

УДК 338.931

Клюс Ю.І.

кандидат економічних наук, доцент,  
Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля

## СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### CREATION OF CORPORATE SYSTEM OF INNOVATIONAL REGULATION IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано доцільність створення команди проекту корпоративної системи управління інноваціями, розроблено функціональні обов'язки всіх членів цієї команди та їх повноваження; розглянуто моделювання корпоративної системи управління інноваціями; запропоновано використання матриці розподілу адміністративних завдань управління.

**Ключові слова:** проект, інновація, підприємство, відділ, структура.

#### АННОТАЦИЯ

В статье обоснована целесообразность создания команды проекта корпоративной системы управления инновациями, разработаны функциональные обязанности всех членов этой команды и их полномочия; рассмотрено моделирование корпоративной системы управления инновациями; предложено использование матрицы распределения административных задач управления.

**Ключевые слова:** проект, инновация, предприятие, отдел, структура.

#### ANNOTATION

In the article the expediency of creation of corporate project management innovations developed functional duties of all members of this team and their powers; Modeling corporate innovation management; The use of matrix management division of administrative tasks.

**Keywords:** design, innovation, enterprise, department structure.

**Постановка проблеми.** Підвищення ефективності впровадження нових технологій в господарський оборот в сучасних умовах неможливо без оцінки рівня інноваційного потенціалу. Однією з особливостей світового науково-технічного розвитку стало створення великих корпоративних структур, у зв'язку з чим особливої актуальності набуває проблема формування корпоративної системи управління інноваціями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблем управління інноваціями на підприємстві присвячено достатньо наукових робіт зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, наприклад, впливу людського фактору на інноваційний розвиток присвятила свої дослідження Н.Ф. Вишнякова [1]. Теоретичні аспекти системного моделювання інноваційного розвитку знайшли своє висвітлення у роботах Ю.А. Маленкова [2] та Р. Нельсона [3]. Аналізу внутрішніх факторів інноваційного розвитку підприємства значну увагу приділяють К. Крістенсен і М. Рейнор [6]. Однак ще недостатньо науково-методологічних та методичних напрацювань стосовно формування саме корпоративної системи управління інноваціями.

#### Виклад основного матеріалу дослідження.

Формування корпоративної системи управління інноваціями починається з прийняття керівництвом підприємства в особі генерального директора рішення про відкриття проекту з формування такої системи.

Команда проекту створюється керівником проекту, якому замовник (генеральний директор підприємства) делегує права з управління проектом в обсязі, визначеному трудовим контрактом.

Керівником проекту призначається керуючий, що займає постійну посаду в команді проекту і наділений повноваженнями в галузі прийняття рішень.

Документами, що регламентують питання управління проектом, є трудовий договір і типова посадова інструкція, що оформлена відносно здобувача на посаду керівника. Для формування управлінської команди особлива увага приділяється складанню контрактів:

– гендиректора з кожним з топ-менеджерів, де прописуються всі відповідальності, права, соціальні гарантії;

– «по горизонталі» – про характер взаємодії членів команди між собою.

Контракти фіксують досягнуті між сторонами угоди щодо здійснення або всього комплексу, або окремих робіт і послуг, пов'язаних з підготовкою, розробкою, реалізацією проекту та управлінням ним, а також умови їх виконання.

Керівник проекту на початковому етапі виконує функції менеджера проекту, тобто здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди.

Він визначає необхідну кількість фахівців – членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і наймання працівників.

Необхідне програмно-інформаційне забезпечення (супроводження) проекту ведеться силами підрозділів підприємства. Дані операції є разовими, але вимагають періодичного оновлення, що диктується тенденціями ринку програмних продуктів.

Команда проекту має усі притаманні соціальній групі якості і характеристики. Як фор-

мальна група вона займає певне місце в структурі організації, має закріплені функції та обов'язки, користується формальними каналами інформації. Як неформальна група вона досить стійка до криз і конфліктів, користується різними неформальними зв'язками та інформаційними каналами.

Метою команди проекту є створення корпоративної системи управління інноваціями, яка б мала достатню здатність адаптуватися для

того, щоб продовжувати свою ефективну діяльність і в перспективі.

Для організації ефективної роботи команди проекту здійснюється орієнтація на спільно-індивідуальний тип командної діяльності, який має на увазі мінімізацію взаємодії між учасниками праці. Кожен з них виконує свій обсяг робіт. Специфіка діяльності задається індивідуальними особливостями. Для людей характерна висока ініціативність, орієнтація на результат

Таблиця 1

## Вимоги, необхідні якості й основні функції

Посада	Кваліфікаційні вимоги	Основні функції
Керівник проекту	1. Наявність вищої освіти (технічна або економічна) 2. Наявність досвіду роботи на керівних посадах не менше трьох років. 3. Знання методології управління проектами відповідно до міжнародних стандартів.	1. Здійснення управління проектом в процесах ініціації, планування, виконання, контролінгу, завершення проекту.
Адміністратор проекту	1. Наявність вищої освіти. 2. Наявність досвіду координаційної роботи не менше одного року. 3. Знання основ діловодства.	1. Забезпечення діловодства та документообігу по проекту. 2. Збір, обробка та облік інформації про виконання проекту. 3. Організація робочих зустрічей проектної групи. 4. Підготовка звітності по проекту.
Робоча група	Спеціаліст Відділу координації людського потенціалу	1. Вища освіта. 2. Досвід профільної роботи не менш п'яти років. 3. Досвід керуючої роботи не менш трьох років. 4. Наявність таких якостей, як активність та ініціативність
	Спеціаліст УЕФ	
	Спеціаліст ВУ	
	Спеціаліст ВОРІТ	
	Спеціаліст УМіП	
	Спеціаліст Групи інноваційного розвитку	
Спеціаліст Наглядової Ради за діяльністю СКУІ	1. Виконання робіт за функціональними обов'язками відповідно до плану проекту. 2. Надання звітів, довідок за результатами виконаних робіт за своїми функціональними обов'язками.	

Умовні визначення: УЕФ – управління економікою і фінансами; ВУ – виконавче управління; ВОРІТ – відділ організаційного розвитку інформаційних технологій; УМіП – управління маркетингу і продажів; СКУІ – система корпоративного управління інноваціями

Таблиця 2

## Матриця відповідальності

Основні етапи	Керівник проекту	Адміністратор проекту	Робоча група						
			1	2	3	4	5	6	7
1. Діагностика наявної ситуації і виявлення необхідності внесення коректив	У!,С	Д,К,С	І,О						
2. Узгодження і підготовка загального пакету документів		К,С	Z						
3. Підготовка і проведення наради керівництва щодо розгляду цілей і завдань, пов'язаних з впровадженням СКУІ підприємства	С	Р	М,О						
4. Якщо це необхідно – проведення навчання керівного складу з урахуванням тих змін в роботі, які будуть потрібні після впровадження на підприємстві СКУІ	І,С	О,К	А	З	З	А	З	А	З
5. Інформування працівників про цілі та у триманні майбутніх змін у роботі	І,Р,С	К,Д	Д,О,З						
6. Створення організаційної структури або зміна існуючої	У!,С	Д,К	Д	Д,Р,А			Д		
7. Впровадження СКУІ зі зворотним зв'язком, постійний поточний контроль, моніторинг	У!,С	Д,Р,С	Д,О,М,З						

Умовні позначення: 1 – Фахівець Відділу координації людського потенціалу; 2 – Спеціаліст УЕФ; 3 – Спеціаліст ВУ; 4 – Спеціаліст ВОРІТ; 5 – Спеціаліст УМіП; 6 – Спеціаліст Групи інноваційного розвитку; 7 – Спеціаліст Наглядової Ради за діяльністю СКУІ; У! – Участь у прийнятті рішення з правом вирішального голосу; Д – участь у прийнятті загального рішення; Я – одноосібне ухвалення рішення; П – планування виконання завдання; О – організація виконання завдання; К – координація виконання завдання; А – активне виконання завдання; С – контроль; М – підготовка матеріалів, необхідних для вирішення завдання; Т – виконання завдання.

і індивідуальні досягнення. Такі співробітники схильні самостійно розробляти способи досягнення мети і способи ефективно діяти в ситуації внутрішньоорганізаційної конкурентності.

Важливо враховувати, що команда – це завжди тимчасове явище! А це означає, що кожен член команди укладає контракти рівно на термін, який необхідний для досягнення шуканого стану організації. Якщо воно досягнуто – дію укладених контрактів завершується, і треба починати заново. Чи не продовжувати, а знову продумувати цілі руху вперед, шукати нові інтереси, прописувати все заново – весь процес проходить з нуля.

Для отримання найбільш вигідних результатів відбір учасників проекту та укладання контрактів проводиться на конкурсній основі, шляхом організації підрядних торгів, конкурсів, тендерів. Вимоги, що пред'являються до учасників проекту корпоративної системи управління інноваціями, необхідні якості й основні функції наведено в таблиці 1.

Для моделювання процесу управління проектом пропонуємо використовувати матрицю розподілу адміністративних завдань управління (РАЗУ), що наведено у вигляді таблиці 2.

Особливу увагу в процесі моделювання корпоративної системи управління інноваціями приділяється забезпеченню наявності єдиної системи якості проекту, відповідної сучасним міжнародним вимогам. Забезпечення якості включає процес безперервного навчання кадрів. Персонал, відповідальний за виконання конкретних завдань, має бути кваліфікований на основі відповідних освіти, підготовки і досвіду. Для ефективного управління якістю необхідна система матеріальної і моральної мотивації.

Якщо система управління якістю функціонує не досить ефективно – це відображення неефективного управління персоналом, тому що персонал або недостатньо професійно підготовлений, або він недостатньо мотивований, або керівництво не відповідає рішенням проблем якості.

Отже, управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації загальної мети. Враховуючи, що в сучасних умовах однією з найважливіших і навіть основною метою стає якість, система управління персоналом має бути пов'язана з якістю, бути адекватною системі менеджменту якості, базуватися на тих же принципах і засадах.

Усі процедури забезпечення якості проекту ґрунтуються на документально зафіксованих фактах. Забезпечується наскрізний облік і аналіз витрат, пов'язаних із забезпеченням запланованого рівня якості проекту.

Таким чином, організація управління якістю в процесі моделювання корпоративної системи управління інноваціями передбачає:

- підготувати та провести сертифікацію Системи якості відповідно до вимог МС ІСО серії 9001;

- забезпечити виконання організаційно-технічних заходів по якості;

- забезпечити реалізацію цільових програм щодо поліпшення якості, в тому числі творчих груп;

- розробити та розтиражувати документацію (політика підприємства, управління якістю, методологічні інструкції, випуск звітів з аналізу Системи якості) за системою якості;

- провести навчання керівників і фахівців за системою управління якістю;

- залучити працівників в управління шляхом делегування їм повноважень і довіри та оцінювання ефективності їх роботи методами матеріального стимулювання (уповноважені представники керівництва, відповідальні за розробку, впровадження і підтримку системи якості).

Далі необхідно приділити увагу особливостям проекту, які в майбутньому зумовлять успіх або провал проекту.

По-перше, це час і вартість впровадження. Необхідно виразне розуміння того, що процес впровадження описуваної технології формування корпоративної системи управління інноваціями може розтягнутися надовго. Має бути проведена діагностика наявної ситуації, виявлення необхідності внесення коректив, сам процес впровадження, вдосконалення корпоративної системи управління інноваціями. Нарешті, має бути організований процес моніторингу. У зв'язку з цим виникають такі ризики.

- Ризик помилки прийняття рішення про формування корпоративної системи управління інноваціями, на думку автора, практично зведений до нуля. Всі основні ризики цього вибору, а саме відсутність у керівництва підприємства цілісної довгострокової стратегії у сфері інноваційного розвитку, масштабу бізнесу підприємства, занижена оцінка керівництвом компанії-замовника масштабів організаційних перетворень в компанії, переоцінка замовником можливостей корпоративної системи управління інноваціями підприємства – зведені до нуля.

- Ризиками етапу планування прийнято вважати нереальні планові терміни і бюджет, які, в свою чергу, можуть бути обумовлені неготовністю замовника частково адаптувати свої вимоги до функціональних можливостей системи. Даний ризик теж може бути визнаний мінімальним, оскільки в проекті задіяні кваліфіковані спеціалісти, відповідальні кожен за свій напрямок (фахівці в області персоналу – за інноваційну культуру і кадровий потенціал, економісти – за фінансово-економічний потенціал та ін.).

- Ризики впровадження, можна поки тільки припустити, що всі кроки проектувальників, пов'язані з аналізом, вибором постачальників, плануванням робіт в проекті, а також наявність сильної команди в майбутньому зведе ризики етапу впровадження до мінімуму.

Облік ризику при оцінці інвестиційного проекту здійснюється за допомогою включення в

ставку порівняння (дисконтування) поправки на ризик при розрахунках фінансових результатів проекту. У даному проекті рівень ризику кваліфікується як низький і рекомендується поправка на ризик у розмірі 5%.

По-друге, важливо врахувати ризику в управлінні трудовим потенціалом на підприємстві, пов'язані як з прямими, так і з непрямими втратами. Найбільш очевидні прямі фінансові втрати, пов'язані з некупними витратами на перенавчання співробітників, низькою якістю продукції внаслідок непрофесіоналізму працівників, витратами на пошук кадрів необхідної кваліфікації, виявлення непрямих (опосередкованих) втрат, які, як правило, є результатом невірно організованого найму кадрів, високого рівня плинності і неповного використання знань і умінь працівників.

Істотна особливість управління трудовим потенціалом полягає в тому, що багато управлінських рішень в цій області вживаються в умовах значної невизначеності. Практично неможливо передбачити, наприклад, тривалість адаптації до колективу новоприйнятих працівників, коливання трудової мотивації і творчої активності, падіння працездатності в результаті погіршення здоров'я, виникнення конфліктних ситуацій тощо. Особа, яка приймає рішення, змушена спиратися на оцінки ймовірності виникнення подібних обставин. Проте слід враховувати, що для досягнення прийнятної точності таких оцінок потрібний дуже значний обсяг інформації про умови наступів цих подій. Її наявність дозволяє істотно знизити невизначеність і суб'єктивність прийнятих рішень, а отже – точніше визначити ймовірність виникнення ризику і пов'язаного з ним збитку.

Для того щоб мінімізувати ймовірність упущення значущих для управління трудовим потенціалом ризиків, необхідно спиратися на зміни в стані компонентів, що визначають досягнутий рівень трудового потенціалу.

Таким чином, що проект носить внутрішньокорпоративний характер, має стратегічну спрямованість, основних ризиків буде два: фінансування і «людський фактор». Тут необхідно враховувати два моменти. По-перше, без людей нічого не робиться, і чим краще вони розуміють, що від них очікується, тим менше ймовірність того, що вони зроблять що-небудь не так. По-друге, для досягнення оперативних цілей необхідно виконати конкретні завдання, що, в свою чергу, потребує наявності цілком

конкретних професійних навичок, якими повинні володіти працівники, наявні в розподіленні підприємства.

Для страхування від негативного ефекту впроваджуваного проекту виділяється такі етапи у реалізації проекту, як «Діагностика наявної ситуації та виявлення необхідності внесення коректив» і «Проведення навчання керівного складу», покликані спланувати формування корпоративної системи управління інноваціями.

Отже, можна виділити три основних фактори, що визначають успіх даного проекту в цілому.

**Фактор 1.** Мета проекту повинна бути дуже добре визначена і орієнтована на бізнес-результати.

**Фактор 2.** Необхідна постійна оцінка ефективності проекту, отриманих знань. Потрібно відстежити різницю результатів «до проекту» і «після проекту». Оцінюватися повинні результати, безпосередньо пов'язані з поставленими цілями.

**Фактор 3.** Необхідне залучення в проект керівництва компанії і постійна підтримка з його боку. Це один з найважливіших чинників.

**Висновки.** Таким чином, при моделюванні формування корпоративної системи управління інноваціями особлива увага приділяється наступним моментам: вирішенню організаційних питань відкриття проекту та формування проектної групи; забезпечення наявності єдиної системи якості проекту; оцінці, обліку, страхування ризиків проекту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вишнякова Н.Ф. Креативная акмеология / Н.Ф. Вишнякова. – Мн.: РНВШ при БГУ, 2006. – Т. 1. – 314 с.
2. Маленков Ю.А. Новый российский менеджмент корпоративных структур // Образование и Бизнес. – 2010. – № 27 (51). – С. 18–23.
3. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Унтер. – М.: Дело, 2002. – 234 с.
4. Плетнев К.И. Инновационная экономика и интеграционные процессы / К.И. Плетнев // Инновации. – 2003. – № 6.
5. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 20–25.
6. Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / К.М. Кристенсен, М.Е. Рейнор; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.