

ІНТЕГРАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

© Соболєва Т.О., 2008

Визначено шляхи удосконалення управління інноваційною діяльністю в організаціях. Запропоновано інтеграційну модель розвитку системи інноваційного менеджменту в організації, згідно з якою розвиток управління інноваційною діяльністю має розпочинатися з удосконалення функцій управління, що має привести до розвитку підсистем розроблення та реалізації інновацій.

Ключові слова: інтеграційна модель, розвиток інноваційного менеджменту, функції інноваційного менеджменту, удосконалення управління інноваційною діяльністю.

The article is devoted to determination of improving ways of innovation activity management in organizations. The integration model of innovation management development is offered in organization. On the basis of integration model development of innovation activity management must begin from perfection of management functions, that must improve to development of subsystems research and realization of innovations.

Key words: integration model, innovation management development, innovation management functions, development of innovation activity's management.

Постановка проблеми

Динаміка та якість економічного зростання в сучасних умовах дедалі більше залежать від технологічних зрушень на базі інновацій. Здійснення та ефективне управління інноваційною діяльністю стає вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності й розвитку вітчизняних підприємств. Визнання пріоритетності інноваційного розвитку, проголошення державної політики, спрямованої на інноваційну модель економічного зростання, зумовлюють особливу актуальність вирішення проблеми формування та вдосконалення системи управління інноваційними процесами. Реформування системи управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств може й повинно стати чинником їх прискореного розвитку, підвищення конкурентоспроможності й залучення інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемне поле управління інноваційною діяльністю висвітлено в численних наукових публікаціях вітчизняних і зарубіжних авторів. Комплексно розглядають проблеми управління інноваціями роботи Завліна П.Н., Федулової Л.І., Ілляшенка С.М., Гуніна В.М., Стадніка В.В., Йохни М.А., Краснокутської Н.В. тощо [2, 3]. Дослідження окремих проблемних питань інноваційної діяльності здійснено в монографіях Антонюк Л.Л., Чухрай Н.І., Посилкіної О.В., Яковця Ю.В., М.Джорджа і Дж. Воркса тощо. Опубліковані результати досліджень дають змогу отримати ґрунтовну інформацію щодо особливостей управління інноваціями на макро- та мікрорівнях. Викладена в наукових джерелах належна практика організації інноваційної діяльності в певний спосіб визначає орієнтири для покращання її здійснення. Але системний погляд на проблему вдосконалення управління інноваційною діяльністю на рівні окремої організації, на наш погляд, вимагає узагальнень існуючих результатів та подальших досліджень у цій сфері.

Постановка цілей

Дослідження питань удосконалення управління інноваційною діяльністю в організаціях, зокрема розвитку інноваційного менеджменту, зумовлює постановку таких цілей:

- визначити проблеми та завдання здійснення інноваційної діяльності в організаціях;
- окреслити напрями вдосконалення інноваційного менеджменту;
- запропонувати комплексний підхід до розвитку інноваційного менеджменту в організації.

Виклад основного матеріалу

Ефективно налагоджене здійснення інноваційної діяльності передбачає спроможність інноваційного менеджменту організації формувати інноваційну політику, яка відповідає загальній стратегії розвитку організації; забезпечувати розроблення та реалізацію інноваційної стратегії організації; розробляти плани та програми інноваційного розвитку; формувати портфель інноваційних проектів; визначати та забезпечувати джерела формування ресурсної складової інноваційної діяльності; формувати відповідну інноваційним перетворенням організаційну структуру управління [2].

Реалізація зазначених завдань інноваційного менеджменту вимагає відповідного стану усіх підсистем організації: технології, організаційної структури, комунікаційних каналів, мотивації та активності робітників, інфраструктури та інформаційної системи, організаційної культури. Значною проблемою розроблення та впровадження інновацій в багатьох організаціях за наявності інноваційного потенціалу стала нездатність менеджменту оцінити та сприйняти компанію як єдине ціле, а не як набір окремих напрямів бізнесу. Будь-які складові інноваційного потенціалу організації можуть мати критичне значення для можливості реалізації інноваційних цілей розвитку організації.

Серед розповсюджених перешкод здійснення інноваційної діяльності в організації відзначають бюрократичні перешкоди, нестачу висококваліфікованих кадрів, структурні та функціональні невідповідності завданням інноваційного розвитку тощо. Так, великі компанії стикаються з такими проблемами, як ускладнені комунікації серед великої кількості працівників, в тому числі й зайнятих в інноваційних процесах. З цим пов'язані проблеми з обміном інформацією та управлінням. Великі компанії стають причиною інерційності та консерватизму інноваційних процесів, внаслідок чого втрачається багато потенційно цінних ідей та розробок. Також наслідком цього є неохочість організацій до ризикованих проектів, орієнтація насамперед на великі максимально гарантовані прибутки.

Ефективне управління інноваційною діяльністю забезпечує формування конкурентних переваг організації, реальним джерелом яких виступає можливість менеджменту консолідувати управлінські технології та чинники виробництва у компетенції, що дають змогу організації швидко адаптуватися до нових можливостей. Здійснення інноваційної діяльності передбачає застосування як загальних для будь-якої сфери діяльності управлінських технологій, так і специфічних, що відіграють вирішальне значення під час впровадження інновацій. Визначальною умовою ефективності інноваційних процесів в організації є спроможність інноваційного менеджменту створювати відповідні умови для розроблення та реалізації інновацій.

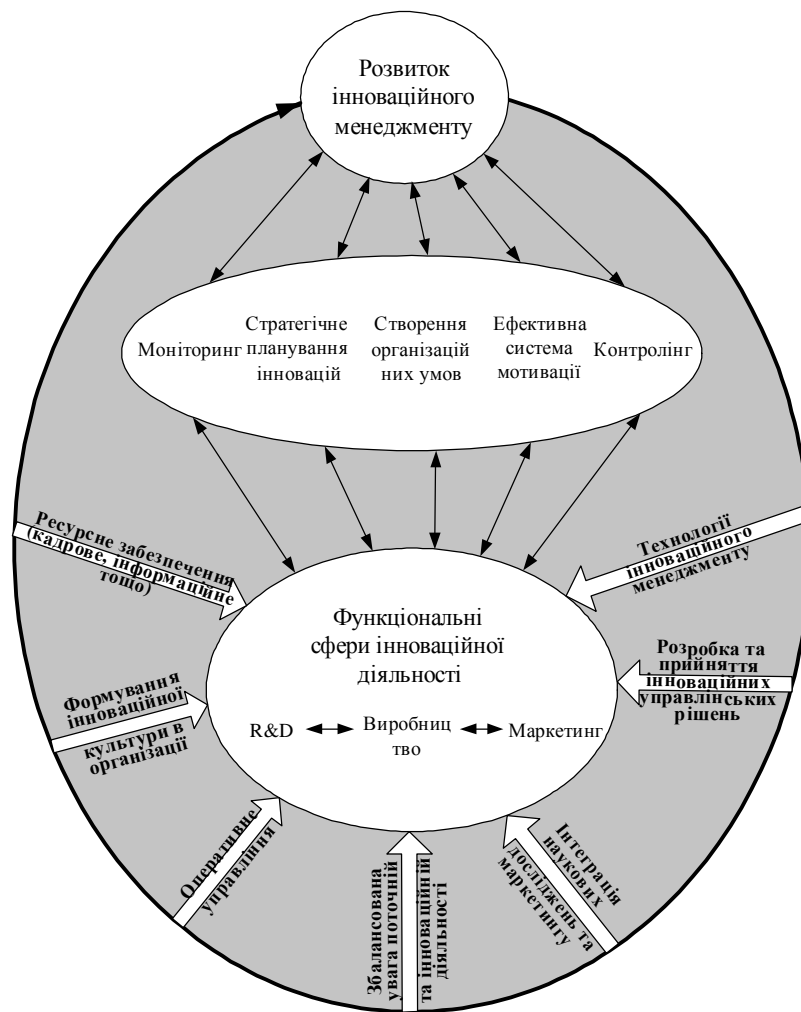
Комплексність та складність забезпечення інноваційної діяльності в організації вимагає розгляду заходів щодо розвитку інноваційного менеджменту як елементів єдиної системи, які у сукупності дають можливість отримати інтегральний ефект від своєї реалізації.

Заходи із удосконалення управління інноваційною діяльністю, на наш погляд, мають бути сконцентровані у двох напрямках: 1) підвищенні ефективності реалізації функцій інноваційного менеджменту; 2) розвитку функціональних сфер інноваційної діяльності в організації.

Реалізацію зазначених заходів пропонується здійснювати в комплексі за інтеграційною моделлю розвитку інноваційного менеджменту в організації (рисунок).

Серед заходів першого напрямку необхідно виділити необхідність забезпечення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ: стратегічного планування; контролінгу; створення ефективної системи мотивації та сприятливих для здійснення інноваційної діяльності організаційних умов.

Особлива увага під час реалізації інноваційної діяльності має приділятися розробленню відповідної стратегії розвитку підприємства, здійснення якої визначатиме особливості формування й інших напрямів функціонування організації.



Інтеграційна модель розвитку інноваційного менеджменту в організації (Джерело: власна розробка)

Ключовим моментом стратегічного планування інноваційної діяльності є прогнозування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку організації. Основним завданням прогнозування є детальне вивчення наявних можливостей підвищення економічної активності на перспективних напрямках зростання [3]. Причому прогнозування в інноваційній сфері має здійснюватися згідно з встановленими цілями інноваційної діяльності, а також відповідно до можливих шляхів реалізації інноваційного потенціалу організації.

Реалізація стратегічних планів організації передбачає наявність адекватної структури управління, яка була б гнучкою та найкраще використовувала ресурси організації, здатна до швидких перебудов та жорсткого контролю термінів та ефективності здійснення робіт.

Отже, організаційні умови здійснення інноваційної діяльності мають відповідати інноваційним цілям та завданням організації, що, своєю чергою, залежатиме від правильної оцінки можливостей компанії (інноваційного потенціалу) і ситуації та змін у зовнішньому середовищі. Структура організації має враховувати також специфіку інноваційної діяльності (процесів) у цій організації. Тому за вибору або адаптації оргструктури спочатку необхідно визначити вимоги до неї стосовно функцій та завдань, які вона має виконувати; сформувати для їх розв'язання структурні підрозділи із встановленням відповідних повноважень щодо ієрархії та самостійності прийняття управлінських рішень; встановити організаційні зв'язки з визначенням форм та способів комунікацій між підрозділами.

На думку Г. Хемела та К. Прахалада, одним з основних завдань менеджменту є ідентифікація та розвиток ключових компетенцій та ноу-хау, а також визначення найкращих шляхів їх вико-

ристання для виробництва продукції. Серед таких шляхів може бути виділений синергізм як додатковий ефект від використання горизонтальних зв'язків між бізнес-одинацями диверсифікованих компаній. Інші компанії забезпечують реалізацію стратегії за рахунок ефективної організації вертикальних зв'язків між корпоративним центром та підрозділами. Раціональна реалізація стратегії має забезпечуватися як горизонтальними зв'язками, що об'єднують різні підрозділи, так і вертикальними взаємозв'язками між різними рівнями управління організації [1].

Для забезпечення науково-технічних конкурентних переваг організації інноваційний менеджмент має використовувати захист інтелектуальної власності, наприклад, через патентування. В такий спосіб організація винахідницької та патентно-ліцензійної роботи має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, захист і комерційне використання прав інтелектуальної власності.

Можливості активізації творчих здібностей персоналу та їх спрямування на забезпечення інноваційного розвитку має сприяти створення в організації ефективної системи мотивації інноваційної діяльності. Особливості інноваційних завдань, характеристики творчих особистостей зумовлюють необхідність формування комплексної системи мотивації, яка має передбачати застосування значної кількості матеріальних та нематеріальних стимулів, більшою мірою враховуючи потреби вищих рівнів та забезпечуючи процес мотивації на постійній і гарантованій основі.

Для підвищення ефективності здійснення управління доцільно застосовувати контролінг як ефективний механізм саморегуляції на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління. Перевагою контролінгу виступає здійснення функції інформаційної підтримки та фінансової оптимізації управлінських рішень, забезпечує сполучення ресурсного та маркетингового підходів під час визначення ціни на нову продукцію, її перспектив на ринку [4].

Інший напрям удосконалення управління інноваційною діяльністю спрямований на забезпечення ефективного функціонування сфер інноваційної діяльності, що забезпечують розроблення та реалізацію інновацій в організації. У цьому випадку зусилля мають бути спрямовані на ресурсне забезпечення, інтеграцію діяльності підрозділів та здійснення збалансованої уваги на інноваційній та поточній діяльності.

Ефективна реалізація інноваційної та виробничої діяльності ґрунтується на різних принципах та підходах, одночасно забезпечуючи функціонування організації. Тому важливо забезпечити їх оптимальний взаємозв'язок, що сприятиме розвитку кожного виду діяльності в організації. Так, інноваційна діяльність виступає джерелом нових замовлень для виробничої діяльності, розширює та вдосконалює виробничі можливості. Виробнича діяльність виступає інструментом матеріального втілення інноваційних ідей в практичні результати. За цих умов компромісний стиль керівництва дасть змогу, з одного боку, максимально реалізувати потенціал працівників кожної сфери діяльності, а з іншого, – забезпечити чітку координацію і спрямованість їх функціонування на досягнення поставленої мети.

Технології інноваційного менеджменту – сукупність способів впливу суб'єктів управління на учасників інноваційного процесу з метою спонукання їх до створення і реалізації інновацій, що мають практичну цінність для організації і формують її конкурентні переваги [2]. Технології включають методи генерування нових ідей, їх обґрунтування та вибір, прийоми впливу на споживачів нової продукції, що збільшує інноваційні можливості організації та ефективність її здійснення.

Управлінські рішення в інноваційному менеджменті мають певну специфіку, пов'язану із необхідністю застосування оригінального, нового підходу до вирішення проблемних ситуацій, що вимагає від менеджера нестандартного, творчого мислення, уміння працювати в умовах підвищеної невизначеності та ризикованості.

Для підвищення кількості та ефективності розроблення варіантів інноваційних рішень в практиці управлінської діяльності має бути широко налагоджене використання методів індивідуального та колективного творчого пошуку, а також методів його активізації.

Ефективній реалізації інновацій на ринку сприяють такі управлінські технології, як: пробний маркетинг та брендинг, інструменти ефективного просування товару на ринок через позитивне сприйняття іміджу фірми, що його представляє.

Технологіями забезпечення ефективного перебігу інноваційних процесів всередині організації виступають бенчмаркінг, інжиніринг та реінжиніринг. Бенчмаркінг передбачає систематичне відстеження та оцінку позитивного досвіду лідерів ринку, а також конкурентів з метою використання у власній практиці. Застосування бенчмаркінгу сприяє створенню таких цінностей в організації, як здатність до саморозвитку, ефективніше формування та реалізація потенціалу компанії. Реінжиніринг може застосовуватись як з метою налагодження ефективнішої координації функцій всередині організації, так і для передавання іншим фірмам функцій, здійснення яких є менш ефективним у цій організації (аутсорсинг).

Серед причин невдалого впровадження інновацій відзначають недостатню інтеграцію наукових досліджень та маркетингу організації, особливо на перших стадіях інноваційного процесу. Тому увага менеджменту має бути спрямована на збільшення кооперації та налагодження комунікацій у цих сферах діяльності [5].

Для ефективного здійснення інноваційної діяльності усі підсистеми організації мають бути забезпечені налагодженим потоком необхідної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовищ. Причому така управлінська інформація має бути достатньою для прийняття стратегічних рішень щодо інноваційних цілей розвитку організації, координації діяльності різних підрозділів, а також оперативного регулювання поточної діяльності.

Оперативне управління інноваційною діяльністю має забезпечувати вчасне та ефективне виконання проміжних завдань під час здійснення інноваційних проектів в організації. Метою оперативного регулювання інноваційних процесів виступає координація та коригування стадій інноваційних процесів, дій окремих виконавців, вдосконалення якого передбачає постійну перевірку та оптимізацію системи контролю, графіків виконання планів та використання бюджетних коштів.

Важливим завданням управління виступає формування сприятливого сприйняття інноваційної діяльності усіма працівниками організації, створення механізмів стимулювання її здійснення. Тому ефективна система інноваційного менеджменту стимулює прояв ініціативи, творчий пошук, винахідництво, участь в інноваційних змінах, обговорення проблем впровадження інновацій в організації. Такі заходи стимулюють створення сприятливої для здійснення інноваційної діяльності корпоративної культури, розвиток та ефективне використання інноваційного потенціалу організації, оскільки створюють нові можливості внаслідок свідомої участі персоналу в інноваційній діяльності.

Умови постійних ринкових змін вимагають уміння швидкого впровадження нових методів управління, реалізації інноваційної стратегії розвитку компанії. Для цього корпоративній культурі має бути притаманний адаптаційний характер.

Для формування інноваційної культури в організації необхідно:

- 1) демонструвати вищим керівництвом позитивне сприйняття необхідності здійснення інноваційної діяльності в організації;
- 2) ставитися до невдач у впровадженні інновацій як до корисного досвіду, на якому потрібно вчитися;
- 3) запроваджувати та активно використовувати заохочення до участі в інноваційних процесах;
- 4) демонструвати перевагу в службовому просуванні ініціативних, творчих працівників;
- 5) розподіляти завдання, функції та повноваження між підрозділами із забезпеченням достатньої для здійснення інноваційної діяльності самостійності та автономності;
- 6) система передачі інформації має забезпечувати необхідними даними усі підрозділи організації, уможливаючи як отримувати, так і вільно передавати її між підрозділами;
- 7) розповсюджувати інформацію про вдалі інноваційні проекти та людей, які їх виконували;
- 8) формувати стиль приміщень, розміщення робочих місць відповідно до вимог творчої роботи та ефективного обміну думками;
- 9) формалізувати філософію та ставлення компанії до інноваційної діяльності у відповідних положеннях, принципах роботи, інструкціях тощо.

Здійснення зазначених заходів залежить від можливості забезпечити реалізацію їх взаємозв'язку, підтверджуючи необхідність комплексного підходу до створення сприятливих умов щодо здійснення інноваційної діяльності в організації.

Слід наголосити ще на одній передумові ефективної реалізації інноваційної діяльності в організації. Запорукою ефективної реалізації заходів з удосконалення управління інноваційною діяльністю в організації є вибір адекватної внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування моделі інноваційного розвитку [3]. Розроблення та реалізація наступальної інноваційної стратегії на підприємстві безпосередньо залежатиме від ефективного управління змінами та підприємництвом в організації. З цією метою в організації має створюватися модель тотального інноваційного розвитку, спрямована на пошуки шляхів розвитку через активне впровадження інновацій в усіх сферах діяльності, розроблення механізмів управління ризиками, взаємодію із споживачами, налагодження процесів створення та трансферу технологій. Функціонування такої моделі передбачає інноваційну активність управлінського персоналу, а також й інших співробітників організації, подолання опору змінам через стимулювання інноваційної діяльності, створення сприятливих організаційних умов її здійснення, у тому числі в організаційній культурі та структурі управління. Ресурсні обмеження під час здійснення інноваційної діяльності можуть вимагати дотримання моделі точкового, вибіркового інноваційного розвитку. В умовах значних фінансових обмежень принципово важливим є науково обґрунтований вибір оптимальних заходів забезпечення високих результатів функціонування організацій, виробництво яких має мати гнучкий ринково орієнтований характер.

Висновки:

1. Реалізація інноваційної діяльності в сучасних умовах стикається з необхідністю подолання багатьох перешкод, пов'язаних з проблемами кадрового, інформаційного забезпечення, невідповідністю організаційних умов вимогам її здійснення. Подолання зазначених проблем має сприяти реалізації завдань інноваційного менеджменту, серед яких можна виділити такі, як формування інноваційної політики, стратегії, планів та програм інноваційного розвитку, а також забезпечення їх реалізації.

2. Для успішного здійснення своїх функцій інноваційний менеджмент має бути ефективною складовою внутрішньофірмового управління, зокрема через введення в структуру організації інноваційних підрозділів. Для вдосконалення інноваційного менеджменту необхідні нові підходи управління людьми та діяльністю організації загалом, які залежать від професійного рівня менеджерів, а також методів та прийомів управління, які вони застосовують. Ефективна система інноваційного менеджменту передбачає застосування специфічних інструментів управління інноваціями, стимулювання інноваційної активності, розвитку механізмів налагодження комунікацій, створення відповідних організаційних умов здійснення інноваційної діяльності.

3. Взаємозв'язок заходів, спрямованих на створення системи мотивації та інноваційного клімату в організації, адаптації структури управління, процесів розроблення та реалізації планів інноваційного розвитку зумовлює необхідність їх розгляду з позицій системного підходу, одночасне забезпечення яких дасть змогу отримати максимальний ефект від їх реалізації.

Перспективи подальших досліджень

Окреслені напрями вдосконалення управління інноваційною діяльністю в організаціях вимагають подальшого глибокого дослідження кожного з них, а також їх сукупного впливу на процеси управління інноваціями.

1. *Стратегический синергизм. – 2-е изд. / Кемпбелл Эндрю, Кэтлин Саммерс Лачс. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.* 2. *Стадник В.В., Йохна М.А. Инновационный менеджмент: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.* 3. *Инновационный розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К.: «Основа», 2005. – 552 с.* 4. *Манакина В.А. Развитие контроллинга как объективная необходимость совершенствования управлением предприятия в современных условиях // Вісник Донецької державної академії управління “Менеджер”. – 2001. – №3(15). – С.67–72.* 5. *Соболева Т.О. Інтеграція наукових досліджень та маркетингу в управлінні інноваційною діяльністю організації // Вісник Хмельницького національного університету “Економічні науки”. – 2007. – № 5, Т.3. – С.252 – 255.*