

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Вступ. Для сучасної науки управління характерним є концептуальний підхід, який базується на основі взаємного узгодження принципів та інструментів управління. Концепції менеджменту зведені науковцями до трьох видів, з точки зору яких можна розглядати будь-який аспект науки менеджменту. Такими підходами є ситуаційний, системний та процесний.

Для того, щоб вивчити будь-яку проблему, і не лише в сфері економіки, науковці вибирають для себе той чи інший підхід і використовують його як інструмент у своїх дослідженнях. Проте, таке обмеження своєї інструментальної бази приводить до низької точності результатів та недостатньої ефективності від прикладених сил. Як показує практика, кожна методологія була ефективною в той час, коли з'являлась, але згодом на фоні загального розвитку втрачала своє домінуюче становище. Для того, щоб перейти на новий щабель, не обов'язково ігнорувати набуте, навпаки – методику треба асимілювати, переплітати та поєднувати у тому співвідношенні, яке принесе справі найбільшу користь. Увагу даній проблематиці приділяли такі вчені, як Адлер Ю. П., Брагіна В. В., Лапідус В. А., Б. Андерсен, В. Е. Демінг, Д. М. Джуран, П. Г. Петтерсен, Дж. Х. Харрінгтон та ін., але потрібно обов'язково враховувати еволюцію методів менеджменту і появу нових знань, нових теорій, ось чому треба час від часу проводити подібні дослідження.

Постановка задачі. Серед усіх дисциплін, які вивчає економіка, інноваційний менеджмент займає одне з домінуючих і найбільш актуальних місць. Без нових продуктів і технологій зараз не обходиться жодна галузь. Покликання науки управління в даному випадку полягає в забезпеченні оптимальної регульованості процесу розробки та виведення новинки на ринок збуту. Визначимо сутність кожного з підходів до управління інноваціями як наборів відповідного інструментарію керівника і можливості їх комплексного застосування на практиці.

Результати дослідження. Для початку необхідно дати коротку характеристику кожному з перелічених підходів. Суть ситуаційного підходу впливає із самої його назви. Офіційне формулювання його засад науковцями відбулося в 50 – 70-их рр. минулого століття, коли на ринку домінували моделі технологічного поштотуху (виробництво тих продуктів, які дозволяла виготовляти технологія) та ринкового втягнення (виробництво продуктів, яких не вистачало споживачу) [1, с. 694]. Підприємці орієнтувалися виключно на оточуючі обставини і з можливих варіантів розвитку обирали той, який відповідав їх становищу та умовам зовнішнього середовища. Сам по собі ситуаційний підхід виключає глибокий аналіз суб'єктів ринку і дослідження, направлені на передбачення далеких перспектив. Перевагами такого бачення є суттєва економія часових та грошових ресурсів, а серед недоліків – втрачені можливості фірми в далекоглядному майбутньому.

Системний підхід розглядає процес управління як цілісну систему простіших компонентів. Згідно цього, компоненти пов'язані між собою і впливають один на інший. Підхід полягає в пошуку простіших складових частин у складному об'єкті чи явищі, декомпозиції з метою вирішення простих запитань. Система – це цілісність, складена з деякої кількості елементів. Розрізняють закриті та відкриті системи. Для відкритої системи властива взаємодія з оточуючим середовищем; система впливає на нього, а воно, в свою чергу, впливає на систему. Закрита система має жорсткі фіксовані межі і діє незалежно від навколишніх чинників.

Інновація згідно системного аналізу – відкрита система, яка взаємодіє з навколишнім світом [2, с. 114]. Системний підхід розглядає процес розробки нового продукту в цілому з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, а потім розбиває його на окремі компоненти. Кожна з цих складових характеризується як окремо і у загальній взаємодії. Необхідно пам'ятати, що такий аналіз треба розпочинати з загального, а потім переходити до часткового. Пояснюється це синергетичним ефектом, коли взаємодія окремих складових є більшою, ніж проста їх сума.

Третій підхід, який успішно застосовується для управління різними операціями компанії носить назву процесного. Ця методика торкається усіх рівнів управління фірми, усіх її сфер і усіх операцій (процесів), які мають місце. Процесний підхід зображає діяльність компанії як ланцюг послідовних дій, в якому міцність однієї ланки впливає на іншу. Забезпечуючи оптимальність кожного етапу можна досягти міцності всієї конструкції [1, с. 692].

Процес створення інноваційного продукту складається з двох великих етапів – це безпосередня розробка продукту і комерціалізація інновації. Етап розробки ґрунтується на фундаментальних дослідженнях, прикладних, науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах. Під комерціалізацією мається на увазі освоєння нового продукту та запуск його у виробництво (продаж на ринку включно). Неможливо визначити, яка зі стадій є більш важливою – від успішного проходження кожної залежить успіх всього проекту.

Кожний етап розробки потребує від компанії певних витрат. В умовах динаміки ринкової економіки надзвичайно важливо раціонально використовувати перш за все часові ресурси, тому що затягнення процесу розробки приводить до таких негативних моментів:

- зростання ризику перехоплення ідеї конкурентами;
- перевищення бюджету, виділеного під конкретний проект;
- зменшення очікуваного ефекту від реалізації продукту через зміни у ринковому середовищі (зміна смаків споживачів, пошук нових постачальників та ін.).

Зростання тривалості досліджень обов'язково тягне за собою збільшення обсягів необхідних інвестицій, обумовлених, насамперед, постійною оплатою праці інноваційної команди, і збільшення терміну окупності вкладень, що є негативним показником і знижує привабливість проекту для інвесторів. Виходячи з необхідності економії часового ресурсу керівник проекту повинен шукати шляхи, які б забезпечили зниження витрат часу. Для цього було б раціонально поєднати процесний підхід з ситуаційним та системним - таке поєднання в сукупності з оптимізацією процедур і видів діяльності по реалізації інноваційного проекту і деталізованим контролем кожної його стадії забезпечує досягнення показників оперативності, гнучкості і економічної ефективності.

В управлінні інноваціями на підприємстві обов'язково потрібно враховувати загальний стратегічний напрямок функціонування компанії. Мають бути присутні такі елементи ситуаційного підходу, як аналіз ринку, включно з аналізом SWOT власної діяльності і конкурентів в конкретний момент та аналізом потреб споживачів, існуючі контракти і можливість укладення нових вигідних договорів з новими партнерами, аналіз ризиків. До системного аналізу відносяться: регулювання фінансових можливостей, людських ресурсів, взаємини співробітництва та інші організаційні елементи системи згідно тенденцій їх розвитку. Бажано в процесі проведення інноваційних розробок підключати до роботи консалтингові компанії, споживачів нових постачальників, реінжинірингові фірми. При використанні процесного підходу, який ґрунтується на двох попередніх, неминучим є реорганізація процесів підприємства.

Для того, щоб більш точно уявити собі і цілком зрозуміти ситуацію на вітчизняному ринку, розглянемо конкретне підприємство, яке функціонує вже понад 50 років і начебто доволі успішно. Проте, мало хто з оточуючих бачить, що за зовнішнім лоском керівництво вдало приховує серйозні недоліки своєї управлінської діяльності. Мова йде про уманський приладобудівний завод „Мегометр”, який спеціалізується на виготовленні вимірювальних приладів та деяких товарів народного споживання (телевізійні антени, сівалки ручні). Підприємство досі залишається лідером на ринку України, але своєму провідному становищу воно завдячує аж ніяк не сучасним методам менеджменту чи технологічним досягненням, а тим можливостям, які були надані йому державою за часів Радянського Союзу.

Перш за все відмітимо, що під кожний конкретний продукт завод не організовує свою команду розробників. В організаційній структурі підприємства є відділ головного конструктора, який, в свою чергу, поділений ще на 4 підрозділи [10, с. 8]: конструкторське бюро нової техніки (КБ НТ), КБ супроводження цифрових приладів (№1), аналогових приладів (№2) та КБ товарів народного споживання (№3 або КБ НТС). Освоєнням новинок та науково-дослідними і дослідно-конструкторськими роботами займається КБ НТ, а потім готову продукцію для подальшого супроводження передають в один з інших відділів, бо саме вони займаються веденням, модернізацією, координацією виробництва продукції. Таким чином, ми бачимо, що всі проекти лежать в компетенції одного структурного підрозділу підприємства, і співробітники розпорозуються свої сили на декілька різних проектів. Це приводить до наступних недоліків:

1. Часова затримка розвитку досліджень.
2. Гірша результативність через незосередженість працівників на одному проекті.
3. Недостатня компетенція кожного члена команди в певних специфічних питаннях його ділянки роботи, яка виходить з необхідності приділяти увагу різним виробам.
4. Повільний обмін інформацією з іншими підрозділами підприємства.
5. Ризик упущення якогось важливого моменту в розробці, який може зашкодити всьому проекту.

Подібна організація позбавляє інноваційний процес гнучкості, оперативності і швидкої реакції на зміни в оточуючому середовищі, що гальмує процес розробки нового продукту.

І це не єдиний недолік цієї сфери діяльності „Мегометру”. Виділимо ще кілька недопрацьованих моментів.

По-перше, це лінійність інноваційного процесу. Всі операції здійснюються послідовно, одна за одною, а у випадку непорозуміння у виробничому процесі виріб повертається на початок свого шляху і проходить його наново. Спочатку замовник подає заявку на виконання робіт, яку затверджує Технічна Рада підприємства, потім технічне завдання надходить у відділ головного конструктора, де і розпочинається робота над проектом. Всі процеси узгоджуються з керівниками інших виробничих відділів – головного металурга, головного технолога, технічного контролю, відділів маркетингу, планово-виробничого, стандартизації та ін. При появі проблеми весь пакет документів передається у відділ КБ НТ на доопрацювання, і все починається знову, що суттєво гальмує процес.

По-друге, маркетинговий і планово-виробничий відділи у випадку чужого замовлення та непланової інноваційної ідеї своїх же співробітників підключається в загальну роботу лише на останніх етапах інноваційного процесу, і їх висновки на базі економічних розрахунків слабо впливають на загальну роботу підприємства у напрямку конкретного проекту. До того ж, як показує практика, прогностичні показники роботи відділу маркетингу мають відхилення від дійсності, які наближаються до допустимої норми, а тому, зважаючи на низьку точність, не варто повністю їм довіряти.

По-третє, підприємство намагається повністю обійтися своїми силами.

Зазвичай всі етапи розробки доручають своїм працівникам, в розробку майже не включаються сторонні організації. Періодично, якщо випадає нагода, у винахідників-одинаків скуповують прогресивні технології, але спеціально їх розшукують рідко. Підключення сторонніх організацій суттєво б знизило навантаження на відділ, зекономило час і інвестиційні кошти, внесло „свіжу хвилю” задумок і шляхів вирішення різних проблем, в тому числі застарілих, позбавило б від використовуваних, але неоптимальних рішень.

На превеликий жаль, таке невміння поєднувати всі три підходи – ситуаційний, процесний та системний – в роботі спостерігається не на поодиноких підприємствах. З деякими відмінностями, ця проблема стоїть перед промисловістю України взагалі. Хотілося б надати певні рекомендації для подальшої роботи розглянутого підприємства, а також для всіх інших, які знаходяться в подібній ситуації:

1. Для кожного конкретного проекту оптимальним є створення інноваційної творчої команди, яка була б зосереджена тільки на конкретному продукті. Це дає змогу економити час, кошти, отримувати кращі результати з меншими зусиллями. Специфічні організаційні структури (матричні, проектні) вже неодноразово доводили свою ефективність в подібних ситуаціях.
2. Необхідно взяти за правило, що всім відділам, чия допомога або підтримка в роботі може знадобитися інноваційній команді, треба бути наготові і працювати паралельно – це означає, що всі відділи повинні висувати свої пропозиції стосовно розробки продукту і не чекати, поки здійсниться передача комплексу документації для їх розгляду.
3. Фінансові розрахунки і маркетингові дослідження слід проводити не лише по факту виконаних робіт, а протягом усього процесу діяльності. Цей хід викличе додаткові витрати на проведення досліджень та оплату праці відповідних працівників, але допоможе своєчасно зупинити чи поліпшити проект у випадку виникнення непередбачених проблем з ринком.
4. В інноваційному процесі корисно використовувати аутсорсінг – залучати додатково сторонніх розробників, постачальників, споживачів для оцінки зразків виробу. Без інших суб'єктів господарської діяльності фірмі не обійтися, тільки треба грамотно проводити політику залучення.

Якщо не дотримуватися запропонованих рекомендацій, то ВАТ „Мегомметр” та й іншим підприємствам на українському ринку буде важко конкурувати з зарубіжними фірмами, які стоять за рівнем розвитку набагато вище вітчизняних компаній.

Висновки. Наукова новизна даного дослідження полягає в формуванні нової свідомості управління розробкою інноваційних продуктів, розумінні та застосуванні описаних методик в симбіозі.

Руйнування існуючого кліше вже почалося. Тепер потрібно зайнятися створенням нового зразка. Викладена еволюція поглядів підприємців та історія розвитку управління новими продуктами забезпечить сучасним спеціалістам стійку теоретичну підготовку та інформативну базу. Ці знання допоможуть краще зрозуміти сутність інноваційного менеджменту на різних рівнях економічного розвитку країни. Дослідження також має практичне значення. Порівняння різних підходів та аналіз зарубіжного досвіду дозволять менеджеру уникати помилок більшості вітчизняних підприємств, раціонально підходити до керівництва науковою розробкою, дотримуватися провідних методик та втілювати в життя найсучасніші способи управління. Навіть якщо керівник ще має достатнього досвіду і не повністю ознайомлений з нюансами запропонованого підходу, у нього є можливість самостійно приймати рішення і формувати свої способи впливу на інноваційний процес. Подальші дослідження цього питання, зокрема більш детальне вивчення важелів управління та особливості сполучення різних підходів допоможуть менеджерам знизити ризики провалу їх проектів, прискорити досягнення результату і більш ефективно виконувати свою роботу.

Література:

1. Мескон М. Основы менеджмента. М.: “Дело”, 1992.
2. Сацков Н.Я. “Практический менеджмент”. Д.: “Сталкер”, 1998 – 448 с.
3. Соломенцев Ю.М., Митрофанов В.Г., Павлов В.В., Рыбаков А.В. Информационно-вычислительные системы в машиностроении CALS-технологии, М.: Наука, 2003. - 292 стр.
4. Електронна стаття, Інна Лазаришина Розвиток концептуальних підходів в обліку та економічному аналізі як реалізація потреб теорії і практики управління.
5. www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/ywHUC7.pdf
6. <http://ru.wikipedia.org/wiki/B2C>
7. <http://ru.wikipedia.org/wiki/B2B>
8. <http://ru.wikipedia.org/wiki/CALS>
9. Організаційна структура ВАТ „Мегомметр”, Річний звіт за 2006 рік.
10. Раціональна пропозиція „Зміна схеми підсилювача і перетворювача мегомметрів ЭС 0202, ЭС 0210” від 17.10.2004 р., ВАТ „Уманський завод „Мегомметр”.
11. Акт про використання раціональної пропозиції „Зміна схеми підсилювача і перетворювача мегомметрів ЭС 0202, ЭС 0210” від 10.09.2005 р., ВАТ „Уманський завод „Мегомметр”.
12. <http://www.omm.ru/ck0220.htm>