

Особливості стратегічного управління інноваційними проектами

Строкович Г.В.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри державного управління,
публічного адміністрування та регіональної економіки
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

У статті розкрито сутність стратегічного управління інноваційними проектами, особливості сучасного стратегічного менеджменту. Уточнено стрижневі принципи формування кращої практики систем управління інноваційними проектами і програмами, розглянуто їх відмінності. Запропоновано здійснення інтеграції функцій стратегічного, інноваційного та проектного менеджментів для забезпечення збалансованого інноваційного розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційні програми та проекти, особливості, розвиток.

Строкович Г.В. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

В статье раскрыта сущность стратегического управления инновационными проектами, особенности современного стратегического менеджмента. Уточнены ключевые принципы формирования лучшей практики систем управления инновационными проектами и программами, рассмотрены их отличия. Предложено осуществление интеграции функций стратегического, инновационного и проектного менеджментов для обеспечения сбалансированного инновационного развития предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, инновационные программы и проекты, особенности, развитие.

Strokovich G.V. FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS

The article reveals the essence of strategic management of innovative projects, modern strategic management. Refined the key principles of the formation of the best practice systems of management of innovative projects and programs discussed their differences. The proposed implementation of the integration of functions strategic, innovation and project management to ensure the balanced development of the enterprise.

Keywords: strategic management, innovation programs and projects, especially, development.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах високої конкуренції та експансії товарів закордонних виробників виникає нагальна потреба у суттєвому зростанні конкурентоспроможності вітчизняних виробників, що можливо здійснити лише на основі запровадження інноваційних проектів, які мають бути націлені на абсолютно всі процеси, що забезпечують успішне функціонування підприємства та сприятимуть його подальшому інноваційному розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління інноваційним розвитком розглядаються у численних публікаціях закордонних і вітчизняних вчених, таких як: Х. Барнет, М. Боярська, О. Гребешкова, П. Друкер, М. Йохна, Н. Краснокутська, Т. Лепейко, О. Малярчук, О. Мельничук, К. Найт, А. Наливайко, А. Харман, Б. Санто, В. Стадник, Г. Старченко, Л. Шульгіна, В. Юхименко, О. Ястремська та інші.

Вирішенню теоретичних та практичних питань, пов'язаних з управлінням проектами, присвятили науковій праці такі вчені, як І. Бабаєв, Т. Безверхнюк, С. Бушуєв, Н. Бушуєва, Е. Везрух, К. Грей, С. Ілляшенко, Н. Котова, Е. Ларсон, С. Попова, О. Федорчак, В. Яковенко, Ф. Ярошенко та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковим здобуткам провідних вчених щодо визначеної проблематики, варто зауважити, що роботи присвячено переважно окремо інноваційному розвитку підприємств та управлінню проектами відповідно. Єдиного, комплексного аналізу цієї проблематики практично не існує. Тому доцільним є її дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розкритті особливостей стратегічного управління інноваційними проектами у сучасних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнюючи думки визнаних дослідників щодо питань здійснення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств [3; 5; 7–11] та управління їхніми інноваційними проектами [1; 2; 6], доцільно визначити стратегічне управління інноваційними проектами як комплекс управлінських заходів із визначення подальших напрямів щодо зростання успішності функціонування підприємства завдяки планомірному, поступовому впровадженню інновацій, їх якісній і кількісній конкретизації у вигляді системи цілей і послідовності дій, які треба здійснити для їх досягнення.

Згідно з думкою Є. Короткова сучасний стратегічний менеджмент базується на таких положеннях, як [4]:

– відмова від пріоритетів класичних принципів шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається тільки раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього першочерговою стає проблема гнучкості й адаптованості до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, які здійснюються за рахунок активізації процесів пошуку та впровадження інноваційних технологій;

– активне використання в управлінні теорії систем, що полегшує завдання дослідження підприємства в комплексі, з урахуванням усіх його складників, а також факторів, які безпосередньо та всебічно впливають на нього. Для успішного інноваційного розвитку підприємство повинно адекватно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому серед-

овищі на основі постійної реалізації відповідних інноваційних проектів, які можуть бути об'єднані у відповідні інноваційні програми, що реалізуються згідно із загальною стратегією розвитку підприємства;

– застосування в управлінні ситуаційного підходу, відповідно до якого функціонування підприємства зумовлене реакцією на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Центральним моментом є ситуація, тобто конкретний набір обставин, що істотно впливає на роботу підприємства у певний період часу. Для сприятливого розвитку ситуації потрібно застосовувати відповідні інноваційні методи;

– нова управлінська парадигма приділяє велику увагу таким факторам, як лідерство і стиль управління, кваліфікація і культура службовців, мотивація поведінки, взаємини в колективі й реакція персоналу на зміни. Орієнтація на нові умови і фактори подальшого інноваційного розвитку відображені в принципах менеджменту, формулювання яких показує роль персоналу, його професіоналізму, особистісних якостей, а також усієї корпоративної культури підприємства;

– практичне застосування нових принципів управління досить трудомістке і вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології персоналу, підвищення його кваліфікації і зростання потенціалу, що можливо лише завдяки планомірній реалізації інноваційних проектів із застосуванням сучасних методологій.

Згідно з С.Д. Бушуєвим, Р.Ф. Ярошенко ключовими принципами формування кращої практики систем управління інноваційними проектами і програмами є:

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інноваційних програм та проектів

Інноваційна програма	Інноваційний проект
Відповідальність за підтримання інноваційного розвитку підприємства загалом.	Відповідальність за реалізацію інноваційного проекту загалом.
Повноваження визначені структурою управління підприємства загалом.	Повноваження визначені винятково в межах проекту, що реалізується.
Стійке коло завдань.	Постійно змінюється коло завдань.
Відповідальність обмежена затвердженими посадовими інструкціями.	Відповідальність за виконання міжфункціональних завдань.
Програма реалізується в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовищ.	Проект реалізується в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовищ.
Основне завдання – досягнення поставленої мети, управління змінами, забезпечення проектів ресурсами та їх оптимальний перерозподіл між ними.	Основне завдання – досягнення поставленої мети, управління змінами, вирішення конфліктів.
Успіх – поступовий інноваційний розвиток підприємства.	Успіх – досягнення кінцевої мети інноваційного проекту.

1. Зв'язок інноваційних проектів і програм із корпоративною стратегією [1, с. 43]. На нашу думку, варто розрізнити взаємозв'язок інноваційних проектів і програм (табл. 1) із пірамідою стратегій, яку було запропоновано А.А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом. Інноваційні програми можуть містити декілька інноваційних проектів та розробляються на вищому рівні, тобто на рівні формування корпоративної або ділової стратегії, залежно від профілю діяльності підприємства. Інноваційні проекти переважно формуються та реалізуються на тактичному та оперативному рівнях відповідно до інноваційної програми.

2. Орієнтація проекту або програми на створення цінності та її міграцію для задо-

волення зацікавлених сторін [1, с. 43]. Варто зауважити, що залежно від рівня стратегії у піраміді цінність буде поступово трансформуватися, але ключовим критерієм вибору тієї чи іншої інноваційної програми (а на наступному кроці – й інноваційного проекту) є формування саме тієї цінності, яка буде такою для всіх зацікавлених сторін протягом довгострокового періоду.

3. Втілення кращої світової практики [1, с. 43]. Поряд із цим важливим є урахування також політичних, економічних, техніко-технологічних, культурних, психологічних та інших факторів.

4. Ефективний розподіл обов'язків і відповідальності у проекті [1, с. 43]. Але забезпечити

Таблиця 2

Інтеграція функцій стратегічного, інноваційного та проектного менеджменту для забезпечення збалансованого інноваційного розвитку підприємства

Етапи розроблення стратегій	Складники інноваційного розвитку			
	Інноваційний потенціал	Інноваційний процес	Інноваційний проект	Процес управління інноваційними проектами
Аналіз	Аналіз стратегічних інноваційних можливостей підприємства, виявлення напрямів і варіантів інноваційного розвитку.	Аналіз життєвого циклу інновацій, продукту, ринку, пошук способів їх практичного використання.	Аналіз потенційних інноваційних проектів, які доцільно реалізувати на основі виявлених стратегічних напрямів і варіантів інноваційного розвитку.	Аналіз життєвого циклу інноваційного проекту та його оточення, визначення необхідного ресурсного забезпечення.
Планування	Розроблення інноваційної стратегії підприємства та механізму її реалізації, виділення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку із множини розглянутих стратегій.	Дослідницько-конструкторські розробки, створення зразків, перевірка результатів теоретичних досліджень, випробування зразків.	Вибір методів планування інноваційного проекту, розроблення альтернативних планів його реалізації, формування критеріїв їх оцінки та вибір оптимального.	Ідентифікація системи цілей інноваційного проекту, структуризація робіт, виконавців та ресурсного забезпечення, механізму взаємодії між роботами та учасниками проекту, формування матриці відповідальності.
Реалізація	Ефективний розподіл і використання ресурсів згідно із запланованою стратегією.	Виведення нового продукту на ринок, реалізація інноваційних технологій на підприємстві, проведення виробничих досліджень.	Виконання інноваційного проекту згідно з вибраним оптимальним варіантом плану.	Виконання інноваційного проекту та досягнення поставленої мети.
Контроль	Формування системи інтегрованого стратегічного, інноваційного та проектного контролю для забезпечення неперервного інноваційного розвитку підприємства.			

Джерело: узагальнено та доповнено за [3, с. 163; 7, с. 21]

їх реалізацію та ефективний розподіл неможливо без визначення повноважень серед усіх учасників команди проекту.

5. Орієнтація компетенцій і процесів управління на створення продукту і досягнення цілей [1, с. 43]. Для цього потрібні певні ресурси, які сприяють не тільки створенню продукту і досягненню поточних цілей, а і збалансованому інноваційному розвитку підприємства загалом, чого можливо досягти лише за рахунок перерозподілу ресурсів між інноваційними проектами, виключення протиріч між цілями всіх інноваційних проектів, що реалізуються на підприємстві.

6. Фокусування учасників на старанне виконання та ефективну діяльність за проектом [1, с. 43], але при цьому не повинні погіршуватися всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Також необхідним є стимулювання ініціативи щодо покращення реалізації всіх процесів на підприємстві, запровадження інновацій.

7. Подання та комунікації в межах кращого майбутнього. Фокусування на вигодах і перешкодах до успіху [1, с. 43]. Акцент потрібно робити саме на стратегічні вигоди та перешкоди, розроблення заходів щодо отримання переваг та подолання перешкод. Саме тому доцільно застосовувати зустрічне планування

інноваційних заходів як із боку керівництва підприємства, так і з боку всіх зацікавлених співробітників, які мають інноваційне мислення та високу лояльність до підприємства.

Особливу увагу у здійсненні стратегічного управління інноваційними проектами варто приділяти виокремленню функцій стратегічного, інноваційного та проектного менеджментів (табл. 2).

Висновки з цього дослідження. Узагальнюючи існуючі підходи, запропоновано визначення стратегічного управління інноваційними проектами як комплексу управлінських заходів із визначення подальших напрямів зростання успішності функціонування підприємства завдяки планомірному, поступовому впровадженню інновацій, їх якісній і кількісній конкретизації у вигляді системи цілей і послідовності дій, які треба здійснити для їх досягнення. Визначено особливості стратегічного управління інноваційними проектами на основі уточнення ключових принципів формування систем управління інноваційними проектами і програмами, визначення їх відмінностей. Для забезпечення збалансованого інноваційного розвитку підприємства запропоновано здійснення інтеграції функцій стратегічного, інноваційного та проектного менеджментів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бушуев Д.А. Управление инновационными проектами и программами в условиях кризиса / Д.А. Бушуев, Р.Ф. Ярошенко // *Управління розвитком складних систем* (28 – 2016). – С. 41–46.
2. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко, Е.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С. Войтенко. – К. : «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
3. Вергал К.Ю. Инновационный розвиток підприємства через інтеграцію стратегічного та інноваційного менеджменту / К.Ю. Вергал // *Економічний вісник Донбасу*. – 2009. – № 1 (15). – С. 162–164.
4. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М. : Инжинирингово-консалтинговая компания «Дека», 1996. – 304 с.
5. Лепейко Т.І. Управління інноваційними процесами на промислових підприємствах : методологія та практика : монографія / Т.І. Лепейко, М. О. Боярська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 220 с.
6. Присяжнюк О.Ф. Напрямки удосконалення управління інноваційними проектами в Україні / О.Ф. Присяжнюк, М.Ф. Плотнікова // *Вісн. Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. – 2013. – № 776. – С. 303–309.
7. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
9. Чухрай Н.І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства [Текст] : підручник / Н.І. Чухрай, О.П. Просович ; Національний ун-т «Львівська політехніка». – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 500 с.
10. Шульгіна Л.М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій [Текст] : монографія / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.
11. Ястремська О.М. Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання / О.М. Ястремська, П.О. Дуортмес // *Бізнес Інформ*. – 2016. – № 4. – С. 161–168.