

## ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**БЕСЕДІНА Г.Є., К.Є.Н., ДОЦЕНТ,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.В. ДОКУЧАЄВА**

*Аграрний сектор країни як одна із найважливіших складових народногосподарського комплексу знаходиться під впливом змін, що відбуваються у формах господарювання, організації та технології виробництва, економічних взаємовідносинах між суб'єктами господарювання, а також і у свідомості людей, тому на сучасному етапі суспільного розвитку важливим є постійне вивчення змін у навколишньому середовищі, аналіз ситуації на ринку, адаптація до змін, освоєння інновацій з метою недопущення відставання від процесів, що відбуваються.*

*Agrarian sector of country as one of major constituents of pertaining to national economy complex is under act of changes, which take place in the forms of menage, organization and technology of production, economic mutual relations between the subjects of menage, and also and in consciousness of people, that is why on the modern stage of public development the permanent study of changes is important in an environment, analysis of situation at the market, adaptation to the changes, mastering of innovations with the purpose of non-admission of lag from processes which take place.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Запровадження інновацій у всіх сферах функціонування суспільства та формах його забезпечення залишається головною умовою підвищення економічної та соціальної ефективності народного господарства та його складових.

Результати діяльності аграрних підприємств України за останні роки показують, що, окрім об'єктивних причин, значний вплив на неприйняття інновацій зумовлює суб'єктивний фактор, невідповідність керівників, недостатній рівень менеджменту організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок в розробку проблем інноваційного розвитку та організаційно-управлінських аспектів його запровадження належить видатним вченим минулого та сучасності, серед яких Й. Шумпетер, Ф. Ніксон, Б. Твісс, Д. Соколов, А. Титов, М. Шабанова, С. Бакай, Л. Михайлова та інші.

**Цілі статті** полягають у висвітленні результатів дослідження організаційно-управлінських проблем інноваційного розвитку, здійсненого шляхом використання оцінно-ситуаційного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Характерною рисою сучасності є інтенсивне зростання інноваційної активності: збільшуються державні витрати на науково-дослідні розробки, змінюються системи освіти і професійної підготовки спеціалістів, створюються нові наукові галузі виробництва, формуються національні інноваційні системи. Інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються внаслідок людської діяльності, тому удосконалення управлінського мислення та запровадження інноваційної моделі розвитку організацій є важливими та необхідними для майбутніх фахівців, менеджерів різних рівнів управління.

У сучасному діловому світі єдиним постійним фактором успіху є зміни, нововведення. Їх провідником є організації, які дієво та ефективно керують змінами, інноваціями, постійно пристосовуючи до них свої функціональні служби управління, стратегії, системи, продукцію та культуру, щоб пережити потрясіння та обернути собі на користь обставини, які на перший погляд, підривають конкурентоспроможність.

Нововведення, зміни є результатом науково-технічного прогресу. Реалізація, впровадження інновацій в реальному житті, використання продуктів розумової праці – ідей і винаходів, зумовлює створення нових видів продукції, кращих за властивостями товарів та нових прогресивних технологій. В умовах сучасної ринкової конкуренції важливою умовою успіху кожної організації є виробництво конкурентоздатної продукції. Необхідною умовою успіху є постійне оновлення асортименту продукції, вдосконалення технології її вироблення. Перенасичений ринок змушує виробників відмовлятися від інерційних технологічних та організаційних структур, створювати ризикові фірми та ризикові капітали, розширювати виробництво, переходити на випуск наукомісткої продукції.

Виходячи із положення України у світовому економічному співтоваристві як потенційно високорозвиненої аграрної держави, для аграрного сектору країни інновації виступають єдиною, обов'язковою умовою економічного зростання. Застосування інновацій у сільськогосподарському виробництві може здійснюватися в таких напрямках, як вдосконалення технічного розвитку та організації виробництва, здійснення капітального будівництва з метою розширення, вдосконалення та оновлення виробництва, підвищення продуктивності праці і, одне із найважливіших складових любого успіху – інновації в організаційно-управлінській сфері:

- застосування раціональних структур управління;
- формування організаційної культури;

- формування управлінської команди однодумців – командної структури;
- посилення зворотного зв'язку із споживачами, клієнтами;
- застосування сучасних інформаційних технологій для забезпечення процесу прийняття рішень [1].

Сучасні підприємства функціонують в складному соціально-економічному середовищі, в якому для забезпечення ефективної діяльності вони повинні постійно запроваджувати різного роду нововведення, що дозволяє суттєво підвищити соціальну та економічну ефективність операційних процесів. Завдяки інноваціям стають життєздатними невеликі підприємства, які притягають до себе підприємницькі таланти і залучають висококваліфіковану робочу силу, що забезпечує випуск продукції поліпшеної якості, творчий характер і ефективність роботи підприємств.

Активна реалізація інноваційних процесів є одним зі способів повернення до життя традиційних видів економічної діяльності. Він полягає в повторному вливанні в них рушійних сил, здатних забезпечити конкурентоспроможність і створити нові робочі місця за допомогою цілеспрямованого розвитку технологічної бази. Це не тільки електроніка, інформаційні технології, засоби гнучкої автоматизації, нові технології одержання, переробки й обробки матеріалів, способи і засоби економії енергії, а також тип організації, що краще реагує на потреби виробничого процесу і ринку, сприяє зменшенню витрат і усуненню «вузьких» місць.

За допомогою експертного методу оцінювання нами були виконані дослідження рівня мотиваційних вимог до активізації інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах Харківської області [2]. Експертний оцінно-ситуаційний підхід дає можливість визначити, на що слід звернути увагу в першу чергу, щоб виробити зважене рішення. Сучасною наукою і практикою вже вироблені конкретні мотиваційні вимоги активізації інноваційних процесів, які зведені в досить зрозумілу систему. Запровадження її суттєво полегшує раціональне досягнення результатів нововведень.

Реалізація економічних цілей підприємств пов'язана з інноваційним типом розвитку, в основі якого закладений безперервний і цілеспрямований процес пошуку, підготовки та реалізації нововведень, які дають змогу не тільки підвищити ефективність функціонування виробництва, а принципово змінити способи його розвитку. Рівень усунення опору нововведенням в трудових колективах області (рис. 1) склав в середньому 72,2 %.

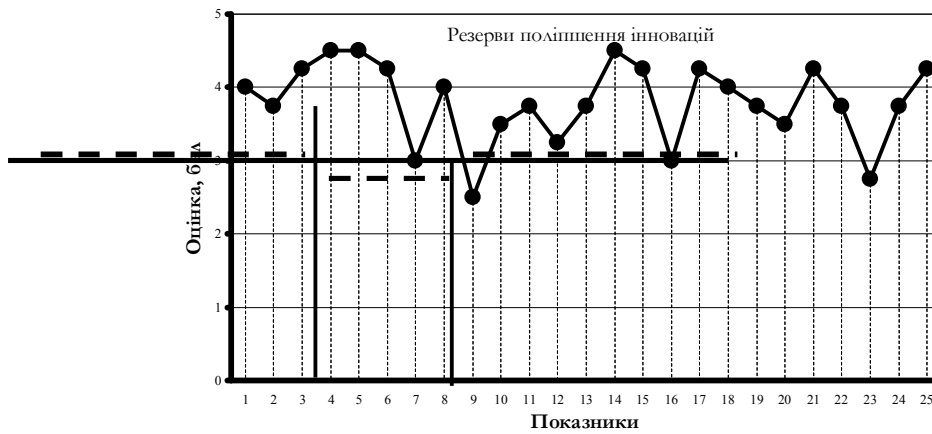
| Назва   | В середньому     |      | Питома вага оцінок, % |     |     |     |     |
|---|------------------|------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|
|   | % до необхідного | бал  | 1                     | 3   | 36  | 55  | 5   |
| 1. Ступінь використання в роботі                  | 72,6             | 3,63 |                       |     |     |     |     |
| а) відкритих обговорень                           | 75,2             | 3,76 |                       |     |     |     |     |
| б) індивідуальних бесід                           | 67,6             | 3,38 |                       |     |     |     |     |
| в) виступів                                       | 76,2             | 3,81 |                       |     |     |     |     |
| г) ділових записок                                | 68,6             | 3,43 |                       |     |     |     |     |
| д) доповідей                                      | 75,2             | 3,76 |                       |     |     |     |     |
| 2. Рівень залучення підлеглих до прийняття рішень | 62,0             | 3,10 |                       |     |     |     |     |
| 3. Рівень уваги до                                | 73,0             | 3,65 |                       |     |     |     |     |
| а) усних зауважень підлеглих                      | 72,4             | 3,62 |                       |     |     |     |     |
| б) прохань про відпочинок                         | 72,4             | 3,62 |                       |     |     |     |     |
| в) бажання підвищувати кваліфікацію підлеглими    | 74,2             | 3,71 |                       |     |     |     |     |
| 4. Рівень використання переговорів в роботі       | 72,0             | 3,60 |                       |     |     |     |     |
| 5. Ступінь кооптації впливових працівників        | 72,4             | 3,62 |                       |     |     |     |     |
| 6. Рівень використання маневрування               | 76,2             | 3,81 |                       |     |     |     |     |
| 7. Ступінь застосування погроз:                   | 72,6             | 3,63 |                       |     |     |     |     |
| а) у позбавленні роботи                           | 72,4             | 3,62 |                       |     |     |     |     |
| б) у просуненні по службі                         | 78,0             | 3,90 |                       |     |     |     |     |
| в) у підвищенні кваліфікації                      | 72,4             | 3,62 |                       |     |     |     |     |
| г) у підвищенні зарплати                          | 69,6             | 3,48 |                       |     |     |     |     |
| д) у призначення на нову посаду                   | 70,4             | 3,52 |                       |     |     |     |     |
| В середньому                                      | 72,2             | 3,61 |                       |     |     |     |     |
| Точність оцінки, в балах<br>$S_x = 0,321$         | О ц і н к и      |      |                       |     |     |     |     |
|   |                  |      | „1”                   | „2” | „3” | „4” | „5” |

**Рис. 1. Якість застосування методів посилення (усунення) опору нововведенням в підприємствах Харківської області**

Визначено, що за рівнем дотримання необхідних мотиваційних вимог активізації інноваційної діяльності показники ранжувалися наступним чином: використання виступів перед трудовими колективами, заручення підтримкою керівництва – 76,2%; відкрите обговорення нововведень, доповіді керівників і фахівців – 75,2 %; бажання підвищити кваліфікацію – 74,2 %; кооптація впливових працівників в творчі (робочі) групи, увага до усних пояснень підлеглих, надання працівникам, зайнятих в інноваційних заходах, відпочинку, нагадування про можливість позбавлення роботи, підвищення кваліфікації – 72,4 %; призначення на нову посаду – 70,4 %; підвищення заробітної плати – 69,6%; використання ділових записок – 68,6 %; проведення індивідуальних бесід – 67,6 %; залучення підлеглих до прийняття рішень – 62,0 %.

Дослідження показників якості застосування методів усунення опору нововведенням, показало, що можливі резерви подолання опору в підприємствах Харківської області складають 27,8%.

З метою визначення стану інноваційної діяльності в конкретних підприємствах нами на основі публікацій з цієї проблематики [3; 4; 5] розроблена і використана методика оцінки виконання необхідних інноваційних вимог (рис. 2).



**Рис. 2. Ступінь дотримання необхідних вимог якості управління інноваційною діяльністю в сільськогосподарських підприємствах**

Коливання оцінок по забезпеченню необхідних інноваційних вимог розподілилися наступним чином: від 90 % за управління, інноваційну культуру керівників, виконання загальних функцій організації до 50 % – за використання облікових видів інновації, 60 % – за запровадження економічних видів інновацій, інноваційну культуру виконавців.

Непрофесіоналізм в управлінні спричиняє величезні втрати, нагнітає психологічний дискомфорт, напруженість у міжособистісних та міжгрупових стосунках, конфлікти. Від рівня індивідуальної самореалізації учасників управлінського процесу залежать ріст, масштаби й успіх управлінської діяльності. Все це вимагає інноваційного підходу до підготовки та навчання керівників, впровадження нових управлінських технологій, зміни нормативних вимог до керівників, їх управлінської компетентності, здатності орієнтуватися в інформаційних потоках, уміння створювати працездатні групи. Негативний вплив на інноваційну діяльність зовнішніх факторів посилюється дією внутрішніх недоліків господарювання. Функціонування аграрних підприємств в ринкових умовах можливе за умови безперервного, постійного організаційного розвитку, змістом якого є оптимізація їх внутрішнього середовища і пристосування до неперервних змін у зовнішньому середовищі.

Організаційний розвиток включає вирішення питань щодо кон'юнктури ринку, застосуванні досягнень науково-технічного прогресу, посиленні конкуренції, змін в пріоритетах інтересів членів організації. В умовах ринкової економіки роль суб'єктивного фактору у підтриманні високої конкурентно-спроможності постійно зростає, а організація набуває рис єдиного соціального організму.

Необхідність приведення організаційної культури підприємств у відповідність до якісно нового стану внутрішнього і зовнішнього середовища пов'язана з трансформаційними змінами, які відбуваються на всіх рівнях діяльності. В сільській місцевості ця проблема загострюється через невідрегульованість земельних та майнових відносин, недосконалість менеджменту. Відсутність спільних цілей і стратегії розвитку підприємств породжує антагонізм інтересів керівників і трудових колективів, що призводить до неусвідомленості в системі цінностей притаманних ринку, підриває конкурентоспроможність підприємств, позбавляє їх мотиваційних ресурсів прискорення економічного і соціального розвитку, одним з елементів якого є запровадження інновацій.

Організаційна культура визначається як система цінностей, навколо яких інтегруються члени організації. В теорії менеджменту існує термін "ефекти в організаційній культурі", при аналізі будь-якої організації використовують два види організаційної культури – сильну і слабку. Наявність слабкої організаційної культури свідчить про застої або навіть про занепад, про відсутність конкурентоспроможності. І навпаки, сильна організаційна культура є індикатором "благополуччя", здатності організації до розвитку. Сильна організаційна культура характеризується такими ефектами, як зростання прибутку; підвищення продуктивності; інновації продуктів і послуг; адекватна адаптація до навколишнього середовища; лояльність персоналу; високий ступінь задоволеності роботою; висока самооцінка персоналу; відсутність напруженості між керівниками різних рівнів ієрархії; відсутність симптомів стресу у працівників [6].

**Висновки.** Для досягнення високих економічних показників аграрним підприємствам потрібно виробити певний управляючий вплив, який буде залежати від стану розвитку організаційної культури і

сприятиме активізації інноваційних складових розвитку підприємств. Управлінська практика свідчить про наявність серйозного стратегічного повороту управлінських підходів у напрямі посилення уваги до людської, насамперед професійно-культурної складової діяльності сучасних організацій. При цьому найбільш важливим аспектом аналізу стає уявлення про цілісність організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку організації. Вивчення рівня інноваційної активності в аграрних підприємствах за допомогою експертного оцінно-ситуаційного підходу дозволило детально визначити всю сукупність факторів, які впливають на рівень ефективності їх застосування.

#### **Література.**

1. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.І. Михайлова, С.Г. Турчина. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 327 с.
2. Беседін М.О. Аграрний менеджмент: оцінно-ситуаційний підхід: практикум / М.О. Беседін // Харк. держ. аграр. ун-т ім. В.В. Докучасва. – Х., 2002. – 160 с.
3. Зубець М.В. Розвиток інтеграції та інвестиційно-інноваційної діяльності наукових установ в АПК / М.В. Зубець, С.А. Володін // Економіка АПК. – 2003. – № 11. – С. 3–9.
4. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
5. Пашута М. Інновації як фактор випереджального розвитку економіки / М. Пашута // Персонал. 2006. – № 6. – С. 16-25.
6. Рачинський, А. Стратегічне управління персоналом: теорія і практика застосування / А. Рачинський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України : Науковий журнал. - 2007. - № 2. - С. 53-61.