

Змістовий модуль II.

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання для розгляду:

5.1. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації.

Стратегії нововведень.

5.2. Планування інноваційної діяльності.

5.3. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації.

Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень.

5.4. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності. *Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності.*

5.1. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації. Стратегії нововведень

*Найкращий стратегічний план марний,
якщо він не може бути виконаний тактично.
Ервін Роммель*

Стратегічне управління інноваційним розвитком передбачає визначення місця і ролі інновацій в реалізації загальної стратегії підприємства, яка розробляється для досягнення перспективних цілей (завоювання більшої частки ринку, забезпечення високих темпів економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища.

Інноваційна стратегія – стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.

Залежно від мети і позицій на ринку виокремлюють такі *види інноваційних стратегій*: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегії і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші») (табл.5.1.1).

Вибір фірмою певної інноваційної стратегії залежить від *багатьох чинників*, серед яких:

- умови і фактори зовнішнього середовища,
- сфера діяльності фірми,
- номенклатура та асортимент її продукції,
- тривалість життєвого циклу товарів,
- її можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій,
- рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо.

Загальна послідовність формування підходу до управління інноваційним розвитком на засадах стратегічного менеджменту подано на рис. 5.1.1.

Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку організації, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки.

Таблиця 5.1.1

Класифікація інноваційних стратегій та їх характеристика

Назва стратегії	Характерні ознаки	Переваги	Недоліки	Умови застосування
Стратегія наступу	Пов'язана з прагненням фірми досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів.	Активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій.	Ризик, пов'язаний з невдалою науково-дослідною та проектно-конструкторською базою.	До цієї стратегії вдаються фірми, що будують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.
Захисна стратегія	Є складовою загальної стратегії стабілізації і спрямована на утримання конкурентних позицій фірми на вже існуючих ринках.	Оптимізація співвідношення «витрати-випуск» у виробничому процесі.	Ризик бути витісненими конкурентами.	Стратегію обирає більшість середнь-статистичних фірм, що уникають надмірного ризику.
Імітаційна стратегія	Придбання технологій шляхом трансферу і випуск на цій основі нових товарів.	Стратегія є способом підвищення наукомісткості та технологічності виробництва.	Науково-технічна залежність від інших суб'єктів.	Необхідність швидкого освоєння ринку; існують умови для ефективного міжнародного і внутрішнього трансферу; є достатні фінансові ресурси.
Залежна стратегія	Використовується малим бізнесом, який кооперується з великими корпораціями.	Економія на НДКР та інших складових витрат на виготовлення продукції.	Технології, що передаються малому бізнесу можуть виявитися неперспективними	Наявність великих корпорацій, які готові передати технології малим фірмам.
Традиційна стратегія	Суб'єкти намагаються поліпшити якість товарів	Тимчасове поліпшення показників господарської діяльності завдяки підвищенню якості продукції.	Загроза втрати ринкових позицій, відставання в технологічному розвитку, неможливість диверсифікувати діяльність	Незначна конкуренція на ринку традиційних продуктів, стабільна позиція на ринку.
Стратегія «ніші»	Стратегія є реакцією підприємств на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища	Знаходження особливих ніш на існуючих ринках, тобто тих продуктів, що користуються платоспроможним попитом.	Обмеженість ресурсів для забезпечення інноваційного розвитку	Особливо поширена на в малому бізнесі та сфері послуг, зокрема туристичних.

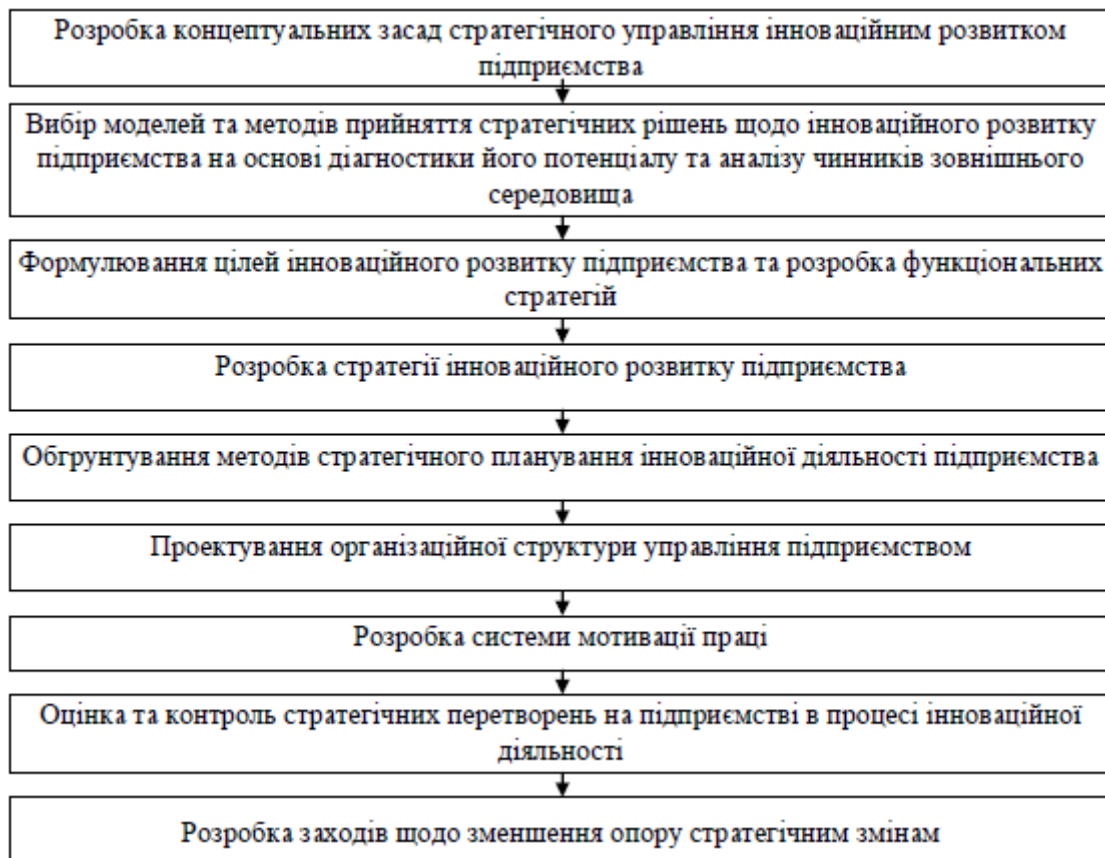


Рис. 5.1.1. Схема концептуального підходу до стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Послідовність етапів розроблення стратегії така:

1. Етап розроблення цілей:

- а) формування місії-орієнтації і місії-політики організації, у яких підкреслюється прихильність до інноваційної діяльності;
- б) формується мета інноваційного розвитку організації;
- в) будується «дерево цілей».

2. Етап стратегічного аналізу:

- а) аналізується внутрішнє середовище й оцінюється інноваційний потенціал;
- б) аналізується стан зовнішнього середовища й оцінюється інноваційний клімат;
- в) визначається інноваційна позиція організації.

3. Етап вибору інноваційної стратегії:

- а) визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові;
- б) розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії;
- в) здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага.

4. Етап реалізації інноваційної стратегії:

- а) розробляються стратегічний проект (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та план реалізації проекту, особливо враховується інноваційний характер перетворень;

б) забезпечується стратегічний контроль процесу реалізації проекту;
в) оцінюється ефективність процесу реалізації і проводиться необхідне коригування проекту, стратегій, цілей.

Планування стратегії підприємства пов'язане з розподілом ресурсів між певними напрямками його діяльності з урахуванням їх перспективності. Найважливішим на цьому етапі є збалансування розміщення ресурсів між тими підрозділами, які принесуть прибуток у короткостроковому (вкладання коштів у інтенсивне просування продукту) і довгостроковому (модернізація виробництва, продуктові або технологічні розробки та дослідження) періодах. Це є особливо складним завданням за умов обмежених фінансових можливостей підприємства, коли коштів на повноцінну організацію інноваційного процесу не вистачає і перевага надається інноваціям поліпшувального характеру.

Отже, у процесі стратегічного планування визначають напрями інноваційних змін, реалізація яких повинна забезпечити досягнення стратегічних цілей організації, та формують концепцію відповідної інноваційної стратегії. Реалізація стратегічних задумів вищого менеджменту організації неможлива без формування адекватної завданням її розвитку інноваційної політики.

Інноваційна політика має бути спрямована на послідовну комплексну інноваційну діяльність щодо зміни будь-якого з елементів бізнесу, зумовленої реальною чи потенційною потребою ринку (попитом), науково-технічним прогресом чи спеціальними науковими дослідженнями.

Інноваційна політика організації – форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності організації, спрямованої на забезпечення її конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого та інтелектуального потенціалу.

Інноваційна політика характеризує ставлення керівництва до інноваційної діяльності, визначає її цілі, напрями, функції та організаційні форми. Вона регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої, економічної діяльності у процесі реалізації нововведень.

Інноваційна політика спрямовується на реалізацію стратегічних цілей організації з урахуванням її наявних і потенційних ресурсних можливостей, а також з огляду на ринкову ситуацію. Для розв'язання цих завдань вона має відповідати таким вимогам: мати стратегічний характер; бути нерозривно пов'язаною з ринковою ситуацією; враховувати ресурсні можливості підприємства; ґрунтуватись на системному і цілеспрямованому підході; забезпечувати неперервність і комплексність інноваційної діяльності підприємства, тобто охоплювати всі його внутрішні елементи; забезпечувати використання в інноваційній діяльності сучасних досягнень НТП.

З огляду на ці вимоги формування інноваційної політики слід здійснювати на основі таких *принципів*: переважання стратегічної спрямованості, орієнтація на потреби ринку, цілеспрямованість, комплексність, планомірність, інформаційна забезпеченість.

Інноваційна політика організації має визначати напрями її змін відповідно до вимог зовнішнього середовища, передусім тих, що стосуються засобів і

способів досягнення стратегічних цілей, окреслювати коло можливих інноваційних рішень залежно від типу обраної стратегії, створювати умови для оперативної реалізації інновацій.

Складовими інноваційної політики вважають маркетингову політику, політику у галузі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), політику структурних змін, технічну політику, інвестиційну політику.

1. Маркетингова політика – зорієнтована на розв’язання таких завдань: визначення процедур і періодичності маркетингових досліджень; розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної, сервісної політики і створення механізмів їх реалізації; аналіз ефективності здійснюваної політики. Маркетингові дослідження дають змогу вивчити структуру товарного ринку і прийняти рішення щодо форм і методів розвитку конкурентного середовища на ньому, їх результатом буде забезпечення виготовлення підприємством продукції, яка матиме попит у максимальній кількості споживачів за умови економічно обґрунтованих цін.

2. Політика у галузі НДДКР – спрямована на визначення наукового потенціалу підприємства; розроблення науково-технічної політики з урахуванням результатів маркетингових досліджень; формування технологічної політики; створення механізмів реалізації науково-технічної і технологічної політики і оцінювання її результатів.

3. Політика структурних змін – має завданнями вивчення внутрішнього середовища та організаційної форми підприємства з метою формування адекватної інноваційним завданням організаційної структури і культури підприємництва. Організаційна структура і культура підприємництва формують структуру відносин між працівниками підприємства. Цим елементам належить вирішальна роль на стадії розроблення механізму впровадження новачій і безпосередньо на стадії впровадження. Отже, політика структурних змін має бути спрямована на дослідження рівня розвитку культури підприємництва та відповідності організаційної структури цілям і завданням підприємства; розроблення рекомендацій щодо формування їх відповідного стану для здійснення інноваційної політики; визначення механізму реалізації таких перетворень; формування політики розвитку персоналу; розроблення методики оцінювання ефективності культури підприємництва та організаційної структури щодо реалізації завдань інноваційного розвитку.

4. Технічна політика – має завданнями вивчення можливостей виробництва і встановлення вимог до нього, а за необхідності – усунення виявлених невідповідностей; розроблення напрямів технічного переоснащення (оновлення) основних засобів підприємства; створення механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-технологічного стану підприємства тощо.

5. Інвестиційна політика – охоплює всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Спрямована вона на управління грошовими потоками на підприємстві з метою накопичення коштів, необхідних для реалізації інноваційних проектів.

Усі складові інноваційної політики взаємопов'язані, і кожна з них може ініціювати певні інновації.

5.2. Планування інноваційної діяльності

*Майбутнє повинно бути закладене в сьогодні.
Це називається планом. Без нього ніщо у світі
не може бути хорошим.
Георг Крістоф Ліхтенберг*

Розроблення інноваційної стратегії має на меті визначення перспективних напрямів розвитку організації з огляду на її інноваційний потенціал та прогнозовані зміни в зовнішньому середовищі. Вибір найефективніших шляхів і способів реалізації стратегії розвитку здійснюють у процесі *тактичного планування інноваційної діяльності*. Його основними завданнями є формування портфеля інноваційних проектів, упровадження яких забезпечить досягнення стратегічних цілей за оптимального використання ресурсних можливостей організації і максимізації майбутніх доходів. Для цього складають продуктово-тематичні плани інновацій і здійснюють їх техніко-економічне обґрунтування. Реалізація відібраних інноваційних проектів в оптимальні терміни і в межах виділених ресурсів забезпечується розробленням оперативно-календарних планів, які водночас є засобом контролювання їх виконання.

Продуктово-тематичне планування інновацій – процес формування продуктово-тематичного портфеля інноваційної діяльності, який охоплює розроблення програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технології та організації її виробництва і збуту.

Продуктово-тематичне планування інновацій здійснюється *маркетинговою підсистемою* менеджменту, яка досліджує ринок і виявляє нові вимоги і запити споживачів.

Для цього необхідно провести всебічне вивчення споживачів, умов конкуренції і рівня науково-технічного потенціалу організації, а також з'ясувати очікування споживачів щодо можливих характеристик нового товару. Ці дії є невід'ємною частиною процесу продуктово-тематичного планування інновацій, їх результати дають змогу з більшою точністю визначати напрями інноваційної діяльності, їх виконують різні функціональні служби підприємства, однак узагальнення результатів здійснює інтегрована система маркетинг-менеджменту.

Вивчення споживачів і аналіз кон'юнктури ринку здійснює відділ маркетингових досліджень. З цією метою найчастіше вдаються до опитування споживачів, що дає змогу зрозуміти їхній стиль життя, визначити атрибути, які формують їх соціальний статус, оптимальні способи продажу тощо. Це є своєрідним залученням потенційного клієнта до створення нового товару, що полегшує його збут. Загальні методичні підходи до проведення таких досліджень охоплюють сегментацію споживачів, вивчення мотивів попиту, оцінювання

способів придбання нового товару, визначення причин його придбання у даного підприємства, оцінювання тенденцій і причин зміни потреб тощо.

Аналіз тенденцій НТП і рівня науково-технічного потенціалу організації здійснює відділ науково-технічного прогнозування. Аналіз тенденцій НТП необхідний для визначення доцільності планування інноваційної діяльності у певному напрямі. Щоб зробити об'єктивний висновок, слід проаналізувати науково-технічну інформацію.

Методика пошуку необхідної інформації ґрунтується на її класифікації. Усю технічну інформацію поділяють на науково-технічну і патентну. **Науково-технічна інформація** – це інформація, розміщена в книгах, наукових статтях, депонованих рукописах, звітах про проведені науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, дисертаціях тощо.

Патентна інформація – інформація, що знаходиться у поданих, але ще не розглянутих заявках, акцептованих заявках і виданих охоронних документах (патентах, авторських свідоцтвах).

Вивчення очікувань споживача щодо нового товару відділом продажу з метою виявлення реальної ринкової потреби в ньому. Це необхідно для економічного обґрунтування доцільності його освоєння виробництвом, яке здійснюється з урахуванням рівня попиту на існуючий товар і дає змогу прогнозувати рівень цін на новий продукт.

Визначення можливості фінансування інноваційних змін здійснюють фінансовий і планово-економічний відділи. Це допомагає ще на стадії попереднього відбору відхилити проекти, реалізувати які організація не спроможна через фінансові труднощі.

Здійснений у такій послідовності аналіз діяльності на обраному сегменті ринку вказуватиме напрями інноваційних змін, до яких організації необхідно вдатися для поліпшення способів задоволення суспільного попиту з урахуванням своїх фінансових та інноваційних можливостей.

Продуктово-тематичне планування інновацій передбачає передусім прийняття рішення про оновлення та вдосконалення продукції, що випускається підприємством, оскільки саме здатність створювати нові товари (послуги), які краще від інших задовольняють потреби споживачів, формує їхню прихильність і відданість підприємству, забезпечує йому стійкі конкурентні переваги.

Для обґрунтування цих рішень аналізують асортимент продукції і визначають напрями його оптимізації у плановому періоді.

Планування програм і заходів оновлення продукції. Сучасна асортиментна політика кожного підприємства передбачає наявність у його портфелі замовлень продукції, що перебуває на різних стадіях життєвого циклу, і певного співвідношення між ними. Практика свідчить, що для успішності підприємства продукція, яка забезпечує йому найбільший прибуток, має охоплювати 75–85 % загального обсягу виробництва. Решта припадає на продукцію, виробництво якої згортається (застаріла) або починається (нова).

На основі аналізу зовнішнього середовища організації (визначення тенденцій змін попиту на її продукцію, оцінки переваг та уподобань споживачів

цільових сегментів ринків тощо) і внутрішнього (рентабельність товару, стадія його життєвого циклу) із структури асортименту виводять нерентабельні товари, товари з низьким попитом, товари, життєвий цикл яких завершується. Натомість включають нові товари, які можуть краще задовольняти потреби споживачів і давати більші прибутки у планованій перспективі.

Процес освоєння нового продукту можливий лише за існування його промислового зразка, створеного в організації, або за наявності ліцензії на його виготовлення, придбаної в інших суб'єктів ринку. Якщо ж зразка не існує, необхідно планувати його створення. Складність створення і промислового освоєння залежить від того, наскільки концепція нового продукту відрізнятиметься від зразків продукції, яку випускає підприємство. Необхідно ретельно обґрунтувати доцільність розроблення нового продукту з огляду на ресурсні можливості організації і ринкову кон'юнктуру, що здійснюється в межах управління інноваційними проектами.

Водночас у процесі аналізу асортиментного ряду продукції, яку випускає підприємство, слід оцінити можливість продовження життєвого циклу тих продуктів, споживчі характеристики яких можна зробити привабливішими для покупців через удосконалення технологічного процесу. У багатьох випадках незначна модернізація існуючої технології дає змогу модифікувати чи поліпшити характеристики продукції, що сприяє продовженню її життєвого циклу.

Якщо життєвий цикл продукції ще не завершений і вона придатна для задоволення потреби споживачів, а її нижча конкурентоспроможність обумовлена ціновими параметрами, то цілком реально повернути втрачені позиції шляхом зменшення витрат на її виготовлення. У цьому разі необхідно розробляти заходи організаційно-технічного характеру, які сприяють зниженню виробничих витрат.

Якщо ж продукція поступається аналогу, що з'явився на ринку, якісними характеристиками, але їх можна поліпшити удосконаленням технології виробництва, то слід розробити програму управління якістю, яка також може містити елементи організаційно-технічного характеру.

У разі достатнього рівня конкурентоспроможності продукції за ціновими і якісними параметрами, але зниження інтересу до неї через появу значної кількості аналогів, необхідно планувати розроблення інновацій у сфері стимулювання збуту (реклама, акції, брендінг тощо).

Отже, здійснений у процесі продуктово-тематичного планування аналіз споживчої привабливості усіх видів продукції підприємства дає змогу визначити не лише потребу в оновленні асортиментного ряду, а й потребу в поліпшенні певних характеристик продукції для підвищення її споживчої цінності. Цього можна досягти удосконаленням технології і організації виробництва і чітко спланованими заходами з організаційно-технічного розвитку підприємства.

Планування організаційно-технічного розвитку підприємства має на меті забезпечення технологічних можливостей підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію. Ґрунтується воно на попередній оцінці

технічного рівня виробництва і передбачає планування заходів з підтримання та вдосконалення технічного рівня виробництва і розроблення та впровадження нових технологічних процесів, необхідних для випуску нової продукції.

1. *Оцінювання технічного рівня виробництва* полягає у визначенні, аналізі та узагальненні показників, які відображають рівень прогресивності технології і виробничого устаткування, ступінь технічної оснащеності, рівень механізації та автоматизації основного і допоміжного виробництва тощо. Об'єктивність може бути забезпечена за умови методично правильного обчислення відповідних показників і порівняння їх динаміки для даного підприємства за певний період.

Для поглибленого аналітичного оцінювання стану технічного розвитку підприємства, необхідність у якому виникає при розробленні спеціальної перспективної програми, можуть застосовувати показники, які відображають галузеву специфіку виробництва. Однак показники технічного рівня повинні давати повну характеристику *виробничого устаткування* – технічних засобів, за допомогою яких виконують технологічні операції, внаслідок чого відбуваються зміни фізичних чи хімічних характеристик вихідної сировини (напівфабрикатів), її фізичної форми, зовнішнього вигляду тощо.

Характеристики обладнання, задіяного у певній технології, впливають не лише на якість виконання відповідних операцій і продукції загалом, а й визначають здатність технології змінюватися. Так, спеціалізоване обладнання придатне для виконання лише тих технологічних операцій, для яких його створювали; універсальне обладнання – гнучкіше і може виконувати значно більше операцій. Спеціалізоване обладнання спрощує виконання операцій, забезпечуючи вищу продуктивність і вищу якість праці. Це робить його привабливим для застосування у масовому виробництві, на спеціалізованих потокових лініях. Однак перехід на випуск нового продукту на таких лініях ускладнений, оскільки необхідно повністю чи частково замінювати обладнання або переналагоджувати його.

Отже, розрахунок та аналіз динаміки показників технічного рівня підприємства дає змогу оцінити напрями і глибину змін, необхідних для забезпечення відповідності його техніко-технологічного стану вимогам сьогодення, від чого залежать результати господарської діяльності.

2. *Підтримання і вдосконалення технічного рівня виробництва* передбачає планування заходів з технічного доозброєння підприємства і відтворення та вдосконалення (модернізації) його техніко-технологічної бази. Інтенсивність цих процесів значною мірою залежить від галузевої належності підприємства, а також від маркетингової і виробничої стратегій, які визначають вимоги до устаткування і технології, необхідні для випуску певного продукту.

Планування технічного доозброєння підприємства здійснюється за умов реалізації стратегії концентрованого зростання, коли важливо забезпечити збільшення виробничої потужності підприємства. Цього досягають придбанням нових одиниць застосовуваного обладнання.

Планування відтворення і вдосконалення (модернізації) техніко-технологічної бази підприємства є перманентним, оскільки потреба в оновленні

(відтворенні) технологічного устаткування, що знаходиться на балансі підприємства, існує постійно. У галузях, де продукція є традиційною і не змінюється протягом тривалого часу, саме дотримання старої технології робить її конкурентоспроможною (це особливо характерно для деяких харчових технологій). З огляду на це виробниче устаткування слід підтримувати в стані, який забезпечує дотримання всіх параметрів технологічного процесу і виготовлення продукції високої якості, або замінювати на аналогічне нове. Прийняття рішення щодо варіанта відтворення обладнання потребує його обґрунтування.

Альтернативою заміни виробничого обладнання новим є його капітальний ремонт або модернізація. Визначення межі допустимої експлуатації виробничого обладнання ґрунтується на порівнянні варіантів його відтворення з погляду економічної віддачі. Для цього необхідно врахувати, що:

- у процесі заміни застарілого обладнання новим з'являються додаткові одноразові капітальні витрати (на придбання нового обладнання) і втрати від недоамортизації старого обладнання;

- здійснення капітального ремонту і продовження у такий спосіб терміну експлуатації технічного засобу ще на один ремонтний цикл зумовлює зростання собівартості виготовлення продукції на ньому порівняно з цими ж витратами при використанні нової техніки.

Отже, за тривалого попиту на продукцію, яку виготовляє підприємство, слід планувати заходи з підтримання технічного рівня виробництва. Якщо ж ринкова ситуація обумовлює необхідність реалізації стратегії диверсифікації, то склад технологічного обладнання, що встановлюється для випуску нової продукції, може радикально відрізнятись від наявного, оскільки впроваджуються нові технологічні процеси.

3. Розроблення і впровадження нових технологічних процесів, як варіант технічного розвитку, обирають переважно у разі освоєння нової продукції, виробництво якої може здійснюватися на базі існуючої технології, але за умови її суттєвого вдосконалення, зокрема виготовлення певного обладнання власної конструкції з поліпшеними характеристиками.

Процес обґрунтування технологічного оновлення виробництва полягає в оцінюванні виробничих характеристик існуючої технології (якість продукції, рівень виробничих витрат, потужність). Якщо зазначені характеристики забезпечують конкурентоспроможність продукції і підприємства загалом на плановану перспективу, то технологічне оновлення недоцільне. Якщо ж ні – ведеться пошук альтернативних варіантів нової технології, які потім порівнюються за наведеними вище характеристиками, а також з огляду на відповідність ресурсній базі підприємств, його наявним фінансовим можливостям чи кредитоспроможності

Новий технологічний процес має забезпечувати виготовлення продукції, яку планують до освоєння відповідно до встановлених технічних вимог. До того ж він повинен бути економічно ефективним і забезпечувати мінімізацію витрат виробництва на одиницю виготовленої продукції, що є важливим індикатором

економічної доцільності впровадження нової технології. Тому за наявності альтернативних варіантів технології виготовлення нового виробу їх порівнюють за критеріями мінімізації витрат (за умови забезпечення альтернативними варіантами приблизно однакових якісних характеристик продукції).

При розробленні чи вдосконаленні технологічних процесів виникає необхідність у порівнянні варіантів технологічних рішень.

Оцінювання варіантів технологічних рішень здійснюють на основі собівартості продукції, яку виготовляють при їх застосуванні. Однак порівняння витрат на виготовлення продукції слід здійснювати без урахування управлінських і загальновиробничих, оскільки їх величина безпосередньо не залежить від прийнятого технологічного процесу. Для визначення ефективнішого варіанта достатньо обчислити технологічну собівартість виробу, тобто суму витрат, яка змінюється при використанні різних технологічних процесів.

Отже, оновлення і розвиток техніко-технологічної бази підприємства має забезпечувати можливість реалізації його стратегічних планів. Технологічні зміни повинні бути своєчасними, враховувати тривалість життєвого циклу попиту, технології і продукції, що випускається підприємством. Здатність підприємства до технологічних змін залежить не лише від рівня мінливості застосовуваної технології, а й від його фінансових можливостей. З огляду на це, проектування нових технологічних процесів необхідно здійснювати на альтернативній основі з метою вибору того варіанта, який відповідає принципу економічної раціональності.

Техніко-економічне планування інноваційної діяльності є складовою річних техніко-економічних планів організації, коли відбувається розподіл її ресурсів за різними напрямками, в т. ч. на технічний розвиток виробництва та оновлення продукції. У процесі техніко-економічного планування мають бути оцінені результати і економічна ефективність впровадження новацій, а також сформовані відповідні бюджети.

Техніко-економічне планування інноваційної діяльності – процес визначення обсягів робіт, що мають бути виконані за можливим інноваційним проектом, а також потреб і джерел залучення матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Найголовнішим завданням техніко-економічного планування інноваційної діяльності є оцінювання ресурсних потреб на впровадження новацій, реалізацію яких організація може здійснити з огляду на свої інноваційні та фінансові можливості, а також; визначення економічної віддачі від упровадження інновацій. Для цього необхідно сформулювати бюджет інноваційного проекту за усіма статтями його ресурсного забезпечення, розрахувати очікувані доходи від його реалізації і визначити величину можливих прибутків (маржинального доходу). Якщо проект передбачає суттєві зміни в бізнесі (планування освоєння нового продукту, виходу на нові ринки збуту, розроблення інноваційної стратегії стимулювання збуту тощо), розробляють його *бізнес-план* – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького

проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

Радикальні технологічні зміни здійснюються нечасто. Значна частина інновацій має поліпшувальний характер, тобто спрямована на вдосконалення технічних засобів з метою зменшення трудомісткості виконання операцій, економії матеріалів (через використання дешевших замінників чи оптимізацію режимів оброблення вихідного матеріалу), енергії тощо. Такі заходи сприяють зниженню виробничих витрат, що важливо для підприємств, які реалізують стратегію мінімізації витрат або чий фінансові можливості обмежені. Як правило, поліпшувальні інновації мають локальний характер і розробляються силами працівників підприємства. Доцільність їх упровадження визначається порівнянням величини витрат за базовим і новим варіантом (у разі існування альтернативних варіантів – за всіма альтернативами) і визначенням можливої економії за тими статтями виробничих витрат, які змінюються внаслідок реалізації інновацій. Розрахунок здійснюють двома способами – за показником відносної економічної ефективності капіталовкладень (приведеними витратами) і за сукупністю показників річної економічної ефективності.

Здійснені розрахунки дають змогу побачити віддачу від інновацій і порівняти її з інноваційними витратами. За наявності альтернативних варіантів інноваційних змін величина прогнозного економічного ефекту слугуватиме підставою для вибору кращого варіанта. Якщо ж пропонуються інноваційні рішення, різні за характером, які можуть доповнювати одне одного, то техніко-економічні розрахунки даватимуть змогу визначити послідовність їх упровадження, що здійснюватиметься вже в процесі оперативно-календарного планування.

Оперативно-календарне планування інноваційної діяльності здійснюють, як правило, для управління реалізацією інноваційного проекту. Його завданням є визначення обсягів робіт на кожний календарний період року (квартал, місяць, декада, день), планування завантаження підрозділів і виконавців, розроблення календарних графіків реалізації окремих інноваційних проектів і їх узгодження з календарними планами поточного виробництва, визначення обсягу витрат ресурсів на інноваційні проекти і порядку їх надходження на робочі місця. Чітко спланована у часі і просторі послідовність виконання робіт дає змогу контролювати реалізацію інноваційних проектів згідно з графіком і виділеними ресурсами і вносити своєчасні корективи у плани і дії виконавців.

Оперативно-календарне планування інноваційної діяльності – це планування робіт, пов'язаних з реалізацією конкретного інноваційного проекту.

У процесі оперативно-календарного планування інноваційної діяльності рекомендують використовувати мережеві методи планування та управління і методи управління за цілями. З їх допомогою визначають порядок виконання робіт і очікувані результати, а також терміни їх досягнення і необхідні ресурси.

Мережеві методи планування управління. Це методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими

стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту. Використовують їх для управління реалізацією масштабних інноваційних проектів на етапі промислового освоєння інновацій з метою узгодження діяльності різних функціональних і виробничих підрозділів підприємства, що здійснюють технічну підготовку виробництва.

Оскільки інноваційні проекти відрізняються за складністю і масштабами, то для управління ними використовують різні методи. Так, для невеликих за масштабами і простих проектів найдоцільніше застосовувати графіки Ганта, для великомасштабних – складні мережеві методи управління, серед яких найпопулярніші метод програми розвитку і огляду (PERT) і метод критичного шляху (CPM).

Управління за цілями. Згідно з цим методом кожен учасник інноваційного процесу повинен мати чіткі цілі своєї діяльності, що забезпечуватиме вибір ним ефективних способів їх досягнення, прискорюючи реалізацію інноваційного проекту. Запропонував його як інструмент загального управління П. Друкер. Він вважав, що кожен керівник в організації, від найвищого до найнижчого управлінського рівня, мусить мати чіткі цілі своєї діяльності, що сприятиме розумінню ним, чого саме очікує від нього організація. В управлінні інноваціями управління за цілями застосовують щодо творчих робіт і тих, які не нормуються, хоча кінцевий результат, як правило, окреслюється чітко (технічні характеристики, які мають бути властиві новому продукту; функції, які він має виконувати; терміни, коли має бути створений дослідний зразок, тощо).

Такий метод дає змогу оцінювати дії окремих працівників і підрозділів за досягнутими результатами, що стимулює ініціативність, самостійність у прийнятті ними рішень.

Управління за цілями відбувається у такій послідовності: визначення цілей, планування дій, перевірка та оцінювання роботи, коригуючі заходи для досягнення запланованих результатів.

Розвиток методу управління за цілями в останні роки сформував підхід до управління організацією на основі *методу збалансованих показників (BSC)* – методу, що використовується для вибору, документування та інтерпретації об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових і нефінансових показників, які відображають процес реалізації стратегії організації.

Як правило, при формуванні стратегії розвитку організації основні цілі передбачають зростання обсягу валових доходів та прибутку. Ці фінансові показники є стратегічними орієнтирами, і досягнення їх свідчить про успішну діяльність менеджменту організації загалом. Проте фінансові показники не можуть бути метою оперативного управління інноваційною діяльністю, оскільки фінансовий результат отримують уже по завершенні певного комплексу дій (виробництво-продаж продукту), тобто значно пізніше, ніж потрібно для оперативного втручання у перебіг інноваційного процесу, своєчасної відміни чи коригування хибних рішень.

Крім того, фінансові показники враховують тільки минулі події, а такі аспекти діяльності підприємства, як задоволення клієнта, імідж фірми, задоволення співробітників умовами і результатами своєї праці і їхня активність у поліпшенні своєї роботи, які є актуальними для організації зараз і сприятимуть її успіху в майбутньому, при фінансовому оцінюванні не враховують.

З огляду на це розробники системи BSC рекомендують формувати фінансову оцінку показників, що характеризують основні аспекти розвитку організації за чотирма складовими – фінанси, клієнти, внутрішні процеси, персонал (за ним розробляють критерії оцінювання ефективності). На усіх рівнях менеджменту встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями і поточними завданнями, яким відповідають певні показники.

Застосування системи збалансованих показників є доцільним для розв'язання завдань оперативного управління реалізацією стратегічного плану, у процесі якого поєднуються поточні завдання виробничої діяльності та завдання інноваційного розвитку. Використання BSC для реалізації інноваційної стратегії підприємства не лише мінімізує витрати на освоєння інноваційного проекту, сприяючи вчасному коригуванню хибних дій, а й дає змогу вдосконалити його у процесі реалізації з огляду на зміну преференцій споживачів.

Різноманітність інструментів і методів планування середньо- та короткострокових завдань інноваційного розвитку, які можуть бути використані для оперативного управління інноваційною діяльністю, забезпечує вибір оптимального варіанта з урахуванням тривалості, масштабності та складності інноваційного завдання, а також з погляду ефективності і оперативності наступних контрольно-коригуючих дій.

5.3. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації.

Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень

Інновація – щось нове...

*При цьому використання чужих рішень –
абсолютно законна інноваційна стратегія.*

*Девід Сільверстейн,
гендиректор Breakthrough Management Group.*

Процес розроблення стратегії інноваційного розвитку, формування відповідної інноваційної політики та управління реалізацією інноваційних планів і проектів буде ефективним за умов наявності у структурі управління організацією певних ланок, які відповідатимуть за цю ділянку роботи. Для реалізації завдань інноваційного розвитку організація повинна бути гнучкою, здатною оперативно розв'язувати нові, нетипові завдання у встановлені терміни і в межах виділеного бюджету організувати процес реалізації інноваційних змін. Це передбачає правильний вибір організаційних форм управління інноваційною діяльністю.

Організаційними формами управління інноваційною діяльністю на великих і середніх підприємствах можуть бути:

1) спеціальні підрозділи вищого рівня – ради, комітети тощо, – завданням яких є визначення ключових напрямів інноваційної діяльності і внесення відповідних пропозицій у раду директорів. До їх складу можуть входити керівники виробничих підрозділів, представники функціональних служб;

2) центральні служби розвитку нових продуктів, які координують інноваційну діяльність усіх підрозділів з метою комплексного підходу до створення нових продуктів;

3) цільові проектні групи чи центри з розроблення нової продукції, реалізації проектів; очолює таку групу автор ідеї, який сам підбирає для її реалізації команду (10—15 осіб), у професіоналізмі якої він впевнений. У разі успіху така група може стати дочірньою фірмою;

4) конструкторські групи, лабораторії, наукові центри, що перебувають у складі виробничих підрозділів;

5) венчурні підрозділи і спеціальні фонди стимулювання інноваційної діяльності;

6) консультаційні групи у сфері нововведень: дослідники, провідні спеціалісти, які консультують керівництво фірми і представників підрозділів;

7) спеціальні лабораторії з проблем освоєння нових технологій.

Можливості застосування певних організаційних форм реалізації нововведень залежать від типу інноваційної стратегії організації, найпоширенішими з яких є імітаційна, захисна, традиційна і наступальна.

Організаційні форми реалізації інновацій у межах імітаційної стратегії передбачають створення організаційних умов для впровадження нових виробів і технологій, які не є результатами власних розробок і можуть залучатися шляхом придбання інновацій, ліцензій, підприємств-інноваторів, імітації інновації.

Придбання інновацій. Інновація (у даному разі – нові види техніки чи технології) розглядається як ринковий товар, який можна купити. Менеджер з інновацій є покупцем, діяльність якого спрямована на оцінювання інноваційних пропозицій, перевірку можливостей їх застосування на власному підприємстві (за необхідності – пошук альтернативних продавців) і на обговорення умов контракту придбання. Така робота може бути виконана в межах будь-якої організаційної структури (в т. ч. механістичного типу) за участі фахівців виробничого, фінансового відділів, відділу маркетингу та матеріально-технічного забезпечення.

Придбання ліцензій. Зміст інноваційної діяльності за цієї форми аналогічний описаному вище, хоча йдеться не про придбання готової інновації, а про право на використання нової технології або на виготовлення нового виробу, патент на які належить третій особі. Придбання ліцензій дає змогу відмовитись від проведення власних досліджень і конструкторсько-технологічних розробок, а сконцентрувати увагу на пристосуванні одержаної за ліцензією технології (наприклад, технології обслуговування клієнтів у

ресторанах швидкого харчування) до умов діяльності підприємства або для виготовлення певної продукції та її збуту.

Функції інноваційного менеджменту у цьому випадку також зводяться до придбання інновації. Тому на підприємстві мають працювати фахівці, здатні здійснювати юридичний супровід операцій ліцензування; можна скористатися також допомогою патентно-ліцензійних посередників (консалтингових фірм).

Придбання підприємства-інноватора. Це найрадикальніший спосіб придбання інновацій, до якого вдаються великі підприємства з потужним капіталом, які у такий спосіб відгороджують своє поточне налагоджене виробництво від новацій. Інновація залишається ізольованою в особливих правових і економічних межах і тим самим не перешкоджає функціонуванню поточного виробництва. Якщо інновація не приводить до успіху, куплене підприємство може бути знову проданим. Репутація основного підприємства від цього не страждає.

Управління інноваційною діяльністю у таких випадках полягає у відшукуванні дрібних підприємств-інноваторів, які могли б стати об'єктами придбання; перевірка цінності розроблених ними інновацій і оцінюванні економічних результатів їх використання у великосерійному виробництві. Крім того, важливим завданням є формування таких організаційних відносин з придбаним підприємством, які б забезпечили його мобільність і здатність до продукування інновацій. Це зазвичай передбачає збереження цілісності його організаційної структури, яка органічно вливається у структуру материнської компанії як відокремлений підрозділ – філія.

Імітація інновації є прийнятним варіантом дій у тих випадках, коли не порушуються юридичні права захисту інновацій. Стратегія імітатора полягає у пошуку придатних для імітації виробів або технологічних процесів, знаходженні легальних шляхів обходу патентів і якомога швидшого освоєння новинки.

Однією з форм імітаційної стратегії є стратегія «швидкий другий», її суть полягає у створенні потужних і сильних конструкторських відділів, спроможних у максимально стислі терміни здійснити імітацію незахищеного патентом вдалого виробу конкурента. Ще однією умовою успіху стратегії «швидкий другий» є наявність потужної системи збуту, яка в змозі швидше і ефективніше налагодити продаж продукції, ніж її творець. Як правило, інвестиції, спрямовані на розроблення і збут, мають бути дуже великими. З огляду на це таку стратегію можуть реалізувати тільки великі підприємства з потужним фінансовим потенціалом. Якщо ці підприємства приділяють значну увагу питанням якості, то вони вибирають стратегію «швидкого і кращого другого», тобто свідомо прагнуть досягти явних переваг над інноватором за якістю виробів.

Таку стратегію найчастіше реалізують в межах функціональної чи лінійно-функціональної організаційної структури, які мають значні переваги у тих функціональних сферах, що відповідають особливостям вибраної стратегії: проектно-конструкторські відділи забезпечують знаходження досконаліших конструктивних рішень; фінансові – акумулюють необхідні фінансові ресурси

для великомасштабного виробництва нового продукту; маркетингові – розробляють ефективну стратегію його просування і збуту.

Організаційні форми реалізації інновацій у межах захисної або традиційної стратегії передбачають створення організаційних і мотивуючих умов для постійного вдосконалення існуючого виробничого процесу, надання матеріально-технічних і фінансових ресурсів для розроблення інновацій окремими працівниками поза планами підприємства чи розроблення інновацій спільно з іншими підприємствами з метою їх використання усіма учасниками.

Гуртки якості. Це достатньо поширена організаційна форма залучення робітників до здійснення інноваційної діяльності через раціоналізаторство. Гуртки якості можуть органічно вписуватися у будь-яку організаційну структуру управління. Зазвичай їх створюють у виробничих структурних ланках і спрямовують на розв’язання конкретних проблем цих підрозділів, обговорюючи їх на періодичних (1–2 рази на місяць) засіданнях.

Робота гуртків якості ґрунтується на усвідомленні усіма працівниками фірми важливості якісної роботи для забезпечення її міцних конкурентних позицій. Це передбачає не лише дотримання ними усіх встановлених стандартів на конкретній операції, а й внесення пропозицій щодо їх поліпшення. Постійне вдосконалення дає фірмі змогу досягати високої якості в усіх сферах діяльності, удосконалювати роботу всіх своїх ланок.

Ризикові підрозділи компаній. Це невеликі автономно керовані спеціалізовані підрозділи, які створюються великими корпораціями з метою освоєння новітніх технологій. Фінансування їх діяльності здійснюється підрозділами ризикового фінансування, що входять до складу корпорації.

Такі форми організації інноваційної діяльності у провідних західних компаніях орієнтуються, як правило, на створення нових виробів і нових технологій, а також на трансфер (переміщення) технологій всередині фірми, що забезпечує технологічну єдність усього бізнесу.

Внутрішнє підприємництво (інтрапренерство) – це різновид ризикових підрозділів. Сутність його полягає у наданні працівнику, який має перспективну ідею щодо нового товару, можливості використання ресурсів підприємства для її реалізації. Однак на відміну від ризикових підрозділів така форма підприємництва доповнюється мотиваційним механізмом, який передбачає спільну відповідальність фірми і автора інновації за результати її реалізації через розподіл між ними можливого ризику і можливих прибутків. У разі успіху інновації прибутки розподіляються залежно від співвідношення коштів автора бізнес-ідеї і фірми на час започаткування внутрішнього підприємницького проекту.

Бутлегерство – це підпільне, контрабандне винахідництво, таємна робота над позаплановими проектами. Використовується як зручна форма здійснення інноваційної діяльності за обмежених фінансових коштів організації. Автор перспективної, на його думку, ідеї, яка не увійшла в плани та інноваційні програми підприємства через незавершеність, працює над нею в позаурочний час, викорис-товуючи при цьому обладнання та матеріали фірми. Керівництво,

вдаючи, що не помічає цього, тим самим створює умови, за яких інтелектуальний потенціал працівника працює як на задоволення особистих амбіційних планів, так і на фірму. Тут спрацьовує особливий мотиваційний механізм, спрямований не так на отримання матеріальної винагороди, як на задоволення потреби автора ідеї у визнанні. Тому він прагне якнайшвидше завершити розробку і довести всім свою правоту щодо її комерційної привабливості.

Дослідження за замовленням (договором) – ним передбачено замовлення іншій організації (як правило, невеликій наукомісткій фірмі) або окремому спеціалістові зі сторони здійснення від імені і за рахунок замовника (яким є велика фірма) досліджень або конструкторських розробок. Таку форму інноваційної діяльності доцільно реалізовувати в межах механістичної структури. Формування замовлення на розроблення нового продукту за цієї форми відбувається за безпосередньої участі відділів маркетингу та виробництва. Організація інноваційної діяльності замовника полягає у складанні замовлення на проведення досліджень (виданні інструкції з описом необхідних властивостей інновації); виборі дослідницьких фірм для виконання замовлення; оцінюванні їх пропозицій; узгодженні форм підсумкової документації та презентації; визначенні термінів виконання роботи; здійсненні контрольних заходів за етапами проведення досліджень.

Колективні дослідження є зручною організаційною формою для організацій, що не мають відповідних матеріальних, фінансових чи інтелектуальних ресурсів, необхідних для самостійного здійснення інновацій, однак можуть залучатись до інноваційного процесу, кооперуючись з іншими підприємствами, наприклад включаючись у роботу кластерів за функціональною чи галузевою ознакою.

Новою формою інноваційних конгломератів є моделі регіональних науково-технологічних центрів (РНТЦ), у межах яких за територіальним принципом зібрані підприємства з різною спеціалізацією.

Організаційні форми реалізації інновацій у межах наступальної стратегії, як правило, використовуються великими організаціями (корпораціями, концернами, ТНК). Наступальна інноваційна стратегія вимагає наявності в організаційній структурі підприємства власних відокремлених підрозділів, які займаються дослідженнями та розробками.

Однак і малі підприємства здатні реалізувати наступальну інноваційну стратегію, якщо розроблений ними продукт матиме високу споживчу вартість, а фірма – достатньо коштів для його масового випуску. З огляду на масштаби діяльності організацій управління інноваціями в них потребує різного організаційно-структурного рішення. У великих компаніях – це дивізійна організаційна структура та організаційні структури органічного типу: матричні, проектно-цільові, мережеві. Малі фірми (венчурні) також можуть формувати проектно-цільову організаційну структуру, однак сам підхід до організації інноваційної діяльності буде іншим, оскільки у венчурних фірмах реалізація інновації є основою бізнесу.

Дивізійна організаційна структура. Формується вона на тих підприємствах, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому разі на підприємстві виокремлюють певні структурні підрозділи і наділяють їх широкими правами щодо їх діяльності. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням загальнокорпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо. Головним завданням менеджменту материнського підприємства є поєднання стратегічних прагнень усіх підприємств (учасників об'єднання) з цілісністю компанії як системи. Організація інноваційної діяльності передбачає узгодження довгострокових і поточних планів реалізації інновацій на всіх дочірніх підприємствах, особливо якщо вони знаходяться у різних країнах.

Підставою для виокремлення самостійних підрозділів може бути виробництво різних продуктів, здійснення діяльності на відносно ізольованих територіях, робота з різними спеціалізованими групами покупців.

Вибір дивізійної структури повинен ґрунтуватись на визначенні найважливішого чинника з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів організації. Слід при цьому брати до уваги, що управління інноваційною діяльністю дочірнього підприємства має охоплювати всі стадії – від створення до використання інновацій.

Переваги дивізійних організаційних структур з погляду організації управління інноваціями полягають у тому, що збільшується гнучкість і адаптивність організації до умов зовнішнього середовища; відбувається делегування відповідальності за отримання прибутку на нижчі управлінські рівні, а отже, формуються мотивації для інноваційної діяльності; вище керівництво дає змогу зосередитися на розв'язанні стратегічних корпоративних завдань, розробленні великомасштабних інноваційних проектів.

Недоліками цих структур є можливість виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів організації; труднощі розподілу загальноорганізаційних ресурсів і витрат між автономними підрозділами організації, які ставлять перед собою різні інноваційні завдання; можливе дублювання діяльності у сфері інноваційного пошуку, що спричинить зростання витрат.

Усвідомлюючи ці недоліки, можна цілеспрямовано працювати над їх мінімізацією, тим самим підвищуючи ефективність управління.

Проектно-цільова структура може бути специфічною формою існування організації, що послідовно втілює у життя інноваційні проекти (венчурні фірми), або тимчасовою організаційною формою реалізації інноваційного проекту в межах лінійної, лінійно-функціональної організаційної структури (наприклад, при розробленні масштабних організаційних проектів з реорганізації виробництва, освоєння технічно складного нового продукту тощо). У другому випадку керівник підприємства визначає цілі проекту і призначає проектного менеджера, який формулює концепцію управління проектом, формує проектну команду з-поміж функціональних ланок існуючої організаційної структури,

планує роботи, чітко визначаючи пріоритети і ресурси, організовує їх виконання, розподіляючи завдання між учасниками команди та координуючи їх дії. По завершенні проекту структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу.

Така організаційна форма управління інноваціями характеризується гнучкістю, завдяки якій долаються конфлікти, пов'язані з опором організаційним змінам. Однак за наявності кількох проектів відбувається розпорошення ресурсів і суттєво ускладнюється підтримання виробничого і науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого. Щоб поліпшити координацію в організації, створюють штабні органи управління з керівників проектів або формують матричні структури.

Матрична організаційна структура доцільна за умов випуску підприємством продуктів із коротким життєвим циклом (наприклад, у рекламному бізнесі, у індустрії одягу взуття, які мають відповідати модним тенденціям і оновлюватися не лише щороку, а й щосезонно). Вона відображає закріплення в організаційній будові фірми двох напрямів керівництва – вертикального (управління структурними підрозділами) і горизонтального (управління окремими проектами чи програмами).

Управління інноваційною діяльністю за матричної структури охоплює оцінювання і відбір вищим менеджментом фірми інноваційних проектів, що втілюватимуться у життя протягом планованого періоду (наприклад, нової колекції моделей), визначення послідовності їх реалізації і обсягу ресурсів, виділених для цього, призначення відповідальних за їх реалізацію. Далі управління проектами цілком покладається на проектних менеджерів, які керують їх реалізацією так само, як і за проектно-цільової структури.

Перевагами матричної структури є відносно рівні права працівників фірми у внутріфірмовій конкуренції за ресурси та увагу, внаслідок чого активізується їхня інноваційна діяльність; максимізується синергійний ефект шляхом багатофункціонального використання ресурсів фірми; досягається висока оперативна гнучкість з точки зору управління проектами залежно від потреб ринку; налагоджуються і розвиваються міжфункціональні зв'язки всередині фірми.

Вищому керівництву спільно з центром управління проектами слід чітко визначати пріоритети діяльності, усвідомлюючи однакову важливість обох аспектів управління фірмою – управління поточною діяльністю і управління розвитком на основі інновацій. З цією метою в існуючій організаційній структурі управління рекомендують створювати окрему організаційно-структурну ланку – стратегічну групу інноваційного розвитку, що особливо актуально для великих організацій, діяльність яких розвивається в кількох напрямках (кілька видів бізнесу), її завдання полягає у плануванні інноваційних змін і оперативному управлінні їх реалізацією на основі аналізу ступеня досягнення стратегічних цілей.

До стратегічної групи інноваційного розвитку мають входити працівники різних функціональних напрямів діяльності – маркетингологи, технологи, інженери-

конструктори, фахівці з інформаційних технологій, логістики, системні аналітики, фінансисти, юристи. Метою роботи групи є визначення інноваційної стратегії, на якій ґрунтуватиметься інноваційна політика організації. Інноваційна стратегія має вказати напрями і цілі інноваційної діяльності тих структурних підрозділів організації, які відповідають за створення і реалізацію інновацій – проектно-конструкторського, маркетингового, виробничого, фінансового. Вона ж визначає підхід до прийняття рішень щодо відбору інноваційних проектів, які можуть бути запропоновані співробітниками фірми.

Остаточне рішення щодо реалізації інноваційного проекту належить до компетенції вищого менеджменту організації – ради директорів. Очолювати стратегічну групу інноваційного розвитку має людина з належним рівнем знань, організаторськими здібностями, концептуальним мисленням і професійною інтуїцією у сфері діяльності організації, здатна здобувати відповідну інформацію, структурувати і аналізувати її, а також забезпечувати вільний обмін думками всередині групи, підтримувати інноваційний пошук усіх членів команди, аналізувати перспективність пропонованих ними інновацій і формувати «портфель інновацій».

Особливістю такої групи є постійна відкрита взаємодія усіх її осіб, які мають різні навички і практичний досвід. Водночас створюються умови для прискорення інноваційного процесу, оскільки узгоджувальні процедури відбуваються у значно коротші терміни, ніж за лінійно-функціональної структури, яка характерна для великих підприємств. Завдяки цьому значно скорочується час, необхідний для доведення перспективного інноваційного продукту до етапу комерціалізації.

З метою забезпечення ефективності діяльності стратегічної групи інноваційного розвитку вищий менеджмент підприємства повинен регулярно оцінювати результати реалізації інноваційних проектів і порівнювати їх із прогнозами, зробленими групою, покладаючи солідарну відповідальність за реалізацію інноваційної стратегії на її керівника і на керівників проектних груп. Оцінка результативності їх роботи є підставою для визначення розміру винагороди, складовою мотиваційного процесу, спрямованого на підвищення обґрунтованості стратегічних рішень щодо інноваційного розвитку підприємства та їх реалізацію.

Мережеві організаційні структури – це ефективна організаційна форма управління інноваційною діяльністю підприємств, що розвивають бізнес за принципом організаційно-економічної відокремленості стадій технологічного процесу, які можуть бути здійснені як на самому підприємстві, так і поза його межами. Залежно від складу учасників мережевої структури розрізняють внутрішні, стабільні та динамічні мережі.

1. *Внутрішні мережі* дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. Наприклад, підрозділи – виробники комплектуючих – можуть пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за ринковими цінами. Ці ж підрозділи

можуть продавати свою продукцію й іншим організаціям. Ринковий спосіб взаємодії окремих організаційних ланок підприємства створює для них мотиви постійного вдосконалення продукту своєї діяльності з метою підвищення її конкурентоспроможності і продажу її за межі своєї фірми. Це вимагає інтенсивнішої інноваційної діяльності, ніж в умовах, наприклад, лінійно-функціональної організаційної структури.

2. *Стабільні мережі*. За цієї структури значну частину робіт передають підрядникам – особам, які перебувають поза межами основної компанії і виконують роботу за оплату. Така форма співпраці дає змогу отримати конкурентні переваги, оскільки є можливість обрати тих підрядників, які виконують певну роботу краще, ніж підрозділи фірми. Завдяки вузькій спеціалізації підрядники стежать за усіма новинками, які можуть підвищити якість виконання робіт, а прагнення мати постійні замовлення спонукає їх до оперативного впровадження цих новинок. За такою схемою діє багато японських компаній.

3. *Динамічні мережі*. Ці мережі поширені у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки тощо. Головна компанія за такої форми організації бізнесу керує капіталом та іншими організаціями, будучи при цьому ядром або «системним інтегратором». Вона залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів тощо. Як правило, її головні активи – унікально втілені ідеї, здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни і винятково професіональний менеджмент. Конкурентних переваг головна компанія досягає за рахунок спеціалізації та гнучкості.

Учасники стабільних і динамічних мережевих структур можуть втілювати різні інноваційні стратегії. Ті, що є ядром мережі, зазвичай реалізують наступальну стратегію або стратегію ринкової ніші; виконавці підрядних робіт, зважаючи на залежність від основної фірми-замовника, використовують залежну інноваційну стратегію. Однак обидві сторони зацікавлені в активній інноваційній політиці, оскільки це створює їм значні конкурентні переваги.

Отже, вибір форми управління реалізацією інновацій залежить від багатьох чинників, серед яких вирішальне значення мають розміри підприємства, його ринкова і технологічна позиції, фінансові можливості, інноваційна стратегія.

5.4. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності

*Змінюйтесь раніше, ніж Вас змусять це зробити.
Джек Уелч, гендиректор General Electric*

У практиці сучасних компаній реалізується двомоментний підхід до стимулювання праці в інноваційному процесі: прагнення максимально активізувати творчу особистість і спрямування активності працівника на досягнення конкретного комерційного результату.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності – система зі зворотним зв'язком, яка охоплює сукупність стимулів, що формують у менеджерів

організації мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного засобу здобуття організацією конкурентних переваг.

Мотиваційний механізм буде ефективним лише тоді, коли ґрунтуватиметься не на засобах адміністративного впливу, а на економічних важелях, завдяки чому керуючий вплив здійснюватиметься у режимі саморегуляції. Так формується **інноваційно-активна поведінка працівників організації** – поведінка, яка передбачає їх високу ініціативність щодо участі у розв’язанні проблем організації, результатом чого є створення і впровадження новацій, спрямованих на реалізацію завдань інноваційного розвитку.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності організації представлено на рис. 5.4.1. Його рушійною силою є система стимулів. Умови стимулювання для вищого менеджменту визначають власники організації, які повинні у систему стимулювання закладати залежність винагороди менеджерів від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій.

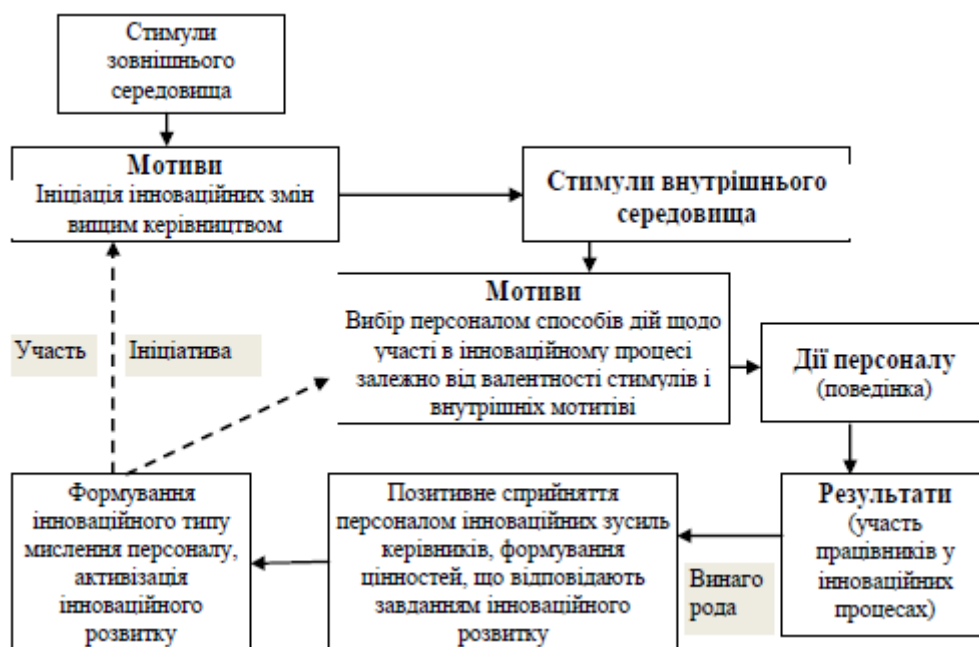


Рис. 5.4.1. Складові мотиваційного механізму інноваційної діяльності організації [20]

Для активного залучення до інноваційного процесу тих, хто здатен продукувати інноваційні ідеї, вищий менеджмент організації має розробити систему відповідних стимулів для працівників функціональних служб і виробничих структурних підрозділів. Їх сукупність формує систему внутрішнього стимулювання, з огляду на яку персонал обирає спосіб дій: чекати вказівок чи з власної ініціативи здійснювати інноваційний пошук з метою розширення можливостей організації реагувати на виклики зовнішнього середовища. У разі відповідності стимулів очікуванням працівників у них формуються мотиви до інноваційної діяльності, результатом чого може бути інноваційний продукт або нове рішення, реалізація яких забезпечить підвищення ефективності функціонування організації.

Для впровадження новачії необхідно заручитися підтримкою цих учасників інноваційного процесу, що також потребує адекватного стимулювання їх діяльності. Для середньої ланки менеджменту (яка здебільшого і задіяна на цьому етапі) стимули можуть лежати не тільки у матеріальній площині, а й стосуватися кар'єрних перспектив, визнання. Це передбачає, зокрема, наділення виконавців повноваженнями щодо використання ресурсів, визначення відповідальності за досягнення запланованих результатів тощо.

Для того, щоб усі учасники інноваційних змін впевнилися у вигідності інновації не лише для організації, а й для кожного з працівників зокрема, необхідно стимулювати усіх. Тому система стимулів інноваційних процесів має включати, з одного боку, компоненти поточного стимулювання, а з іншого – стимулювання за результатами роботи всієї організації. Перші значною мірою стосуються рядових учасників інноваційного процесу, які повинні виконувати доручені завдання у заплановані терміни (що прискорює впровадження новачії), а другі – менеджерів інноваційних проектів, вищих менеджерів організації, авторів інновацій (однаково важливо стимулювати вдале інноваційне рішення і його оперативне впровадження).

Тому помилково було б за основу системи стимулювання брати лише кінцевий результат, наприклад кількість раціоналізаторських пропозицій, поданих працівником, чи досягнутий економічний ефект. Система стимулювання повинна обов'язково містити елементи заохочення розвитку творчих здібностей працівників підприємства, що є передумовою створення інновацій.

Отже, формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності організації передбачає розроблення ефективної системи стимулювання менеджерів усіх рівнів управління, яка спирається на оцінку досягнутих у процесі реалізації інновацій результатів. Вона має містити:

- систему стимулів для вищого рівня менеджменту, яка ґрунтуватиметься на показниках підвищення ринкової вартості підприємства;
- систему стимулів для менеджерів і фахівців функціональних служб, задіяних у процесі створення і впровадження новачії, залежно від їх внеску в кінцевий результат.

Позитивного кінцевого результату можна досягти завдяки продуманому поєднанню різних методів стимулювання, копіткій роботі з персоналом для формування у них мотиваційних преференцій, що лежать у площині інноваційного розвитку. При цьому необхідно подолати не лише стереотипи мислення, а й стереотипи поведінки: відмова від пасивності у виконанні дорученої роботи, ініціативність і безпосередня участь більшості працівників у розв'язанні виробничих проблем тощо. Це стане можливим, якщо в організації культивуватиметься креативний, інноваційно-підприємницький дух через відповідні організаційні цінності, що є складовими організаційної культури.

Успіх інноваційного процесу залежить від того, якою мірою безпосередні учасники інноваційного процесу зацікавлені в швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво. Істотну роль у цьому відіграють

обґрунтовані й адекватні ситуації методи і форми стимулювання організацією їхньої праці.

Стимулювання інноваційної праці повинно спиратися не лише на матеріальні, а й на нематеріальні (соціально-психологічні) форми стимулювання, орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня. Крім того, необхідно, щоб процес стимулювання інноваційної діяльності був постійним, а застосовувані методи стимулювання збагачувалися відповідно до зміни мотиваційних преференцій виконавців.

Методи стимулювання інноваційної діяльності прямої і непрямой дії мають різне мотиваційне навантаження (табл. 5.4.1).

Таблиця 5.4.1

Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності в організації

Методи прямої дії	Методи непрямой дії
<i>Матеріальні:</i> • розмір заробітної плати; • надбавки; • премії; • разові винагороди; • пільги; • страхування.	<i>Матеріальні:</i> • придбання акцій компанії; • оплата членства у наукових товариствах; • оплата участі у наукових конференціях; • оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях; • право на інтрапренерство.
<i>Нематеріальні:</i> • зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновацій; • розвиток кар'єри.	<i>Нематеріальні:</i> • політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства; • залучення до участі в нарадах вищого рівня управління, доступ до конфіденційної інформації; • право самостійності у виборі наукової тематики досліджень; • заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником та підлеглими; • культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційно активну поведінку персоналу

Так, методи прямої дії безпосередньо пов'язані із досягненням кінцевого результату – комерційної вигоди від упровадження новації. Вони є вагомими стимулами для працівників, здатних продукувати інновації, маючи для цього належну кваліфікацію і креативне мислення. Як правило, таких людей небагато і вони працюють у ключових напрямках діяльності організації. Однак загальний успіх залежить від успішних дій кожного, тому завданням менеджменту організації є збільшення кількості тих, хто долучається до інноваційного процесу, в т. ч. шляхом поліпшення своєї роботи. Методи непрямой дії як раз і спрямовані на формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища.

Особливо характерні методи стимулювання інноваційної діяльності непрямой дії для японського менеджменту. Успіхи японських, а також багатьох

західних компаній у розвитку передових технологій, освоєнні нових видів продукції, вдосконаленні діючого виробництва забезпечуються саме завдяки високій інноваційній активності персоналу, яка є продуктом реалізації концепції партисипативного управління.

Концепція партисипативного управління – технологія управління персоналом, яка ґрунтується на залученні до процесу прийняття управлінських рішень всіх працівників підприємства.

Ця технологія ототожнює життєві цінності працівника із цінностями організації, узгоджує взаємні цілі, культивує відчуття причетності до загальної справи, об'єднує новаторський потенціал усіх працівників, надаючи їм можливість приймати рішення, пов'язані з їхніми функціональними обов'язками в організації, і підтримуючи їхні пропозиції щодо вдосконалення своєї роботи чи певних аспектів діяльності організації.

Реалізація цієї концепції можлива за умов продуманої системи стимулювання ініціативності і творчого підходу до роботи працівників організації, яка забезпечує не лише розвиток її персоналу, а й приваблює творчих особистостей з інших організацій, формуючи колектив креативних фахівців, нараощуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал організації.

Таким є бачення процесу активізації творчої праці на підприємствах зарубіжних фірм і корпорацій, які безпосередньо розробляють і впроваджують новачі, займаються пошуком ноу-хау. Їх менеджери намагаються спрямовувати інженерну думку в напрямі поліпшення якісних показників продукції (оновлення та розширення асортименту, поліпшення споживчих властивостей, екологічних характеристик, зменшення собівартості за рахунок ефективнішого використання ресурсів тощо). Інноваційну активність враховують в оплаті праці і системах матеріального заохочення.

Методи стимулювання інноваційної активності персоналу у зарубіжних країнах різняться. Так, у США матеріальне заохочення праці винахідників і раціоналізаторів здійснюється через впровадження аналітичних систем оплати праці винахідників, особливістю яких є диференційоване оцінювання складності виконуваної роботи із врахуванням кваліфікації виконавця, умов праці тощо. Різниця в оплаті висококваліфікованої праці раціоналізаторів і праці середньої складності звичайних робітників суттєва, що стимулює зростання професійної майстерності і участь у раціоналізаторстві. Ще одним способом заохочення створення конкурентоспроможної продукції є виплата авторського гонорару за її розроблення із прибутку, що отримає підприємство. Розмір гонорару становить певний відсоток від обсягу виготовленої і реалізованої продукції протягом усього терміну її випуску.

У Бельгії, Англії, Франції, ФРН, Італії створюють спеціальні фонди для преміювання за розроблення, освоєння і випуск нової продукції. Розмір премій залежить від приросту обсягу продажу такої продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. В італійській фірмі ФІАТ діє система стимулювання за створені нові зразки продукції у формі «відкладених премій». Такий вид преміювання передбачає виплату винагороди відповідно до сприйняття товару

споживачами. Схожі системи заохочення використовують підприємства Англії, Данії, Нідерландів. В усіх цих країнах системи стимулювання інноваційного розвитку і підвищення інноваційної активності персоналу є відображенням тенденції індивідуалізації трудових доходів працівників підприємств на основі результатів праці. При цьому інноваційна активність персоналу буде високою за таких умов:

1) працівники організації повинні мати доступ до інформації про основні проблеми, які виникають у її діяльності, і така інформація має бути оперативною, всебічною, повною і достовірною;

2) ініціативу працівників із удосконалення роботи, створення і реалізації інновацій необхідно належним чином винагороджувати.

Розробляючи систему стимулювання, вибираючи її форми і методи, слід брати до уваги зміст діяльності працівників, ступінь їхньої участі в інноваційному процесі, можливість оцінювання результатів діяльності. Винахідників і раціоналізаторів стимули мають націлювати на створення інновацій, що можуть забезпечити організації суттєвіші конкурентні переваги (більший економічний ефект від їх використання), щодо менеджерів усіх рівнів важливо у систему стимулювання закласти елементи, які б змушували їх до всебічного оцінювання умов реалізації інновації, порівняння переваг і можливостей альтернативних інноваційних проєктів, оперативного впровадження новацій, що визнані найкращими. Для тих учасників інноваційного процесу, хто не є ініціаторами інновацій, а змушений освоювати нові види діяльності, вступати в нові взаємовідносини у процесі впровадження новації (робітники, що монтують нове обладнання, налагоджують виробничий процес чи опановують виробництво нової продукції), зрозумілими і ефективними будуть стимули, орієнтовані на дотримання запланованих термінів впровадження і на заохочення використовувати нові способи виконання роботи за прикладом своїх колег, які їх удосконалили.

Отже, з огляду на те, що керівники організації розв'язують найрізноманітніші проблеми, поєднуючи поточні виробничі та інноваційні процеси, узгоджуючи їх за принципами оптимальності та синергії, система стимулювання їхньої діяльності повинна орієнтувати їх на кінцеві результати виробничо-господарської і комерційної діяльності організації. У малих за розмірами організаціях, де керівником переважно є їх власник, проблема стимулювання інноваційного розвитку значною мірою залежить від інституційного середовища, яке формує правове поле підприємницької діяльності та адекватні йому мотиви господарювання. Якщо інституційне середовище сприятливе для інноваційної діяльності, то це автоматично формує мотиваційні преференції власників бізнесу до інноваційної діяльності. У великих компаніях, де топ-менеджерами є переважно наймані працівники, проблема стимулювання інноваційної діяльності значно складніша з огляду на можливу опортуністичну поведінку менеджерів. У сучасній практиці менеджменту напрацьовано багато методів стимулювання вищого менеджменту фірм, що дає

змогу вибрати ті, які відповідають стратегічним завданням організації в контексті інноваційного розвитку.

У країнах з розвинутою ринковою економікою стимулювання вищого менеджменту здійснюється залежно від ринкової вартості керованої ним організації та її акцій. Цим заохочується стратегія поведінки топ-менеджерів, спрямована на здобуття організацією тривалих конкурентних переваг саме завдяки потенціалу, закладеному в цілеспрямованій і скоординованій інноваційній діяльності.

Стандартний стимулюючий контракт топ-менеджера будь-якої компанії складається з двох частин: фіксованої і змінної.

Фіксована частина винагороди не залежить від результатів діяльності компанії. Вона є страхуванням менеджера від надмірного ризику, якому він піддається за несприятливих макроекономічних умов або форс-мажорних обставин, її розмір встановлюється залежно від галузі, масштабів діяльності компанії, її традицій, перспектив розвитку.

Змінна частина винагороди містить основний матеріальний стимул для дій менеджера в інтересах компанії. Існує два підходи до визначення цієї частини винагороди:

1. Винагорода на основі відносних показників діяльності компанії. Найчастіше вона використовується при укладенні відносних контрактів топ-менеджерів у компаніях, що характеризуються як інноваційні. Відносні показники відображають результати діяльності організації порівняно з її конкурентами. Їх застосування дає змогу встановити пряму залежність винагороди менеджерів від того, наскільки кращі позиції посіла фірма порівняно із конкурентами (найчастіше це частка ринку). Суттєвою перевагою винагороджування за цією схемою є уникнення ризику, якому піддаються всі компанії галузі і який не залежить від дій менеджера. Недолік цього підходу полягає у провокуванні агресивності компанії на ринку щодо своїх конкурентів. Менеджер, якого стимулюють відносним контрактом, може боротися за розширення частки ринку, знижуючи ціни на продукцію фірми. Така цінова конкуренція іноді призводить до зниження загальних доходів галузі і негативно позначається на її розвитку.

2. Винагорода на основі абсолютних показників діяльності компанії, які характеризують підвищення її ринкової вартості. На практиці її використовують у двох формах – опціонних контрактах, заснованих на зміні курсової ціни акцій компанії, і в контрактах, винагорода за якими залежить від фінансових показників організації (прибуток, обсяг грошових потоків тощо) [20].