

УДК 657.16:340.141

Завальнюк В.В.

асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

МЕТОДИКА ПРОЕКТУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

DESIGN METHOD SUBSYSTEM MANAGEMENT IN STRATEGIC INNOVATION MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

В статті визначено функції стратегічного інноваційного менеджменту, а також структурні елементи-блоки підсистеми менеджменту системи стратегічного управління інноваційним проектом. Розглянуто стратегічне планування як завершений процес розробки і прийняття стратегічного плану інноваційного проекту організації. Визначено елементи, які включені у процес розробки блоку планування в підсистемі менеджменту системи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств. Обґрунтовано метод планування, який дозволяє встановити реальний обсяг інформації, її вид і методи планування, які впливають на стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційний менеджмент, інноваційна політика, елементи планування, методи планування.

АННОТАЦИЯ

В статье определены функции стратегического инновационного менеджмента, а также структурные элементы-блоки подсистемы менеджмента системы стратегического управления инновационным проектом. Рассмотрено стратегическое планирование как завершённый процесс разработки и принятия стратегического плана инновационного проекта организации. Определены элементы, включённые в процесс разработки блока планирования в подсистеме менеджмента системы стратегического управления инновационной деятельностью предприятий. Обоснован метод планирования, который позволяет установить реальный объём информации, её вид и методы планирования, которые влияют на стратегическое управление инновационной деятельностью предприятий.

Ключевые слова: стратегическое управление, инновационный менеджмент, инновационная политика, элементы планирования, методы планирования.

ANNOTATION

The functions of strategic innovative management, and also structural elements-blocks of subsystem of management of the system of strategic innovative project management, are certain in the article. The strategic planning as completed development and acceptance of strategic plan of innovative project of organization process is considered. Elements are certain, what developments of planning block plugged in a process in the subsystem of management of the system of strategic management innovative. A planning method, that allows to set the real volume of information, her kind and planning methods that influence on the strategic management of enterprises innovative activity, is reasonable.

Keywords: strategic management, innovative management, innovative politics, planning elements, planning methods.

Вступ та постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств України головним завданням є забезпечення сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі. Розв'язання цього завдання можливо досягти шляхом стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства [1, с. 43].

У процесі впровадження стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства необхідно визначити ступінь агресивності такої стратегії, розробити послідовність її втілення, сформулювати інноваційну політику, впровадити оперативне планування інноваційної діяльності, визначити організаційну форму управління інноваційною діяльністю, задіяти систему мотивації такою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підготовці статті передували розгляд робіт таких авторів, як З.Є. Шершньова, С.М. Ілляшенко, М.М. Єрмошенко, Н.В. Краснокутська, В.М. Анишина, П.Н. Завлін, І. Ансофф, А.А. Томпсон. У дослідженнях зазначених науковців викладено основи розв'язання проблеми стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Метою статті є поглиблення теоретичних підходів до методики проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління інноваціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із контурів управління системи стратегічного управління інноваційною діяльністю є підсистема стратегічного менеджменту інновацій, що забезпечує підтримання балансу в трикутнику «люди – цілі – ресурси» в процесі досягнення поставлених цілей за допомогою обраних інструментів.

До функцій стратегічного інноваційного менеджменту можна віднести стратегічні планування, організацію, мотивацію і контроль інноваційної діяльності [2, с. 54].

Звісно ж, необхідно розширити перелік об'єктів управління в менеджменті інновацій підприємств машинобудування ще й технологіями або технологічним базисом. Таким чином, будемо виходити з того, що в створенні та підтримці цього балансу беруть участь люди, цілі, ресурси, технології.

Підсистема менеджменту в системі стратегічного управління інноваційним проектом може включати структурні елементи, показані на рисунку 1.

Стратегічне планування – це завершений процес розробки і прийняття стратегічного плану інноваційного проекту або інноваційної діяльності організації.

Стратегічним планом інноваційного проєкту назвемо рішення щодо розподілу в часі і просторі обмеженого обсягу фінансових ресурсів між витратами на етапи розробки, рівні і характеристики розроблювального товару.

Процес розробки блоку планування в підсистемі менеджменту системи стратегічного управління інноваційною діяльністю може включати:

- вибір об'єкта планування з урахуванням етапів процесу розробки товару в ході інноваційного проєкту;

- обґрунтування і вибір методу планування (математичне, евристичне, з використанням моделей та ін.);

- вибір форми представлення плану (ординарна, графіки Ганта – циклограми, мережеві графіки та ін.) з урахуванням об'єкта планування і сприйняття інформації цільовою групою користувачів;

- розробку плану;
- дослідження правильності (перевірка адекватності або верифікація), обґрунтованості проєктів планів, термінів їх реалізації, достатності наявних ресурсів, форм представлення та ін.;

- формалізація і закріплення у внутрішніх документах організації, що реалізує інноваційний проєкт, процедури прийняття рішення за планом;

- доведення плану до відома виконавців;

- контроль правильності сприйняття плану виконавцями [3, с. 62].

Планування є вихідним елементом інноваційного менеджменту. Для забезпечення ефективності стратегічного управління в кожному з контурів управління в системній єдності і встановленій послідовності для етапів виконують «пошуковий прогноз – нормативний прогноз – стратегічне планування – бізнес-планування – перспективне планування – поточне планування – оперативне планування».

Це дозволяє послідовно і «дозовано» розкривати невизначеності, пов'язані із зовнішнім ринковим середовищем організації-розробника, а також станом самої організації і її підсистем – окремих виробництв, підрозділів та ін. [4, с. 96].

Проектування методів вирішення та організації вирішення завдань планування (як і прогнозування) при стратегічному управлінні інноваційною діяльністю є завданням підвищеної складності внаслідок дії ряду факторів:

1) планування потрібно розглядати як певну систему прийомів з розкриття невизначеності майбутнього зовнішнього і внутрішнього середовища організації в процесі підготовки рішення;

2) в різних джерелах подаються суперечливі визначення типів прогнозування і планування;

3) основною ознакою класифікації прогнозів і/або планів в директивній

економіці був календарний період попередження. Однак час тільки побічно відображає динамізм зовнішнього середовища (в рамках ринкового циклу) і внутрішнього середовища (етапи циклу розробки товару і життєвого циклу товару) організації. Потрібно врахувати і масштаб об'єкта прогнозування-планування. Можливість обліку масштабу об'єкта планування створює структурно-циклічна модель інноваційної діяльності організації.

Вибір об'єкта планування з урахуванням етапів процесу розробки і типового уявлення розробляється в ході інноваційного проєкту товару, впливає на правильність і ризики планування.

До об'єкту стратегічного планування інноваційної діяльності можна пред'явити вимоги: конструктивної або тимчасової відокремленості (у вигляді етапу або фази етапу інноваційного проєкту); системного взаємозв'язку з іншими елементами товару або іншими етапами його розробки; відповідності сфері відповідальності менеджера; наявності власних ресурсних джерел та ін.

Вибір форми представлення плану (ординарна, графіки Ганта – циклограми, мережеві графіки та ін.) з урахуванням об'єкта планування та особливостей сприйняття інформації цільовою групою користувачів тісно пов'язаний з обґрунтуванням методу планування. Деякі методи планування, наприклад, мережеве планування, припускають однозначний зв'язок методу планування і форми представлення плану у вигляді мережевого графіка. Інші методи, наприклад, імітаційне моделювання, можуть поєднуватися з різними формами надання планів.

Форма представлення плану впливає, перш за все, на ймовірність правильного сприйняття плану з урахуванням специфіки мислення споживачів і зручність контролю його виконання.

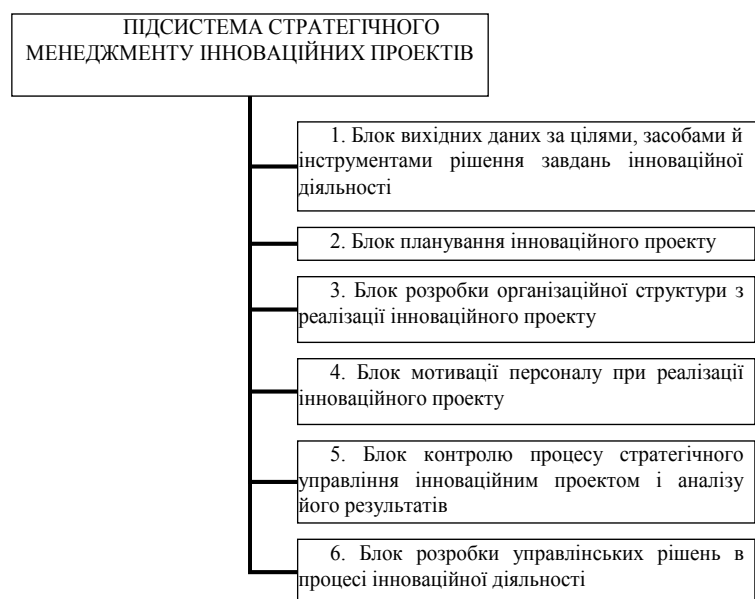


Рис. 1. Структурні елементи-блоки підсистеми менеджменту системи стратегічного управління інноваційним проєктом

Розробка плану або ряду альтернативних варіантів проектів плану включає весь набір дій з створення вихідних даних до проекту плану. Вона має свою специфіку, пов'язану з обраними методом планування і формою представлення плану. Часто плануванню передують прогнозування. Крім того, на процес розробки плану можуть впливати індивідуальні особливості і переваги розробника плану, традиції організації або стиль керівництва. Залежно від ступеня стандартності процедури планування, використовуваної методології управління розробка проектів планів може проводитися або за закріпленням у внутрішніх документах організації алгоритмом, або може мати місце оригінальний алгоритм планування. Алгоритм розробки плану – це чітка послідовність дій з розробки плану.

Стратегічне планування здійснюється після прогнозу можливих станів середовища, визначення цілей організації, вибору декількох сегментів ринку і (або) виробництв.

Головні завдання стратегічного планування:

- розподіл ресурсів підприємства між розвитком, з одного боку, і перспективною, поточною, оперативною діяльністю, з іншого боку;
- оцінка і вибір напрямків розвитку;
- розподіл ресурсів між різними напрямками розвитку (інноваційними проектами);
- розподіл ресурсів між перспективним, поточним, оперативно-календарним менеджментом одного інноваційного проекту [5, с. 36].

Можна стверджувати, що стратегічне планування інноваційної діяльності в рамках одного інноваційного проекту полягає в розподілі ресурсів між такими елементами:

- обсягами інвестицій в різні рівні товару і його властивостей на кожному з рівнів;
- етапами і підетапами життєвого циклу товару (розробка, виробництво, обіг, споживання, модифікація, утилізація);
- різними видами робіт (дослідження, конструювання, моделювання, розрахунки, маркетинг, випробування, власне діяльність з управління проектом);
- складовими управлінської діяльності (маркетингом, менеджментом), а також складовими менеджменту (плануванням, організацією, мотивацією і контролем) за кожним з рівнів, властивостей, етапів і підетапів товару.

Формалізація і закріплення у внутрішніх документах організації, що реалізує інноваційний проект, процедури прийняття рішення за планом може сприяти підвищенню ефективності або знизити ризики помилок при плануванні. Потрібно враховувати, що при ухваленні рішення за планом враховуються не тільки формальний проект плану, але і підсвідома, неформалізована інформація. Це може призводити до відхилення від початкового варіанту.

Доведення плану до відома виконавців – важливий етап планування, що впливає на практичну ефективність всього процесу планування. На цьому етапі необхідно виключити або звести

до мінімуму запізнювання або навіть неінформування виконавців про прийняті плани. Крім того, потрібно не допустити спотворення змісту плану при його передачі виконавцям.

Контроль правильності сприйняття плану виконавцями необхідний для виявлення можливого неправильного сприйняття плану виконавцем або неправильного його тлумачення.

Після розробки плану необхідно організувати його виконання. Не виключено, що реалізація інноваційного проекту, особливо якщо мова йде про оригінальний проект, який не має аналогів, може вимагати створення нових структурних підрозділів, введення додаткових функцій існуючих підрозділів, перерозподілу функцій між підрозділами.

Для цілей цього дослідження автором пропонується вже на етапі стратегічного планування:

- проводити стратегічне планування інноваційної діяльності на всіх етапах життєвого циклу товару (технології), що розробляється, з урахуванням синергетичних технологій їх реалізації, наприклад, впроваджувати процедури комплексування перевірок при випробуваннях інноваційного товару та ін.;
- проводити стратегічне планування традиційних економічних показників діяльності підрозділів, що беруть участь в реалізації окремих інноваційних проектів «інноваційного кошика»;
- розробляти впроваджені нові технології планування, наприклад, на основі автоматизованих систем розробки планів (бюджетів);
- здійснювати за результатами інноваційної діяльності коригування діючих стратегічних планів підприємства;
- проводити процес взаємоузгодження планів окремих інноваційних проектів «інноваційного кошика» підприємства в єдиний стратегічний план інноваційної діяльності підприємства на інноваційний шлях розвитку відповідно до головних і приватних цілей підприємства.

Ефективна управлінська діяльність неможлива без процесу організації. Організація є засобом досягнення цілей і координації зусиль індивідумів і підрозділів господарюючого суб'єкта.

Дослідження організації в підсистемі менеджменту системи стратегічного управління інноваційним проектом має концентруватися, перш за все, на те, відповідає чи не відповідає діюча організаційна структура, розподіл функцій, алгоритми взаємодії організаційних елементів структурі інноваційного проекту, об'єкта інновацій, важливість справ (основна вимога).

Відсутність реальних заходів з контролю інноваційних рішень, особливо, коли це відомо ще на стадії розробки рішень, можуть зробити всю іншу роботу з підготовки та прийняття таких рішень безглуздою.

Якість рішення при управлінні інноваційним проектом визначає значною мірою кінцевий результат і ефективність виконання завдань управління. Якість інноваційного управлінського рішення залежить від ряду факторів [5, с. 55]:

– якість вихідної інформації, що визначається її достовірністю, достатністю, захищеністю від перешкод і помилок, формою подання (відомо, що точність результатів розрахунку не може бути вищою за точність використовуваної для розрахунку інформації);

– оптимальний або раціональний характер прийнятого рішення;

– своєчасність прийнятих рішень, яка визначається швидкістю їх розробки, прийняття, передачі та організації виконання;

– відповідність прийнятих рішень діючим механізмам управління;

– кваліфікація кадрів, які здійснюють розробку, прийняття рішень та організація їх виконання в інноваційному проекті;

– готовність об'єкта управління – інноваційного проекту – до втілення прийнятих рішень [5, с. 23].

Висновки. Для того, щоб бути ефективним, тобто досягати деяких поставлених цілей, рішення має задовольняти наступні вимоги:

– досяжності та містити механізм реалізації, тобто зміст рішення повинне включати розділи, що охоплюють організацію, стимулювання, контроль при реалізації рішень;

– бути стійким за ефективністю до можливих помилок у визначенні вихідних даних;

– готуватися, прийматися і виконуватися в реальному масштабі часу тих процесів, якими управляють, з урахуванням можливих швидкостей розвитку позаштатних, аварійних ситуацій;

– бути реалізованими, тобто не містити положень, які зірвуть виконання в результаті нестачі ресурсів, часу або породжуваних ним конфліктів (наприклад, невідповідність функцій підрозділів застосовуваних технологій породжує на підприємстві лінійно-функціональний конфлікт);

– містити опис станів об'єкта управління, зовнішнього середовища, за яких виконання рішення повинно бути припинено і розпочато розробку нового рішення, передбачати можливість верифікації і контролю виконання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Томпсон А.А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд.; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : [навч. посіб.] / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2003. – 276 с.
3. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : [навч. посіб.] / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
4. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учебн. пособие / под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – М.: Дело, 2007. – 584 с.
5. Основы инновационного менеджмента: теория и практика : [учеб. пособие] / под. ред. П.Н. Завлина и др. – М.: НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 475 с.