

Калюжная Т.В.

УДК 330.341.1

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Постановка проблемы. В современных условиях хозяйствования одним из важных факторов эффективного долгосрочного функционирования предприятий является успешное осуществление инновационной деятельности, которая позволит в значительной мере обеспечить социально-экономическое развитие нашей страны. Однако внедрение разного рода нововведений на отечественных предприятиях, как правило, осуществляется время от времени, а не на постоянной основе, что обусловливается низкой инновационной активностью на Украине. Одной из причин такой низкой инновационной активности в Украине наряду с недостатками финансовых и других ресурсов является отсутствие надлежащего опыта в управлении нововведениями и эффективного научно-теоретического инструментария формирования механизма управления инновационной деятельностью в современных условиях рыночной экономики. При этом результативное осуществление инновационной деятельности возможно при оптимальной ее организации и налаженных экономических взаимоотношениях между различными подразделениями. Таким образом, для успешного управления инновационной деятельностью необходимым условием является формирование и использование целостного организационно-экономического механизма управления инновационной деятельностью, который предусматривал бы четкую упорядоченность его элементов и эффективность их взаимодействий [1].

Анализ публикаций. Исследованию проблем инновационной деятельности посвящены работы многих зарубежных и отечественных ученых-экономистов и практиков, среди которых следует выделить труды: С.И. Абрамова, В.М. Аньшина, В.Д. Базилевича, Г. Бирмана, В.М. Геец, М.П. Денисенко, Ю.В. Жаркова, С. Шмидта, И.А. Бланка, Л.М. Борщ, М.А. Лимитовского, П. Массе, Т.В. Майоровой, Т.Л. Мостенской, А.В. Мергенса, В.Л. Осецкого, А.А. Пересады, Ф. Фабоцци, А.А. Чухно, У. Шарпа, И. Шумпетера, Ф. Янсена и других.

Существующие подходы к формированию системы управления инновационной деятельностью рассматривают лишь отдельные аспекты и направления, а комплексное изучение существующих экономических реалий и проблем системного управления их инновационной деятельностью в настоящее время недостаточно изучены. Данное обстоятельство обуславливает необходимость обоснования новых методологических подходов к построению концепции системного управления инновационной деятельностью.

Цель статьи – обосновать необходимость формирования и внедрения в организации системы управления инновационной деятельностью, представляющую собой комплекс действий, нацеленный на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности компании с помощью механизмов управления инновационными процессами.

Изложение основного материала. В качестве объекта управления в системе управления инновационной деятельностью рассматриваются инновации и процессы их внедрения в организации для повышения эффективности ее деятельности в долгосрочной перспективе, т.е. система управления инновационной деятельностью решает задачи управления как результатом, как и процессом создания инноваций. Постановка и дальнейшее совершенствование системы управления инновационной деятельностью являются одними из основных задач менеджмента по повышению эффективности деятельности предприятия.

Основными целями постановки системы управления инновационной деятельностью на предприятии являются: обеспечение необходимого уровня конкурентоспособности; создание максимально возможно потребительской ценности; совершенствование качества продукции для сохранения и поддержания доверия потребителей; расширение доли рынка; увеличение прибыли предприятия в связи с принимаемыми мерами.

Исходя из поставленных целей, сформированы задачи, решая которые, предприятие достигнет намеченных целей. Такие задачи можно разделить на две группы. К первой группе относятся задачи, которые необходимо решить исходя из поставленных целей предприятия. К ним относятся:

- Определение сравнительных преимуществ компании и превращение их в конкурентные.
- Мониторинг базовых технологий и спектра их развития.
- Определение приоритетов стратегического развития компании и роли в этом отдельных проектов.
- Создание устойчивого конкурентного преимущества компании на основе полученных знаний и проводимых НИОКР.
- Обеспечение воспроизводства качественных человеческих ресурсов в сфере менеджмента НИОКР.
- Управление потоком проектов НИОКР.
- Управление общими и специфическими (инновационно – ориентированными) видами ресурсов.
- Управление непосредственным процессом осуществления НИОКР.
- Обеспечение высоких темпов развития предприятия за счет эффективности реализации инновационных проектов.
- Обеспечение минимизации инновационных рисков.
- Обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия в процессе реализации инновационных проектов.
- Изыскание путей ускорения реализации инновационных проектов на предприятии.

Ко второй группе можно отнести задачи, раскрывающие сущность составляющей системы (разработка, внедрение, совершенствование), а также определяющие сроки и эффективность проводимых мероприятий. К таким *задачам* относятся:

Изучение передового опыта в области систем управления персоналом; разработка политики в области инноваций и регламентирующих документов, необходимых для управления системой управления инновационной деятельностью; разработка идеи и необходимой документации; организация внутрифирменных семинаров среди сотрудников всех подразделений и всех уровней для поиска инновационных идей, методов и способов для более эффективного функционирования предприятия; осуществление ряда мероприятий, связанных с внедрением системы управления инновационной деятельностью, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия; выделение средств на курсы повышения квалификации сотрудников, а также на необходимое дополнительное их обучение; анализ результатов, выявление и исправление недостатков.

Необходимость адаптации предприятия к функционированию в условиях рынка и изменяющимся условиям внешней среды, удовлетворения требований заинтересованных сторон (акционеров, потребителей и других контрагентов), и, вместе с тем, достижения стратегических целей развития при наличии ограничений по всем видам ресурсов, требует изменения подходов к управлению инновационной деятельностью и применения современных управленческих концепций для совершенствования этой деятельности, прежде всего, в направлении разработки и реализации эффективной стратегии [2].

С целью выявления, оценки и эффективной реализации «потенциалов успеха» для достижения стратегических целей бизнеса в рамках систем управления предприятием необходимо формирование системы управления инновационной деятельностью, представляющей собой комплекс действий, нацеленный на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности компании с помощью механизмов управления инновационными процессами. Система управления инновационной деятельностью может быть реализована в модели, представленной на рисунке 1.



Рис. 1. Модель системы управления инновационной деятельностью.

Планирование предполагает разработку целей и процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с целями компании, ее инновационной политикой и стратегией. Этап внедрения подразумевает внедрение процессов, необходимых для достижения целей и создания соответствующей структуры организации. Контроль основан на постоянном измерении процессов и результативности инновационной деятельности в сравнении с заявленными обязательствами, целями, требованиями и представлении результатов руководству предприятия для анализа и оценки. Анализ и улучшение предполагают анализ инновационных процессов и разработку и реализацию действий по постоянному улучшению показателей процессов и результатов инновационной деятельности.

В качестве объекта управления в системе управления инновационной деятельностью рассматриваются инновации и процессы их внедрения в организации для повышения эффективности ее деятельности в долгосрочной перспективе, т.е. система управления инновационной деятельностью решает задачи управления как результатом, как и процессом создания инноваций.

Инновации и инновационные процессы как объект управления в системе требуют формирования специального механизма в результате наличия ряда присущих им особенностей, включая: большую неопределенность планируемых мероприятий в связи с новизной инноваций, долговременным характером их разработки и внедрения, сложностью системы планирования по количеству участников, квалификации работников, масштабу работ, привлечение подрядчиков и др. факторов; значительный риск вложения инвестиций; необходимость формирования оптимального портфеля инноваций; перспективу получения конкурентных преимуществ в случае положительного результата инновационной деятельности; неподготовленность персонала, структуры и компонентов системы управления инновационной деятельностью и инфраструктуры для ее реализации и т.д.

Создание и функционирование системы управления инновационной деятельностью в качестве базиса рассматривает приверженность следующим принципам: высокий уровень экспертного прогнозирования для принятия управленческих решений о реализации инновационных проектов и управление изменениями; содействие экспериментаторству и новаторству в процессах, технологиях, организационных методах на всех уровнях и во всех подразделениях компании; высокий уровень и постоянное совершенствование коммуникаций между сотрудниками и между подразделениями для формирования широкого ряда инновационных решений; использование комплексных мотивационных систем для стимулирования инновационной деятельности персонала; непрерывное повышение квалификации и обогащение знаниями сотрудников компании; формирование стиля управления «участие в управлении», направленного на повышение вовлеченности персонала в инновационный процесс, а также предупреждение сопротивления организационным и технологическим нововведениям.

Создание на предприятии системы управления инновационной деятельностью требует наличия соответствующей организационной структуры, позволяющей реализовать цели организации и эффективно осуществлять управление инновационными процессами (например, матричной структуры, сочетающей признаки функциональной и проектной организационных структур), а также структуры управления собственно системой управления инновационной деятельностью [3].

Организационно такой механизм предусматривает, например, что службы и отделы, проектные группы, уполномоченные должностные лица, занимающиеся реализацией технической политики и управлением нововведениями, установлены и осуществляют деятельность на различных уровнях иерархической управленческой структуры и между ними действует налаженная система взаимодействия и координации. Кроме того, может быть необходимо создание на высшем уровне специализированных структур – технических советов или рабочих групп по разработке и реализации технической политики и обеспечения ее согласованности со стратегией развития компании.

Система управления инновационной деятельностью должна быть создана как подсистема в рамках системы общего менеджмента компании, при этом ее формирование может быть выполнено следующим образом: система управления инновационной деятельностью предприятия может быть разработана как самостоятельный механизм реализации стратегии в результате управления инновационными процессами; система управления инновационной деятельностью компании может рассматриваться как часть системы менеджмента качества, ориентированная на повышение удовлетворенности потребителя, его лояльности в отношении компании, качества ее продукции или услуги, а также качества менеджмента; система управления инновационной деятельностью компании может быть интегрирована с системами менеджмента ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, AA 1000, SA 8000 и др. для повышения результативности и эффективности их совместного применения.

Исследуемое направление – «Постановка системы управления инновационной деятельностью» - включает два вида мер: основные и обеспечивающие.

К основным мерам относятся:

1. Проведение исследований в области управления инновациями:
 - 1.1 Изучение опыта отечественных и зарубежных предприятий по внедрению системного подхода к управлению инновациями.
 - 1.2 Оценка инновационного потенциала компании.
 - 1.3 Создание базы исходных данных.
2. Определение целей в области инноваций, которые должны быть достигнуты:
 - 2.1 Разработка политики и стратегии в области инноваций.
 - 2.2 Разработка необходимых действий и их последовательности для выполнения.
3. Документирование системы управления инновационной деятельностью:
 - 3.1 Разработка документации по процессам системы управления инновационной деятельностью.
 - 3.2 Разработка положения о системе управления инновационной деятельностью.
 - 3.3 Разработка методик и других методических материалов, необходимых для функционирования и развития системы.
4. Определение ответственности и полномочий в области управления инновационной деятельностью:
 - 4.1 Оценка и оптимизация организационной структуры для внедрения системы управления инновационной деятельностью.
 - 4.2 Разработка матрицы ответственности и обязанностей.
5. Формирование и учет затрат на постановку системы управления инновационной деятельностью:
 - 5.1 Формирование бюджета на постановку системы управления инновационной деятельностью.

К обеспечивающим мерам относятся:

6. Эффективная служба маркетинга:

- 6.1 Обзор рыночной ситуации, изучение спроса.
- 6.2 Ежемесячная реклама, проведение промо-акций, презентаций.
- 6.3 Своевременное обновление сайта предприятия в Интернете.

7. Управление персоналом предприятия:

- 7.1 Направление сотрудников на курсы повышения квалификации.
- 7.2 Проведение обучающих и информационных семинаров.

8. Анализ и оценка результатов внедрения системы управления инновационной деятельностью:

8.1 Регистрация и анализ результатов внедрения системы управления инновационной деятельностью.

8.2 Планирование и реализация улучшений системы.

Выводы. Таким образом, для многих предприятий, оказавшихся под влиянием жестких условий рынка, главной проблемой становится их конкурентоспособность, которую можно достичь лишь благодаря развитию инновационной деятельности. Достижение инновационного эффекта требует скоординированных действий. Формирование и внедрение в организации системы управления инновационной деятельностью дает возможность построить общую картину превращения инноваций в экономическую ценность для бизнеса, определяет будущее развитие компании в конкурентной среде.

Постановка и дальнейшее совершенствование системы управления инновационной деятельностью являются одними из основных задач менеджмента по повышению эффективности деятельности предприятия.

Источники и литература:

1. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова. – М. : Юнити, 2007. – 251 с.
2. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / под ред. Л. Н. Оголевой. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 294 с.
3. Васильева Л. Н. Методы управления инновационной деятельностью / Л. Н. Васильева, Е. А. Муравьева. – М. : КНОРУС, 2005. – 320 с.
4. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура / А. Николаев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 2. – С. 57-63.
5. Харин А. А. Управление инновациями / А. А. Харин, И. Л. Коленский; под ред. Ю. В. Шленова. – М. : Высшая школа Москва, 2003. – С. 47-58.
6. Янсен Ф. Эпоха инноваций / Ф. Янсен; [пер. с англ.]. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 308 с.