



Мікроекономіка

Станіслав ШМІТКА

**ІННОВАЦІЇ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ФАКТОР
У МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

Резюме

Показано, наскільки важливою є роль інновацій у компаніях, їх вплив на управління компаніями і те, як інновації впливають на конкурентоспроможність компаній на ринку.

Зазначено, що на вибір теми значною мірою вплинули авторські інтереси та висновки досліджень щодо факторів, які визначають управлінські інновації на сучасних підприємствах.

Вказано, що мета статті – визначити заходи, які необхідно вжити для впровадження інновацій в управління персоналом.

Наголошено, що основною ціллю є опис рівня інновацій управлінського персоналу, який вимірюється впровадженням управлінських інновацій на сучасних підприємствах. У теоретичній частині статті описано управлінський персонал, тобто фактори, що формують рівень інновацій, особливості й завдання керівників.

В емпіричній частині роботи подано результати дослідження щодо співвідношення рівня інновацій у сфері управління і факторів, які впливають на навколишнє середовище. Обґрунтовано, що не існує суттєвих взаємозв'язків між характеристиками управлінського персоналу та інтенсивністю управлінсь-

© Станіслав Шмітка, 2019.

Шмітка Станіслав, доктор, докт. екон. наук, завідувач кафедри економіки Вищої школи інформатики і економіки ТВП (Товариство популяризації культури та науки), Ольштин, Польща.

ких інновацій. Уточнено, що ці взаємозв'язки стосуються віку, стажу осіб, які займають керівні посади, й освіти. Вказано, що статистичний аналіз не виявив значних кореляцій між такими характеристиками компанії, як вид діяльності, структура капіталу, вік і розмір підприємства.

З'ясовано, що впровадження інновацій у сфері управління та їх прямиий зв'язок зі стилями управління – це важливе явище для функціонування підприємств.

Вивчено взаємозв'язки рівня інновацій і впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на інновації, що впроваджуються на підприємствах.

Описано методи й прийоми, які можна застосувати для вивчення рівня інновацій. Подано оцінку інновацій у сфері управління як фактор, що впливає на розвиток і фінансові та нефінансові результати підприємства. Проведено дослідження щодо визначення рівня інновацій на аналізованих підприємствах.

Зазначено, що важливим джерелом інформації про управлінські інновації на аналізованих підприємствах є прямі інтерв'ю на виробничих підприємствах, у фірмах зі сфери послуг і торгівлі в муніципалітеті та м. Оструда.

Ключові слова

Менеджер, інновації, модель, управлінські інновації, організація.

Класифікація за JEL: G3, G32.

Менеджери та їх завдання

У даний час менеджери з управління персоналом вважаються найважливішими людьми в сучасних організаціях, оскільки вони переважно відповідають за успіх компанії. Спостерігається значне зростання статусу та значення менеджерів як в економічному, так і в соціальному розвитку.

Різні дослідники трактують поняття «менеджер» з допомогою різних категорій. Наукова література не дає точного визначення цього поняття. Хто саме є менеджером та якими якостями він повинен володіти, щоб обіймати цю посаду? Які їхні обов'язки й які завдання повинні виконувати менеджери?

На думку Й. Пенка, менеджер – це «людина, яка займає керівну посаду, володіє широкими знаннями і навичками, необхідними для управління людьми та організаціями в умовах невизначеності й постійних змін середовища, в якому ці організації працюють» [8, с. 175].

Як стверджує Л. Г. Хабер, менеджер – це «працівник, призначений підприємцем, який від його імені приймає рішення про використання капітальних, матеріальних і людських ресурсів (наприклад, застосування інструментів, розподіл робочих місць та винагородження працівників, розподіл роботи й оцінювання її виконання та ін.)» [3, с. 25].

Р. У. Гриффін вважає, що менеджер – це «хтось, хто відповідає за процес управління, особливо той, хто планує і приймає рішення, організовує, веде людей та контролює людські, фінансові, матеріальні й інформаційні ресурси» [2, с. 7].

Менеджер – це людина, яка досягає цілей завдяки іншим людям, оскільки він є одним з найважливіших елементів соціальної організації. Організація – це сукупність, що складається з багатьох структур і виконує різні завдання, спрямовані на досягнення визначених цілей. Тому для того, щоб організація належним чином функціонувала і виконувала свої завдання, її елементи мають взаємодіяти між собою.

Так, П. Ф. Друкер визначає, що менеджер виконує два конкретних завдання, які ніхто інший в організації не здійснює. Перше завдання менеджера – це створити реальне ціле, більше, ніж сума його складових, яке виробляє більше, ніж сума вкладених у нього ресурсів. Це потребує створення та забезпечення ефективності всіх засобів в організації, насамперед людських ресурсів, і усунення всіх слабких сторін. Друге завдання полягає в тому, що кожне рішення та кожна дія менеджера мають бути узгоджені з вимогами короткострокової й довгострокової перспективи. Він повинен працювати у двох часових вимірах: теперішньому і майбутньому [1, с. 365–367].

Крім цього, П. Ф. Друкер сформулював п'ять основних операцій, які виконує кожен менеджер [8, с. 188–189]:

1. Менеджер ставить цілі.
2. Менеджер організовує роботу та структури.
3. Менеджер мотивує й інформує.
4. Менеджер здійснює оцінку.
5. Менеджер розвиває людей.

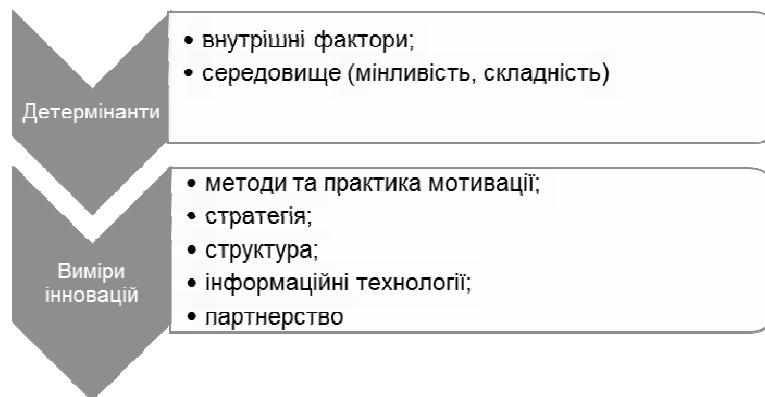
Обсяг управлінських інновацій, впроваджених на аналізованих підприємствах

У цій частині статті подано результати досліджень, що стосуються ступеня інноваційності управління в компанії та впливу деяких зовнішніх і внутрішніх факторів у сфері управлінських інновацій. Дослідження базувалося на сприйнятті управлінського персоналу, тобто об'єктивних оцінок, зроблених управлінським персоналом змінних, таких як навколишнє середовище й управлінські інновації. Дослідження проводилося у вигляді прямих інтерв'ю. Переважно суб'єктами дослідження були представники керівного персоналу вищого та середнього рівнів. Такий вибір респондентів був зумовлений тим, що предметом дослідження є управлінські інновації, а отже, управлінський персонал має найкращі знання з цих питань, включаючи оцінку середовища.

У моделі дослідження автор статті окреслив такі цілі дослідження: визначення рівня управлінських інновацій на аналізованих підприємствах, встановлення впливу внутрішніх факторів, тобто характеристик управлінського персоналу і профілю підприємств, а також зовнішніх характеристик середовища на рівні управлінських інновацій. На рис. 1 наведено досліджені змінні та подано припущені кореляції між ними.

Рисунок 1

Модель дослідження



Джерело: складено автором.

Досліджені змінні та припущені кореляції між ними

Спираючись на рис. 1, можемо констатувати, що інновація управлінського персоналу як вид впровадження управлінських інновацій – це багатовимірна модель, яка містить такі компоненти, як стратегічні й структурні виміри, методи, практики і програми мотивації та розвитку працівників, створення міжорганізаційних зв'язків й інформаційних технологій. Кожен вимір охоплює щойно реалізовані рішення управління у певній організації.

Нові суттєві зміни у сферах управління, які досі не впроваджувалися, будуть оцінені у п'яти вимірах, зокрема це:

- стратегічний, тобто нові стратегії у сфері конкуренції та розвитку, включаючи інші види інновацій, тобто нові послуги і продукти, а також нові бізнес-моделі – нові ринки;
- структурний, який передбачає впровадження нових рішень, пов'язаних з організаційною структурою, забезпечуючи таким чином гнучкість й адаптацію до умов функціонування організації та створюючи нові структурні форми;
- практики, методи і програми мотивації, пов'язані з новою практикою, а також методи й програми, орієнтовані на підвищення мотивації, вмінь та навичок працівників;
- організація міжорганізаційних партнерських відносин, сфера використання, відносини з постачальниками, замовниками, одержувачами, конкурентами і науковими установами, створення нових форм співпраці, побудова моделей відкритих інновацій;
- інформаційні технології, орієнтовані на управління знаннями, що визначає масштаби та систему змін в отриманні й обробці інформації.

Зміни, що є нововведеннями управління, мають бути здійснені з ініціативи управління вищого рівня або за його значної участі у всій організації або в її значних підрозділах. Управлінський персонал або менеджери – це люди, які виконують різні функції. Лідери повинні стати громадянами світу, які вільно пересуваються через кордони і здатні налагоджувати зв'язки з іншими організаціями. Лідери повинні використовувати свої здібності для реалізації бачення, натхнення й активізації дій інших людей.

Делегування повноважень має застосовуватися як стимул для людей, які представляють різні функції, дисципліни та організації, щоб вони змогли

знайти певну спільну позицію у завданнях, спрямованих на поліпшення всієї економіки і рівня життя в суспільстві, країні та світі [4, с. 108–109].

Ефекти управлінських інновацій можуть виходити за межі функціональної сфери, обмежуючись не однією сферою діяльності, а різними сферами, наприклад, фінансами або логістикою.

У концепції дослідження були прийняті такі детермінанти управлінських інновацій:

- характеристики управлінського персоналу, особливо стаж роботи, підготовка і вік працівників;
- особливості середовища функціонування компанії з урахуванням ворожості, нестабільності й складності підприємства;
- профіль компанії, що враховує такі змінні, як: тривалість існування підприємства, його розмір та характер бізнесу і структура власності.

У використаній моделі аналіз середовища охоплює три виміри: динамізм, тобто мінливість, складність та ворожість. У дослідженні використано семибальну шкалу для кожного аспекту.

Дослідження проводились на підприємствах муніципалітету й м. Оструда у лютому 2019 р. Вибірка була проведена випадково.

Найбільший відсоток аналізованих підприємств розміщено у м. Оструда, найменший відсоток – у м. Морліні та м. Любайни. Взагалі вибіркова характеристика відображає кількість підприємств у певному місці.

Таблиця 1

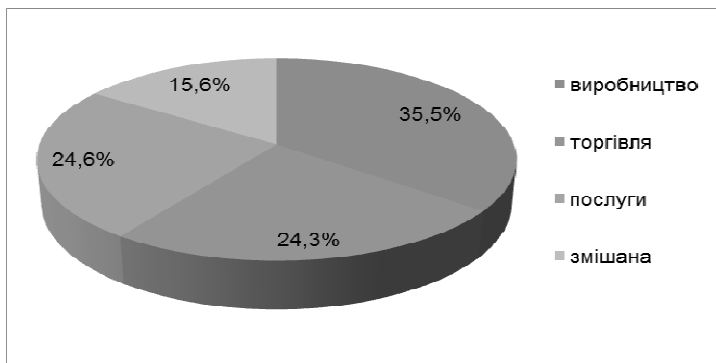
Поділ компаній за їх місцезнаходженням

Місцезнаходження	Кількість компаній	%
м. Оструда	1	20,00
м. Оструда	1	20,00
м. Гурка	1	20,00
м. Морліні	1	20,00
м. Любайни	1	20,00

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Рисунок 2

Підприємства за видами діяльності



Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Розподіл сфер функціонування підприємств є таким:

- виробництво – 35,5%;
- торгівля – 24,3%;
- послуги – 24,6%;
- змішана – 15,6%.

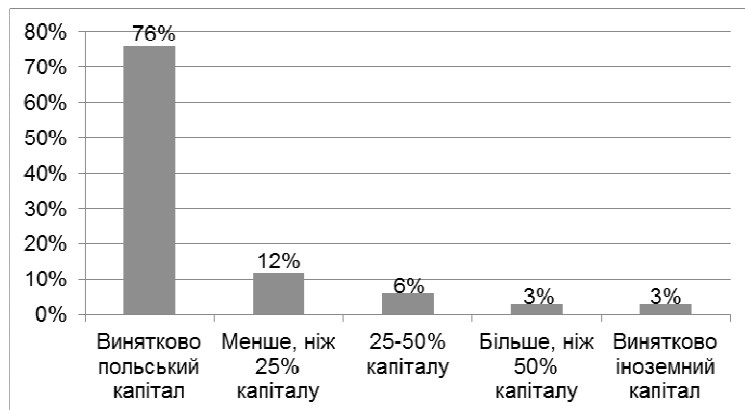
Якщо розглядати структуру власності аналізованих підприємств, то тут більше компаній зі стовідсотковим національним капіталом – 76%, тоді як тільки 6% аналізованих підприємств мають іноземний капітал, що перевищує рівень 51%. На рис. 3 показано розподіл підприємств за їх структурою власності.

Структура аналізованих підприємств за кількістю працюючих є такою:

- 10–49 співробітників – 6,3%;
- 50–100 співробітників – 13,6%;
- 101–249 співробітників – 28,2%;
- понад 250 співробітників – 51,8%.

Рисунок 3

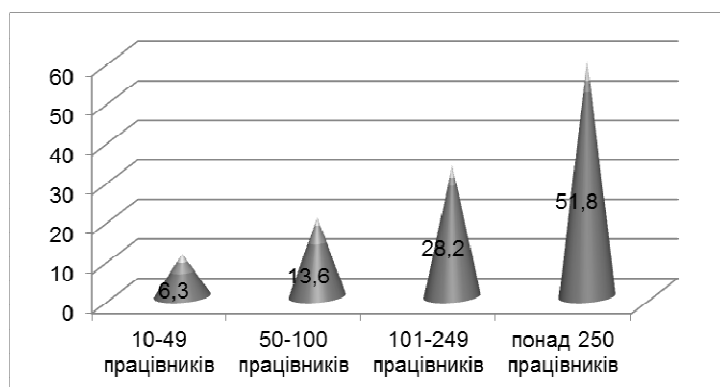
Детальна структура власності аналізованих підприємств



Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Рисунок 4

Кількість працівників на підприємствах

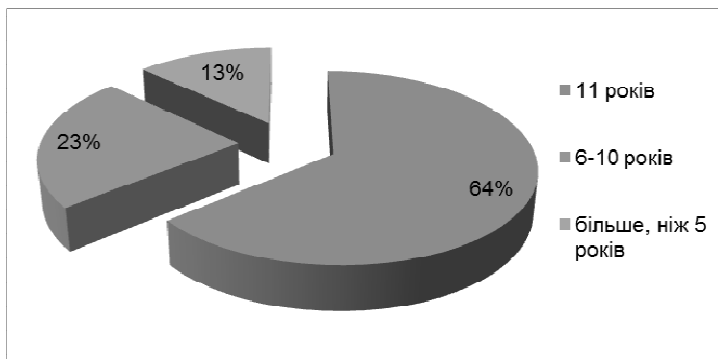


Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Більшість підприємств (64%) працює на ринку більше, ніж 11 років, тоді як понад 23% підприємств здійснює діяльність на ринку від 6 до 10 років. Решта підприємств працює на ринку не більше, ніж 5 років.

Рисунок 5

Тривалість існування на ринку в роках



Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Аналіз кореляцій між внутрішніми факторами

Внутрішні фактори, що впливають на інноваційні аспекти менеджменту в цьому дослідженні, охоплюють рівень освіти управлінського персоналу, вік і стаж роботи на керівній посаді.

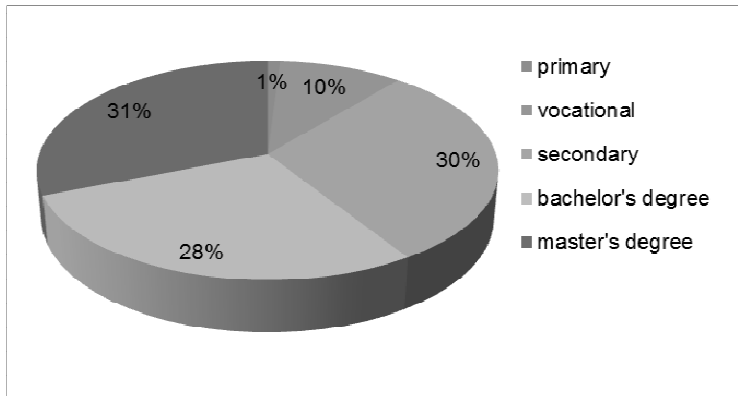
Серед аналізованих підприємств можна виділити підприємства з одноосібним керівництвом, на які припадає 29% від загальної кількості, а решта 71% – це підприємства з багатоосібним керівництвом.

На підприємствах з одноосібним керівництвом більшість керівників має вищу бакалаврську або магістерську освіту. На рис. 6 подано структуру освіти менеджерів при одноосібному керівництві.

Іншим фактором, який характеризує підприємства з одноосібним керівництвом, є вік управлінського персоналу. Майже у 80%, тобто на переважній більшості підприємств, якими керує одна людина, вік управлінського персоналу становить від 31 до 50 років. Стаж роботи менеджерів в одноосібних корпоративних компаніях дорівнює 10 років на майже 49% аналізованих підприємств. На 43% підприємств стаж роботи менеджерів становить від 4 до 9 років, а стаж, менший, ніж 3 роки, – лише на одному підприємстві.

Рисунок 6

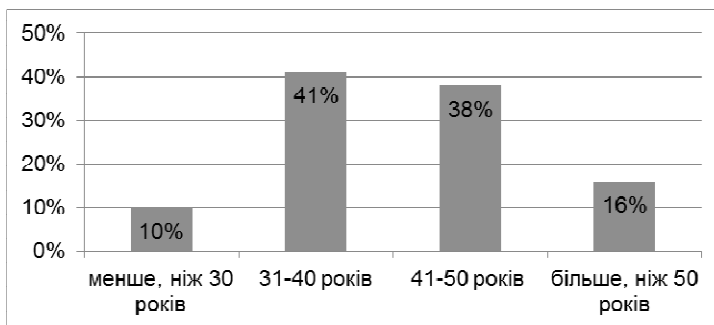
Рівень освіти на підприємствах з одноосібним керівництвом



Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Рисунок 7

Вікова структура менеджерів на підприємствах з одноосібним керівництвом



Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

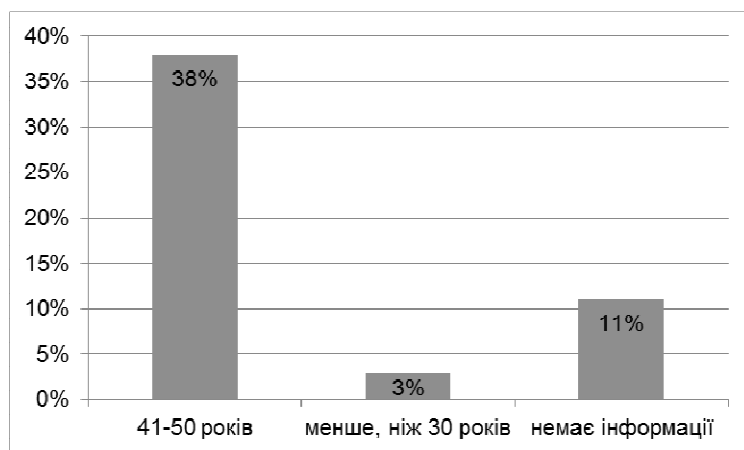
Ще одна категорія, яка виділяється на аналізованих підприємствах, – це багатоосібне керівництво, що дорівнює 71% від усіх підприємств. Усі члени правління мають вищу освіту на рівні бакалавра або магістра у 42,5% таких підприємств, тоді як у 24% підприємств рівень освіти різний, але більшість керівників має вищу бакалаврську чи магістерську освіту. На 28% під-

приємств рівень освіти визначається як суттєво багатоманітний, але половина керівників все одно має вищу освіту. Наступний критерій – це вік членів правління. На 38% підприємств середній вік керівників становить від 41 до 50 років.

Найменша частина, яка дорівнює 3%, – це група людей, які не досягли 30 років. Ще 11% аналізованих підприємств заявили, що такої інформації у них немає.

Рисунок 8

Вікова структура керівників на підприємствах з багатоосібним керівництвом



Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Останнім характерним фактором підприємств з багатоосібним керівництвом є стаж роботи їх членів. На 36% підприємств члени правління займають цю посаду не менше, ніж 10 років. На 28% підприємств досвід членів правління коливається від 4 до 9 років, тоді як лише на 6% підприємств досвід їх керівників менший, ніж 3 роки.

Таблиця 2

Тривалість роботи на підприємствах з багатоосібним керівництвом

Стаж членів правління	%
члени правління зі стажем менше, ніж 3 роки	6
члени правління зі стажем від 4 до 9 років	28
члени правління зі стажем понад 10 років	36
члени вищої управлінської ради – сильно диференційовані	15
немає інформації	15

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Для аналізу кореляційних зв'язків між детермінантами та вимірами інноваційного менеджменту був використаний тест Краскела–Уолліса. Тест Краскела–Уолліса – одна з найпопулярніших альтернатив односторонньому дисперсійному аналізу. Тест Краскела–Уолліса проводиться, коли припущення дисперсійного аналізу були порушені або коли природа наших змінних не дає змоги використовувати дисперсійний аналіз (http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/test-kruskalawallis_754.html, доступ 11.04.2019 р.).

Проведений статистичний аналіз свідчить про те, що кореляції між внутрішніми детермінантами, такими як характеристики профілю підприємства чи характеристики управлінського персоналу, і вимірами інноваційного менеджменту слабкі або навіть не виникають взагалі. Підтвердженням цього висновку є вивчення кореляцій між видом діяльності та вимірами інноваційного менеджменту. Не було виявлено статистично значущих кореляцій для цих вимірів.

Таблиця 3

Зв'язок між видом діяльності та вимірами інноваційного менеджменту

	хі-квадрат	df	p
Стратегічний вимір	1,514	3	0,679
Організаційний вимір	0,278	3	0,964
Вимір практик і методів розвитку та мотивації працівників	3,016	3	0,389
Міжорганізаційний вимір	0,174	3	0,982
Вимір інформаційних технологій	0,799	3	0,850

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Інші кореляції внутрішніх факторів, таких як характеристики менеджерів і виміри інноваційного менеджменту, також статистично незначущі. Це показано у табл. 4, де подано коефіцієнт кореляції між вимірами інноваційного управління та трудового стажу управлінського персоналу при керівництві багатьох осіб. Значення показника «р» свідчить про відсутність взаємозв'язку між стажем управлінського персоналу і вимірами інноваційного менеджменту.

Таблиця 4

Взаємозв'язки між вимірами інноваційного менеджменту та трудовим стажем при багатоосібному керівництві

	хі-квадрат	df	p
Стратегічний вимір	7,117	4	0,129
Організаційний вимір	3,986	4	0,408
Вимір практик і методів розвитку та мотивації працівників	3,618	4	0,460
Міжорганізаційний вимір	2,729	4	0,604
Вимір інформаційних технологій	3,221	4	0,522

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Існує незначне статистичне співвідношення вивчених кореляцій, яке підтверджує, що характеристики менеджерів та виміри інноваційного менеджменту не мають значення.

Резюме

Ця стаття характеризує аналізовані підприємства. Дослідження проводилися в муніципалітеті й м. Оструда. Вони здійснювалися на підприємствах такого профілю: торгівля, сервіс, виробництво та змішані. У дослідженні використовувались такі дані підприємств, як розмір власного капіталу (національного й зарубіжного). Основними даними, необхідними для проведення дослідження, були рівень освіти працівників, стаж роботи на займаних посадах та кількість працівників на окремих підприємствах. Було представлено результати дослідження, які стосувалися рівня інновацій управлінського персоналу, а також впливу деяких зовнішніх і внутрішніх факторів на інновації,

впроваджені на підприємствах. Воно базувалося на об'єктивних оцінках менеджерів з використанням таких змінних, як управлінські інновації та характеристики середовища функціонування. Воно проводилось шляхом прямого інтерв'ю. Ці дослідження здійснювалися серед керівництва вищого й середнього рівнів на аналізованих підприємствах.

Категорією, яка використовується для дослідження, була група менеджерів, оскільки вони володіють найбільшими знаннями щодо оцінки середовища функціонування. У статті описано моделі дослідження для визначення рівня інновацій на аналізованих підприємствах. Також були визначені внутрішні фактори, що є особливостями управлінського персоналу, а також профілем аналізованих підприємств.

Існують також зовнішні фактори, які можна визначити за допомогою вимірювання впливу характеристик середовища функціонування на рівень управлінських інновацій. Ці питання також можна дослідити, але таке дослідження не здійснювалося. У результаті проведених досліджень було встановлено, що інтенсивність інновацій в управлінні перебуває на помірному рівні.

Статистичний аналіз показав, що кореляції між детермінантами (характеристиками бізнесу або управління) і вимірами інноваційного менеджменту дуже слабкі або не виникають взагалі. Вищеподані висновки зроблено на основі дослідження щодо того, чи є кореляції статистично значущими. У дослідженні простежується мало статистичної залежності, а це означає, що характеристики менеджерів та їх вплив на аспекти управління інноваціями статистично незначущі. Інші внутрішні фактори, які були вивчені, також показали дуже низьке і навіть відсутнє статистичне відношення. Коефіцієнти становлять менше, ніж 5, тому відомо, що кореляції завжди будуть незначущими.

Висновки

Отримані результати дослідження прямо вказують на те, що інновації управління сьогодні – це дуже важливе явище для функціонування підприємств. Можна сказати, що нововведення все ще дуже погано визнані, а отже, вони дуже слабо вивчені. Це явище викликає значний інтерес у дослідників як у галузі управлінських інновацій, так і в організаційній частині підприємств.

На даний час у цій галузі проведено мало досліджень. Варто лише визнати, що існує значна тенденція до використання інноваційних концепцій та методів, пов'язаних із сучасним управлінням.

Дослідження вчених підтверджують те, що нововведення все ще недооцінені. Однак ми вже маємо великий досвід у галузі управлінських інновацій. Ми постійно шукаємо нові способи роботи в галузі управлінських інновацій.

цій, вдосконалюємо методичні семінари в галузі інновацій, а також внутрішні й зовнішні детермінанти. Водночас ми досліджуємо фінансові та нефінансові результати, одержані підприємствами в довгостроковій і короткостроковій перспективі.

Проведені дослідження були на рівні менше, ніж 5, за семирівневою шкалою, що може вказувати на кореляцію між особливостями середовища функціонування та рівнем інновацій. Збільшення багатоманітності методів виробництва і прийомів, які застосовуються в маркетингу, має на це величезний вплив. Маркувальні методи необхідні для того, щоб дізнатися про потреби клієнтів та для їх задоволення.

Викликають інтерес дослідження, які показали малозначущу або взагалі незначущу кореляцію між інтенсивністю управлінських інновацій і ключовими характеристиками управлінського персоналу, серед яких вік працівників, стаж роботи та освіта. Статистичний аналіз не підтверджує існування статистично значущих кореляцій між зазначеними характеристиками і профілем підприємства, а також розміром, віком чи видом бізнесу. Такі результати можуть бути неочікувані, оскільки дослідження інновацій підприємств звичайно показують залежність між розміром компанії та рівнем впроваджених інновацій. Вищеописані дослідження відображають зміни і вдосконалення, впроваджені на підприємствах, а потім названі інноваціями або інноваційними процесами управління. Отримані результати дослідження збагатили наші знання про управлінські інновації у галузі менеджменту.

Висновки, зроблені як відмінні риси моделі функціонування сучасного менеджера, є такими:

1. Менеджер, який виявляє сміливість, не боїться ризику, має знання, навички й манери та здатний мотивувати команду на ефективні дії, стає творцем інноваційних змін на підприємстві.

2. Знання ринку і мінливого ділового середовища, а також сучасні комунікації сприяють формуванню розуміння необхідності впровадження інноваційних змін і подолання конкуренції.

3. Постійне вдосконалення кваліфікації та здобуття нових технологічних знань, вивчення змін і сприйняття їх як фактора розвитку дають змогу уникнути виклики інноваційного підприємства.

4. Менеджер повинен володіти рисами лідера, бути митцем та беззаперечним авторитетом і вміти вибирати працівників, для яких робота є пристрастю, а не просто необхідністю.

Список використаної літератури

1. Drucker, F. (1998). Praktyka zarządzania, Warszawa, Nowoczesność sp. z o. o.
2. Griffin, W. (2004). Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Haber, H. (1998). Management. Zarys zarządzania małą firmą, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
4. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Becichard, R. (1997). Lider przyszłości, Wydawnictwo Bizness Press Warszawa.
5. Mroziewski, M. (2005). Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje, Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o. o.
6. Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1979). Organization and Management, New York.
7. Penc, J. (2001). Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania, Warszawa, Wydawnictwo C. H. Beck.
8. Penc, J. (2000). Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych, Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet.
9. Terelak, F. (1999). Psychologia menedżera, Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o. o.
10. Wachowiak, P. (2001). Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych, Warszawa, Difin sp. z o. o.

Źródła internetowe

1. http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/test-kruskala-wallisa_754.html, dostęp on-line z dnia 22.07.2019 str. 61.