**Механізм формування і реалізації стратегії управлінських інновацій.**

**ПЛАН**

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА 6

1.1 Сутність поняття „інновація” 6

1.2. Функції інновації 14

1.3 Роль інновації в вирішенні управлінських задач на підприємстві 16

ВИСНОВКИ ПО ПЕРШОМУ РОЗДІЛУ 20

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА 22

2.1 Дослідження спонукальних мотивів впровадження управлінських інновацій господарюючими суб’єктами України 22

2.2 Необхідність у нових методах рішення управлінських задач 27

2.3 Аналіз факторів, що впливають на управлінські інновації 38

ВИСНОВКИ ПО ДРУГОМУ РОЗДІЛУ 43

ВИСНОВОК 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 47

# ВСТУП

В українській господарській практиці так склалося, що з усіх нововведень, здійснюваних на підприємствах, та їхня частина, що відноситься до сфери менеджменту, у кращому випадку виступає як екзотика, частіше ж усього вона традиційно залишається в тіні не тільки для самих підприємств, але і при проведенні досліджень із проблем інновацій. У той же час значимість якісного й ефективного управління, ступінь його впливу на результати діяльності будь-якої організації вже ніким не піддаються сумніву. Необхідність розвитку систем управління теж не викликає сумніву. Однак сам інноваційний процес у сфері управління (на відміну від сфери основного виробництва, наприклад) залишається для багатьох досить неясним.

У рамках даного дослідження ми виходимо з того, що процес розвитку в будь-якій організації повинний бути керованим. Засобом керованого розвитку є нововведення, тобто цілеспрямовані зміни, нові елементи, свідомо впроваджені у виробничу культуру і структуру організації. Існує величезна безліч змін, що виникають в організації стихійно. Однак з інноваційними процесами, із упровадженням нововведень ми маємо справу тільки там, де проводяться цілеспрямовані зміни, що відповідають обраному напрямку розвитку, зафіксованим результатам, до яких повинні привести зміни, і забезпечуються всі умови, при яких процес перетворень протікає найбільше ефективно.

Управлінські нововведення часто випадають з точки зору керівників, що зводять звичайно розвиток підприємства до технічних чи технологічних новацій. При такому підході підприємство не розглядається як система діяльності, з її вихоплюється лише її "основний" процес. Потенціал організації сприймається однозначно як технічний і технологічний. Організаційний і кадровий потенціали (тобто ступінь нарощування можливостей за рахунок більш ефективного управління і використання людських ресурсів) серйозно не використовуються. Таким чином, можливості для розвитку істотно знижуються.

Якщо підприємство - це сукупність, система сфер діяльності, то управління здійснюється стосовно елементів цієї системи - виробництву, кадрам, фінансам, реалізації продукції і т.д., а також до всієї системи в цілому. Різноманітні задачі, що зважуються в процесі управління, можна об'єднати, звівши до виконання ряду базових управлінських функцій: плануванню, організації, контролю, керівництву, а також метафункції - аналізу. Оскільки відновлення, розвиток будь-якої діяльності відбувається за рахунок удосконалювання методів її реалізації, можна стверджувати, що крапками можливих нововведень у сфері менеджменту є методи реалізації перерахованих вище функцій при управлінні всіма сферами діяльності підприємства, а також способи розподілу цих функцій на підприємстві, тобто організаційні структури.

Прояв необхідності в управлінських новаціях, а також їхнє фактичне здійснення, відбуваються саме на рівні методів, що використовуються керівниками підприємств при рішенні визначених задач у процесі управління тими чи іншими сферами діяльності.

Аналізуючи інноваційні процеси в сфері менеджменту, важливо відзначити, що в основі управлінських нововведень лежать об'єктивні процеси зміни умов господарської діяльності підприємств і відповідної зміни змісту управлінської діяльності.

Основна *мета* даної курсової роботи полягає у обґрунтуванні використання управлінських інновацій вітчизняними господарюючими суб’єктами.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємопов’язаних *завдань*:

* визначити сутність поняття управлінської інновації;
* дослідити роль інновацій в вирішенні управлінських задач на підприємстві;
* проаналізувати готовність та бажання впроваджувати управлінські інновації вітчизняними підприємницькими структурами.

В якості *об’єкта* дослідження виступають відносини, що виникають в процесі реалізації на підприємстві управлінських інновацій.

*Предметом* дослідження виступають інновації в сфері управління.

В процесі курсового дослідження використовувались наступні *методи* наукового дослідження: - історичний метод, який був застосований при вивченні наукових поглядів на проблему інновацій; монографічний метод, за допомогою якого досліджувався вітчизняний і зарубіжний досвід інноваційної діяльності; соціологічний метод, використовуючи який ми дали кількісну та якісну оцінку готовності вітчизняних економічних суб’єктів до впровадження управлінських інновацій.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

## 1.1 Сутність поняття „інновація”

Під інновацією (англ. *іnnovatіon* - нововведення, нововведення, новаторство) ми розуміємо "інвестицію в новацію".

Новація (лат. *novatіon* - зміна, відновлення) являє собою якесь нововведення, якого не було раніш. Відповідно до цивільного права новація означає угоду сторін про заміну одного укладеного ними зобов'язання іншим, тобто цей результат є новація [14, c.72].

Інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку чи технологію, у нові форми організації виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування, прийоми аналізу і т.п..

Інновацію можна назвати також інноваційним продуктом. З поняттям "інновація" тісно пов'язані поняття "винахід" і "відкриття". Під винаходом розуміють нові прилади, механізми, інструменти, інші пристосування, створені людиною.

Відкриття є процес одержання раніше невідомих даних чи спостереження раніше невідомого явища природи. Відкриття відрізняється від інновації по наступним ознаках:

1. Відкриття, а також винахід, робляться, як правило, на фундаментальному рівні, а інновація виробляється на рівні технологічного (прикладного) порядку.
2. Відкриття може бути зроблено винахідником-одинаком, а інновація розробляється колективами (лабораторіями, відділами, інститутами) і втілюється у формі інноваційного проекту.
3. Відкриття не переслідує метою одержати вигоду. Інновація ж завжди ставить своєю метою одержати більший приплив грошей, велику суму прибутку, підвищити продуктивність праці і знизити собівартість виробництва за рахунок застосування якогось нововведення в техніку і технології, а також одержати будь-яку іншу відчутну вигоду.
4. Відкриття може відбутися випадково, а інновація завжди є результатом пошуку. Її випадково не роблять. Вона вимагає визначеної чіткої мети випуску і техніко-економічного обґрунтування [14, c.78].

Термін "інновація" як нова економічна категорія ввів у науковий оборот австрійський (пізніше американський) учений Йозеф Алоіз Шумпетер (J. A. Schumpeter, 1883-1950) у першому десятилітті ХХ ст. У своїй роботі "Теорія економічного розвитку" (1911) Й. Шумпетер уперше розглянув питання нових комбінацій змін у розвитку (тобто питання інновації) і дав повний опис інноваційного процесу [17].

Й. Шумпетер виділяв п'ять змін у розвитку:

1. використання нової техніки, технологічних процесів, чи нового ринкового забезпечення виробництва;
2. упровадження продукції з новими властивостями;
3. використання нової сировини;
4. зміни в організації виробництва і його матеріально-технічному забезпеченні;
5. поява нових ринків збуту.

Сам термін "інновація" Й. Шумпетер став використовувати в 30-і рр. ХХ ст. При цьому під інновацією Й. Шумпетер мав на увазі зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

Згідно Й. Шумпетеру, інновація є головним джерелом прибутку: "прибуток, власне кажучи, є результатом виконання нових комбінацій", "без розвитку немає прибутку, без прибутку немає розвитку". Книги Й. Шумпетера дали поштовх до робіт інших вчених в області інновацій.

У сучасній економіці роль інновацій значно зросла. Це викликано тим, що в ринковій економіці інновації являють собою зброю конкуренції, тому що інновація веде до зниження собівартості, до зниження цін, до зростання прибутку, до створення нових потреб, до припливу грошей, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, до відкриття і захоплення нових ринків, у тому числі зовнішніх.

Сьогодні опис технологічних інновацій базується на міжнародних стандартах, рекомендації з яких були прийняті в м. Осло в 1992 р. (так називане "Керівництво Осло"). Ці стандарти охоплюють нові продукти і нові процеси, а також їх значні технологічні зміни. Виходячи з цього прийняті два типи технологічних інновацій:

* продуктова інновація;
* процесна інновація.

Продуктова інновація охоплює впровадження нових чи удосконалених продуктів. Тому продуктові інновації підрозділяють на два види:

* базисна продуктова інновація;
* поліпшуюча продуктова інновація.

Процесна продуктова інновація являє собою освоєння нових форм і методів організації виробництва при випуску нової продукції. При цьому мається на увазі, що випуск нової продукції можна організувати при наявній технології, устаткуванні, енергетичних ресурсах і при використанні традиційних методів організації виробництва і управління.

Використовуючи поняття "міжнародні стандарти", треба мати на увазі, що реально міжнародних стандартів не існує, а є стандарти, що застосовуються якоюсь групою країн з урахуванням їх юрисдикції. Юрисдикція являє собою правову сферу, на яку поширюються повноваження даного державного органа. Наприклад, у Європі діють дві глобальні правові системи: острівна, чи англо-саксонська, і континентальна, чи франко-германська. У США своя правова система, у країнах Латинської Америки - інша і т.п. [4].

Українськими офіційними термінами по інновації є терміни, використовувані в Концепції інноваційної політики України. Такими термінами є:

1. "Інновація (нововведення)" - кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав реалізацію у виді нового чи удосконаленого продукту, реалізованого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності.

2. "Інноваційна діяльність" - процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи удосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки. Розглядаючи дане визначення інноваційної діяльності варто вказати на відсутність у ньому поняття розробки інновації. Інноваційна діяльність означає весь без винятку інноваційний процес, починаючи появою ідеї і закінчуючи дифузією продукту. Більш точне визначення інноваційної діяльності наступне. *Інноваційна діяльність* - це процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи удосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки.

3."Державна інноваційна політика" - визначення органами державної влади України цілей інноваційної стратегії і механізмів підтримки пріоритетних інноваційних програм і проектів.

4."Інноваційний потенціал (держави, галузі, організації)" - сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні й інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності.

5."Інноваційна сфера" - область діяльності виробників і споживачів інноваційної продукції (робіт, послуг), що включає створення і поширення інновацій.

6."Інноваційна інфраструктура" - організації, що сприяють здійсненню інноваційної діяльності (інноваційно-технологічні центри, технологічні інкубатори, технопарки, учбово-ділові центри й інші спеціалізовані організації).

7."Інноваційна програма" - комплекс інноваційних проектів і заходів, погоджений по ресурсах, виконавцям і термінам їхнього здійснення та який забезпечує ефективне рішення задач по освоєнню і поширенню принципово нових видів продукції (технології) [15, c.38].

В таблиці 1.1 наведено аналіз основних джерел, які було використано при підготовці даної курсової роботи.

Таблиця 1.1

**Аналіз джерел, використаних при підготовці курсової роботи**

| № п/п | Джерело | Про що йдеться |
| --- | --- | --- |
| 1 | Андрощук Г. Державна інноваційна політика // Інтелектуальна власність.-2004.-№1.-С.37-40 | В статті досліджуються особливості державного регулювання інноваційного процесу в Україні. Проаналізовано стан сучасної інноваційної діяльності в Україні та наведено рекомендації щодо оптимізації інноваційного механізму. |
| 2 | Андрощук Г. Раціоналізаторська діяльність за кордоном // Інтелектуальна власність. – 2003. – № 4. – с. 29-34. | Автор досліджує особливості раціоналізаторської діяльності в таких країнах як США, Японія, Німеччина та Великобританія. Розглянуто питання державної підтримки інноваційної діяльності в цих країнах. |
| 3 | Бондар О.В. Актуальні аспекти управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств в період трансформації економіки України // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3-4 (22-23). – с. 36-37. | Автор концентрує увагу на інноваційні діяльності в галузі вітчизняного машинобудування. Досліджуються проблеми з яким стикається дана галузь в аспекті впровадження інноваційних проектів |
| 4 | Гришин І.Я. Національна ідея тотальних інновацій та інформаційна технологія клієнт-сервер//Вісник УАДУ.-2005.-№2.-С.205-208 | Розглянуто в глобальному аспекті поняття інноваційної діяльності. Дається визначення тотальних інновацій. Аналізується місце України в глобальному інноваційному просторі. |
| 5 | Инновационный менеджмент: Справ.пособие / под. ред. П.Н.Завлина, А.К.Казанцева, Л.Э.Миндели. – СПб.: Наука, 1997. – с.560. | У підручнику досліджується поняття інновації та управління інноваційним процесом. Дані питання розглянуто в теоретичному та практичному аспекті. |
| 6 | Ионцов М. Инновационная сфера: состояние и перспективы // Экономист.-2004.-№10.-С.17-22 | Стаття присвячена дослідженню перспективам розвитку інноваційного процесу на теренах колишнього СРСР. Автор розглядає проблеми та перспективи розвитку інноваційної сфери у ряді держав СНД. |
| 7 | Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М. : Екзамен, 2001. – 576 с. | Класичний підручник з інноваційної діяльності. Серед достоїнств його можна виділити досить сильний теоретичний аналіз такого поняття як інноваційна діяльність. |
| 8 | Комраков Е.М. Создаём инновации // Инвестор.-2003.-№7.-С.30-37 | Автор розглядає інновації та інноваційну діяльність з практичної сторони. Наведено досить детальний механізм впровадження інноваційного механізму для невеликих підприємств. |
| 9 | Красноносова О.М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств // Фінанси України. – 2002. – № 10. – с. 48-52. | В статті піднімається питання нового підходу до матеріального заохочення персоналу промислових підприємств. Зокрема розглянуто підходи до матеріального стимулювання персоналу підприємства який залучено у інноваційних проектах. |
| 10 | Кулагин А.С., Леонтьев Л.И. О стимулировании инновационной деятельности // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. – 2004г. – № 1(10) http://www.drp.ru/journal/journal\_8\_7.htm | Автори досліджують особливості російської практики стимулювання інноваційної діяльності з боку держави. |
| 11 | Лебедева Е.А.Венчурные фирмы в США//Вопросы изобретательства.-2003.-№8.-С.11-15 | Розглянуто особливості діяльності венчурних фірм в США. Для нашого дослідження стаття цікава тим, що в ній автор також розглядає особливості законодавчої підтримки інновацій у США. |
| 12 | Малащук С.П. Роль зон свободного экономического развития в региональной инновационной деятельности. Сборник статей и тезисов выступлений по развитию инновацион-ной деятельности в рамках проекта "Харьковский технокрай 2015"15-16мая 2005 г.-Х.:АРПНТЭИ, 2005.-82с. | Дане джерело являє собою збірник тез та статей з проблеми регіонального інноваційного розвитку. Зокрема в ньому на досить високому рівні розглянуто особливості законодавчого забезпечення даного процесу в ряді країн Європи та СНД. |
| 13 | Мякотин Ю.Г.,Шукшунов В.Е. Инновационная деятельность: концепции, проблемы, становление, поиск технологий.-М.:Академические чтения, 2004.-102с. | Джерело являє собою дослідження, яке оформлено на зразок підручника з проблем інноваційної діяльності. Зокрема в ньому автори розглядають процес становлення інноваційної діяльності в РФ. |
| 14 | Пересада А.А.Основы инвестиционной деятельности.-К.: ООО Либра, 2002.-344с. | В підручнику наведено основні поняття з інвестиційної діяльності. Автор докладно аналізує наявну законодавчу базу в даній галузі. |
| 15 | Перлак И. Нововведения в организациях.М.:Экономика,1999.-144с. | На конкретних практичних прикладах наведено особливості впровадження нововведень ні малих та середніх підприємствах. Особливий аспект зроблено на психологічному аспекті інноваційної діяльності. |
| 16 | Пічкур О. Особливості інноваційної діяльності на сучасному етапі // Інтелектуальна власність. – 2005. – № 1. – с. 34-39. | Автор досить ґрунтовно аналізує сучасний стан інноваційної діяльності в Україні. Наводить власні міркування з цього приводу. |
| 17 | Повчик С. Инновационный менеджмент в рыночной системе хозяйствования // Экономика Украины.- 2005.-№2.-С.34-36 | Основний акцент в статті автор робить на дослідженні механізму інноваційного менеджменту та використання його в транзитивній економіці. |
| 19 | Яковец Ю. Инновационное инвестирование: новые подходы // Экономист.-2004.-№1.-С.31-33 | Автор досліджує особливості інноваційного інвестування. Наводяться теоретичні та практичні підходи. Основний акцент ставить на впровадженні інноваційного інвестування в практичну діяльність середнього бізнесу в Україні. |

## 1.2. Функції інновації

Інновація - це економічна категорія. Як категорія (грець. *kategorіa* - висловлення, судження) інновація відбиває найбільш загальні й істотні властивості, ознаки, зв'язки і відносини виробництва і реалізації нововведень.

Сутність категорії виявляється в її функціях. Функція (лат. *functіo* - виконання, здійснення) економічної категорії виражає зовнішній прояв її властивостей у даній системі відносин. Функції інновації відбивають її призначення в економічній системі держави і її роль у господарському процесі.

Інновація є реалізований на ринку результат, отриманий від вкладення капіталу в новий продукт чи операцію (технологію, процес). При реалізації інновації, запропонованої до продажу, відбувається обмін "гроші-інновація". Кошти, отримані підприємцем (продуцентом, інвестором-продавцем) у результаті такого обміну, по-перше, покривають видатки по створенню і продажу інновацій, по-друге, приносять прибуток від реалізації інновацій, по-третє, виступають стимулом до створення нових інновацій, по-четверте, є джерелом фінансування нового інноваційного процесу.

Виходячи з цього можна сказати, що інновація виконує наступні три функції:

* відтворювальну;
* інвестиційну;
* стимулюючу.

Відтворювальна функція означає, що інновація являє собою важливе джерело фінансування розширеного відтворення [14, c.85].

Грошовий виторг, отриманий від продажу інновації на ринку, створює підприємницький прибуток, що виступає джерелом фінансових ресурсів і одночасно мірою ефективності інноваційного процесу.

Підприємницький прибуток може направлятися на розширення обсягів виробничо-торгової, інвестиційної, інноваційної і фінансової діяльності. Ці напрямки використання прибутку відбиваються в "Плані грошових потоків господарюючого суб'єкта".

Таким чином, одержання прибутку від інновації і використання його як джерела фінансових ресурсів складає зміст відтворювальної функції інновації.

Прибуток, отриманий за рахунок реалізації інновації, може використовуватися по різних напрямках, у тому числі і як капітал. Капітал являє собою гроші, призначені для отримання прибутку. Цей капітал може направлятися на фінансування як всіх інвестицій, так і конкретно нових видів інновацій. Таким чином, використання прибутку від інновації для інвестування складає зміст інвестиційної функції інновації.

Одержання підприємцем прибутку за рахунок реалізації інновації прямо відповідає цільовій функції будь-якого комерційного господарюючого суб'єкта. Цей збіг служить стимулом підприємця до нових інновацій; спонукає його постійно вивчати попит, удосконалювати організацію маркетингової діяльності, застосовувати більш сучасні прийоми управління фінансами (реінжінірінг, бранд-стратегія, бенчмаркінг і ін.). Усе перераховане вище складає зміст стимулюючої функції інновації [14, 15].

## 1.3 Роль інновації в вирішенні управлінських задач на підприємстві

Підставою для управлінських нововведень є зміна задач, розв'язуваних підприємством, що, у свою чергу, викликано об'єктивними змінами, які відбуваються в зовнішнім середовищі його діяльності. Це вірно як для країн з розвинутою ринковою економікою, так і для вітчизняного бізнесу, що розвивається. Причому важливо те, що число нових задач, обумовлених змінами обстановки, неухильно зростає. Багато які з них принципово нові і не підлягають вирішенню, виходячи з досвіду, отриманого нашими керівниками в колишніх умовах. Труднощі складаються й у тому, що специфіка перетворення української економіки не дає можливості поступового визрівання ринкових відносин, плавного переходу від однієї стадії до іншої, як це було на Заході, і, відповідно, поступового ускладнення систем управління ринковим поводженням підприємств. Швидке входження України у світову ринкову систему створює визначений розрив між об'єктивними умовами діяльності підприємницьких організацій і рівнем технології управління, що у стані реалізувати менеджери цих організацій. Причому, темп зміни зовнішніх умов істотно перевершує темп перебудови свідомості і рівня професійної компетентності більшості українських керівників. Ліквідація цього розриву можлива за рахунок постійного відновлення систем управління на підприємствах, впровадження управлінських новацій, що дозволяють врахувати історичний досвід розвитку управління як області професійної діяльності і з технологічної точки зору наблизитися до сучасного рівня країн з розвинутою ринковою економікою [17].

Розвиток теорії і практики управління пройшов кілька істотних етапів. Період до 30-х років ХХ століття в промислово розвитих країнах характерний тим, що стрижнем був розвиток виробничої структури, створеної в період промислового перевороту. Це була так називана епоха масового виробництва. Головна задача підприємця складалася в удосконалюванні механізму виробництва для того, щоб знизити витрати і запропонувати продукцію по найнижчій ціні. Вся увага керуючих була зосереджена на ефективній роботі виробничого механізму, оскільки зовнішнє середовище було досить визначеним і сприятливим - галузі були чітко розмежовані і мали гарні перспективи росту. Сприятливими були в цих країнах (насамперед у США) загальні законодавчі і політичні умови - держава рідка втручалося в справи вільного підприємництва, політичний і соціальний контроль були мінімальними, умови вільної конкуренції захищалися, при необхідності приймалися міри економічного протекціонізму.

Коли в 30-і роки попит на основні споживчі товари став близький до насичення, ринкова орієнтація стала запорукою успіху, на відміну від колишньої виробничої орієнтації. Головні задачі управління змістилися убік просування товарів на ринок, реклами, організації більш ефективного збуту, пошуку заходів впливу на вибір споживачів. Перехід до ринкової орієнтації зажадав зміни самого підходу до рішення управлінських задач - їх потрібно було розглядати не зсередини фірми, а ззовні, з її оточення. Це, у свою чергу, зажадало змін в організації управління й у тім інструментарії, яким воно здійснювалося.

Із середини 50-х років, у так називану "постіндустріальну" епоху, почалася прискорена зміна загальних умов діяльності фірм у багатьох промислово розвитих країнах: інфляція, зростаюче втручання з боку держави, вторгнення іноземних конкурентів, технологічні прориви в багатьох галузях, зміни в структурі економіки і ринку. Таким чином, управлінські задачі стали ще більш складними, оскільки загальна орієнтація на ринкові умови ускладнилася зростаючою мінливістю цих умов [16].

В міру появи нових проблем в управлінні підприємствами з'являлися нові задачі, а, отже, і механізми управлінської діяльності. Насамперед, планування діяльності підприємств, так називане внутріфірмове планування, перетерпіло значну еволюцію, у ході якої помінялися не тільки конкретні методи планування, але й основні принципи цієї діяльності.

Так, вже в 70-і роки в США з'явилося стратегічне управління - найбільш сучасна модифікація внутріфірмового планування, що знаменувала відхід від довгострокового планування і, що сполучила в собі як розробку стратегії діяльності, так і перетворення цієї стратегії в поточні виробничо-господарські плани фірми.

Дійсна управлінська революція почалася в американській економіці на рубежі 80-х років. Так називані нафтові шоки, зміна обстановки в близькосхідному регіоні, вторгнення японських конкурентів на ринки електроніки й автомобілів, фінансові потрясіння, найбільші технологічні прориви в електроніці, біотехнології і т.д. - усе це зажадало різкої переорієнтації діяльності багатьох фірм, а значить поставило і нові управлінські задачі. Це був перехід до нової управлінської парадигми, суть якої складалася у визначеному відмовленні від управлінського раціоналізму, від споконвічного переконання, що успіх фірми визначається, насамперед, раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат за рахунок виявлення внутрівиробничих резервів, підвищення продуктивності праці і використання усіх видів ресурсів. При такому підході підприємство розглядалося як "закрита" система, цілі і задачі якої залишаються досить стабільними протягом тривалого періоду часу, як і загальні умови діяльності. Довгий час цей управлінський підхід був виправданий, він забезпечував фірмам розвиток і успішну конкуренцію, дозволив відточити форми і методи внутріфірмового управління, пов'язаного з ефективним використанням внутрішнього потенціалу [17].

Нова парадигма менеджменту в розвитих країнах заснована на системному і ситуаційному підході до управління. Фірма розглядається як "відкрита" система, її успіх пов'язується, насамперед, з тим, наскільки удало вона пристосовується до свого зовнішнього оточення: економічного, соціального, науково-технічного і т.д. Чи зуміє підприємство вчасно розпізнати погрози для своєї діяльності, чи не упустить воно можливості, що з'являються в зовнішнім середовищі, чи зможе отримати максимум вигоди з цих можливостей - от головні критерії ефективності всієї системи управління, стосовно яких внутрішня раціональність організації виробництва і управління є вторинними.

Ситуаційний підхід до управління говорить, що побудова внутріфірмової системи управління є не що інше, як відповідь на різні по своїй природі впливи з боку зовнішнього середовища, а також врахування технології виробництва і якості людських ресурсів.

Специфіка української соціально-економічної дійсності полягає в тім, що для наших підприємств об'єктивно ця управлінська парадигма є зараз найбільш актуальною. Однак, варто визнати, що українські керівники ще не встигли толком освоїти попередній підхід і по-справжньому навчитися не тільки максимально використовувати потенціал організації, але й адекватно його оцінювати [17].

Загальні умови, у яких діють наші підприємці, характеризуються досить високим рівнем мінливості, високим рівнем утручання держави при наявності політичної нестабільності і недостатності економічного протекціонізму, несформованістю ринкових механізмів, тобто всім тим, що вимагає орієнтації управління, насамперед, на зовнішнє середовище. Найбільш значима якість управління в нинішніх умовах - це гнучкість, здатність переорієнтуватися на рішення нових задач, використовувати нові, адекватні умовам, форми і методи управління.

# ВИСНОВКИ ПО ПЕРШОМУ РОЗДІЛУ

Дослідивши у першому розділі теоретичні основи такого поняття як „інновації” та „інноваційна діяльність” ми можемо зробити наступні висновки та узагальнення.

Інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку чи технологію, у нові форми організації виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування, прийоми аналізу і т.п..

Термін "інновація" як нова економічна категорія ввів у науковий оборот австрійський (пізніше американський) учений Йозеф Алоіз Шумпетер (J. A. Schumpeter, 1883-1950) у першому десятилітті ХХ ст. У своїй роботі "Теорія економічного розвитку" (1911) Й. Шумпетер уперше розглянув питання нових комбінацій змін у розвитку (тобто питання інновації) і дав повний опис інноваційного процесу.

Українськими офіційними термінами по інновації є терміни, використовувані в Концепції інноваційної політики України. Такими термінами є: "Інновація (нововведення)", "Інноваційна діяльність", "Державна інноваційна політика", "Інноваційний потенціал (держави, галузі, організації)", "Інноваційна сфера", "Інноваційна інфраструктура", "Інноваційна програма".

Інновація - це економічна категорія. Як категорія (грець. *kategorіa* - висловлення, судження) інновація відбиває найбільш загальні й істотні властивості, ознаки, зв'язки і відносини виробництва і реалізації нововведень.

Сутність категорії виявляється в її функціях. Функція (лат. *functіo* - виконання, здійснення) економічної категорії виражає зовнішній прояв її властивостей у даній системі відносин. Функції інновації відбивають її призначення в економічній системі держави і її роль у господарському процесі.

Підставою для управлінських нововведень є зміна задач, розв'язуваних підприємством, що, у свою чергу, викликано об'єктивними змінами, які відбуваються в зовнішнім середовищі його діяльності. Це вірно як для країн з розвинутою ринковою економікою, так і для вітчизняного бізнесу, що розвивається.

Нова парадигма менеджменту в розвитих країнах заснована на системному і ситуаційному підході до управління. Фірма розглядається як "відкрита" система, її успіх пов'язується, насамперед, з тим, наскільки удало вона пристосовується до свого зовнішнього оточення: економічного, соціального, науково-технічного і т.д. Чи зуміє підприємство вчасно розпізнати погрози для своєї діяльності, чи не упустить воно можливості, що з'являються в зовнішнім середовищі, чи зможе отримати максимум вигоди з цих можливостей - от головні критерії ефективності всієї системи управління, стосовно яких внутрішня раціональність організації виробництва і управління є вторинними.

Ситуаційний підхід до управління говорить, що побудова внутріфірмової системи управління є не що інше, як відповідь на різні по своїй природі впливи з боку зовнішнього середовища, а також врахування технології виробництва і якості людських ресурсів.

Специфіка української соціально-економічної дійсності полягає в тім, що для наших підприємств об'єктивно ця управлінська парадигма є зараз найбільш актуальною. Однак, варто визнати, що українські керівники ще не встигли толком освоїти попередній підхід і по-справжньому навчитися не тільки максимально використовувати потенціал організації, але й адекватно його оцінювати.

# РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

## 2.1 Дослідження спонукальних мотивів впровадження управлінських інновацій господарюючими суб’єктами України

В якості практичної частини даної курсової роботи ми вирішили провести дослідженні готовності і бажання вітчизняних господарюючих суб’єктів до впровадження управлінських інновацій. Дане питання є практично не дослідженим в Україні, і тому, на нашу думку, воно є більш цікавим для вивчення ніж стандартний аналіз механізму впровадження управлінської інновації на підприємстві.

Нами, на основі матеріалів соціологічного опитування проведеного консалтинговою агенцією „Консалтинг Груп Юкрейн” керівників ряду малих підприємств з усіх областей України (опитування проводилося у травні 2005р.), здійснено аналіз готовності їх до впровадження управлінських інновацій на власних підприємствах.

Дійсне дослідження показало, що в міру формування в підприємств ринково орієнтованого поводження в них міняється відношення до задач управління. Відбувається усвідомлення незадовільності наявного арсеналу засобів управлінської діяльності, розуміння необхідності змін.

Так, з 282 керівників МП, що брали участь в анкетуванні, 76% відзначили, що мають труднощі в вирішенні управлінських задач, указавши при цьому в середньому на дві задачі із запропонованого їм списку. При цьому всі управлінські задачі розділилися по ступені труднощів для підприємців на чотири групи (Таблиця 2.1).

На першому місці виявилося стратегічне планування діяльності підприємства. При цьому серед керівників підприємств, основна мета яких на найближчий рік - виживання, число тих, хто має подібні труднощі склало більше (46%), ніж серед керівників підприємств, орієнтованих на стабілізацію (37%) і розвиток (39%).

Таблиця 2.1

**Розподіл управлінських задач по ступені їхніх труднощів для керівників МП (у % до числа усіх відповідей)**

|  |  |
| --- | --- |
| Задачі управління | Розподіл  відповідей |
| Стратегічне планування діяльності підприємства | 40 |
| Аналіз і виявлення прихованих проблем у діяльності | 27 |
| Аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства | 23 |
| Планування поточної діяльності підприємства | 21 |
| Створення ефективної системи контролю за виконанням поставлених задач | 16 |
| Створення системи впровадження нововведень | 14 |
| Стимулювання продуктивної роботи підлеглих | 14 |
| Організація ефективного обліку на підприємстві | 12 |
| Формування функціональної структури управління | 7 |
| Аналіз результатів діяльності підприємства | 6 |

Лідерство стратегічного планування не викликає подиву і порозумівається тим, що сама по собі задача вироблення стратегії і побудови планів підприємства на основі такої стратегії є відносно новою для української економічної практики. У дореформений період при відносно стабільних соціально-економічних умовах, повільній зміні техніки і технології, керованої фінансової ситуації, досить слабкої міжнародної конкуренції підприємствам удавалося будувати свою діяльність без спеціального пророблення й обґрунтування, ясного формулювання своїх стратегій. Більш того, стратегічних планів на рівні окремих підприємств просто не існувало. Становлення ринкової системи зробило цю задачу актуальною. В умовах зростаючої мінливості середовища виникає об'єктивна необхідність пророблення підприємствами своєї стратегії. Це може допомогти їм уникнути фінансових утрат, упущених можливостей чи узагалі погрози самому існуванню бізнесу. Стратегічне планування істотно відрізняється від довгострокового. Останнє орієнтовано на тривалий період часу і здійснюється, як правило, шляхом екстраполяції виявлених тенденцій на майбутнє. Стратегічне планування побудоване на аналізі перспектив підприємства, виявленні тих впливів, що здатні сформовані тенденції порушити. Воно припускає, крім того, аналіз позицій підприємства в конкурентній боротьбі і вибір стратегії дій, тобто встановлення пріоритетів у діяльності. Стратегічне планування не означає прив'язки до тривалих часових інтервалів. Воно лише визначає спосіб планування - рух від стратегії. Більш того, чим більш невизначеним є середовище, тим коротше повинна бути довжина планів для того, щоб забезпечити гнучкість і можливість коректування дій.

З відповідей респондентів випливає, що вони відчувають найбільш гостру потребу знань і умінь, необхідних для вирішення цієї принципово нової управлінської задачі, адже в досвіді українських керівників не існує нічого, що могло б їм допомогти, а керівники малих і середніх підприємств до того ж, як правило, не мають спеціальної підготовки в сфері менеджменту. Навіть ті з них, хто починав свою управлінську кар'єру в дореформений період, не має в цьому змісті переваг перед більш молодими керівниками, оскільки їхній колишній досвід не пов'язаний з вирішенням подібних задач.

На другому місці по ступені труднощів вирішення виявилися відразу три управлінські задачі, що також є досить новими для практики українських керівників і не можуть ефективно зважуватися на основі колишнього досвіду:

* аналіз і виявлення прихованих проблем у діяльності підприємства;
* аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства;
* планування поточної діяльності підприємства. При цьому серед керівників, орієнтованих на виживання своїх фірм, мають труднощі з даною задачею 29%; серед орієнтованих на стабільне функціонування - 20%; а серед тих, хто орієнтований на розвиток - тільки 5%.

Те, що до складу цієї групи потрапило традиційне взагалі ж планування поточної діяльності підприємства, підтверджує тезу про відсутність чітких орієнтирів, на яких побудоване поточне планування. Зараз в умовах високої нестабільності і наслідків фінансово-економічної кризи, таких як зміна структури купівельного попиту, загальне зниження платоспроможного попиту, недолік оборотних коштів і т.д. планування обсягів, асортименту й інших показників може представляти для керівників малого бізнесу значні труднощі.

Третє місце по труднощах, що виникають, зайняла група досить традиційних управлінських задач, у рішенні яких українські керівники почувають себе відносно впевнено. Це:

* створення ефективної системи контролю за виконанням поставлених задач (наявність труднощів при вирішенні цієї задачі відзначили 16% керівників, що має цю проблему);
* створення системи впровадження нововведень (наявність труднощів при вирішенні цієї задачі відзначили 14% керівників, що має цю проблему);
* стимулювання продуктивної роботи підлеглих (наявність труднощів при рішенні цієї задачі відзначили 14% керівників, що має цю проблему);
* організація ефективного обліку на підприємстві (наявність труднощів при вирішенні цієї задачі відзначили 12% керівників, що має цю проблему).

Те, що створення системи впровадження нововведень для керівників не представляє значних труднощів, може бути пов'язано не зі ступенем її складності, а з тим, що така задача багатьма з них навіть не ставиться.

На четвертому місці виявилися управлінські задачі, при вирішенні яких в опитаних керівників практично не виникає труднощів. Це:

* формування функціональної структури управління (7%);
* аналіз результатів діяльності підприємства (6%).

Імовірно, ці задачі сприймаються переважною більшістю опитаних керівників як стандартні, не потребуючі переосмислення, а тому і найбільш доступні для рішення.

Були виявлені деякі розходження у визначенні управлінських задач, що викликають найбільші утруднення при рішенні, у залежності від основного виду діяльності фірми.

Так, крім стратегічного планування, для керівників підприємств суспільного харчування і будівництва найбільші труднощі пов'язані з плануванням поточної діяльності підприємства (38% і 29% відповідей відповідно), а для житлово-комунального господарства - з аналізом і виявленням прихованих проблем (46%).

Навпаки, відсутні труднощі:

* у представників сфери будівництва - при створенні ефективної системи контролю за виконанням поставлених задач (0%) і стимулюванні продуктивної роботи підлеглих (0%);
* у представників сфери інформаційно-обчислювального обслуговування при створенні системи впровадження нововведень (0%).

Виявилася пряма залежність між часткою керівників, що вказали на труднощі при рішенні управлінських задач, і прибутковістю підприємств: чим вище рівень прибутковості, тим вище частка труднощів, що буди відзначені.

Для збиткових підприємств, 71% керівників яких мають проблеми при рішенні управлінських задач, поряд зі стратегічним плануванням (44% випадків) найбільш важкою є така управлінська задача, як планування поточної діяльності (41%). Це свідчить, швидше за все, про те, що сама збитковість є об'єктивним результатом як неефективної поточної діяльності, так і невміння вибудувати стратегію бізнесу, що, власне і підтверджують суб'єктивними оцінками керівники цих підприємств, відзначаючи важкість для себе рішення даних управлінських задач.

Для більшості підприємств із невеликою і середньою прибутковістю (відповідно 77% і 81% керівників яких указують на утруднення при рішенні управлінських задач) основні труднощі, по оцінках респондентів, зв'язані зі створенням системи контролю (30% і 37% відповідно).

Частка керівників, що випробують утруднення при рішенні управлінських задач, змінюється також у залежності від динаміки інвестицій: для підприємств, що значно зменшила інвестиції, вона складає 94% і знижується до 79% для підприємств, що збільшили обсяг інвестицій. Це служить прямим підтвердженням зв'язку між успішністю діяльності підприємства, його здатністю до розвитку, що виражається в росту обсягу інвестицій, і якістю управління. Відносно більш високий рівень кваліфікації керівників виявляється в більш низькій частці випробовуваних ними утруднень у діяльності й у більш успішних результатах цієї діяльності.

Структура утруднень в основному збігається з приведеним вище розподілом по усій вибірці в цілому. Відмінності були виявлені для підприємств, що збільшили інвестиції в порівнянні з попереднім роком. Їхні представники в однаковій мірі не вважають для себе важкими такі управлінські задачі як:

* стратегічне планування (9%);
* аналіз зовнішнього середовища підприємства (9%);
* аналіз результатів діяльності підприємства (9%);
* планування поточної діяльності (9%);
* формування функціональної структури (9%).

## 2.2 Необхідність у нових методах рішення управлінських задач

Тільки 71% опитаних керівників МП вважають, що для рішення управлінських задач необхідні нові методи, причому кожний з них у середньому виділив по дві таких задачі. Це трохи менше числа тих, хто зіштовхується з утрудненнями в рішенні управлінських задач (нагадаємо, 76% зізналися, що випробують подібні утруднення, відзначивши при цьому в середньому по дві задачі).Можна припустити, що визначена частина керівників, які брали участь в опитуванні, не бачить прямого зв'язку між труднощами у своїй управлінській діяльності і тих методах, що вони використовують у процесі цієї діяльності. У той же час розрив між фіксацією утруднень у діяльності і фіксацією необхідності в нових способах діяльності, що проявився у визначеної частини респондентів, свідчить і про недостатню зацікавленість в усуненні цих утруднень, в удосконалюванні управління. Непрямим образом це демонструє суб'єктивну низьку значимість проблем управління для опитаних керівників.

У залежності від основної мети підприємства на найближчий рік є деякі розходження: керівники підприємств, орієнтованих на виживання і стабілізацію, відзначили в середньому по 1,9 задач, у рішенні яких потрібні нові методи, а ті, хто як основну мету поставили розвиток, - 3,3. Це служить непрямим підтвердженням того факту, що орієнтація на розвиток, виражений частиною опитаних керівників, не є для них декларацією, а має під собою визначені установки й обґрунтування. Це прямим образом підтверджує установку частини респондентів на розвиток, оскільки вони демонструють розуміння необхідності удосконалювання методів управління, розуміння зв'язку між ефективністю діяльності підприємства, його розвитком і якістю управління.

За результатами анкетування всі задачі розділилися на чотири групи (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Розподіл управлінських задач у залежності від оцінки необхідності використання нових методів для їхнього рішення (у % до числа усіх відповідей**)

|  |  |
| --- | --- |
| Задачі управління | Розподіл  відповідей |
| Стратегічне планування діяльності підприємства | 37 |
| Аналіз і виявлення прихованих проблем у діяльності | 30 |
| Аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства | 30 |
| Планування поточної діяльності підприємства | 24 |
| Створення ефективної системи контролю за виконанням поставлених задач | 20 |
| Організація ефективного обліку на підприємстві | 20 |
| Стимулювання продуктивної роботи підлеглих | 19 |
| Аналіз результатів діяльності підприємства | 17 |
| Створення системи впровадження нововведень | 16 |
| Формування функціональної структури управління | 9 |

Перше місце займає стратегічне планування діяльності підприємства, що було відзначено 37% керівниками, орієнтованими на нові методи управління, що складає 26% від загальної кількості респондентів. При цьому тільки 44% керівників, що мають труднощі при стратегічному плануванні, вважають, що тут необхідно нові методи. Інші 56%, очевидно, пов'язують свої утруднення не з відсутністю ефективних методів діяльності, а зовсім з іншими причинами.

Необхідність у зміні методів стратегічного планування найбільш гостро відчувають керівники підприємств, яким необхідно вижити (46%) і розвиватися (42%), менш - орієнтовані на стабільне функціонування (28%). Швидше за все, це пов'язано з тим, що керівники підприємств, налаштованих на виживання і на розвиток (перші навіть у більшому ступені), розуміють необхідність змін у своїй діяльності, уміння правильно оцінювати зовнішні і внутрішні можливості, аналізувати умови діяльності, правильно вибирати стратегію дій. У той же час ті, хто орієнтується на стабільне функціонування, побічно виражають визначену задоволеність існуючим положенням свого підприємства, націлені на його відтворення і не пов'язують бажану стабільність положення з умінням будувати стратегію дій.

Той факт, що при оцінці необхідності нових методів управління, так само як і при оцінці утруднень, стійко лідирує задача стратегічного планування, свідчить про те, що для керівників малих підприємств в Україні звертання до стратегії поступово стає актуальним. Підприємці переконуються, що в ситуаціях соціально-економічної нестабільності традиційні принципи і досвід управління не допомагають виживати і розвиватися, шукати і використовувати нові можливості для бізнесу.

Друге місце серед управлінських задач, для рішення яких вимагаються нові методи, зайняли дві задачі, що набрали однакову кількість прихильників (23% від загального числа опитаних і 30% від орієнтованих на нові методи рішення управлінських задач):

* аналіз і виявлення прихованих проблем у діяльності підприємства;
* аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства.

Приблизно половина керівників, що мають труднощі при рішенні кожної з цих задач, орієнтована на нові методи роботи: 48% і 47% відповідно.

Потреба в нових способах рішення вищезгаданих задач усвідомлена майже половиною керівників, орієнтованих на розвиток своїх фірм (47% і 42%), на відміну від тих, чия основна мета - виживання чи стабільне функціонування, де необхідність у нових методах фіксується приблизно чвертю опитаних.

Виділення саме цих управлінських задач демонструє, що суб'єктивні установки керівників малих підприємств зближаються з об'єктивними тенденціями зміни як світової, так і української практики менеджменту. Підприємства починають піклуватися про гнучкість і адаптивність своїх систем управління, націлюватися на виявлення нових проблем і вироблення нових рішень з урахуванням зовнішніх умов діяльності більше, ніж на планування поточної діяльності і контроль за вже прийнятими рішеннями. А це вже можна трактувати, як визначений відхід від управлінського раціоналізму.

Те, що лише половина респондентів, що зіштовхуються з утрудненнями в аналізі проблем підприємства і його зовнішнього середовища, вважає за необхідне змінити методи цієї роботи, свідчить про наступне. Навіть перший крок на шляху до управлінських новацій - визнання самої необхідності зміни методів управління, на жаль, готові зробити далеко не всі підприємці. У цьому теж виявляється висловлене раніше припущення про недостатню зацікавленість керівників малих підприємств в усуненні утруднень, в удосконалюванні управління; про суб'єктивно низьку значимість для них існуючих (і вже усвідомлених) проблем управління.

Цілком логічно, що більшу готовність на цій стадії демонструють ті, хто орієнтований на розвиток, а меншу - ті, хто ставить своєю метою виживання чи стабільне функціонування. Це відбувається тому, що орієнтація на розвиток припускає наявність внутрішньої психологічної готовності робити реальні кроки в цьому напрямку.

На третьому місці - шість управлінських задач, що вимагають для ефективного рішення нових методів:

планування поточної діяльності підприємства (на необхідність нових методів рішення цієї задачі вказали 24% респондентів, які вважають, що нові методи взагалі необхідні, чи 17% від усіх респондентів. При цьому тільки 23% керівників, що мають труднощі при рішенні цієї задачі порахували, що тут необхідно нові методи);

створення ефективної системи контролю за виконанням поставлених задач (на необхідність нових методів створення системи контролю вказали 20% респондентів, які вважають, що нові методи взагалі необхідні, чи 14% від усіх респондентів. При цьому 41% керівників, що мають труднощі при рішенні цієї задачі, порахували, що тут необхідно нові методи);

організація ефективного обліку на підприємстві (на необхідність нових методів рішення цієї задачі вказали 20% респондентів, які вважають, що нові методи взагалі необхідні, чи 14% від усіх респондентів. При цьому 44% керівників, що мають труднощі при рішенні даної задачі порахували, що тут необхідно нові методи);

стимулювання продуктивної роботи підлеглих (на необхідність нових методів стимулювання вказали 19% респондентів, які вважають, що нові методи взагалі необхідні, чи 13% від усіх респондентів. При цьому 58% керівників, що мають труднощі при рішенні цієї задачі порахували, що тут необхідно нові методи. Найвищий відсоток серед усіх задач);

аналіз результатів діяльності підприємства (на необхідність нових методів аналізу вказали 17% респондентів, які вважають, що нові методи взагалі необхідні, чи 12% від усіх респондентів. При цьому мінімальна кількість керівників, що мають труднощі при рішенні цієї задачі (9%), порахували, що їм необхідні нові методи);

створення системи впровадження нововведень (на необхідність нових методів при впровадженні нововведень указали 16% респондентів, які вважають, що нові методи взагалі необхідні, чи 11% від усіх респондентів. При цьому 44% керівників, що мають труднощі при рішенні цієї задачі, порахували, що тут необхідно нові методи).

Характерно, що у відношенні перерахованої групи задач, які опинилися на третьому місці, проявилася та ж тенденція: зниження частки керівників, що визнають необхідність нових методів управління, у порівнянні з тими, хто випробував утруднення при рішенні відповідних управлінських задач. Це робить ще більш обґрунтованим висловлене раніше припущення про недостатню зацікавленість і переважно низьку готовність опитаних підприємців до управлінських новацій.

Розходження між окремими задачами даної групи по ознаці співвідношення частки труднощів, у їхньому рішенні і частки що визнають необхідність нових методів свідчать, швидше за все, про те, що респонденти по-різному оцінюють суб'єктивні труднощі цих задач. Так, наприклад, стимулювання продуктивної роботи підлеглих є, судячи з відповідей респондентів, більш складною для них задачею. Самооцінка власних можливостей більш успішного її рішення явно невисока, оскільки більш 58% з тих, хто відзначив утруднення, мають потребу в нових методах. У той же час, респонденти продемонстрували, що така задача, як аналіз результатів діяльності підприємства, цілком їм під силу. Вони досить високо оцінюють уже наявні в них можливості її рішення, і, хоч визначена частина респондентів випробує деякі утруднення в подібній роботі, тільки 9% з них мають потребу в нових методах. Таким чином, утруднення в аналізі результатів діяльності свого підприємства опитані керівники МП явно пов'язують не з відсталими методами рішення цієї задачі.

На четвертому місці виявилася управлінська задача, при рішенні якої більшість опитаних керівників влаштовують наявні методи. Це формування функціональної структури управління. Необхідність використання нових методів відзначили всього 9% респондентів, які вважають, що нові методи взагалі необхідні, чи 7% від усіх респондентів. При цьому всього 26% керівників, які мають труднощі при рішенні цієї задачі, порахували, що тут необхідно нові методи.

Можна впевнено зафіксувати відсутність статистично значимого зв'язку між утрудненнями, що керівники випробують при рішенні управлінських задач, і фіксуємою ними необхідністю в нових методах їхнього рішення. Керівники, які мають труднощі при рішенні різних задач по управлінню фірмою, тільки частково пов'язують їх з відсутністю нових методів управління. При цьому зв'язок утруднень з потребами в нових методах, з погляду розв'язуваних управлінських задач, виглядає в такий спосіб.

Для таких управлінських задач, як аналіз і виявлення прихованих проблем у діяльності підприємства; аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства; стратегічне планування; організація ефективного обліку; створення ефективної системи контролю за виконанням поставлених задач майже половина респондентів, фіксує потребу в нових методах.

Серед керівників фірм, що мають труднощі при аналізі результатів діяльності фірми, практично відсутні такі, хто має потребу у нових методах аналізу (всього 9%).

У залежності від основного виду діяльності МП виявилися деякі розходження в ранжируванні управлінських задач з погляду необхідності нових методів для їхнього рішення. Так, у будівництві перевага віддається наступним управлінським задачам:

* аналіз результатів діяльності підприємства (50% мають потребу в нових методах);
* планування поточної діяльності підприємства (40%);
* стимулювання продуктивної роботи підлеглих (30%).

Для інформаційно-обчислювального обслуговування потреба в нових методах відчувається, у першу чергу, при рішенні задач:

* аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства (50%);
* аналіз і виявлення прихованих проблем у діяльності підприємства (50%).

Наука і наукове обслуговування на перше місце ставить три управлінські задачі:

* аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства (36%);
* стратегічне планування діяльності підприємства (33%);
* аналіз і виявлення прихованих проблем у діяльності підприємства (31%).

У залежності від прибутковості підприємства кількість керівників, які вважають, що їм потрібні нові методи для рішення управлінських задач, змінюється в такий спосіб: для фірм, що працюють у збиток - це 56% керівників, а для прибуткових - 70 і 78%. При цьому кількість управлінських задач, відзначених одним керівником, також росте:

* на одного керівника збиткового підприємства в середньому приходиться 2,1 задач, що вимагають нових методів;
* на одного керівника підприємства з невеликою прибутковістю в середньому приходиться 2,2 задач, що вимагають нових методів;
* на одного керівника підприємства із середньою прибутковістю в середньому приходиться 2,8 задач, що вимагають нових методів.

Такий розподіл відповідей служить підтвердженням висловленого раніше припущення про наявність зв'язку між успішністю діяльності підприємства, зокрема, його прибутковістю, і якістю управління. Прибуткові підприємства, безсумнівно, відрізняються більш якісним менеджментом, для якого характерно, у тому числі, увага до проблем управління і більш високий рівень усвідомлення необхідності удосконалювання методів управління підприємством.

Для збиткових підприємств (на відміну від підприємств із середньою і невеликою прибутковістю, що поставили на перше місце стратегічне планування (42% і 41% відповідно) потреба в нових методах найбільш відчутна для задач, пов'язаних з їхнім поточним функціонуванням:

* аналіз і виявлення прихованих проблем у діяльності підприємства (41%);
* аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства (37%);
* створення ефективної системи контролю за виконанням поставлених задач (30%).

Той факт, що стратегічне планування зникло для збиткових підприємств із першого місця, як тільки мова зайшла про необхідність у нових методах управління, говорить, швидше за все, про те, що збиткові підприємства не налаштовані на майбутнє, вони задавлені поточними проблемами і найбільше бажають з ними розібратися. Констатуючи утруднення з рішенням задач стратегічного планування, вони не фіксують необхідності в нових методах рішення цих задач, оскільки, імовірно, і не припускають поки вирішувати ці задачі, вважають їх на даний момент не актуальними.

У залежності від динаміки інвестицій можна відзначити ряд відмінностей у розподілі задач, що вимагають нових методів рішення, за рівнем переваг.

З керівників підприємств, що значно зменшили обсяг інвестицій, практично всі (94%) відзначають потребу в зміні методів рішення управлінських задач. Найбільше відчувається ними потреба в нових методах при аналізі зовнішнього середовища підприємства (41%), а також при аналізі і виявленні прихованих проблем підприємства; стратегічному плануванні; стимулюванні продуктивної роботи підлеглих, що одержали по 29% відповідей респондентів.

Для підприємств, що збільшили обсяг інвестицій, де 79% керівників продемонстрували наявність потреб у зміні методів рішення управлінських задач, найбільше гостро відчувається потреба в нових методах при стратегічному плануванні діяльності підприємства (46%). На другому місці - створення системи контролю (36%), на третьому - аналіз і виявлення прихованих проблем підприємства (27%); аналіз зовнішнього середовища підприємства (27%); організація ефективного обліку на підприємстві (27%).

Тут розподіл відповідей теж служить підтвердженням висловленого раніше припущення про наявність зв'язку між успішністю діяльності підприємства, його здатністю до розвитку, що виражається в зростанні обсягу інвестицій, і увагою до проблем управління. Успіх в інвестиційній політиці підприємства, безсумнівно, обумовлений грамотним управлінням. Відповідно, керівники цієї групи підприємств демонструють розуміння того, що для закріплення успіху необхідно удосконалювати методи рішення найважливіших управлінських задач, зокрема, стратегічного планування.

Кількість управлінських задач, що вимагають нових методів рішення, у середньому обраних одним керівником, змінюється в залежності від основної мети на найближчий рік і складає:

* для всіх підприємств - 2,2;
* для орієнтованих на виживання - 1,9;
* для орієнтованих на стабілізацію - 2,0;
* для орієнтованих на розвиток - 3,3.

Такий розподіл відповідей ще раз з очевидністю показує, що орієнтація на розвиток, висловлений опитаними керівниками МП, підтверджується їх більш високою готовністю робити практичні кроки до управлінських новацій, визнанням більш широкого (у порівнянні з іншими підгрупами) спектра задач, що мають потребу у відновленні методів рішення.

## 2.3 Аналіз факторів, що впливають на управлінські інновації

Масштаб і інтенсивність процесу відновлення системи управління на малих підприємствах залежать, з одного боку, від мінливості навколишніх умов, з іншого боку, від рівня домагань керівників, від цілей організації й інших внутрішніх характеристик, оскільки будь-яка інноваційна стратегія визначається зовнішніми і внутрішніми умовами діяльності підприємства.

Серед зовнішніх умов найбільш істотними вважаються:

* зміна економічної обстановки, у якій діє підприємство;
* зміни в області науки і техніки, відкриття, здійснювані наукові розробки і дослідження.

З внутрішніх для організації умов діяльності можна виділити як найбільш важливі:

* фінансові можливості;
* кадрові можливості;
* організаційну культуру, що включає визначені традиції, систему цінностей, індивідуальні і групові норми поводження, установки, типи взаємодії і т.д.

Одне з найбільш цікавих явищ у теорії і практиці управління за рубежем останнім часом - усвідомлення важливості фактора організаційної культури для формування, функціонування і розвитку систем управління. Насамперед для успішної реалізації будь-яких нововведень, тим більше нових методів управління, винятково важливу роль грає характер поглядів персоналу - його орієнтація на розвиток, відношення до змін, готовність до ризику й ін. При реалізації управлінських нововведень, особливо таких кардинальних, як стратегічне управління, пов'язане з переорієнтацією всього мислення з внутрівиробничих на зовнішні проблеми, потрібна величезна робота з подолання опору змінам, формуванню нової "організаційної культури".

У той же час при оцінці основних факторів, що, на думку респондентів, перешкоджають впровадженню управлінських новацій на їхніх підприємствах, підприємці продемонстрували відомі стереотипи відносини до цієї проблеми

Перше місце з величезним відривом від всіх інших факторів займає відсутність фінансових можливостей у підприємства. На цей фактор указали 208 опитаних керівників, що складає 76% респондентів.

Друге місце в групи з трьох факторів:

* неможливість займатися новаціями через високу завантаженість (відзначили 64 керівника чи 24% респондентів). Для керівників підприємств, орієнтованих на виживання, цей фактор не є настільки значимим (17%), як для керівників підприємств, основна мета яких стабілізація (30%) чи розвиток (30%);
* відсутність інформації про ефективні нововведення в сфері управління (відзначили 19%);
* відсутність можливості одержати кваліфіковану допомогу і консультації (відзначили 15%).

Третє місце по ступені впливу займають три фактори:

* недостатня кваліфікація управлінських кадрів, на яку вказали 13% респондентів;
* відсутність необхідності в управлінських новаціях, на якій указали 12% опитаних;
* незначний вплив новацій на результати діяльності підприємства - 10% опитаних.

Незначно впливають (четверте місце):

* відсутність ідей - цей фактор відзначили 3% опитаних.

Прибутковість підприємства істотно визначає оцінку впливу на впровадження управлінських нововведень такого фактора, як відсутність фінансових можливостей у підприємства:

* серед керівників збиткових підприємств його виділили 87% опитаних;
* серед керівників підприємств із невеликим прибутком - 76% опитаних;
* серед керівників підприємств із середньою прибутковістю - тільки 64% опитаних.

У залежності від динаміки інвестицій є розходження в ролі окремих факторів, що перешкоджають впровадженню управлінських новацій.

Так, вага найбільш істотного фактора - відсутність фінансових можливостей у підприємства - зі збільшенням інвестицій падає. І якщо на його вплив указали 89% керівників підприємств, що зменшили інвестиції, то для підприємств, що їх що збільшили, це число дорівнює 50%.

Для підприємств, що зменшили інвестування, на відміну від всіх інших підприємств, на друге місце по важливості вийшов такий фактор, як відсутність можливості одержати кваліфіковану допомогу і консультації 22%.

Саме той факт, що, незалежно від фінансової стійкості підприємства, усі керівники (і прибуткових, і збиткових підприємств) вважають, що управлінським нововведенням заважає недостача фінансів, переконує в зворотному. Традиційний менталітет українських менеджерів такий, що джерела всіх невдач підприємства керівники схильні бачити, насамперед, у зовнішніх обставинах і труднощах, у несприятливих умовах діяльності. Немає розуміння сутності управління як діяльності, спрямованої на максимальне використання потенціалу підприємства саме в даних об'єктивних зовнішніх умовах. Переважна більшість керівників не націлені на аналіз управлінської діяльності і на самоаналіз, на виділення проблем у сфері управління своїм підприємством, на пошук управлінських новацій.

Недостача фінансів - поняття відносне. Не вистачає завжди на те, що другорядне, не актуально, можна відкласти. До того ж управлінські новації не віднесеш до розряду витратних. Вони не пов'язані з фінансуванням НІОКР, закупівлею технологій і нового обладнання. Головна причина - це все-таки організаційна культура, що включає і систему цінностей українських керівників. Знання в області менеджменту, фахова освіта, пильна увага до управління, спеціальний пошук і освоєння нововведень у сфері управління традиційно мало значимі для більшості керівників, тому що вони упевнені у своєму рівні, досвідченості і т.д. Викладені вище результати опитування підтвердили, що менш усього підприємці мають труднощі при створенні ефективної системи управління.

Недооцінка значимості сфери управління, звичка покладатися на свій досвід і інтуїцію, скептичне відношення до наукових розробок і фахової освіти в цій області, проявилися й в оцінках респондентів ступеня позитивного впливу управлінських нововведень на фінансово-економічні результати діяльності підприємств.

Так, позитивного впливу впровадження управлінських нововведень на фінансово-економічний стан своєї фірми очікують 54% опитаних керівників. З них:

* вважають, що цей вплив буде значним, 23%. Такої думки дотримують тільки 8% керівників підприємств, основна мета яких на найближчий рік - виживання; 14% керівників підприємств, ціль яких - стабілізація; і 33% керівників МП, орієнтованих на розвиток;
* вважають, що вплив буде середнім, 39%;
* вважають, що вплив буде незначним, 38%.

Не очікують поліпшення фінансово-економічного положення своєї фірми від впровадження управлінських новацій 25% всіх опитаних керівників МП.

Не мають позиції по цьому питанню 21% всіх опитаних, а серед керівників підприємств, основна мета яких - виживання, частка тих хто затруднюється з відповіддю - 30%.

Найбільше оптимістично у відношенні впливу управлінських нововведень на фінансове положення підприємства набудовані керівники промислових підприємств (серед них позитивного ефекту очікують 68% керівників); фірм, що займаються інформаційним обслуговуванням (позитивного ефекту очікують 67% опитаних керівників), а також керівники торгових фірм (67%). Менше чекають від управлінських новацій керівники будівельних фірм (менш половини з них (48%) вважають, що їхнє впровадження приведе до поліпшення фінансового стану їхніх підприємств).

Більше всього керівників, що утруднилися з відповіддю, виявилося в таких видах діяльності, як будівництво (35% від усіх будівельних МП) і житлово-комунальне господарство (29% від усіх житлово-комунальних фірм).

Динаміка інвестицій прямо пропорційно впливає на чекання поліпшення стану фірми в залежності від впровадження управлінських новацій. Так, якщо на підприємствах, що зменшило інвестиції, частка песимістів була максимальною і склала 32%, то на підприємствах, що не змінювали обсяг інвестицій, вона скоротилася до 24%. Для МП, що збільшила інвестиції, частка мінімальна - 7% (значного і середнього поліпшення стану фірми в цій групі керівників очікують 64% респондентів: 21% і 43% відповідно). Керівники фірм, що збільшила інвестиції, цілком визначилися по цьому питанню на відміну від тих, чиї МП значно зменшили інвестиції, де майже чверть опитаних утруднилися з відповіддю (24%).

Від основної мети на найближчий рік залежить оптимізм керівників у відношенні впливу впровадження управлінських нововведень на фінансовий стан фірми. Значного поліпшення очікують керівники:

* тільки 8% підприємств, орієнтованих на виживання;
* 13% підприємств, орієнтованих на стабілізацію;
* 32% підприємств, орієнтованих на розвиток.

# ВИСНОВКИ ПО ДРУГОМУ РОЗДІЛУ

Об'єктивна необхідність управлінських нововведень керівниками українських малих підприємств значною мірою усвідомлюється. Потреба у використанні нових методів управління при рішенні різних управлінських задач потребують 71%, а при управлінні конкретними сферами діяльності - 67% опитаних керівників.

Виявилася пряма залежність між залученістю в інноваційну діяльність у сфері управління і рівнем розвитку підприємства. Більш висока прибутковість, позитивна динаміка інвестицій, орієнтація на розвиток співвідносяться з більш високим ступенем усвідомлення необхідності в управлінських новаціях і самій інноваційній активності; про які свідчить реалізовані і підготовлені нововведення, оцінка їхнього позитивного впливу на результати діяльності підприємства. Так, якщо серед керівників фірм, що працюють у збиток, 56% вважають, що їм необхідні нові методи для рішення управлінських задач, то серед керівників прибуткових підприємств таких 70% (при невеликому рівні прибутковості) і 78% (при середньому рівні прибутковості). При цьому кількість управлінських задач, відзначених одним керівником, також росте. Якщо всі опитані керівники виділили в середньому по дві управлінські задачі, для рішення яких вони вважають за необхідне використовувати нові методи, то на одного керівника підприємства з невеликою прибутковістю в середньому приходиться 2,2 задач, на одного керівника підприємства із середньою прибутковістю - 2,8 задачі.

Реальна готовність до змін зберігає ту ж залежність: частка керівників, які мають намір змінити методи, мінімальна для підприємств, орієнтованих на виживання (53%). Для керівників МП, що мають як основну мету розвиток, він складає 72%. І якщо на кожного, що має намір змінити методи рішення управлінських задач, серед орієнтованих на розвиток, у середньому приходиться по 2,8 задачі, то для "тих хто виживає" - по 1,9. Частка фірм, що мають готові до впровадження управлінські нововведення в різних сферах діяльності, коливається від 35% у групі збиткових підприємств до 43% у групі фірм із невеликим прибутком і до 58% у групі фірм із середнім прибутком.

Динаміка інвестицій прямо пропорційна чеканню поліпшення стану фірми в результаті впровадження управлінських новацій. Так, якщо на підприємствах, що зменшило інвестиції, частка песимістів була максимальною і склала 32%, то на підприємствах, що не змінювали обсяг інвестицій, вона скоротилася до 24%, а на МП, що збільшила інвестиції, частка мінімальна - 7%.

Більш зріла позиція у відношенні якості менеджменту в цілому й інноваційній активності в цій сфері здатна забезпечити найбільшу ефективність у використанні всіх можливостей підприємства, привести до фінансової стійкості і до росту інвестиційної активності.

Стратегічне планування стає актуальним для керівників підприємств малого бізнесу. З величезним відривом саме ця задача була оцінена ними як найбільш скрутна. Так само високо була оцінена необхідність використання саме при рішенні цієї задачі нових методів (37% у порівнянні з 23% для наступної задачі). Це відповідає закономірностям розвитку ринкової економіки і тенденціям змін у світовій теорії і практики менеджменту. Сам факт усвідомлення керівниками необхідності вироблення стратегії розвитку на рівні підприємства - нове явище в нашому управлінні.

Як констатуючий висновок по розділу ми можемо сказати те, що в даний час рівень реальної готовності керівників малих підприємств до управлінських нововведень досить низький.

# ВИСНОВОК

Дослідивши в даній роботі проблему формування і реалізації управлінських інновацій ми можемо зробити наступні висновки і узагальнення:

1. Найважливіше значення для досягнення бажаних результатів інноваційного процесу має мотивація його учасників. Як показало дослідження, переважна більшість керівників при здійсненні новацій орієнтовані на власні ідеї, у той час як підлеглі розглядаються ними як джерело ідей у три рази рідше (відповідно, у 76% і в 27% випадків). Використання цього резерву здатно істотно підвищити ефективність інноваційних процесів на підприємствах.

Для формування позитивної мотивації необхідні наступні умови:

* + очікувані керівником результати інноваційної діяльності повинні бути чітко визначені і відомі кожному виконавцю;
  + повинні існувати усім відомі винагороди за досягнення цих результатів;
  + винагороди повинні мати цінність для виконавців;
  + необхідно, щоб існували такі неформальні норми в колективі, при яких статус працівника і відношення до нього з боку колег залежали від його відношення до справи;
  + система контролю повинна забезпечувати об'єктивну оцінку результатів інноваційної діяльності;
  + одержувані винагороди повинні відповідати результатам праці і розподілятися справедливо;
  + необхідно, щоб працівники були упевнені, що існують матеріально-технічні, організаційні й інші умови, достатні для досягнення очікуваних результатів.

Однак не тільки створення необхідних умов, породжує позитивне відношення до нововведень і зацікавленість у їхньому освоєнні. Тому що будь-які нововведення торкають інтереси працівників, для подолання можливого опору з їх боку необхідне вживання спеціальних заходів. Основна мета подібних мір - максимально можливе включення працівників у процес перетворень. У мінімальному ступені це може бути досягнуте за рахунок постійного інформування співробітників про зміни, що готуються, в ідеалі працівники повинні бути учасниками інноваційного процесу із самих ранніх його стадій. Немаловажним є також забезпечення готовності до нововведень за рахунок спеціального навчання співробітників.

Для успішного протікання інноваційного процесу необхідно, щоб виконавці не тільки "хотіли", але і "могли" здійснювати інноваційний процес, тобто мали необхідну кваліфікацію, володіли методами рішення задач на визначених етапах інноваційного процесу, мали досвід і необхідні знання. Спеціальна підготовка кадрів до інноваційної діяльності і нагромадження досвіду такої діяльності - необхідна умова її успішності.

Для успіху спільної діяльності важливо забезпечити ефективний обмін інформацією - ефективні комунікації: вертикальні (між підлеглими і керівником) і горизонтальні (міжособистісні і групові), забезпечивши приступність необхідної виконавцям інформації, своєчасність її надходження, її вірогідність.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрощук Г. Державна інноваційна політика // Інтелектуальна власність.-2004.-№1.-С.37-40
2. Андрощук Г. Раціоналізаторська діяльність за кордоном // Інтелектуальна власність. – 2003. – № 4. – с. 29-34.
3. Бондар О.В. Актуальні аспекти управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств в період трансформації економіки України // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3-4 (22-23). – с. 36-37.
4. Гришин І.Я. Національна ідея тотальних інновацій та інформаційна технологія клієнт-сервер//Вісник УАДУ.-2005.-№2.-С.205-208
5. Инновационный менеджмент: Справ.пособие / под. ред. П.Н.Завлина, А.К.Казанцева, Л.Э.Миндели. – СПб.: Наука, 1997. – с.560.
6. Ионцов М. Инновационная сфера: состояние и перспективы // Экономист.-2004.-№10.-С.17-22
7. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М. : Екзамен, 2001. – 576 с.
8. Комраков Е.М. Создаём инновационное образование // Народное образование.-2003.-№7.-С.30-37
9. Красноносова О.М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств // Фінанси України. – 2002. – № 10. – с. 48-52.
10. Кулагин А.С., Леонтьев Л.И. О стимулировании иннвационной деятельности // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. – 2004г. – № 1(10) http://www.drp.ru/journal/journal\_8\_7.htm
11. Лебедева Е.А.Венчурные фирмы в США//Вопросы изобретательства.-2003.-№8.-С.11-15
12. Малащук С.П. Роль зон свободного экономического развития в региональной инно-вационной деятельности. Сборник статей и тезисов выступлений по развитию инновацион-ной деятельности в рамках проекта "Харьковский технокрай 2015"15-16мая 2005 г.-Х.:АРПНТЭИ, 2005.-82с.
13. Мякотин Ю.Г.,Шукшунов В.Е. Инновационное образование: концепции, проблемы, становление, поиск технологий.-М.:Академические чтения, 2004.-102с.
14. Пересада А.А.Основы инвестиционной деятельности.-К.: ООО Либра, 1996.-344с.
15. Перлак И. Нововведения в организациях.М.:Экономика,1999.-144с.
16. Пічкур О. Особливості інноваційної діяльності на сучасному етапі // Інтелектуальна власність. – 2005. – № 1. – с. 34-39.
17. Покропивный С. Инновационный менеджмент в рыночной системе хозяйствования // Экономика Украины.- 2005.-№2.-С.34-
18. Положення про порядок створення та функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів. Затверджене Постановою Кабінету Міністрів України №549 від 22.05.96р
19. Тацуно Ш. Стратегия - технополисы: Пер. с англ.-М.:Прогресс, 2003.-344с.
20. Теория и практика создания технологических парков.Материалы международного семинара по проблемам развития инновационной деятельности 17-23 сентября 2003г.- Харьков: Наука, 2003.-160с.
21. Матеріали соціологічного опитування консалтингової агенції „Консалтинг Груп Юкрейн”