

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

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

*Л. М. БЕРЕСТЕЦЬКА, старш. викл.  
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕС-ОСВІТІ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 343–344

Формування в Україні ринкових відносин гостро потребує фахівців, які, маючи глибокі фахові знання, водночас здатні до творчої і самостійної діяльності, вміють виявляти проблеми і знаходити шляхи їх розв'язання, брати на себе відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

Здійснювати перебудову підготовки майбутніх менеджерів у цьому напрямку неможливо без активного впровадження в навчальний процес нових технологій навчання, зокрема тренінгових.

Бізнес-тренінг є засобом формування у студентів практичних навичок і вмінь щодо організації фірми та управління її діяльністю. Використання у тренінгу комп'ютерних програм дає можливість імітувати різні економічні та управлінські ситуації, примушує учасників приймати відповідні рішення, кваліфіковано реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища фірми.

Перша комп'ютерна імітаційна гра з менеджменту була розроблена у США в 1957 р. З того часу створено десятки комп'ютерних програм з розвитку управлінських навичок. Застосування їх у навчальному процесі значно підвищує рівень підготовки управлінців.

У Міжрегіональній Академії управління персоналом (МАУП) накопичено певний досвід проведення бізнес-тренінгів у ході підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційних рівнів "спеціаліст", "бакалавр", "магістр".

У бізнес-тренінгу для магістрів використовується комп'ютерна імітаційна гра "INVESTOR INDUSTRY", яка була розроблена спеціалістами ФРН і адаптована до умов країн з перехідною економікою. Гра застосовується у тренінгових курсах для менеджерів 14 постсоціалістичних країн. В Україні ця гра використовується з 1997 р., у МАУП — з 1999 р.

Бізнес-гра моделює діяльність фірм в умовах олігополістичної конкуренції. Всі учасники розподіляються на команди по 3–4 особи (умовна фірма). Завдання кожної команди — ефективно управляти своєю фірмою, конкуруючи з іншими командами на ринку готової продукції. Функції члени команд розподіляють між собою самостійно.

Стартові умови ведення бізнесу в усіх фірм однакові. У процесі гри між фірмами розгортається внутрішньогалузева конкурентна боротьба за перерозподіл галузевого ринку та отримання найбільшого прибутку.

Керівництво кожної фірми повинно розробити певну стратегію управління, яка в бізнес-грі реалізується шляхом визначення кількісних параметрів господарської діяльності. Власне, конкуренція між фірмами є боротьбою їх стратегій. Показники фірми та її становища на ринку є результатом прийнятих у ході бізнес-гри управлінських рішень та дій щодо виробничої, маркетингової, фінансової діяльності.

Комп'ютерна програма забезпечує високий темп гри, яка розрахована на 15 виробничих циклів. Це дає можливість оцінити довгострокові стратегії фірм. Перевагою цієї розробки є також наочність, швидкість порівняння результатів діяльності фірм, гнучкість (пристосування до широкого спектру реальних ситуацій). Ще однією важливою особливістю програми є можливість використання різноманітних варіантів гри — від найпростіших до найскладніших з поступовим ускладненням завдань.

Могутнім засобом досягнення навчальних результатів тренінгу, розвитку навичок студентів, зміни їх самосприйняття є зворотний зв'язок (**feedback**). Зворотний зв'язок являє собою повідомлення інформації про дії людини, їх резуль-

тати та наслідки. Важливість зворотного зв'язку була підтверджена ще на початку ХХ ст. експериментами Е. Торндайка: одним учасникам інформацію про результати їхніх дій надавали негайно після кожної дії, іншим — після виконання всього завдання. Експерименти показали, що негайний зворотний зв'язок допомагає швидко встановити точність дій.

У реальних виробничих умовах зворотний зв'язок спрацьовує так само швидко і продуктивно: сучасні дослідження підтвердили, що негайне надання працівникам інформації про результати їхньої праці підвищує продуктивність праці протягом однієї зміни на 10–30 %.

У бізнес-тренінгу зворотний зв'язок здійснюється двома шляхами. Перший — це надання комп'ютером інформації про наслідки обраних рішень, які мають вигляд конкретних оціночних показників — рангових місць фірм за обсягом реалізованої продукції та величиною отриманого прибутку, що визначаються за результатами кожного ігрового періоду. Окрім цього, після кожного періоду комп'ютер показує зміни основних параметрів фірми, її баланс, подає звіт про фінансові результати, про рух грошових коштів, наводить показник покриття постійних витрат. Виходячи з цього здійснюється аналіз і переоцінка дій, уточнюється або змінюється тактика та випробовуються нові управлінські дії в новому періоді.

Механізм бізнес-гри передбачає наявність альтернатив прийняття рішень у кожному ігровому періоді, що вимагає від студентів досить високого теоретичного та методичного рівня для обґрунтування свого вибору. Другий напрямок зворотного зв'язку — коментар виконаних дій, який робить тренер окремо для кожної команди. Цей коментар — не консультація щодо подальших дій команди, а оцінка конкретного досвіду з акцентом на позитивних прикладах.

Найважливіше у зворотному зв'язку — його своєчасність. Відкладання зворотного зв'язку по відпрацюванню нових дій на кінець тренінгу означає зниження його ефективності. Зворотний зв'язок дає великий матеріал для самоаналізу і

самооцінки (проблематизація), дає змогу побачити свої сильні та слабкі сторони, окреслити напрямки професійного розвитку.

Важлива роль у досягненні цілей бізнес-тренінгу належить тренеру. У процесі гри його роль та функції змінюються. Так, до початку ігрового процесу він виконує роль інструктора, який знайомить зі змістом і правилами гри. У процесі гри він діє і як інструктор, і як суддя-рефері (слідкує за дотриманням правил, контролює режим ігрового часу, визначає розмір заохочень і штрафних санкцій), і як власне тренер (коментує, спрямовує дії учасників, але не підміняє їх). На завершальному етапі гри тренер грає роль ведучого: організовує презентації, обговорення, оцінює підготовлені командами звіти, ставить питання, підводить підсумки тренінгу.

Оцінка результатів тренінгу завершує цикл навчання. За основу при оцінюванні роботи команд у тренінгу прийнято суму рангових чисел — рейтинг команди серед конкурентів за показниками обсягів продажу і величини отриманого прибутку в кожному ігровому періоді. Ці показники традиційно вважаються одними з найважливіших у діяльності фірми.

Досвід роботи МАУП із впровадження тренінгових технологій навчання дає змогу зробити такий висновок: бізнес-тренінги з використанням комп'ютерних програм сприяють кращому оволодінню студентами підприємницьким мисленням і діями, дають можливість набути навичок прийняття управлінських рішень, вміння працювати в команді і, як результат, сприяють підвищенню рівня підготовки майбутніх менеджерів.



### Література

1. Виханский О. С., Наумов А. И., Зобов А. М. Учебные конкретные ситуации. Кн. 1: Ситуационное обучение менеджменту. — М.: НФПК — ГАУ, 1997.
2. Глухов В. В., Кобышев А. Н., Козлов А. В. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджеров). — СПб.: Спец. лит., 1999.
3. Кларин М. В. Технология обучения. — Рига: Эксперимент, 1999.