

УДК 330.341.1

Довбня С.Б.

## УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ІНОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано необхідність переходу до технологій інноваційного менеджменту та розглянуто його концептуальні засади. Охарактеризовано основні риси інноваційного менеджменту в порівнянні з традиційним. Розроблено комплексну систему планування та управління персоналом. Запропоновано інноваційну технологію стратегічного планування, яка базується на інтерактивному підході. Визначені напрямки удосконалення технологій управління персоналом.

**Ключові слова:** управлінські технології, інноваційний менеджмент, стратегічне планування, інтерактивне планування, управління персоналом

The necessity of transition to technology of innovation management is based and its conceptual basis is considered. The basic features of innovation management in comparison with the traditional are characterized. A comprehensive system planning and HR management is developed. An innovative technology of strategic planning based on an interactive approach is proposed. The directions of improvement of technology of HR management are defined.

**Keywords:** technology management, innovation management, strategic planning, interactive planning, personnel management

Визначальними рисами сучасного світу є висока ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність використання сучасних управлінських технологій. Можна стверджувати, що інноваційність менеджменту виступає обов'язковою вимогою успішності, безперервного розвитку та безкризового функціонування підприємств.

Традиційний менеджмент з його орієнтацією на: високий прибуток; одноваріантні стратегії, які розробляються, як правило, виключно топ-менеджерами; бюрократичні багатоврівневі організаційні структури управління; формування планів згори вниз і жорстку вертикальну систему контролю, - вже не в змозі ефективно використовувати можливості та протистояти загрозам і викликам зовнішнього середовища. Тому для забезпечення успішної діяльності необхідним є перехід на більш прогресивний інноваційний менеджмент, так званий «Менеджмент 2», характерні риси якого висвічують закордонні гуру менеджменту: Хемел Г., Котлер Ф., Каслионе Д., Тапскотт Д., Вільямс Э., Чан Ким, Рене Моборн [1-6].

Сучасні технології «Менеджменту 2» поки ще вельми слабо використовуються в вітчизняній практиці і, в першу чергу, внаслідок слабкої обізнаності з їх особливостями та перевагами. Таким чином висвітлення концептуальних засад інноваційного менеджменту та детальний аналіз сучасних управлінських технологій, що його реалізують, з урахуванням специфіки вітчизняних підприємств є актуальним та має велике значення.

Аналіз розвитку менеджменту в Україні дозволив виявити комплекс причин, що стримують впровадження сучасних управлінських технологій, до яких відносяться: нерозуміння інноваційності як обов'язкової умови безкризового існування; недостатність методичного інструментарію, що регламентує їх використання; відсутність зовнішніх та внутрішніх мотивів у керівників і рядових співробітників.

Тому ціллю статті і є теоретичне висвітлення основних технологій інноваційного менеджменту і розробка методичних рекомендацій що до їх практичного впровадження.

Систематизація технологій, методів та критеріїв традиційного менеджменту (в його кращому проявленні) і інноваційного менеджменту [1,4,5,6] дозволив виділити їх основні характеристики, а також визначити відмінності між ними (табл.1).

Таблиця 1

**Основні відмінності між традиційним та інноваційним менеджментом**

№ п/п	Головні елементи менеджменту	Традиційний менеджмент	Інноваційний менеджмент
1.	Генеральна ціль	Максимум прибутку чи іншого результуючого показника	Задоволення потреб суспільства та підвищена відповідальність перед ним
2.	Розробка стратегії та планів	Згори-вниз, довгострокова періодичність, безальтернативність	Знизу-до гори, короткострокова періодичність, багатоваріантність
3.	Інновації	Прерогатива керівників, слабо мотивовані, періодичні	Прерогатива всіх співробітників, посилена мотивація, безперервні
4.	ОСУ	Відокремленість підрозділів та жорсткість границь між ними, групове мислення	Гнучкі плоскі структури, зменшення розмірів та кількості постійних підрозділів, збільшення проектних (цілевих) та віртуальних підрозділів, а також підрозділів, що орієнтовані на кінцевий результат
5.	Ієрархія	Бюрократична, влада згідно посад, прийняття рішень виключно керівниками	Не жорстка, влада згідно професіоналізму та вкладу, прийняття рішень колегіально, а також тими, хто має змогу об'єднати людей згідно їх інтересів
6.	Персонал	Формування під ОСУ, труд по примушенню, боязнь ризику, недовіра	Групи «згідно інтересів», труд по бажанню, право на ризик, дружність та відкритість
7.	Контроль	Вертикальний (вищестоящий контролює нижчестоящий)	Горизонтальний (по оцінці колеґ та самоконтроль)

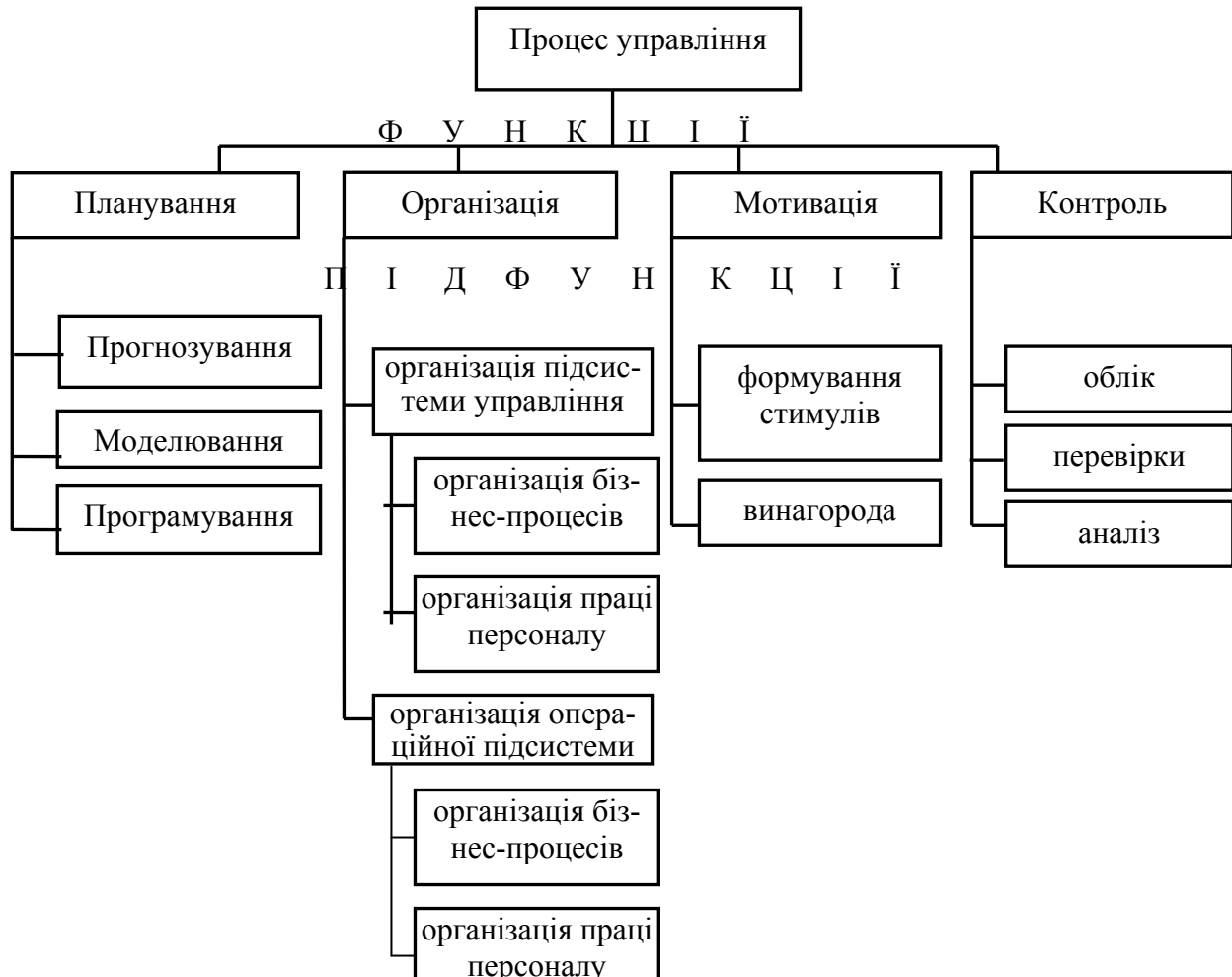
Необхідно зазначити, що традиційний менеджмент підвищену увагу приділяє, на сам перед, збільшенню та раціональному використанню фінансових та матеріально-технічних ресурсів підприємства. На відміну від нього інноваційний менеджмент головним чином концентрується на підвищенні якості трудових ресурсів (професійних знань) і ефективності їх використання, а також на технологічних та інформаційних ресурсах.

Перехід до інноваційного менеджменту потребує від підприємств широкого впровадження сучасних управлінських технологій, на сам перед таких як: інтерактивне планування, в тому числі на стратегічному рівні; колективне формування управлінських рішень на базі електронного документообігу; цілеорієнтовані системи мотивації; моделювання і оптимізація бізнес-процесів, а також освоєння економіки знань.

Розглядаючи процес управління як послідовну реалізацію основних функцій та підфункцій, які їх деталізують (рис.1), слід особливу увагу приділити плануванню, оскільки саме якість планів суттєво впливає, можна навіть сказати визначає результати діяльності підприємства.

Доцільно відмітити, що в теперішній час багато підприємств впроваджують у свою практику відносно нові (в порівнянні з адміністративною системою господарювання) під-

ходи до планування (бюджетування, стратегічне планування, систему збалансованих показників і т.і.). Але в більшості випадків такі перетворення здійснюються без встановлення взаємозв'язку між рівнями планування та видами планів, що розробляються. Крім того, існують і внутрішні проблеми окремих підходів до планування. Зокрема: відсутність науково обґрунтованих норм використання сировини та матеріалів, праці; обмеженість і недостовірність інформаційної бази про стан зовнішнього середовища, недостатня регламентація процесу планування і дублювання функцій підрозділами, які виконують цю діяльність.



**Рис.1 Функції процесу управління**

Але головне, слід зазначити, що ці та інші технології та методи управління, які зазвичай позиціонуються як нові як-то: планування виробничих процесів, розробка бюджетів, аналіз рентабельності інвестицій, управління проектами, і, в решті решт, стратегічне планування і стратегічне управління - виникли у минулому віці. Це означає, що сьогодні їх потрібно використовувати з врахуванням помилок, що накоплені за попередні десятиріччя, а також залучати сучасний методичний інструментарій.

Перше, на що необхідно звернути увагу при формуванні сучасної системи планування, - це комплексний підхід до його здійснення, який наведено на рис. 2. Такій підхід забезпечує, взаємозв'язок планів, що розробляються, їх орієнтацію на досягнення цілей функціонування підприємств.

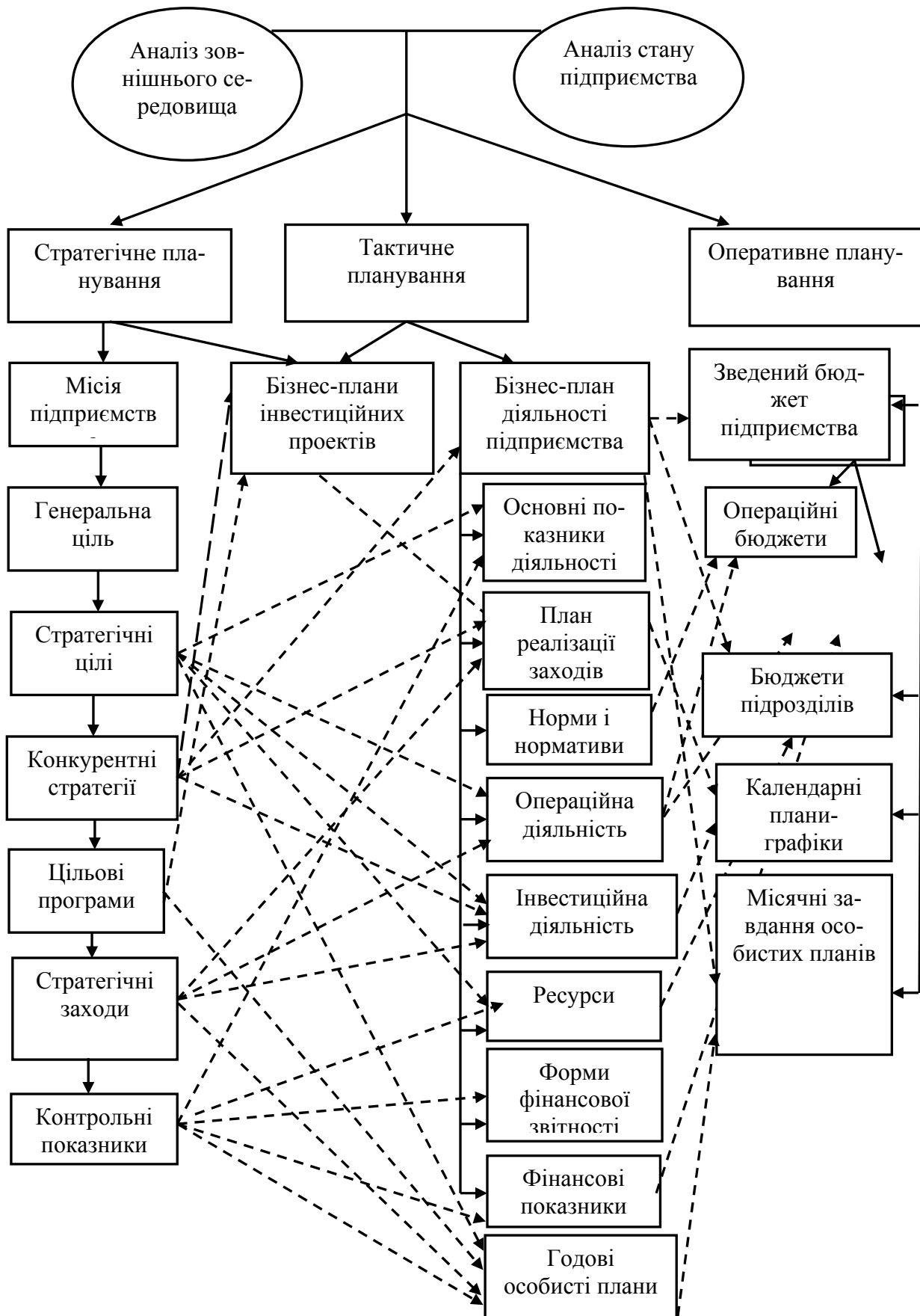


Рис. 2 Схема взаємозв'язку різних видів планів підприємства

Слід відзначити, що наповнення кожного елемента наведеної системи також в значній мірі повинно мати елементи інновацій. Першочергову увагу при цьому необхідно приділити стратегічному плануванню. По-перше, необхідно враховувати, що мінливі умови зовнішнього середовища в значній мірі визначають підходи до формування цільових орієнтирів. В нестабільних умовах при високому рівні ринкових відсоткових ставок (що зазвичай супроводжується високими темпами інфляції) перевага віддається цільовим установкам у вигляді поточного прибутку або других фінансових результатів діяльності. Зниження ринкової відсоткової ставки у сполученні із стабілізацією зовнішнього середовища дає можливість концентрувати увагу на перспективний прибуток, (прибуток наступних періодів), підвищення капіталізації та зростання вартості підприємства.

Особливо слід відзначити, що інноваційний менеджмент (менеджмент 2) акцентує увагу на необхідності переходів від фінансових цілей до цілей соціального спрямування, цілей, орієнтованих на задоволення суспільних потреб.

Другий дуже важливий аспект полягає саме у технології стратегічного планування. Сучасна теорія менеджменту розрізняє дві технології формування стратегій. Перша - традиційна (так званий структурний підхід). Він передбачає традиційний аналіз зовнішнього середовища і стану підприємства та розробку стратегії, яка забезпечує найкраще використання підприємством всіх можливостей та сильних сторін. Ця технологія базується на принципі, який ставить на перший план тріаду – «зовнішня середа – організація бізнесу - фінансові результати» [6]. При такому підході зовнішні умови диктують управлінські рішення, ціль яких: найкращим чином використовувати можливості, які надаються цими самими умовами. Це і є класичний структурний підхід.

При використанні другої технології, (мова йде про так званий «перестроєчний» підхід) [6], порядок дій принципово змінюється. Головна ідея цього підходу полягає в тому, що підприємство само впливає на оточення. Таким чином першочерговим є визначення стратегії підприємства, а формування умов зовнішнього середовища, які є сприятливими для реалізації цієї стратегії розглядається як задача наступного етапу.

Третя інновація в області стратегічного планування полягає в тому, що на відмінність від традиційної послідовності формування стратегії «зверху вниз», яка здійснюється переважно топ-менеджерами, інноваційна технологія орієнтована на розширення кола учасників її розробки, а формування відбувається «знизу до гори». Такий підхід реалізується в межах технології інтерактивного планування [4]. Можна відзначити наступні основні риси, які притаманні такій технології планування.

1. При інтерактивному плануванні головною ціллю є не адаптація до прогнозованого майбутнього, а формування такого майбутнього, яке створює передумови для найкращого розвитку підприємства.

2. Інтерактивне планування спрямоване на підвищення перспективної результативності, а не на якнайскоріше отримання максимальних результатів.

3. Найважливішою особливістю інтерактивного планування є участь всіх підрозділів та осіб в цьому процесі, в силу того, що, прийняття безпосередньої участі у розробці плану, сприяє підвищенню зацікавленості робітників в його виконанні.

4. Суттєво змінюється роль планових підрозділів на підприємстві. Їх основна функція вже полягає не в безпосередній розробці плану, а в створенні раціональних умов для такого планування, методичне та організаційне забезпечення процесу планування та його стимулювання.

5. Головним результатом планування при інтерактивному підході вважається не сам план, а процес його розробки, який забезпечує розвиток колективу та окремих його членів.

Таким чином, безумовними перевагами інтерактивного планування є: постійний розвиток підприємства, його трудового колективу і кожного робітника; найкраща адаптація до зовнішнього середовища, як за рахунок впливу на нього, так і за рахунок можливості швидкої актуалізації розроблених планів; підвищена зацікавленість робітників в реалізації стратегії, яка обумовлена безпосередню участю в її розробці та цілковитим розумінням; реалізація всіх підфункцій планування (прогнозування, моделювання, програмування) в повному обсязі; системний підхід при формуванні стратегії, що забезпечує реалізацію принципів інтеграції і координації; наукове використання та узагальнення попереднього досвіду та прогнозування; гнучкість, динамічність та демократичність організаційної структури управління.

В той же час технологія інтерактивного планування пов'язана з рядом труднощів.

По-перше, достатньо суттєвою перешкодою є психологічна неготовність до її використання. По-друге, інтерактивне планування передбачає складні організаційні зміни на підприємстві, які потребують ретельної підготовки. По-третє, використання такої технології вимагає достатньо високого рівня розвитку всіх робітників підприємства, без чого неможливе залучення їх в процес стратегічного планування без ризику зниження обґрунтованості та планів, що розробляються. У зв'язку з цим необхідна постійно діюча система підвищення кваліфікації робітників.

Незважаючи на наявність відмічених недоліків можна зробити висновок про те, що інтерактивна технологія стратегічного планування є найбільш ефективною в динамічному зовнішньому середовищі, коли характер і швидкість її змін є непередбачуваним, а кількісні зміни переходять в якісні.

Особливе значення в інноваційному менеджменті мають сучасні технології управління персоналом. Першою вимогою до ефективності управління персоналом виступає комплексність системи, елементи якої представлені на рис. 3.

Сучасні технології управління персоналом повинні базуватись на трьох основних аспектах: орієнтація на талант, орієнтація на майбутнє і виявлення творчих здібностей робітників та їх найбільш повна реалізація на благо підприємства [5].

Безумовно, важливим аспектом, який ще не знайшов в потрібній мірі свого рішення, є впровадження електронних управлінських технологій, оскільки зростання інформаційних потоків вже не дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення своєчасно в рамках традиційних технологій управління.

Незважаючи на складність таких кардинальних змін системи управління підприємством за рахунок використання інноваційних управлінських технологій, тільки вони можуть забезпечити йому найважливішу конкурентну перевагу – своєчасну адаптацію до турбулентних змін зовнішнього середовища.

Впровадження науково обґрунтованих управлінських технологій у практику менеджменту вітчизняних підприємств можливо тільки при умові створення відповідного методичного інструментарію, формалізації їх в вигляді бізнес-процесів, регламентації та впровадження в дію нормативної документації, а також розробки системи мотивації, яка б забезпечувала ефективне використання інноваційних елементів менеджменту. Таким чином, основним напрямком подальших досліджень є розробка організаційно-методичного забезпечення використання сучасних управлінських технологій.

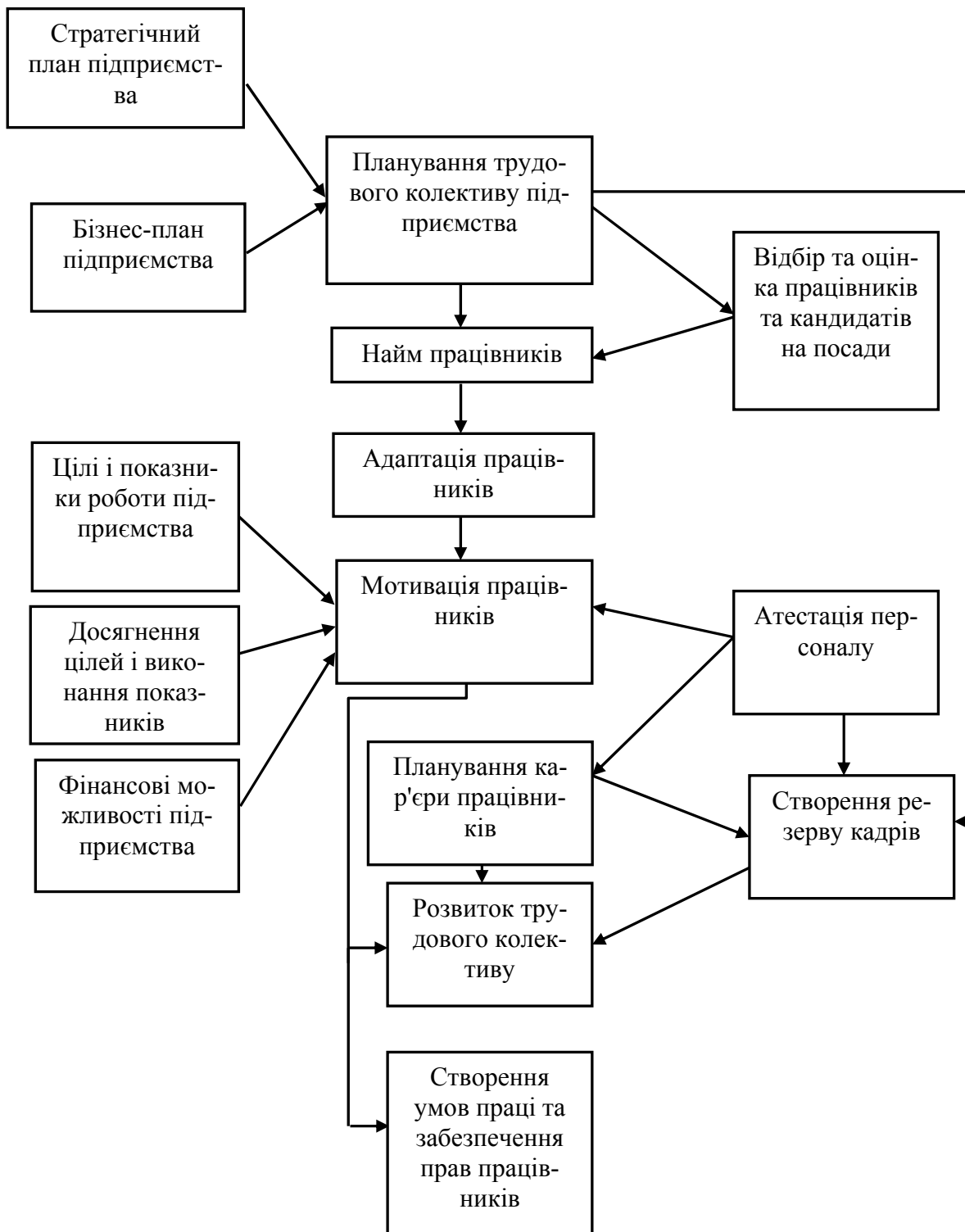


Рис. 3. Взаємозв'язок між елементами комплексної системи управління персоналом

## *Література*

1. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Г. Хэмел // Пер. с англ. - 2009. – 327 с.
2. Котлер Ф., Хаотика (Управление и маркетинг в эпоху турбулентности) / Ф Котлер, Д. Каплионе // Пер. с англ.- 2009. – 206 с.
3. Тапскотт Д., Викиномика: как массовое сотрудничество изменяет все / Д.Тапскотт, Э. Вильямс // Пер. с англ. – 2009. – 344 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р.Акофф // М.: Прогресс, 1985.– 325 с.
5. Хэмел.Г. Менеджмен: 2: Новая версия для нового века / Г.Хэмел //Harvard Business Review - Россия.- 2009.- октябрь. – С.91 -100.
6. Чан Ким. Стратегия переворота / Чан Ким, Рене Моборн // Harvard Business Review - Россия.- 2009.-ноябрь. – С.48 – 57.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Ковальчуком К.Ф., 21.02.2012 р.*

*Надійшла до редакції  
28.02.2012 р.*