку нових моделей *Saturn*, тому що, знову ж таки, гроші йшли на переобладнання

*Oldsmobile* і *Buick*. А профспілка узялася за знищення нових і перспективних трудових відносин, що склалися на заводах *Saturn*, боячись, що їхній приклад у створенні партнерських відносин між керівництвом і робітниками може поширитися і на інші підприємства *General Motors*.

Ні *Oldsmobile*, ні *Buick* не виграли від цього. Обидві марки, як і раніше, втрачають популярність. Проект *Saturn* майже знищений. А справи *General Motors* з її профспілкою, як і раніше, йдуть дедалі гірше.

Як повинна проводитися ліквідація? Вона може набувати різних форм.

У випадку з *General Motors*, скажімо, можна було піти таким шляхом: по-перше, ліквідувати («вбити») «згасаючу» стару торгову марку *Oldsmobile*, а по-друге – максимально ефективно використати успіх нової марки *Saturn*, перевести на її розвиток усі ресурси і фахівців, щоб надалі перетворити цей підрозділ на незалежну компанію, вільну від агресивної конкуренції з боку старих торгових марок *General Motors* і від старих споживачів компанії.

Другий варіант полягає в тому, щоб робити приблизно те саме, але по-іншому. Ось приклад: кожен книговидавець знає, що значну частину його доходу від продажів (близько 60%) і практично весь прибуток дає продаж книг, виданих раніше, рік-два тому. Але жоден книговидавець ніколи не вкладає ресурси у просування і продаж цієї літератури. Усі його зусилля зосереджені на роботі з новими книгами. Одна з великих видавничих компаній багато років витратила на те, щоб змусити своїх продавців активно торгувати книгами попередніх років, але безуспішно; при цьому компанія не могла собі дозволити витратити гроші на їхнє просування. Тоді один із членів ради директорів поставив питання так: «Якби ми тільки починали працювати з книгами попередніх років, то чи стали б ми продавати їх за такою ж системою,

як зараз?» І коли у відповідь прозвучало одноголосне «Ні», було поставлено наступне питання: «Що ж робити?» В результаті компанію реорганізували і розбили на два підрозділи: перший почав займатися закупівлею, редагуванням, виданням, просуванням і продажем нових книг (виданих у поточному році), а другий — просуванням і продажем книг попередніх років. За два роки обсяг продажів «старих» книг збільшився майже втричі, а прибуток компанії подвоївся.

Отже, перше запитання, яке повинен регулярно ставити перед собою лідер змін: що вже пора ліквідувати? Не менш важливим є і друге питання: як має відбуватися ліквідація? Це дуже складне запитання, тому будь-яку відповідь на нього обов'язково варто протестувати у невеликих масштабах, тобто випробувати за допомогою пілотного проекту (подробіці далі в цьому розділі).

У період швидких змін відповіді на питання «Як?» старішають швидше, ніж відповіді на питання «Що?», тож питання: «Якби ми тільки починали це робити, то чи стали б робити це так, як робимо сьогодні, знаючи те, що знаємо зараз?» — у лідера змін повинне стосуватися кожного товару, послуги, ринку або процесу. Воно має регулярно звучати не тільки з приводу «згасаючих» товарів, послуг, ринків і процесів, а й із приводу успішних.

Це стосується усіх сфер діяльності підприємства. Але особливу увагу необхідно приділяти тій галузі, якою більшість підприємств нехтує (щоб не сказати «ігнорує»), а саме — розповсюджувачам і каналам поширення. Під час стрімких змін розповсюджувачі і канали поширення зазвичай змінюються швидше за всіх. До речі, саме вони найбільшою мірою виявили схильність до впливу «Інформаційної революції».

Терміни «розповсюджувачі» і «канали поширення» — це, звісно, терміни бізнесу. Проте «розповсюджувачі» є у кожній установи — і вони ж є першими «споживачами» цієї установи.

Ось приклад із некомерційної сфери. Консультант зі вступу до вищих навчальних закладів — це «канал поширення», за допомогою якого американські університети і коледжі традиційно знаходять перспективних абітурієнтів. Але сьогодні потенційні студенти та їхні батьки дедалі частіше шукають інформацію про коледжі й університети у численних журналах і книгах, присвячених освіті і освітнім установам. Кілька великих американських університетів значно збільшили кількість своїх абітурієнтів і рівень їхньої підготовки, спрямувавши зусилля на ці нові канали поширення, не скорочуючи при цьому зусиль із «продажу» через консультантів зі вступу до вищих навчальних закладів.

Аналогічним чином, система НМО (див. розділ 1) усе частіше стає «каналом поширення» для лікарень, а всього десять років тому єдиним таким каналом був особистий лікар пацієнта. Тому лікарні дедалі частіше і тісніше працюють із НМО, прагнучи залучати і лікарів, і пацієнтів.

Досі ми обмежувалися абстрактними міркуваннями про вплив, який інтернет може чинити на сферу поширення. А тим часом цей вплив уже сьогодні цілком відчутний. Ось що відбувається зараз на американському автомобільному ринку.

Давно відомо, що коли сім'я збирається придбати машину, дружина особисто вирішує, яку машину *не* слід купувати. Таким чином, за рішення про купівлю відповідає дружина. Але жінки, як теж давно відомо, не люблять спілкуватися з дилерами. Тому, коли сімейна пара приходять до автосалону, в ролі покупця виступає чоловік, навіть якщо рішення про покупку вже прийняте (і прийняте дружиною). Проте інтернет дозволяє жінці самій зробити покупку — і дилер вже не потрібен.

Отже, перед автомобільною індустрією стоїть завдання: перетворити інтернет на свій канал поширення. І як стало відомо, *General Motors* вже працює у цьому напрямку. Але чи



означає це, що автомобільна промисловість має відмовитися від традиційної системи збуту через дилерів?

Питання «що ліквідувати» і «як ліквідувати» слід ставити систематично, відповідно до заздалегідь складеного розкладу, інакше вони постійно «відкладатимуться», бо з ними ніколи не зв'язується «популярна» політика.

Ось приклад вдалої організації планової ліквідації. В одній дуже великій компанії, що спеціалізується на наданні маркетингових послуг у розвинених країнах, обговоренню питань щодо ліквідації відводиться перша половина першого понеділка кожного місяця. Наради з приводу ліквідації проводяться на всіх рівнях управління — від топ-менеджменту до диспетчерів. На кожній із цих нарад розглядається тільки одна зі сфер діяльності компанії: наприклад, у перший понеділок першого місяця по черзі розглядаються послуги, що надаються компанією; у перший понеділок другого місяця — регіони, в яких працює компанія; у перший понеділок третього місяця — організаційні питання надання послуг тощо. Протягом року компанія, таким чином, повністю обстежує свою роботу включно із кадровою політикою. Упродовж року зазвичай ухвалюються три-чотири важливих рішення про те, що можна змінити в послугах компанії, і одне-два рішення щодо того, як це зробити.

Крім того, протягом року завдяки проведенню таких нарад пропонується від трьох до п'яти нових ідей. Рішення про зміну чого-небудь — ліквідацію послуги, відмову від колишнього способу виконання певної роботи або впровадження якоїсь нової пропозиції — щомісяця повідомляються усьому керівному складу. Двічі на рік менеджери всіх рівнів звітують про те, що зроблено для виконання цих рішень, які дії виконано і які результати отримано.

Відколи ця компанія вперше вдалася до політики організованої ліквідації вісім чи дев'ять років тому, вона

збільшила свій капітал у чотири рази (з урахуванням інфляції). Щонайменше половину своїх досягнень вона приписує політиці організованої ліквідації.

## Організоване вдосконалення

Ще один принцип політики змін — планове, організоване поліпшення (японці називають його *кайзен*).

Усе, що підприємство робить у внутрішньому і зовнішньому середовищі, має систематично і безперервно вдосконалюватися: товари і послуги, виробничі процеси, маркетинг, обслуговування, технології, підготовка і навчання кадрів, використання інформації. Удосконалення повинне проводитися відповідно до запланованого річного відсоткового показника: в більшості напрямків діяльності, як показує досвід японців, реальним і оптимальним є щорічне поліпшення на 3%.

Однак безперервне вдосконалення потребує принципового вирішення одного важливого питання: що означає «ефективність» у конкретній галузі виробництва? Якщо необхідно підвищити ефективність, — а саме в цьому, звісно, і полягає мета безперервного поліпшення, — спочатку слід чітко визначити, що ховається за цим терміном.

Якщо розглядати як приклад виробництво комплексних і складних товарів, при виготовленні яких існує великий відсоток браку, то зниження відсотка браку кінцевої продукції з 40 до 35%, очевидно, суттєво підвищить ефективність. У цьому разі воно означає підвищення якості. Але в більшості інших галузей відповідь отримати набагато складніше. Що таке «якість» товару? Що під цим має на увазі виробник, а що — споживач? У сфері обслуговування визначення ефективності отримати ще важче.

Наведу ще приклад. Один великий комерційний банк визнав, що підвищення ефективності полягає у розширенні

товарної номенклатури, тож вирішив запровадити у філіях нові, більш «передові», фінансові послуги, зокрема продаж облігацій державної позики і консультування з погашення заборгованості. Банк витратив чимало часу і коштів на визначення спектру послуг, яких найбільше потребують споживачі, на розробку методики їхнього надання та на підготовку персоналу. Але після того, як філії банку узялися до надання нових послуг, кількість клієнтів несподівано почала зменшуватися. Тільки тоді керівництво усвідомило, що ефективність роботи банку з точки зору споживачів вимірюється тим часом, який клієнту доводиться проводити у черзі для здійснення звичайних банківських процедур. З точки зору клієнта, що менше черг, то вища ефективність. Додаткові «товари» у вигляді нових послуг – це прекрасно, вважають клієнти, але ними мало хто користується.

Тоді банк вирішив удосконалити процес надання стандартних послуг, які не вимагають ні високого рівня підготовки персоналу, ні великої кількості часу. Для цього провели спеціальну роботу з касирами, а нові фінансові послуги передали спеціальній групі службовців. Їм виділили окремі столи, поруч із якими були встановлені інформаційні щити, що рекламують нові послуги. Після цього показники знову різко пішли вгору, причому як у традиційному наборі послуг, так і в нових видах. Але через те, що не було проведено попереднього випробування – не підготовлено пілотного проекту, в ході якого нововведення були б випробувані на одній-двох філіях, – банк утратив майже два роки і солідну суму грошей.

Безперервні поліпшення у будь-якій сфері в підсумку перетворюють усю систему роботи, сприятимуть появі нових товарів, нових послуг, нових процесів і нових видів бізнесу. Безперервне вдосконалення спричиняє фундаментальні зміни.

## Використання успіху

Наступний принцип політики змін полягає у тому, що успіх треба з розумом застосовувати.

Минуло всього 70–80 років, відколи було винайдено «щомісячний звіт». Згодом він міцно увійшов у ділову практику комерційних організацій і поширився сьогодні практично повсюдно. У більшості випадків на першій сторінці цього звіту вказані галузі, в яких показники виявилися нижчими від запланованих, або такі, де витрати перевищили закладені в бюджет. Головна тема щомісячного звіту – проблеми. На нарадах, які теж стали стандартною практикою майже у всіх комерційних організаціях (і, зрозуміло, не тільки у комерційних), обговорюється саме цей звіт про проблеми і нічого більше.

Проблеми не можна ігнорувати. Серйозні проблеми вимагають термінових дій. Але щоб виступати в ролі лідера змін, організації необхідно зосередити увагу на можливостях. *Організація просто зобов'язана посадити проблеми на сувору дієту і почати відгодовувати можливості.*

Для цього потрібна невелика, але надзвичайно важлива процедурна зміна у вигляді додавання до щомісячного звіту ще однієї «першої сторінки». На новій «першій сторінці» (вона має передувати тій, яка присвячена проблемам!) слід подавати результати, які виявилися кращими від запланованих, у якому б вигляді це поліпшення не виражалось – у показниках обсягів продажу, доходів, прибутку або кількості. Цій «сторінці можливостей» необхідно приділяти не менше часу, ніж зазвичай приділяється «сторінці проблем». Деякі організації, свідомо прагнучи стати лідерами змін, вже досягли успіху у відповідних змінах своєї структури, приділяючи «сторінці можливостей» усю першу половину дня або навіть цілий день, зате наступний ранок (або день) цілком присвячується проблемам.

Підприємства, яким вдалося стати лідерами змін, завжди готові знайти співробітників для реалізації можливостей. Ось як це можна зробити: на одну сторінку виписати нові перспективні можливості, а на іншу сторінку — прізвища найнадійніших і досвідчених працівників. Потім кожного із них призначити керівником того чи іншого проекту з реалізації найбільш багатообіцяючих можливостей. З усього цього можна зробити висновок: перша — і найбільш зручна — можливість проведення успішних змін полягає у використанні власних досягнень і в перетворенні їх на фундамент подальшої діяльності.

Найкращий приклад — це, мабуть, японська компанія *Sony*. Вона «своїми руками» домоглася світового лідерства відразу в кількох сферах, систематично використовуючи свої досягнення й успіхи, великі і малі, не пропускаючи жодного.

В основі усієї продукції, що випускається компанією *Sony*, лежить магнітофон, колись винайдений у самій компанії. Успіх, завойований цим першим винаходом, компанія використовувала для розробки наступного продукту, який теж виявився успішним; цей успіх був використаний для наступної розробки і так далі. Не можна сказати, що сенсації слідували одна за одною, але нові товари незмінно викликали інтерес у покупців. Оскільки кожен товар базувався на успіху попереднього, ризик компанії був мінімальним; навіть якщо товар виявлявся невдалим, компанія практично нічого не втрачала. В результаті *Sony* створила досить успішні товари, щоб не тільки стати одним зі світових лідерів, а й увійти в число небагатьох компаній, успіх яких залишається стабільним протягом тривалого часу.

Прикладом може слугувати і група підприємств із виробництва медичної електроніки американської компанії *General Electric*. У своїй висококонкурентній галузі компанія проявила себе не тільки як найбільший і найуспішніший виробник,

а і як лідер змін. Вона домоглася цього, відверто експлуатуючи власний успіх, — кожен новий успішний товар базувався на попередньому успішному товарі. Часом новий товар був лише злегка поліпшеною модифікацією старого, але завжди зміни, навіть незначні з точки зору компанії, оберталися величезним поліпшенням у роботі лікарів і клінік.

Як і безперервне вдосконалення, використання успіху рано чи пізно призведе до справжньої інновації. Настає момент, коли невеликі кроки щодо поліпшення перетворюються на великі, фундаментальні зміни, на щось зовсім нове і унікальне.

### **Ініціювання змін**

Наступний принцип, на якому повинна будуватися політика змін, стосується інноваційної діяльності та формулюється так: політика лідера має бути спрямована на ініціювання змін.

Цій темі сьогодні приділяється значна увага. Можливо, це не найважливіша частина діяльності організації; можливо, для більшості підприємств більше значення мають організована ліквідація, планове вдосконалення, використання успіху. До того ж без цих принципів — ліквідації, вдосконалення і використання успіху — жодна організація не може сподіватися на успішне впровадження інновацій.

Але щоб процвітати як лідер змін, організація повинна виробити політику систематизованої інноваційної діяльності. І головна причина тут, імовірно, не в тому, що лідер змін потребує безперервного оновлення (хоча це так). Головна причина у тому, що систематизована інноваційна діяльність формує організації імідж лідера змін. Ця політика змушує кожного члена організації бачити у змінах нові можливості.

## Вікно можливостей

Щоб організація формувала для себе імідж лідера змін, потрібне систематичне — кожні півроку або рік — вивчення змін, які можуть обернутися новими можливостями у сферах, які я називаю «вікнами можливостей».

Ось ці «вікна»:

- несподівані успіхи або невдачі самої організації, а також несподівані успіхи або невдачі конкурентів;
- зміни, насамперед у процесах (наприклад, поширення), а також у поведінці споживачів;
- потреби виробничого процесу;
- зміни в структурі галузі та ринку;
- демографічні зміни;
- зміни у сенсі і сприйнятті;
- нові області знання.

Зміни за кожним із цих показників ставлять перед організацією нові запитання. Чи дозволяє ця зміна впровадити будь-які інновації, тобто розробити новий товар, послугу, процес? Чи пов'язана вона з можливістю отримати нові ринки і/або споживачів, нові або вдосконалені технології, нові або вдосконалені канали розповсюдження? Інноваційна діяльність завжди пов'язана з ризиком. Але якщо вона будується не на припущеннях, а на тому, що вже відбулося (чи відбувається) — у самій компанії, на її ринках, у її дослідженнях, у суспільстві, в демографії тощо, — ризик не такий великий, яким він буває, якщо інноваційна діяльність відірвана від дійсності.

Нові ідеї сьогодні перестали бути «осянням генія». Інноваційна діяльність — це тяжка і наполеглива робота, і вона має бути організована як одна з функцій кожного підрозділу підприємства і на кожному рівні управління.