

8.1. Суть стратегії інноваційної діяльності

Стратегія фірми – це генеральна лінія фірми, спрямована на виконання головних завдань на довгий період з метою зміцнення своєї життєдіяльності і економічної потужності по відношенню до конкурентів.

Інноваційна стратегія фірми містить у собі прийняття рішень відносно спрямованості наукових досліджень та конструкторських розробок, використання здобутих результатів і фінансування з метою досягнення поставлених стратегічних економічних цілей на перспективу.

Інноваційна стратегія фірми в умовах конкуренції повинна не тільки забезпечити досягнення поставлених цілей, але й досягнути їх кращими результатами, інакше фірма не витримає конкурентної боротьби за ринок збуту своєї продукції.

Успіх на цьому шляху залежить від механізму поєднання розвитку наукової ідеї, її розробки, впровадження результату та споживання.

На умови і зміст формування інноваційної стратегії фірми впливають:

- позиція керівництва щодо інновацій;
- сфера фундаментальних і прикладних досліджень;
- система управління інноваціями;
- оцінка результатів;
- відкриття;
- патенти;
- інвестиції;
- інноваційний потенціал фірми.

Стратегічне інноваційне планування є підсистемою у загальній системі планування на підприємстві в умовах економіки ринкового типу. Об'єктом стратегічного інноваційного планування на підприємстві є інноваційна діяльність, розглядаючи яку, можна відмітити:

– в сучасних умовах існує об'єктивна необхідність у самостійній розробці на підприємстві стратегії інноваційної діяльності (інноваційної стратегії), виходячи з основних цілей і завдань розвитку підприємства, з врахуванням ресурсного забезпечення й факторів ризику, із попереднім прогнозуванням стану зовнішнього середовища і власних інноваційних можливостей;

– основним змістом інноваційної діяльності стає розробка і реалізація науково-технологічної політики у сфері створення нової конкурентоспроможної продукції та її виробництва на сучасному рівні техніки й технології з метою отримання максимально можливого прибутку;

– при втіленні в життя інноваційної стратегії зростає значення НДДКР, збільшується ступінь ризику при їхньому впровадженні;

– інноваційна діяльність тісно пов'язана зі всіма іншими видами діяльності на підприємстві, і насамперед, з виробництвом і маркетингом.

Стратегія підприємства формує й орієнтує стратегію управління науково-технологічним прогресом, тобто визначає роль, місце, базу і зміст інноваційної діяльності. У свою чергу, інноваційна стратегія поглиблює, уточнює й сприяє реалізації стратегії підприємства. Вона також сприяє

досягненню цілей, пріоритетів поза підприємством з точки зору національної економіки, наприклад:

- раціонального використання ресурсів;
- досягнення високоефективних і сприятливих соціально-економічних результатів;
- досягнення економії за рахунок введення інновацій у всій мережі виробничих та невиробничих організацій і по всьому циклу „наукові дослідження – конструкторська робота – дослідне виробництво – введення в експлуатацію”, як з точки зору часу, так і раціональності й якості здійснення робіт.

Інноваційна стратегія забезпечує динаміку розвитку процесу відтворення на підприємстві, насамперед, з точки зору його якісних характеристик. Вона ніби відіграє роль двигуна в загальній стратегії. У ряді промислово розвинених країн саме інноваційна стратегія характеризує відносини підприємства з конкурентами, споживачами, постачальниками. Від неї залежить тип загальної стратегії підприємства.

Отже, інноваційна стратегія – це цілеспрямована діяльність визначення найважливіших напрямків, вибору пріоритетів перспективного розвитку, розробки вимог до розвитку підприємства й до комплексу заходів для досягнення вказаних цілей.

Інноваційна стратегія є результатом безперервного процесу оцінки й аналізу різноманітних залежностей, об'єднуючою ланкою стратегії, економічної ситуації, науково-технологічного потенціалу підприємства.

Залежно від класифікаційних ознак виділяють різні види інноваційних стратегій.

8.2. Етапи розробки інноваційної стратегії

У загальному вигляді розробка інноваційної стратегії складається з таких етапів.

Етап 1. Розробка місії підприємства. На цьому етапі встановлюється місія – призначення, місія – орієнтація і місія – політика організації. У місії підприємства може бути підкреслена причетність до інноваційної діяльності. Як правило, місія організації формується або при її створенні, або при певних значних змінах, котрі вплинули на структуру підприємства.

Етап 2. Визначення цілей. На даному етапі задаються стратегічні цілі організації, які будуть враховані в розробці та реалізації її стратегії. Цілі можуть виражатись кількісними параметрами, наприклад, фінансовими. Ціль визначається як вектор розвитку організації, у відмінності від стратегії, яка визначається як напрямок дій по даному вектору. Однак стратегія і цілі нерозривно зв'язані між собою, адже стратегія – це і є засіб досягнення цілі.

Формулювати цілі необхідно таким чином:

- починати з дієслова невизначеної форми в кличному відмінку, характеризувати напрямок дій („покращити“, „зменшити“, „досягти“, „підвищити”);

- конкретизувати відповідний кінцевий результат у кількісному або якісному вираженні, це необхідно для перевірки досягнення цілі;
- конкретизувати заданий термін досягнення цілі;
- конкретизувати максимальну величину допустимих витрат, тобто встановити обмеження на виділені ресурси;
- обговорити, коли і що має бути зроблено; конкретизувати, як це буде зроблено;
- бути затвердженою як управлінське рішення і зафіксованою у будь-якому документі та доведеною до всіх зацікавлених осіб.

Ціль етапу – розробка стратегічних цілей розвитку компанії.

Етап 3. Стратегічний аналіз.

До початку цього етапу вже відома місія компанії і сформульовані цілі, котрі необхідно досягти. Тепер необхідно провести стратегічний аналіз зовнішнього оточення і внутрішнього стану підприємства.

Мета цього етапу – на основі всебічного аналізу розробити таку кількість стратегій, які за тими чи іншими параметрами є оптимальними для підприємства, що аналізується.

Етап 4. Визначення інноваційності підприємства.

До початку цього етапу вже відома певна кількість стратегій, відповідно до яких підприємство буде розвиватися згідно зі своєю місією і поставленими цілями. Ці стратегії використовують і враховують внутрішнє оточення і внутрішній стан підприємства, що аналізується.

Найчастіше здійснення цих стратегій одночасно не є можливим за багатьма причинами. Деякі стратегії можуть вимагати великої кількості ресурсів, що не завжди можливо в реальних умовах роботи підприємства. Деякі стратегії можуть бути взаємовиключними, деякі – не підходять за соціальними причинами і так далі.

В основі інноваційної стратегії лежить інноваційне рішення. Можна умовно розділити стратегії на дві групи – інноваційні і традиційні. В другу групу ввійдуть стратегії росту, стабільності і скорочення.

Для вибору стратегій необхідно провести аналіз готовності підприємства до інновацій.

Визначення інноваційності підприємства виконується за допомогою методу, який отримав назву „Innovation Scorecard”, українською мовою “система інноваційних показників” (СІП).

Система інноваційних показників – це кількісна оцінка сукупності факторів, які впливають на інноваційний розвиток підприємства. В СІП входять оцінки таких критеріїв, як інноваційна стратегія, інноваційний процес, інноваційна культура, структура, можливість забезпечення ресурсами. Схематично система інноваційних показників представлена на рис. 8.1.

Ціль оцінки показника інноваційного розвитку за допомогою СІП – виявлення інноваційних можливостей підприємства. За допомогою системи інноваційних показників можна порівняти „інноваційність” різних підприємств. Результатом оцінки з допомогою СІП є деякий рейтинг – число від нуля до одиниці, яке оцінює інноваційні можливості підприємства.

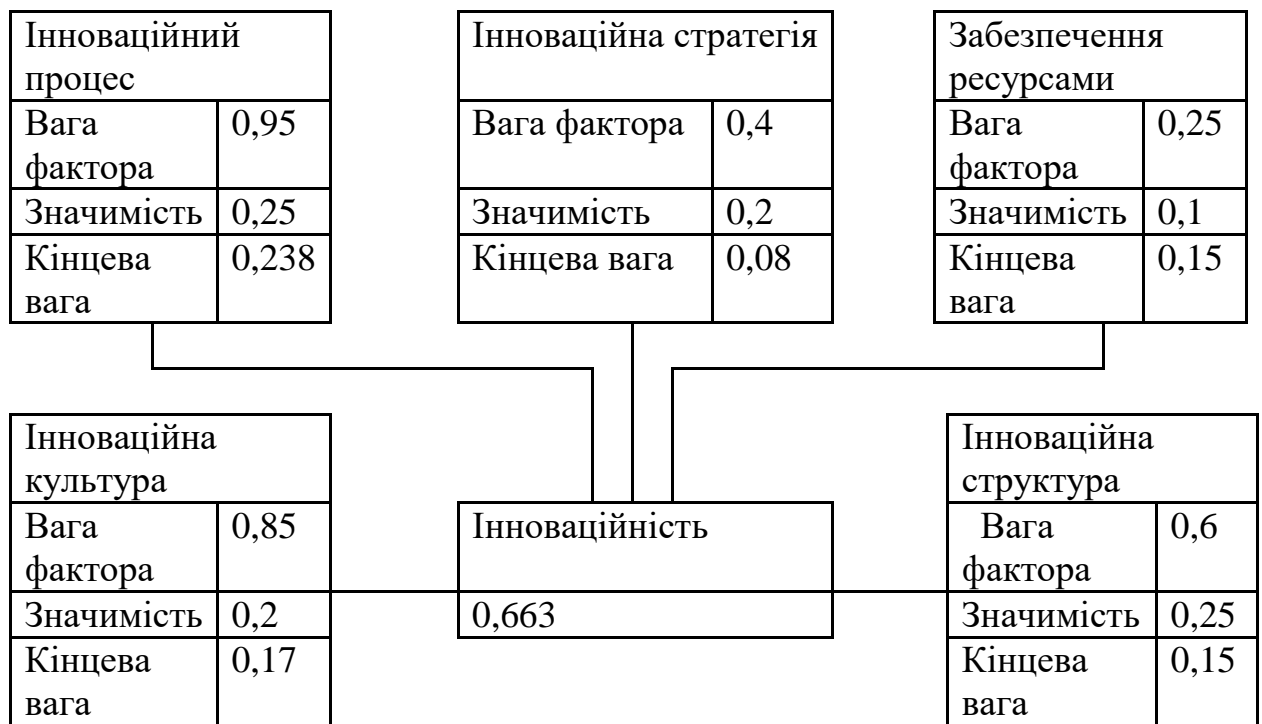


Рис.8.1. Система інноваційних показників (СІП)

Складовим системи інноваційних показників присвоєна своя вага, врахування якої дає інноваційний рейтинг підприємства (рис. 5.1). Підприємство, інноваційність якого рівна одиниці, являється в вищому ступені спроможним до інновацій, має високий інноваційний потенціал. В табл. 8.1 показана методика розрахунку рейтингу СІП.

Таблиця 8.1. Методика складання рейтингу системи інноваційних показників

Критерії	Фактори	Вага фактора	Ні (0)	Частково (0,5)	Так (1)	Рейтинг
1	2	3	4	5	6	7
Інноваційна стратегія	Середній час розробки інноваційного проекту більший порівняно з конкурентами?	0,3				0,3
	Чи підтримує компанія основну діяльність на світовому рівні?	0,2				0,1
	Розмір виручки від реалізації продукції (послуг) за останні три роки більший в порівнянні з конкурентами?	0,5				0
	Всього					0,4
Інноваційний процес	Чи враховує компанія пропозиції та побажання споживачів, постачальників в інноваційних проектах?	0,6				0,6
	Компанія займається пошуком інноваційних ідей?	0,3				0,3

	Чи здійснюють керівники певні заходи для розвитку інноваційного проекту?	0,1				0,05
	Всього					0,95
Забезпечення ресурсами	Чи є витрати для компанії на НДДКР - інвестиціями ?	0,3				0
	Чи здійснюється обмін ноу-хау внутрішніми постачальниками для пошуку інноваційних ідей?	0,5				0,25
	Компанія використовує команду компетентних експертів в основній діяльності?	0,2				0
	Всього	□				0,25
Інноваційна структура	Чи існують в компанії неформальні команди, які займаються інноваційними проектами?	0,6				0,3
	Інформація про кращих спеціалістів є доступною і прозорою?	0,2				0,2
	Компанія докладас зусилля для подолання інноваційних бар'єрів?	0,2				0,1
	Всього					0,6
Інноваційна культура	Чи спостерігається динаміка зростання рівня організації навчання і управління знаннями в середині компанії?	0,4				0,4
	Чи залучаються в процес навчання та управління знаннями компанії робітники, незалежно від обов'язків і службових посад?	0,3				0,15
	Чи визнають співробітники компанії важливість інновацій та їх вклад у розвиток компанії?	0,3				0,3
	Всього					0,85

Як видно з табл.8.1, методика складання рейтингу проста – вага фактору множиться на фактичну присутність цього фактору на підприємстві, після цього рейтинги додаються в межах одного критерію. Цей сумарний рейтинг відображається з врахуванням значення інноваційного показника (рис.8.1).

Якщо інноваційність компанії менше 0,5, то вибір має бути на користь „класичних” стратегій – росту, стабільності чи скорочення; для прийняття інноваційної стратегії підприємство не готове. Потрібно звернути велику увагу на внутрішню підготовку підприємства до впровадження інновацій. Якщо ж інноваційність компанії 0,5 і вище, то менеджмент підприємства може вибрати інноваційну стратегію в якості базової.

Скажімо, інноваційність підприємства складає більше 0,5 (як показано на рис. 8.1), це означає, що підприємство готове до розвитку інноваційним шляхом.

Етап 5. Формування стратегії. На даному етапі необхідно остаточно сформулювати стратегію розвитку компанії: чому?, як?, за рахунок чого? будуть досягненні поставлені цілі.

Етап 6. Виконання стратегії. Останній етап розробки стратегії – це її здійснення. Даний етап не менш важливий, ніж інші, не дивлячись на те, що стратегія вже сформована. За даними досліджень у більшості випадків (біля 70%), коли реалізація стратегії не дала очікуваних результатів, головна причина цього не в низькій якості цих стратегій, а в її незадовільній реалізації.

8.3. Процес впровадження та реалізації інноваційної стратегії

На результати господарської діяльності великий вплив має технічний розвиток. У зв'язку з його багатовекторністю і великою складністю, важливого практичного значення набуває регулярна система управління інноваційними процесами на підприємстві. Процес управління інноваційною діяльністю дозволяє здійснювати ефективний вибір стратегічних програм і проектів та забезпечує належний рівень і своєчасність впровадження інноваційної системи у практичну підприємницьку діяльність.

Процес вибору стратегічних програм і проектів і забезпечення впровадження їх у практику включає такі основні етапи:

- установлення цілей – визначення, ранжування, виділення пріоритетів;
- підготовчий – аналіз виробничих умов, підготовка прогнозної інформації;
- варіантний вибір рішень – розробка, вибір критерію та оцінка ефективності можливих варіантів;
- програмування (планування) робіт – узгодження вибраних і прийнятих рішень, їхнє інтегрування в єдиний комплекс заходів у межах програми технологічного розвитку підприємства на найближчу та віддалену перспективу;
- супроводження реалізації програми – контроль за виконанням передбачених програмою заходів, проведення необхідного коригування програм.

Цілі та пріоритети інноваційної діяльності визначаються, виходячи із загальної стратегії підприємства, вони можуть відображати потреби розв'язання таких проблем:

- кардинального підвищення якості продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на вітчизняному і світовому ринках;
- розробки і впровадження ресурсозберігаючих технологій (енергозберігаючих);
- скорочення до максимально можливого рівня витрат ручної праці, поліпшення умов та безпеки праці;
- здійснення всебічної екологізації виробництва з метою забезпечення належної охорони навколишнього середовища.

Типовий зміст програми інноваційної діяльності підприємства:

- науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи;

– створення та освоєння нових видів продукції і підвищення якості тих видів, що виготовляються;

– впровадження прогресивних технологій, модернізація та автоматизація виробничих процесів;

– загальні результати здійснення заходів технічного розвитку.

Такий підхід у певній мірі забезпечує здійснення правильного вибору стратегічної програми і процесу впровадження інноваційної стратегії, що в результаті сприяє підвищенню ефективності всієї господарської діяльності.

Процес обґрунтування і розробки інноваційної стратегії підприємства пов'язаний з управлінням змінами і його підприємницькою поведінкою. У зв'язку з цим, останніми роками на багатьох фірмах промислово розвинутих країн Заходу стала активно впроваджуватись інноваційна модель підприємництва, яка передбачає пошук нових шляхів розвитку підприємства. Це дає змогу говорити про управління ростом конкуренції, або інноваціями, які включають формування напрямків економічного прориву, розробку механізмів управління ризиком і відносин з покупцями, створення мережі обміну технологіями і ноу-хау. В даній моделі управління важливу роль відіграє інноваційний настрій управлінських робітників всіх рівнів, нейтралізація опору змінам, стимулювання різного роду ініціатив, ефективна організаційна структура.

Стратегія розвитку підприємства в інноваційній моделі підприємництва базується на постійному пошуку, прагненні до розширення ринку товарів. Така стратегія повинна передбачати створення і постійне підтримування вигідного технологічного випередження.

Подібну конкурентоспроможну модель підприємницької діяльності характеризують невеликі підрозділи, укомплектовані висококваліфікованими спеціалістами: невелике число рівнів управління; структура, заснована на інноваційних вподобаннях спеціалістів; технологічні процеси, орієнтовані на запити покупців. У цій моделі основна увага повинна звертатись на підбір висококваліфікованого персоналу, створення передової наукової бази виробництва і випередження конкурентів в оновленні технологій виробництва товарів. Від цього залежить вибір стратегії підприємництва і економічна безпека підприємства в цілому.

Важливим аспектом інноваційної стратегії підприємства має бути усвідомлення необхідності прийняття нових технологічних рішень, а саме:

– різко ускладнився процес вибору виробничих технологій в умовах його динамічного розвитку;

– кожне підприємство все частіше постає перед дилемою – закупляти технологію на ринку або здійснювати власні технологічні розробки;

– оскільки самі технології стають джерелами доходу, підприємство повинне вирішувати питання просування своїх розробок на ринок чи використання їх самим.

Дана тріада рішень потребує відповідної адаптації організаційних структур підприємства, які традиційно орієнтуються на розгляд даних завдань ізольовано одна від одної.

Необхідно відмітити, що інноваційна стратегія підприємства тісно пов'язана з виробничою стратегією, що забезпечує випуск продукції на основі використання нових технологічних і технічних рішень.

Реалізація інноваційної стратегії підприємства вимагає створення адекватної системи управління. Якщо керівництво усвідомило значення інновацій для розвитку підприємства, то рішення має бути доведене до всього колективу. В цьому випадку відкривається широке поле діяльності для професійного організатора.

Досвід великих промислових країн свідчить про те, що організаційна структура підприємства має відповідати стратегії його розвитку. Професійному організатору не слід замикатись в своєму колі завдань і обов'язків. Він повинен вміти вловлювати нові тенденції в розвитку підприємства, намагатись, по можливості, впливати на них. Тільки в такому випадку знання і досвід організатора можуть бути своєчасно використані для підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства.

Основні напрямки діяльності менеджера в інноваційній сфері підприємства:

- 1) обґрунтування і розробка стратегії розвитку підприємства (включаючи інноваційну) і адекватний механізм її реалізації;
- 2) розробка нових і модернізація існуючих методів управлінської діяльності на підприємстві;
- 3) обґрунтування і розробка системи стимулювання інноваційної діяльності;
- 4) розробка нових форм організації інноваційного процесу;
- 5) формування в колективі підприємства творчого клімату;
- 6) розробка нових моделей використання робочого часу;
- 7) реалізація проектів впровадження інформаційних і комунікаційних технологій.

Відповідно до цього, в сучасних умовах особливу актуальність набуває технологічний менеджмент, який передбачає розробку методів управління впровадженням нових технологічних процесів на підприємстві.

Сучасне підприємство, яке орієнтується на використання передових технологій, має вирішувати такі задачі, що пов'язані між собою:

- розробка способів швидкого освоєння нових технологій;
- розробка способів ефективного використання нових технологічних процесів у відповідності з ринковими потребами;
- забезпечення поєднання способів застосування нових технологій і нових форм організації праці.

Для успішного вирішення цих завдань підприємство повинне усвідомити необхідність комплексного або інтегрального підходу до технологічного менеджменту, у відповідності з яким пропонується розробка і впровадження нових технологій управлінської діяльності (рис. 8.2):

- стратегічний технологічний менеджмент;
- тактичний технологічний менеджмент;
- оперативний технологічний менеджмент.

Стратегічний технологічний менеджмент представляє формування довгострокових технологічних цілей розвитку підприємства і їх урахування при розробці стратегії розвитку підприємства.

У рамках стратегічного технологічного менеджменту повинні вирішуватися пріоритетні проблеми, пов'язані з оптимізацією технологічного потенціалу підприємства:

- 1) вибір технологій, які відповідають потребам підприємства;
- 2) вибір способу створення або придбання технологій повинен передбачати оцінку всіх альтернативних джерел отримання технологій, що відповідає цілям підприємства:
 - реалізація внутрішніх можливостей забезпечення технологією, розробка технологічних процесів власними силами підприємства;
 - пошук внутрішніх джерел забезпечення технологічними процесами.
- 3) вибір способу розпорядження технологією може передбачати основні альтернативи:
 - використання технологій, розроблених на підприємстві;
 - придбання технологій за межами підприємства у формі технологічних угод.

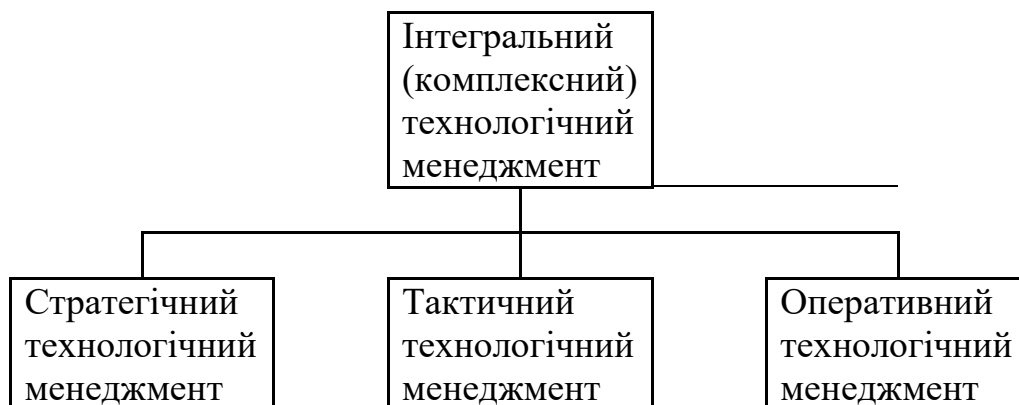


Рис. 8.2. Схема організаційно-технологічного менеджменту

Реалізація завдань стратегічного характеру значно розширює область в сфері технологічного менеджменту. Тактичний технологічний менеджмент націлений на розв'язання таких завдань:

- вибір конкретних видів технологічних процесів, визначення технологічного потенціалу, необхідного підприємству для випуску продукції в даний момент і на довгострокову перспективу;
- визначення способів використання технологічних процесів;
- розробка організаційних структур, необхідних для здійснення обраної технологічної стратегії.

Оперативний технологічний менеджмент передбачає розробку механізму реалізації виробничої технологічної стратегії у відповідності з короткостроковими цілями розвитку підприємства. Він акцентує увагу на конкретних НДДКР, їх кадровому і фінансовому забезпеченні.

Реалізація інтегрального підходу до технологічного менеджменту потребує відповідних змін в організаційній структурі підприємства. Для цих

цілей можуть створюватись спеціальні підрозділи у вигляді технологічних груп, функції яких повинні відповідати змісту і завданням технологічного менеджменту, існуючій організаційній структурі управління підприємством.

Вивчення і аналіз досвіду інноваційної діяльності американських компаній дозволяє виділити три різні організаційні форми: послідовна; паралельна; інтегральна.

Послідовна форма, передбачає поетапне проведення інноваційної діяльності, по чергово в усіх функціональних підрозділах компанії (рис. 8.3).

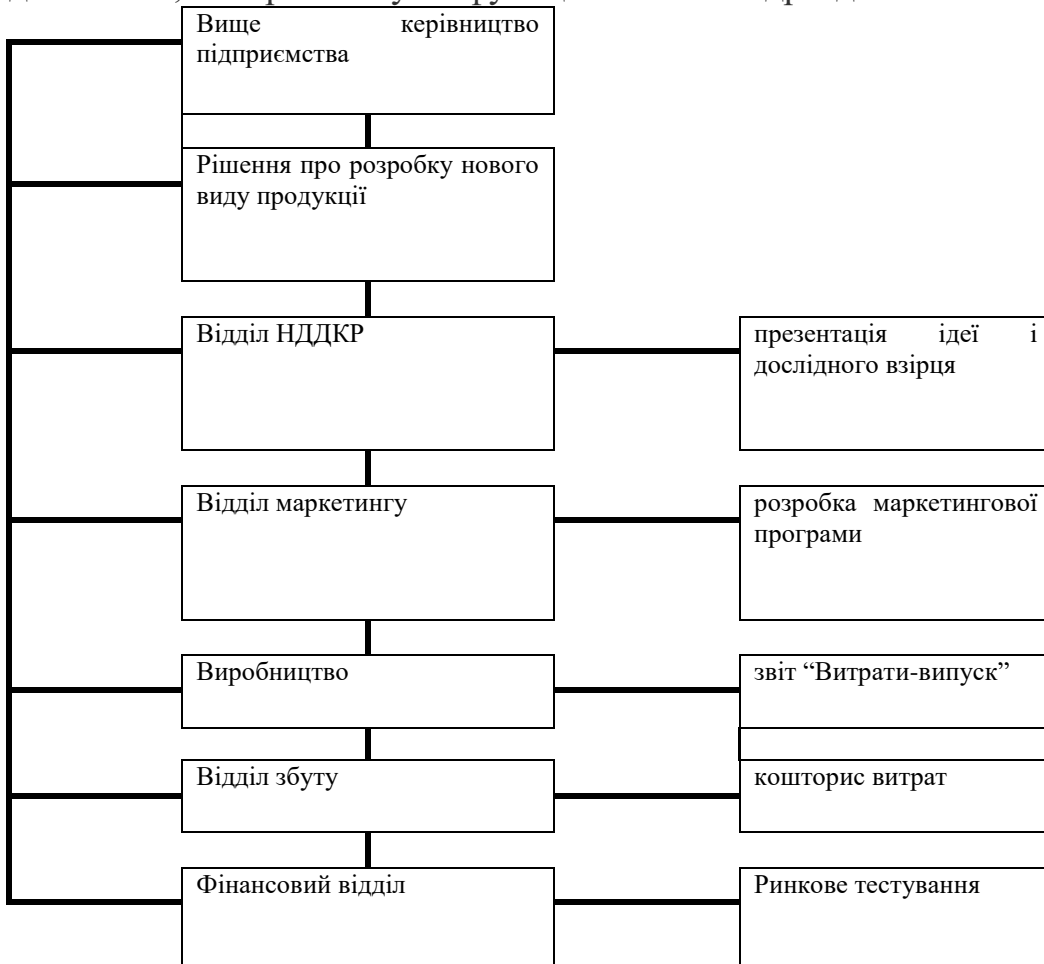


Рис. 8.3. Послідовна форма організації інноваційної діяльності в американських компаніях

Паралельна форма організації інноваційної діяльності передбачає проведення усіх видів робіт по проекту одночасно у всіх структурних підрозділах підприємства. Принципова схема даної форми інноваційної діяльності представлена на рис. 8.4.



Рис. 8.4. Принципова схема паралельної форми організації інноваційної діяльності в американських компаніях

Інтегральна форма (метод спільного конструювання) інноваційної діяльності базується на матричній системі організації управлінської діяльності. В системі поряд з функціональними і виробничими підрозділами організуються спеціальні проектні цільові групи на чолі з керівником інноваційного проекту, який виконує координуючі функції. Як правило, на великих американських фірмах такі форми часто реорганізуються в самостійні науково-виробничі комплекси з розробки нових сфер підприємницької діяльності.

У тому випадку, коли в американських компаніях інноваційна діяльність стає нормою, а не виключенням, матрична структура приймає наступний вигляд (рис. 8.5).

Особливою формою організації управління інноваційною діяльністю, яка активно використовується американськими компаніями в останні роки, є створення внутрішньофірмових венчурних підприємств. Вони формуються на великих американських фірмах з ціллю розвитку стратегічно важливих аспектів науково-дослідної діяльності і підтримки приватних інноваційних проектів окремих груп спеціалістів, а інколи і окремих співробітників – новаторів.

Так, наприклад, компанія General Electric має 30 венчурних підприємств, що діють у різних стратегічних сферах господарювання, американська корпорація АТТ створила 50 фірм-новаторів, які функціонують у даній системі.

Важливим аспектом успішної реалізації інноваційної стратегії підприємства має бути розробка особливої системи стимулювання інноваційної діяльності, формування інноваційної культури.



Рис. 8.5. Схема інтегральної форми інноваційної діяльності

8.4. Організація управління інноваційною діяльністю

Ефективна реалізація інноваційного процесу можлива лише при узгодженому цілеспрямованому розвитку діяльності всіх учасників (організацій і колективів) у цьому процесі. Тому важливим елементом його управління є організаційна діяльність, мета якої включає:

- забезпечення взаємодії;
- поділ ролей і відповідальності;
- визначення відповідальності за прийняття рішень;
- забезпечення ефективного розподілу інформації;
- забезпечення гнучкості використання ресурсів.

Для створення ефективної взаємодії необхідно забезпечити постійний зв'язок між менеджером проекту і функціональним менеджментом, встановити правила формальної координації між учасниками програми. Має бути чітко визначено, хто повинен приймати рішення, хто виконує ту чи іншу роботу, хто несе відповідальність за управлінські функції та хто одержує інформацію. При цьому організаційна структура команди повинна передбачати можливість розподілу функцій прийняття рішень відповідно до їхньої природи (наприклад, технічні рішення приймаються технічними фахівцями). Відповідальність за ухвалення рішення по можливості слід покладати й на потенційних користувачів результатів програми.

Розглядаючи проблему організації у середині програми, менеджер має забезпечувати учасників програми лише необхідною для них інформацією в необхідний час, визначати канали комунікації заздалегідь, суворо контролювати ефективність інформаційних каналів, надавати інформацію в оптимальній формі (узагальнені звіти, графіки, таблиці).

Програми виконуються нерідко постійною командою виконавців, що працює в рамках програми від початку і до кінця. У такому випадку менеджер проекту обмежений у можливості регулювати кількість ресурсів у залежності від стадії життєвого циклу й обсягу робіт, не може залучити найбільш кваліфікованих фахівців для специфічних видів робіт. Тому організація програми повинна залучати різноманітні ресурси на різних стадіях розробки програми у відповідності з наступними принципами:

- забезпечувати найбільш кваліфікованими для даного виду робіт фахівцями;
- залучати виконавців у команду проекту тільки на період, коли їхня кваліфікація необхідна;
- забезпечувати точним описом завдання для залучених фахівців.

Специфіка роботи підприємства-новатора на ринку, особливості стратегічних цілей, середовище функціонування визначають його організаційну структуру, яка покликана максимально відповідати ситуації на ринку.

Зазвичай виділяють три основні підходи до організації програми:

- функціональна структура;
- програмна структура;
- матрична структура.

Функціональна структура допускає використання існуючої функціональної ієрархічної структури організації. Пакети робіт програми розподіляються між функціональними відділами. Менеджери підрозділів забезпечують виконання доручених їм завдань, поставлених перед підрозділом. Менеджер програми здійснює лише загальну координацію робіт.

Недоліком є те, що менеджери різних відділів можуть мати різне уявлення про пріоритет тієї чи іншої програми, що може вести до затримки робіт окремими підрозділами.

Програмна структура допускає, що комплекс робіт програми розробляється незалежно від ієрархічної структури організації. Головною ланкою системи є менеджер програми, який здійснює поточну й оперативну координацію робіт і несе відповідальність за своєчасну та якісну їх реалізацію. А відповідальні виконавці (спеціалісти цільового колективу) забезпечують розробку технічної документації і виконання виробничих операцій, вносять на розгляд менеджеру програми.

Оскільки обсяг і зміст робіт змінюються під час ходу програми, команда програми, що має постійну кількість виконавців, може бути недовантажена чи перевантажена на певних стадіях програми. Тому основна проблема такого підходу пов'язана з оптимальним завантаженням членів колективу роботою, що відповідає їхній кваліфікації.

Комбінація цих двох структур утворює матричну структуру управління, згідно якої виконавці, що належать функціональним відділам, тимчасово підпорядковуються менеджеру програми і призначаються на виконання робіт програми. Її різновиди:

– слабка матриця – координатор програми відповідає за координацію завдань програми, але має обмежену владу над ресурсами;

– збалансована матриця – менеджер програми координує всі роботи і розділяє відповідальність за досягнення мети з менеджерами функціональних підрозділів;

– тверда матриця – менеджер програми несе повну відповідальність за виконання завдань програми, а менеджери підрозділів відповідають лише за призначення персоналу на ці завдання.

Пошук ефективних організаційних форм управління інноваціями може йти в двох напрямках. Перший – пов'язаний з відокремленням підрозділів, котрі займаються інноваціями та довгостроковими проблемами розвитку. Інший напрям – відображає необхідність створення механізму інтеграції та координації діяльності підрозділів, міжфункціональної взаємодії в ході розробки і впровадження інновацій. Частіше застосовують обидва підходи з пріоритетним використанням одного з них. Головне полягає в тому, що впровадження інновацій – це не епізодична діяльність, а систематично керований процес.

8.5. Прогнозування і планування інноваційної діяльності

Процес управління інноваціями на підприємстві включає такі основні етапи:

1. установлення цілей – визначення пріоритетів;
2. підготовчий аналіз виробничих умов, підготовка документів для розробки прогнозного плану впровадження інновацій;
3. варіантний вибір рішень – розробка, вибір критерію та оцінки ефективності можливих варіантів;
4. програмування (планування) робіт – інтегрування вибраних рішень в єдиний комплекс заходів у межах програми технічного розвитку підприємства на найближчу та віддалену перспективу;
5. супроводження реалізації програми – контроль за виконанням передбачених програмою заходів – інновацій, проведення необхідного коригування програми.

Цілі та пріоритети інновацій необхідно визначати у відповідності із загальною стратегією підприємства на тому чи іншому етапі функціонування.

Система управління інноваційною діяльністю передбачає необхідність виконання певних дій, пов'язаних з розробкою науково-технічних прогнозів.

Прогнозування є необхідною умовою оптимального функціонування як окремої організації, так і видів її діяльності. Саме воно дозволяє організації не тільки побачити своє майбутнє і намітити мету, але й розробити програму дій з її досягнення.

Прогнозування, у тому числі економічне, співвідноситься з більш широким поняттям – передбаченням, як випереджальним відображенням дійсності, заснованим на пізнанні законів природи, суспільства і мислення. Залежно від ступеню конкретності і характеру впливу на хід досліджуваних

процесів розрізняють три форми передбачення: гіпотезу (загальнонаукове передбачення), прогноз, план.

Гіпотеза характеризує наукове передбачення на рівні загальної теорії. Це означає, що вихідну базу гіпотези складають теорія і відкриття на її основі закономірностей і причинно-наслідкових зв'язків функціонування і розвитку досліджуваних об'єктів. На рівні гіпотези дається якісна характеристика досліджуваних об'єктів, що виражає загальні особливості їхнього поведіння.

Прогноз порівняно з гіпотезою має велику визначеність, оскільки ґрунтується не тільки на якісних, але й на кількісних параметрах і тому дозволяє характеризувати майбутній стан організації і її середовища також й кількісно. Прогноз виражає передбачення на рівні конкретно-прикладної теорії. Таким чином, прогноз відрізняється від гіпотези меншим ступенем невизначеності і більшим ступенем ймовірності.

План являє собою постановку точно визначеної мети і передбачення конкретних, детальних подій у досліджуваній організації і її зовнішньому середовищі. Його головна відмінна риса – визначеність і директивність завдань. Таким чином, у плані передбачення одержує найбільшу конкретність і визначеність. План визначає те, що повинно відбутися з волі людини в обумовлений час. План і прогноз являють собою взаємодоповнюючі стадії планування при визначальній ролі плану як провідної ланки управління організацією. При цьому прогноз виступає як фактор, що орієнтує існуючу організацію на можливості розвитку в майбутньому, а прогнозування – як інструмент розробки планів. Форми поєднання прогнозу і плану можуть бути різними: прогноз може передувати розробці плану (як правило), впливати з нього (прогнозування наслідків прийняття планового рішення), проводитися у процесі розробки плану.

Для прогнозування інноваційної діяльності організації використовуються різні типи прогнозів. Кожен тип прогнозу має свої відмінні ознаки. До найбільш важливих ознак відносяться: час попередження чи часовий обрій (прогноз), масштаб прогнозування, характер об'єкта, функції прогнозу, можливість впливу організації на своє майбутнє і т.д.

Планування складає один з основних елементів системи управління інноваційною діяльністю організації. Планування включає сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформації і процесів, спрямованих на підготовку і забезпечення виконання планів. Планування інновацій – це система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей інноваційного розвитку організації і підготовку рішень, необхідних для їхнього безумовного досягнення.

Види планів розрізняються за цілями, предметом, рівнем, змістом і періодом планування. За цільовою орієнтацією розрізняють стратегічне, поточне (тактичне) й оперативне планування інновацій. У рамках інтегрованої системи управління підсистема планування виконує такі функції:

- 1) цільова орієнтація усіх учасників;
- 2) перспективна орієнтація і раннє розпізнавання проблем розвитку;
- 3) координація діяльності всіх учасників інновацій;

- 4) підготовка управлінських рішень;
- 5) створення об'єктивної бази для ефективного контролю; .
- 6) інформаційне забезпечення учасників інноваційного процесу;
- 7) мотивація учасників.

Плануванню інновацій в організації властивий ряд принципів, що встановлюють загальні правила проектування й ефективного функціонування цієї підсистеми в інноваційному менеджменті:

- єдність науково-технічних, соціальних та економічних завдань розвитку;
- наукова обґрунтованість й оптимальність рішень;
- домінування стратегічних аспектів, комплексності, безперервності, гнучкості й еластичності бюджетної збалансованості.