

2. *Комарова О. О.* Особливості соціальної роботи з людьми похилого віку як засіб соціальної підтримки в умовах суспільної кризи / О. О. Комарова // Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління : зб. наук. пр. ДонДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, Східний видавничий дім, 2009. – Т. X. – Вип. 115. – С. 255–262. – (Соціальні аспекти державного управління: Серія “Державне управління”).

3. *Котуков О. А.* Соціальний розвиток як концептуальний підхід до забезпечення соціального благополуччя / О. А. Котуков, Н. А. Копилова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – X. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2010. – № 1. – С. 44–50.

4. *Мазуренко Г.* Фінансова політика місцевих органів влади у сфері соціальних гарантій та соціального забезпечення / Г. Мазуренко // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2004. – № 3. – С. 453–458.

5. *Папазова Е. Н.* Аналіз системи пенсiонного забезпечення громадян України / Е. Н. Папазова, И. М. Нога // Фінансово-банкiвські механізми державного управління економікою України : зб. наук. пр. ДонДУУ. – Донецьк, 2007. – Т. VIII. – Вип. 82. – С. 245–254. – (Серія “Державне управління”).

6. Соціальні індикатори рівня життя населення Донецької області за 2010 рік : стат. зб. – Донецьк : Головне управління статистики у Донецькій області, 2011. – 132 с.

Надійшла до редколегії 21.12.2011 р.

УДК 35:303.43

Н. В. ЛИСЕНКОВА

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ПРІОРИТЕТНА ФУНКЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто процес та етапи стратегічного контролінгу. Узагальнено теоретичні напрями стратегічного управління інноваційної діяльності.

Ключові слова: стратегічний контролінг, інноваційна діяльність, планування, ступінь ризику, управління інноваціями.

A process and stages of strategic controlling is considered in the article. Theoretical directions of strategic management of innovative activity are generalized.

Key words: strategic controlling, innovative activity, planning, degree of risk, management innovations.

Реалізація нових ідей, що безперервно з’являються, завжди пов’язана зі змінами в товарах, технологіях, методах організації. Отже, будь-яку зміну

можна розглядати як стратегічний план, здійснення якого вимагає відповідного стратегічного управління. Це означає, що тема стратегічного управління є, безумовно, актуальною. Крім того, вона нерозривно пов'язана з інноваційним менеджментом, оскільки інноваційний процес – це формування стратегічного контролінгу, підготовка і поступове здійснення інноваційних змін.

Стратегічний контролінг використовується в різних галузях і сферах діяльності, починаючи зі створення ядерних реакторів і космічних станцій до обробки квартири і розбиття газонів у саду. Тому однією з найважливіших ознак стратегічного контролінгу є сфера застосування. Дослідження методології управління проектами довели, що особливості окремого проекту визначають його учасники. До них відносяться всі особи, в тому або іншому ступені зацікавлені в проекті: розробники, менеджери, споживачі, спонсори тощо. Тому застосування методів управління проектами обумовлює особливі вимоги до інноваційних менеджерів, відповідальних за їх результативність. Саме вони повинні забезпечити узгодженість інтересів усіх учасників проекту для його успішної реалізації.

В Україні інноваційну стратегію розробляє і координує Міністерство України у справах науки і технологій. У нашій країні, особливо на регіональному рівні, почалося впровадження одного з основних загальноновизнаних варіантів інноваційного процесу, так званого “технологічного поштовху”, який передбачає виділення і розвиток пріоритетних напрямів науки і техніки, за умови наявності для цього необхідних матеріальних ресурсів, відповідного рівня експертизи і інформаційного забезпечення.

У процесі дослідження було узагальнено розробки таких учених, як В. Назаров, Я. Ващук, І. Імамугдінов, Д. Медовніков, О. Рицарева, С. Ніколасенко.

Слід зазначити, що проблема стратегічного контролінгу була розглянута не достатньо повно. Особливо багато уваги було зосереджено на процесі життєвого циклу стратегічного плану, його етапах. Але потрібно більш детально звернути увагу на методологію управління інноваційної діяльності.

Метою роботи є аналіз стратегічного контролінгу як елементу стратегічного управління, виявлення ступеня ризику, що супроводжує той або інший проект та забезпечення дієвого контролю за ним, а також з'ясування методів реалізації інноваційної стратегії.

Вибір стратегії є запорукою успіху інноваційної діяльності. Фірма може опинитися в кризі, якщо не зуміє передбачати обставини, що змінюються, і відреагувати на них вчасно. Вибір стратегії є найважливішою складовою циклу інноваційного менеджменту. В умовах ринкової економіки керівнику недостатньо мати хороший продукт, він повинен уважно стежити за появою нових технологій і планувати їх упровадження у своїй фірмі, щоб не відстати від конкурентів. Стратегія може бути об'єднана з процесом ухвалення рішень. В обох випадках є цілі (об'єкти стратегії) і засоби, за допомогою яких досягаються поставлені цілі (ухвалюються рішення). Чітко сформульована стратегія важлива для просування нововведень [2].

Стратегія означає взаємозв'язаний комплекс дій в ім'я зміцнення життєздатності і потужності даного підприємства (фірми) по відношенню до його конкурентів. Іншими словами, стратегія – це детальний усебічний комплексний план досягнення поставленої мети.

Усе більша кількість фірм визнає необхідність стратегічного контролінгу і активно упроваджує його. Це обумовлено конкуренцією, що зростає. Доводиться жити не тільки сьогоднішнім днем, але передбачати і планувати можливі зміни, щоб вижити і виграти в конкурентній боротьбі. З вибором стратегії пов'язана розробка планів проведення досліджень і розробок і інших форм інноваційної діяльності [4].

Слід зазначити, що стратегічне планування переслідує дві основні цілі:

1. Ефективний розподіл і використання ресурсів. Це так звана “внутрішня стратегія”. Планується використання таких обмежених ресурсів, як капітал, технології, люди. Крім того, здійснюється придбання підприємств у нових галузях, вихід з небажаних галузей, підбір ефективного “портфеля” підприємств.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Ставиться завдання забезпечити ефективне пристосування до зміни зовнішніх чинників (економічні зміни, політичні чинники, демографічна ситуація тощо).

Стратегічне планування ґрунтується на проведенні численних досліджень, зборі і аналізі даних. Це дозволяє не втратити контроль за ринком. При цьому слід враховувати, що в сучасному світі обстановка стрімко змінюється. Отже, стратегія повинна бути розроблена так, щоб при необхідності її можна було ліквідувати.

Розробка стратегії починається з формулювання загальної мети організації. Вона повинна бути зрозуміла будь-якій людині. Постановка мети відіграє важливу роль у зв'язках фірми із зовнішнім середовищем, ринком, споживачем. Загальна мета організації повинна враховувати таке:

- основний напрям діяльності фірми;
- робочі принципи в зовнішньому середовищі (принципи торгівлі; відносини до споживача; ведення ділових зв'язків);
- культуру організації, її традиції, робочий клімат.

При виборі мети потрібно враховувати два аспекти: хто є клієнтами фірми і які потреби вона може задовольнити [3].

Стратегія є відправним пунктом теоретичних і емпіричних досліджень. Організації можуть відрізнитися тим, наскільки їх керівники, що ухвалюють ключові рішення, пов'язали себе зі стратегією використання нововведень. Якщо вище керівництво підтримує спроби реалізувати нововведення, вірогідність того, що нововведення буде прийнято до впровадження в організації, зростає. Під час залучення до процесу ухвалення рішень вищого керівництва значення стратегічних і фінансових цілей зростає.

Щоб правильно проводити стратегічний контролінг і розробляти інноваційну стратегію, слід звернути увагу на класифікацію проектів. Важлива класифікаційна ознака – ступінь ризику, що супроводжує той або інший проект.

При цьому привабливість проектів першої групи полягає в дуже високому рівні їх результативності і прибутковості і, відповідно, винагороди учасників у разі успіху.

Проекти класифікуються за такими важливими параметрами: тривалість, тобто терміни виконання; джерела фінансування; об'єми фінансування; виконавці; характер і призначення, тобто функції і цілі [1].

Таким чином, проекти можуть бути короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими; реалізовуватися силами самого споживача або із залученням позикових засобів і інших зацікавлених у його результатах господарюючих суб'єктів, комерційних, фінансово-кредитних структур тощо; виконуватися в підрозділах самого підприємства або передаватися в інші спеціалізовані структури, наприклад науково-дослідного і інженерно-конструкторського профілю тощо. На базі оцінки основних параметрів проект визнається невеликим, середнім або великим.

Проект може охоплювати як повний інноваційний цикл, так і неповний або окремі його стадії і етапи. Унаслідок цього виділяються науково-дослідницькі та прикладні проекти відносно конкретних продуктів, технологічних процесів, організаційно-управлінських нововведень тощо, а також проекти змішаного типу.

Обов'язковою умовою, специфічною характеристикою будь-якого проекту є чітке виділення моменту його початку і завершення – конкретні часові межі.

Оскільки кожен проект є розміреною сукупністю соціального, організаційного, ділового і політичного середовищ, в яких він існує, то він здійснюється на перетині цих середовищ [2].

Менеджерам, що здійснюють безпосереднє керівництво конкретною інноваційною діяльністю, доцільно діяти за такою загальною схемою, що визначає порядок їх пріоритетів в роботі:

- забезпечувати виконання графіків роботи в строк;
- справлятися з ресурсними обмеженнями;
- здійснювати взаємозв'язок між проектними групами;
- заручатися довірою і підтримкою учасників проекту;
- установлювати основні, ключові дати проекту;
- адекватно реагувати на зміни;
- створювати умови для дотримання плану проектною групою;
- забезпечувати підтримку вищого керівництва;
- вирішувати виникаючі конфлікти;
- взаємодіяти із зовнішніми учасниками проекту.

Інноваційний процес охоплює етапи створення як нововведення, так і нововведення. Етапи створення нововведення включають такі стадії:

- фундаментальні дослідження і розробка теоретичного підходу до рішення проблеми;
- прикладні дослідження і експериментальні моделі;
- експериментальні розробки;
- первинне освоєння;
- споживання і старіння, необхідна ліквідація застарілого і створення замість нього нового.

Представлений таким чином інноваційний процес повною мірою відображає життєвий цикл нового продукту.

Під життєвим циклом розуміється стадійність процесу, єдність його початкової стадії, коли нововведення тільки створюється, а також упровадження, зростання і, нарешті, припинення існування.

Стосовно нововведення як процесу перенесення нововведення до сфери застосування, зміст життєвого циклу декілька відрізняється і включає такі стадії:

– зародження – усвідомлення потреби і можливості змін, пошук і розробка нововведень;

– освоєння – впровадження, експеримент, здійснення виробничих змін;

– дифузія – розповсюдження, тиражування і багатогранне повторення на інших об'єктах;

– рутинізація – коли нововведення реалізується в стабільних, постійно функціонуючих елементах об'єктів.

Нововведення як процес не може вважатися повністю завершеним, якщо воно зупиниться на одній з цих проміжних стадій. У свою чергу, життєвий цикл нововведення може припинитися на стадії використання, якщо не з'єднається з нововведенням [4].

Таким чином, обидва життєві цикли взаємозв'язані, взаємообумовлені і неможливі один без одного. Обидва життєві цикли охоплюються загальним поняттям “інноваційний процес”, і основна відмінність між ними полягає в тому, що в одному випадку відбувається процес формування нової продукції, в іншому – процес її комерціалізації. У будь-якому випадку процес перекладу нововведення в нововведення вимагає витрат різних ресурсів, основними з яких є інвестиції і час.

Основними аспектами реалізації стратегічного управління інноваційною діяльністю є такі: планування, моніторинг і контроль, менеджмент ризику. У процесі складання первинного плану виконання проекту і його подальшій деталізації визначаються зміст конкретних заходів, їх взаємозв'язок і терміни, а також ресурсні потреби.

Потім на етапі реалізації плану проводиться постійне порівняння реальних і запланованих характеристик проекту з метою виявлення виникаючих відхилень і своєчасного усунення негативних явищ, здатних негативно вплинути на подальші результати роботи. Для цього проводяться необхідні перевірки і використовуються різні форми оперативної і поточної звітності.

І, нарешті, в будь-якому проекті одне з найбільш важливих завдань полягає в максимально точній оцінці ризику і забезпеченні дієвого контролю за ним. Слід врахувати, що в цьому випадку оцінюється і первинний ризик проекту, що існує з моменту ухвалення якої-небудь ідеї з реалізації у формі проекту, і ризик, що виникає безпосередньо у процесі реалізації проекту під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього характеру [1].

Реально уникнути виникнення небажаних тенденцій і можливої небезпеки краху проекту можна за допомогою спеціальних методів менеджменту ризику. Можливість їх застосування залежить від того, в якому ступені сформувалися

і виявляються негативні тенденції. Якщо в конкретний момент часу існує загроза ризику, обумовлена високою вірогідністю посилення впливу негативних чинників у найближчому або віддаленому майбутньому, то використовуються профілактичні методи, що перешкоджають переростанню загрози ризику в конкретну проблему. Якщо ж проблема вже існує і реально загрожує успішності проекту, то для її усунення і виправлення виниклої ситуації використовуються так звані у відповідь методи.

Отже, стратегічний контролінг нерозривно пов'язаний з упровадженням нових ідей. Тому важливо уміти управляти цим процесом і знати, як правильно реалізовувати інноваційну стратегію в цьому випадку.

Оскільки процес стратегічного контролінгу досить складний і зачіпає практично всі сфери життя і діяльності людини, то контрольні проекти класифікують за різними ознаками. До них відносять часові рамки, джерела фінансування, об'єми фінансування, виконавців, характер і призначення, тобто функції і цілі. Проте однією з головних ознак є ступінь ризику, що супроводжує той або інший проект.

Існують такі проекти:

– з дуже високим рівнем ризику, для яких характерна найбільша, невизначеність шансів на успіх і результат яких наперед передбачити практично неможливо;

– з середньою або незначною часткою ризику, коли очікувані результати в достатній мірі очевидні і остаточні підсумки можна передбачити з щодо високої ступенем точності без особливих додаткових розрахунків і зусиль.

Разом з тим слід враховувати різні інтереси учасників проекту, визначувані власне характером участі, їх “природою”, оскільки для одних – це кінцеві результати проекту, для інших – безпосередньо процес дослідження або створення нового продукту, можливість апробації нових методів, прийомів, принципів, для третіх – об'єми і терміни інвестування і можливість отримання прибутків на вкладені засоби.

Таким чином, менеджерам, що здійснюють безпосереднє керівництво конкретною інноваційною діяльністю, тобто займаються стратегічним контролінгом, треба доцільно діяти визначеною, вказаною раніше, загальною схемою, що визначає порядок їх пріоритетів у роботі.

Література:

1. *Імамутдінов І. Методи вибору інноваційної стратегії // І. Імамутдінов, Д. Медовников, О. Рицарева // Эксперт. – 2010. – № 7. – 15 серп.*
2. *Менеджмент організацій : навч. посіб. / за ред. З. П. Румянцевої, Н. А. Саломатіної. – М. : ИНФРА, 2010. – 432 с.*
3. *Назаров В. Державна інноваційна політика на регіональному рівні / В. Назаров, Я. Ващук // Ділова Україна. – 2008. – № 44. – С. 34–36.*
4. *Ніколаєнко С. Національна інноваційна система – дорога в майбутнє / С. Ніколаєнко // Уряд. кур'єр. – 2009. – № 7. – 9 серп.*