

## **СТРАТЕГІЯ ВИМІРІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІВ МЕНЕДЖМЕНТІ**

У теорії і практиці менеджменту значна увага приділяється нововведенням. Необхідність відновлення всіх сторін управлінської і виробничо-господарської діяльності є умовою розвинутого суспільства.

Нововведення в області техніки і технології виробництва тісно зв'язані із НТП. У менеджменті нововведення стосуються методів та структур управління, прийняття рішень і створення інноваційних організацій. Інноваційна діяльність повинна визначати організаційну і економічну доцільність прийнятого рішення, що забезпечує комплексний метод обґрунтування цього вибору. Інноваційна діяльність, спрямована на удосконалювання прийняття рішень, заснована на уві про організацію як про систему. У рамках цього уявлення реалізуються 2 класи задач:

- 1-ий клас - задачі розподілу відповідальності по рівнях управління;
- 2-ий клас - задачі вибору оптимального рішення.

Інноваційна діяльність по удосконалюванню спрямована на приведення

у відповідність структур і об'єктів управління, орієнтованих на випуск нових виробів. На цій стадії проробляється відповідність цілей функціонування системи й об'єкта управління, контролюється функції і рішення. Виконуються розрахунки завантаження і здатності рівнів управління і пропонуються нові схеми управління.

В інноваційному менеджменті увага приділяється інноваційному типу організацій, що відрізняються рядом особливостей. Інноваційну діяльність можуть здійснювати підприємства будь-якого розміру. Але вони для цього повинні мати фінансові ресурси. Інноваційна організація - це група людей, яка спеціально створюється для розробки і реалізації інноваційних проектів. Практика передових фірм показує ефективність створення таких груп. Звичайно в цих групах високий ступінь автономності, вони укомплектовані творчими фахівцями різних професій. У такої інноваційної організації є і визначені вимоги до менеджерів. Менеджери в таких організаціях повинні:

- знати, що таке інновація;
- розуміти динаміку і логіку інноваційного розвитку;
- займатися розробкою інноваційної стратегії;
- розуміти, що інновація вимагає постановки нових цілей, що відрізняються за своїм характером і методикою реалізації.

Основна передумова інноваційної стратегії - це свідомий відступ від того, що є. Усе завтра старіє, усі методи управління повинні бути замінені новими підходами. Девіз інноваційних організацій - нове й інше! Однак в інноваційних організаціях є труднощі, вони зустрічаються із серйозними перешкодами. Насамперед це:

- 1) неготовність людей до таких змін, коли приходиться жертвувати сьогоденням;
- 2) новий товар може стати дешевше модифікації старого, але при виході на ринок у модифікаційного товару менш ризику;
- 3) серед нових ідей виживає лише одна з десятка, тому важливо вчасно зупинити розробку непродуктивних ідей і витрат фірми.

У цьому зв'язку виникає проблема як оцінити можливість комерціалізації нового товару, його успіх на ринку. Є необхідність думки фахівців з маркетингу, збуту, дизайну і т. д.

З погляду інноваційного менеджменту необхідно враховувати наступні обставини:

- а) нова ідея спочатку може дати незначний результат;
- б) нова ідея, як правило, спрямована на визначену потребу.

Однак практика показує, що перші ринки рідко виявляються кращими. Товар може знайти попит в іншому сегменті ринку через зміну соціальних запитів, напрямків у моді і т. п.:

1) існують труднощі прогнозування успішності розробки нового товару (послуги). Необхідно визначити, чи буде забезпечений успіх нового товару і який період його позиціонування на ринку;

2) необхідно враховувати характер бюджету інноваційних організацій. В інноваційній фірмі можна скласти бюджет тільки після того, як товар

розроблений і виведений на ринок.

Говорячи про стратегію вимірів інновацій варто враховувати 3 фактори.

Інноваційні організації намагаються вимірити:

- а) кінцеву імовірність успіху;
- б) ступінь ризику зазнати невдачі;
- в) зусилля і витрати.

Інноваційна організація не може орієнтуватися на організації, працюючі над стабільними товарами. При розрахунку життєвого циклу інноваційного товару, звичайно закладається як мінімум 40-ка %-ний приріст прибутку в рік, щоб розрахуватися з кредиторами. У цьому зв'язку менеджер має потребу в зворотному зв'язку з ринком. Менеджер повинний думати, як домогтися скорочення витрат. Говорячи про інноваційну стратегію, варто звернути увагу на роботу з персоналом. [1]. Інноваційні установки необхідно виробити у керівництва фірми:

по-перше, керівництво фірми повинно заохочувати самі фантастичні ідеї;

по-друге, люди повинні мати право на помилку, навіть якщо ці ідеї

спричинять за собою фінансові втрати. Існують 2 типи особистості з погляду відношення до зовнішнього середовища:

1-ий тип особистості розглядає зовнішнє середовище як небезпеку;

2-ий тип - як невідомість, з якої є можливість витягти для себе якусь користь. Тип особистості виявляється тестуванням. На людей 2-го типу робиться упор при впровадженні інновацій.

Усе вищесказане відноситься до інноваційної стратегії.

В інноваційному менеджменті існують ще проблеми, зв'язані з інноваційною структурою. Фірми, що займаються інноватикою, можуть створювати спеціальні підрозділи для інноваційної діяльності. Таким чином, інноваційні процеси вимагають структурного оформлення. У великих корпораціях це можуть бути окремі фірми, у малому бізнесі - це власне фірма, що займається інноватикою.

Інновацію можна розглядати і як функцію спеціалізованого структурного підрозділу і як самостійний бізнес. Така інвестиційна фірма повинна себе окупати, навіть якщо їй не забезпечена підтримка зовнішніх великих структур. Кінцевим результатом повинний бути ринковий результат, і продаж повинний бути на всіх стадіях життєвого циклу продукту.

Інноваційні організації починають планування з кінцевої крапки руху. У будь-якому випадку інноваційна форма організації - це самостійна група, команда, що поставлена поза існуючими у фірмі структурами. Люди, що працюють в інноваційних організаціях, повинні бути висококваліфікованими фахівцями, мати гарне жалування. Але ці люди працюють на невідомий результат і, оплачуючи їхню працю, фірма власне кажучи займається кредитуванням. Тому іноді їхня зарплата досить скромна, але їм обіцяна гарна винагорода в майбутньому. Як мотивація може бути використана компенсація поза грошовою сферою: гарні умови роботи, сучасне устаткування, привабливий імідж групи, її популярність...

Сформуємо деякі правила, яким повинні слідувати інноваційні

організації:

1. Не поєднувати традиційні підрозділи з підрозділами інноваційного типу.
2. Не поєднувати поточні операції й інноваційні розробки.
3. Не намагатися проникнути в незнайомі сфери.
4. Не рекомендується великим компаніям здобувати дрібні інноваційні фірми доти, поки не буде відпрацьований механізм фінансування цих фірм.
5. Відбирати людей з підприємницьким складом розуму і характеру. Отже, позначимо основні аспекти інноваційного менеджменту:
  1. Інноваційний менеджмент повинний орієнтуватися на ринок.
  2. Інноваційний менеджмент повинний включати елементи фінансового передбачення.
  3. Успіх інноваційного менеджменту багато в чому залежить від вищого керівництва.

#### **Література:**

1. Шатраков А.Ю. Управление интеллектуальной собственностью и исключительными правами промышленных предприятий / А.Ю.Шатраков, А.А. Мерсиянов, В.М. Алдошин, С.К. Колганов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 190 с.

