

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 3

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Київ 2002

УДК 65.01.001.16+330.341.1(063)

ББК 65.9(4УКР)29-2

М43

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Гайченко В. А., д-р біол. наук, проф. — заступник головного редактора
Корінний М. М., канд. іст. наук, доц. — відповідальний редактор
Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., *Федоренко В. Г.*, д-р екон. наук, проф., *Титова Н. А.*, д-р екон. наук, проф., *Куценко В. І.*, д-р екон. наук, проф., *Осокіна В. В.*, канд. екон. наук, проф., *Онищенко В. П.*, д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, *Балл Г. А.*, д-р психол. наук, проф., *Ложкін Г. В.*, д-р психол. наук, проф., *Коломінський Н. Л.*, д-р психол. наук, проф., *Чуприков А. П.*, д-р мед. наук, проф., *Бурлачук Л. Ф.*, д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., *Ручка А. О.*, д-р філос. наук, проф., *Шкляр Л. Є.*, д-р політ. наук, проф., *Пилипенко В. Є.*, д-р соціол. наук, проф., *Танченко В. В.*, д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., *Бебик В. М.*, д-р політ. наук, проф., *Горбатенко В. П.*, д-р політ. наук, проф., *Храмов В. О.*, д-р політ. наук, проф., *Шуба О. В.*, д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., *Марчук В. М.*, д-р юрид. наук, проф., *Скрипнюк О. В.*, д-р юрид. наук, проф., *Калюжний Р. А.*, д-р юрид. наук, проф., *Бабкін В. Д.*, д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., *Гавєський Б. А.*, д-р філос. наук, проф., *Дахно І. І.*, д-р екон. наук, проф., *Дмитренко Г. А.*, д-р екон. наук, проф., *Воротіна Л. І.*, д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 10 від 26.12.01)

М43 **Наукові праці МАУП** / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2002.
ISBN 966-608-120-2

Вип. 3: Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки. — 400 с.

ISBN 966-608-233-0

Розглядаються проблеми формування системи інноваційного менеджменту в умовах трансформаційної економіки і організаційно-методологічні підходи до управління етапами інноваційного менеджменту на підприємствах різних організаційних форм. Розкриваються сутність і роль інноваційної діяльності в бізнес-освіті та методи фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, усіх, хто цікавиться проблемами інноваційного розвитку підприємств.

Збірник "Наукові праці МАУП" зареєстровано Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України (свідоцтво від 11.04.02 за № 6048, серія КВ) як наукове видання, у якому висвітлюються результати новітніх наукових досліджень в галузях економіки, менеджменту, політології, соціології, психології, права, матеріалів наукових конференцій.

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-233-0

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2002

Т. М. Строкань, А. Є. Ходирєва Проблеми інвестування інновацій у житлово-комунальному господарстві	220	
Р. Я. Моїсєєнко Інвестицій в інноваційному процесі Львівщини	223	
Ю. А. Олифірова Анализ внешних источников финансирования инновационной деятельности предприятия	226	
О. В. Пилипак Фінансові аспекти аналізу ефективності інноваційних проектів	229	
А. В. Лагода Інвестиційні проекти в системі прийняття інноваційних рішень (критерії пріоритетності) ...	232	
Р. Я. Ахмадиев Организация банковского надзора в Центральном Банке Российской Федерации	236	
Н. А. Будагьянц, В. П. Саушкин, Ю. Б. Чебаненко Інвестиції в інноваційному процесі. Общие вопросы привлечения инвестиций в экономику Украины	238	
Ю. А. Лахно, В. Н. Загребной Зарубежный опыт инновационного менеджмента на примере страховых компаний Греции. Перспективы применения опыта в Украине	243	
І. М. Калашник Стратегія залучення іноземних інвестицій	247	
И. В. Похилько Краткий обзор зарубежных стандартов финансового учета и отчетности	252	
Ш. Д. Исмагилов Формы и методы поддержки и стимулирования инвестиционной активности предприятий малого и среднего бизнеса	255	
И. А. Салихов Рынок лизинговых услуг — тенденции развития ...	258	
Р. Х. Хаев, С. Н. Михайлов Инвестиционное проектирование как метод реализации инвестиционной политики	261	
А. Г. Чувардинский Проблема инвестиционной привлекательности инновационных проектов в Украине	264	
Р. Х. Хаев, С. Н. Михайлов Инвестиционная деятельность и конкурентоспособность предприятия	268	
Ж. Кабулбекова Інвестиції в Hi-Tech	270	
Н. С. Ожогіна Податкові засади ділового адміністрування: українські реалії в історичному аспекті	275	
В. В. Клименко Розвинений фондовий ринок як механізм залучення інвестицій в економіку України	279	
Е. Д. Шахмарова Якісна фінансова оцінка інноваційних проектів як суттєвий чинник їх ефективності	283	
Н. С. Ожогіна Податкова система як джерело міцності державного управління	286	
Ш. Д. Исмагилов Анализ теории и практики организации экспертной оценки инвестиционных проектов малых и средних предприятий	289	
Т. В. Кордиш Основи формування стратегії розвитку і надійності функціонування страхових компаній	292	
С. Н. Ильин, И. П. Данилов Актуальные проблемы инвестиционной деятельности	297	
В. Г. Федоренко Іноземне інвестування економіки України	300	
В. Ю. Осмиловский Пути активизации инвестиционного процесса при переходе к рыночным отношениям	314	
Розділ 3 СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ В ОСВІТІ		319
Г. А. Дмитренко Концептуальные подходы к совершенствованию системы государственного управления и формированию управленческой элиты в Украине и других посттоталитарных странах	319	
В. Г. Гамаюнов Дидактический менеджмент — основа формирования инновационного менеджера	324	
В. О. Матюхін, Я. М. Кашуба Інноваційний навчальний проект туристичного менеджменту	327	
В. М. Бурдун Інноваційні напрямлення в профсоюзному освіті	330	
О. Ю. Чубукова Моделі інноваційного менеджменту в освіті України	333	
В. Ф. Данильчук, Ан. В. Кузьменко, С. В. Кононыхин Інновації по розвитку творческой активности студентов	336	
А. П. Омельченко Особенности управления деятельностью персонала инновационной организации	339	
Л. М. Берестецька Інноваційні технології в бізнес-освіті	343	

А. П. ОМЕЛЬЧЕНКО

(Економіко-правовий технікум при МАУП, м. Київ)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 339–342

Розглядаються основні якості, які повинен мати керівник для управління науковими проектами. Викладається сутність мотивації праці і аналізується сучасний стан науки України та рівень заробітної плати у цій галузі. Акцентується увага на стимулюванні творчої активності наукових робітників. Пояснюються причини зниження творчої активності працівників та пропонуються заходи щодо стимулювання новаторських ідей.

Розглядаючи питання інноваційного потенціалу нашої країни, зосередимося на основному аспекті — персоналі інноваційної організації, а точніше, на підходах до управління цим персоналом.

На сучасному етапі система управління кадровою структурою науково-технічних організацій ще не набула свого розвитку. Але це справа часу. Керівники повинні отримати значний досвід, знання і навички для управління такою організацією.

У чому ж полягають особливості управління інноваційною організацією? По-перше, ми маємо справу з науковими проектами — складними, неповторювальними і новими по суті. Тому менеджер повинен не тільки мати широкий діапазон знань тієї галузі науки, в якій він працює. Він також має вміти:

- адекватно змінювати спосіб своєї поведінки, використовуючи різні методи, але не відступаючи від своєї мети;
- швидко орієнтуватися в різних ситуаціях;
- логічно абстрактно мислити, аналізувати існуючу інформацію та бачити ситуацію в перспективі;
- приймати нестандартні рішення, коли це необхідно;
- постійно поглиблювати та розширювати свої знання.

Звичайно, ці здібності менеджер набуває з часом, у процесі активної діяльності та у взаємовідносинах не тільки з персоналом, а й з іншими менеджерами інноваційних організацій (обмін досвідом, знаннями). Керівник повинен бути прикладом для своїх підлеглих. Тільки своїми власними досягненнями та діями він зможе навчити їх працювати продуктивно та якісно.

По-друге, в обов'язок менеджера входить не тільки організація роботи, а й спонукання наукових працівників до творчої, новаторської праці.

Мотивація праці в ринкових умовах є одночасно функцією управління і методом управління. У багатьох компаніях та організаціях недостатньо розвинена методика мотивації професіоналізму та творчості працівників. Оскільки для інноваційних організацій з високим рівнем спеціалізації розв'язання цієї проблеми має життєво важливе значення, то втрата кваліфікованих кадрів для них обертається справжньою катастрофою. Дуже багато компаній постраждало від того, що втратили висококваліфікованих спеціалістів у зв'язку з їх переходом до конкурентів. Тому питання мотивації для людей, зайнятих науковою діяльністю, відіграють значно більшу роль, ніж для інших працівників. Завдання менеджера полягає в тому, щоб сформулювати у робітників внутрішній, власний мотив діяти результативно та цілеспрямовано.

Первинні потреби найчастіше задовольняються за допомогою грошей. Але, за оцінками західних спеціалістів, стимулом творчої людини до дій є високі потреби: у поглибленні знань, самовираженні, бажанні створити щось краще, тим самим роблячи світ досконалішим. Наукових працівників фінансові проблеми спонукають до дій тільки тоді, коли їхній зарібок не перевищує прожиткового мінімуму. Тому потреби, які викремив у своїй піраміді А. Маслоу, треба задовольняти в комплексі, не принижуючи значення ні одної з них (хоча за рівнем розвитку людини вони різні).

У наш час рівень заробітної плати наукових працівників бюджетної сфери дуже низький. Ця проблема веде до руйнування інтелектуального потенціалу України та зниження творчої активності. Також це впливає на розвиток інноваційної діяльності. Аналізуючи стан сучасного розвитку науки України (табл. 1), зазначимо, що у зв'язку з відтоком найкваліфікованіших наукових кадрів кількість працівників галузі "Наука та наукове обслуговування" в 1999 р. зменшилася порівняно з 1995 р. майже на третину [2, с. 44].

Протягом 1996–1999 рр. до інших країн, які запропонували кращі умови для наукової діяльності, виїхали 700 докторів і кандидатів наук. Також відбулися зміни у віковій структурі науковців. Питома вага молодих працівників у віці

до 28 років у 1999 р. становила лише 9,5 % загальної чисельності працівників наукової галузі; кожен п'ятий фахівець — пенсіонер [2, с. 44]. Як свідчать дані табл. 1, кількість розробок зі створення нових видів техніки й технологій в 1999 р. порівняно з 1998 р. зросла на 5,6 %, але питома вага розробок, які за техніко-економічними характеристиками перевищують світові аналоги, залишається досить низькою. Так, у 1999 р. вона становила 3,75 %; технічний рівень 46,9 % розробок невизначений через відсутність інформації про кращі світові аналоги.

Аналізуючи рівень заробітної плати в галузі "Наука та наукове обслуговування" (табл. 2), можна зробити висновок, що динаміка змін розміру середньомісячної заробітної плати в цій галузі за 1995–1999 рр. свідчить про збільшення заробітної плати у грошовому вираженні, проте реальна заробітна плата не зросла.

Таке становище зумовлюється тим, що купівельна спроможність знижується, оскільки темпи зростання споживчих цін на товари та послуги перевищують темпи зростання заробітної плати. Темп зростання індексу інфляції в 1997 р. порівняно з 1996 р. склав 122,4 %, а рівень середньомісячної заробітної плати в галузі "Наука та наукове обслуговування" — 115,9 %; у 1998 р. — відповідно 110,6 і 106,3 % від попереднього року; у 1999 р. — відповідно 122,7 і 117,8 %.

Таблиця 1

Основні показники стану сучасного розвитку науки України

Показник	1995 р.	1996 р.	Темп росту, %	1997 р.	Темп росту, %	1998 р.	Темп росту, %	1999 р.	Темп росту, %
Кількість організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи, од.	1453	1435	98,8	1450	101,1	1518	104,7	1506	99,2
Загальна чисельність фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи, осіб	179799	160103	89,1	142532	89,0	134413	94,3	126045	93,8
Кількість виконаних розробок, од.	51915	44100	85,0	42576	96,5	41794	98,2	43746	104,7
Технічний рівень виконаних розробок зі створення нових видів техніки й технологій:									
Усього розробок, од.	21186	14864	70,2	11464	77,1	10152	88,6	10718	105,6
Порівняно зі світовим, од.									
— перевищує	786	658	83,7	458	69,6	460	100,4	402	87,4
— відповідає	9962	7609	76,4	4965	65,3	4580	92,3	5064	110,6
— нижчий	369	271	73,4	194	71,6	186	95,9	223	119,9
— не визначений	10069	6326	62,8	5847	92,4	4926	84,3	5029	102,1

Джерело: Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Стат. зб. — К.: Держкомстат України, 2000.

Таблиця 2

**Динаміка рівня середньомісячної
заробітної плати працівників галузі
"Наука та наукове обслуговування"
та індексів інфляції за 1995–1999 рр.**

Показник	1995 р.	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.
Середньомісячна заробітна плата, грн	82	143	175	186	219
Темп росту, % від попереднього року	—	174,4	115,9	106,3	117,8
Темп росту індексу інфляції, % від попереднього року	—	180,3	122,4	110,6	122,7

Джерело: Україна в цифрах 1999 р. — С. 203–204; Праця та соціальна політика в Україні: Аналіт. стат. зб. — К.: Мін-во праці та соц. політики України, 2000 — С. 32.

За даними табл. 2, середньомісячна заробітна плата одного працівника цієї галузі в 1999 р. становила 219 грн і перевищила рівень попереднього року на 17,8 %. Відповідно в доларовому еквіваленті: 53 (за середньорічним курсом) проти 77 дол. в 1998 р. Для порівняння: у країнах СНД середня заробітна плата в доларах США згідно з офіційними курсами валют, встановленими банками країн співдружності, в 1999 р. становила: Казахстан — 90, Російська Федерація — 64, Білорусь — 72, Узбекистан — 59, Азербайджан — 43, Вірменія — 37, Молдова — 28, Киргизстан — 26, Таджикистан — 9 [2, с. 45].

Питання вдосконалення системи оплати праці у сфері науково-технічної діяльності повинні вирішуватися комплексно для всіх галузей бюджетної сфери і категорій працівників з урахуванням чинного законодавства на основі дотримання єдиних принципів та обґрунтованих співвідношень у рівні заробітної плати [2, с. 45]. Для того щоб наша держава не втрачала "розумні голови", вона повинна подбати про матеріальний стимул наукових працівників.

Як ми зазначали раніше, потреби творчої, розвиненої людини не обмежуються тільки фізіологічним рівнем. Тому розглядаємо таку дуже важливу потребу, що стимулює до дій більшість наукових працівників, — потребу у знаннях, творчості.

Творчість в інноваційній організації — основна рушійна сила розширення її діяльності та її розвитку, тому завдання керівника полягає у тому, щоб не знизити творчий потенціал наукового працівника, а стимулювати його. Насамперед керівник повинен знати причини, які призводять до зниження творчої активності робітника:

1. *Емоційні*. Людина боїться помилитися, бути осудженою з боку колег або керівництва, за не-

компетентність (ці комплекси не дають можливості людині розвинути свій кругозір). Унаслідок цього людина стає пасивною.

2. *Професійні*. Працівнику бракує досвіду суперництва. Він не оперує широким спектром методів роботи, знає тільки вузьку спеціалізацію.

3. *Рівень сприйняття*. Людина розглядає проблему тільки з одного боку. Відсутній відповідний інтелектуальний рівень.

4. *Особисті*. Перешкодами можуть бути лінь, егоїзм, зарозумілість, консерватизм.

Основне завдання керівника полягає в тому, щоб виявляти талановитих людей, створювати умови для їхньої діяльності та усувати причини, що перешкоджають творчому росту. Звичайно, керівник повинен зосереджувати увагу не тільки на тих, хто виявляє творчу активність, а й на решті працівників. Щоб стимулювати працівників інноваційної організації до створення нових ідей, керівнику необхідно дотримуватись таких принципів:

1. Висувати перед працівниками цілі, які за рівнем вищі, ніж були досягнуті. Цим самим керівник підкріплює в них віру і націлює їх на вищий рівень. Треба завжди пам'ятати, що стимулом до продуктивної праці є високі цілі. Звичайно, керівник повинен переконати персонал, що новий рівень може бути цілком досяжний.

2. Створювати умови швидкого доступу до необхідної для роботи інформації, яка цікавить працівників. Це допомагає розширити кругозір працівників, підвищити їхню кваліфікацію.

3. Бути максимально уважним до кожного працівника і враховувати кожну нову ідею. У результаті керівник буде мати велику кількість альтернативних методів для розв'язання проблеми.

4. Незавантажувати талановитих працівників одноманітними рутинними операціями, а розвивати їхні інтереси, пропонувати їм нові, цікаві завдання.

5. Спокійно сприймати будь-які ідеї.

6. Підтримувати працівників у разі невдачі або помилки. Не треба постійно нагадувати працівнику про його помилку. Ситуацію з помилкою слід вважати черговим станом набуття досвіду, з урахуванням якого можна просуватись далі.

7. Пам'ятати, що матеріальний стимул допомагає створенню новаторської ідеї.

8. Бути чесним до себе та інших. Честь — це складова благородства, яке має бути властиве кожному керівнику. Тим самим він є прикладом для інших працівників. У талановитих людей дуже тонка психіка, на яку дуже негативно впливають неправда та несправедливість.

9. Поважати в людях індивідуальність, неповторюваність. Наполягати на взаємній повазі, співчутті та розумінні, що дуже важливо для талановитих людей.

10. Давати можливість всім працівникам брати активну участь у прийнятті рішень та формуванні планів.

11. Давати можливість працівникам просуватися по службі з будь-якого рівня у повній відповідності з їх досягненнями.

12. Підкреслювати важливість внеску у загальну працю конкретної людини, а не всієї групи або відділу. Бути максимально уважним при обговоренні проблеми та шляхів її розв'язання на засіданнях, зборах, щоб помічати, хто з робітників був новатором ідей.

13. Надавати більше свободи робітникам для розвитку їхньої самостійності та максимального виявлення їхнього творчого потенціалу, не дозволяючи при цьому порушувати дисципліну.

Дотримання керівником у співпраці з науковими працівниками зазначених принципів дасть змогу йому максимально використовувати творчі здібності цих працівників, забезпечить розвиток

управлінських якостей керівника і сприятиме досягненню цілей інноваційної організації.



Література

1. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) // Пробл. теории и практики упр. — 1999. — № 1. — С. 104–109.

2. Герасименко О. Вдосконалення системи оплати праці наукових працівників на основі розробки нової єдиної тарифної сітки // Економіст. — 2001. — № 3. — С. 44–47.

3. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудин и др.; Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 327с.

4. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу промислових підприємств // Маркетинг в Україні. — 2001. — № 1. — С. 36–39.

5. Митин А. Управленческие взаимоотношения с талантливыми людьми // Управление персоналом. — 2000. — № 3. — С. 15–19.

6. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. — 600 с.