

## АВТОМОБІЛЬНИЙ ТРАНСПОРТ

УДК 338.24:658.589

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,

КЛЕПІКОВА О.В., аспірант,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АТП

*Анотація.* На підставі системно-кібернетичного підходу розроблено систему управління інноваційною діяльністю в АТП, в якій управлінські роботи організовані у вигляді розширеного та елементарного циклів управління. Розширений цикл відповідає стратегічному та тактичному горизонтам управління, елементарний цикл – оперативному. Для встановлення взаємозв'язку та послідовності реалізації управлінської функції у кожному циклі управління інноваційною діяльністю об'єднані в три блоки: вирішальний, перетворювальний та інформаційно-контрольний.

*Ключові слова:* інноваційна діяльність, система управління, горизонт управління, цикл управління, суб'єкт управління, функція управління.

SHINKARENKO V., Dr., Econ. Sc.,

KLEPIKOVA O., Postgraduate,

*Kharkiv National Automobile and Highway University*

### SYSTEM OF INNOVATIVE ACTIVITY MANAGEMENT AT A MOTOR-TRANSPORT ENTERPRISE

*Abstract.* On the basis of the system and cybernetic approach a system of innovative activity management at a motor-transport enterprise where the administrative work is organized as extended and elementary cycles of management has been developed. The extended cycle corresponds to strategic and tactical horizons of management and the elementary cycle corresponds to an operative one. To define the correlation and sequence of realization the administrative functions in each cycle of innovative activity management are united into three blocks: decisive, reorganizing and information and control.

*Key words:* innovative activity, management system, management horizon, management cycle, management subject, management function.

**Постановка проблеми.** Інноваційна діяльність спрямована на створення (або залучення із зовнішнього середовища) та впровадження таких інновацій, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій,

забезпечували б перспективи розвитку. Однак можливості підприємств щодо створення (або залучення) інновацій різні, що зумовлено, передусім, існуючими ресурсними обмеженнями. Тому управління інноваційною діяльністю слід здійснювати, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновацій у формуванні конкурентних переваг, а з другого, – на ресурсні можливості підприємства. Саме в цьому полягає проблема, для вирішення якої необхідно створити систему управління інноваційною діяльністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування системи управління інноваційною діяльністю на засадах системного підходу висвітлюється в роботах Т.І. Балабанова [1], Р.А. Фатхутдінова [2], Л.Н. Огольової [3].

Найбільш спрощена структура системи управління представлена Т.І. Балабановим [1, с. 133]. Вона складається з двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління. Зв'язок системи із зовнішнім середовищем відображений недостатньо: на вході системи є тільки зовнішня інформація (про ситуацію на ринку, постанови уряду, накази міністерств та ін.) та зворотна інформація (про стан об'єкта управління), вихід системи не вказаний. Від суб'єкта до об'єкта управління здійснюється передача командної інформації, яка, на думку автора, характеризує процес управління. Однак, процес управління є ширше, ніж передача командної інформації. Його зміст складає реалізація визначених функцій управління у певній циклічній послідовності. В своїй роботі автор виділяє такі функції управління інноваційною діяльністю, як прогнозування, планування, організацію, регулювання, координацію, стимулювання, контроль [1, с. 134]. Але увага приділяється лише окремим аспектам їх реалізації, що свідчить про відсутність системності стосовно розгляду функцій управління.

Інша структура системи управління інноваційною діяльністю представлена Р.А. Фатхутдіновим [2, с. 35]. В системі виділені такі елементи: керована та керуюча підсистеми, цільова підсистема, підсистема наукового супроводу та підсистема забезпечення. Кожен з елементів структурований. Так, керуюча підсистема включає управління персоналом, розробку управлінського рішення, координацію виконання інноваційних проектів; підсистема наукового супроводу – наукові підходи, функції менеджменту, методи менеджменту; під-

система забезпечення – правове, методичне, ресурсне, інформаційне забезпечення; цільова підсистема – формування портфеля новацій та портфеля інновацій. Вхід системи визначений як «сировина, матеріали, комплектуючі, енергія, інформація, обладнання, кадри, документи» [2, с. 36]; вихід – продукція, що випускається підприємством. Однак, з представленою структурою системи управління неможливо погодитися. Нечітко та неконкретно виділені та структуровані її підсистеми: розробка управлінського рішення (якого?); чому виділена система наукового супроводу, адже функції управління виконуються суб'єктом управління (керуючою підсистемою), а наукові підходи та методи менеджменту є інструментарієм з їх реалізації; чому виділена підсистема забезпечення, якщо усі її елементи є входом системи; вихід системи графічно пов'язано із цільовою підсистемою; не вказано які саме зв'язки існують між підсистемами та ін. Виділяючи такі функції управління, як стратегічний маркетинг, планування, організацію, облік, контроль, мотивацію та регулювання [2, с. 39], автор не розкрив їх змісту та послідовності реалізації, а лише відмітив їх наявність в системі управління.

Огольова Л.Н. в структурі системи управління інноваційною діяльністю виділяє чотири елементи: керуючу, керовану, наукову та підсистему забезпечення. Вхід системи – усі види ресурсів, вихід – інновації. Виділені підсистеми структуровані: керуюча включає цілі, функції, методи, структури; наукова підсистема – лабораторні дослідження, конструкторські розробки, патентування, покупку ліцензій, випробування; підсистема забезпечення складається з інформаційної, ресурсної, методологічної, правової, природоохоронної підсистем. Таке структурування, як і в попередній системі управління, також нечітко та неконкретне: підсистема забезпечення дублює вхід системи; усі елементи наукової підсистеми є процесами інноваційної діяльності, які мають бути віднесені до керованої підсистеми. Виділяючи такі функції управління, як планування, координацію, організацію, мотивацію, аналіз, облік, контроль [3, с. 39], автор в структурі системи управління лише вказує їх місце – керуюча підсистема, не відображаючи їх реалізації.

Отже, жодна з розглянутих систем управління не розкриває змісту процесу управління інноваційною діяльністю.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що наявні наукові розробки з управління інноваційною діяльністю не повною мірою висвітлюють питання формування системи управління, мають узагальнений та неоднозначний характер. Крім того, відсутній єдиний погляд на склад функцій управління інноваційною діяльністю.

**Мета статті.** Метою даною статті є визначення складу та послідовності функцій управління інноваційною діяльністю, а також побудова структури системи управління інноваційною діяльністю на основі використання системно-кібернетичного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Система управління інноваційною діяльністю в АТП не є еквівалентною системі управління підприємством в цілому. Вона включає ті функції та дії, які пов'язані із вибором, ініціацією та реалізацією в підприємстві інноваційних процесів, які дозволяють створити суттєві конкурентні переваги за наявних ресурсних обмежень та забезпечити належну економічну віддачу ресурсів.

Велике значення при побудові системи управління має визначення мети її функціонування. Це пояснюється тим, що в системі управління виправдані тільки такі рішення, що сприяють досягненню мети функціонування. Неправильне або нечітке формулювання мети функціонування системи управління призведе до того, що вона буде працювати неефективно, тому що зусилля суб'єкта управління будуть здійснюватися нецілеспрямовано. Основою для встановлення мети функціонування системи управління є призначення об'єкта управління. В статті [4] визначено, що призначенням інноваційної діяльності в АТП є створення умов для реалізації інноваційних процесів. Отже, основною метою функціонування системи управління інноваційною діяльністю в АТП є узгодженість дій та зусиль працівників підприємства для найбільш ефективної реалізації інноваційних процесів, що відбуваються в підприємстві.

Наступний етап формування системи управління інноваційною діяльністю в АТП полягає в обґрунтуванні функцій, реалізованих суб'єктом управління, та визначенні послідовності їх реалізації.

На основі аналізу та узагальнення різних точок зору (табл.) прийнятий такий склад загальних функцій управління інноваційною діяльністю: планування, аналіз, облік, контроль, організація, координація та мотивація.

Таблиця

## Визначення складу функцій управління інноваційною діяльністю

Функція управління	Автори							Прийнятий склад функцій управління
	Балабанов Т.І., [1]	Фатхутдінов Р.А., [2]	Огольова Л.Н., [3]	Тичинський А.В., [5]	Гольдштейн Г.Я., [6]	Скібіцький О.М., [7]	Морозов Ю.П., [8]	
Прогнозування	+			+				
Планування	+	+	+	+	+	+	+	+
Організація	+	+	+	+	+	+	+	+
Регулювання	+	+						
Координація	+		+	+	+	+	+	+
Стимулювання	+							
Контроль	+	+	+	+	+	+	+	+
Стратегічний маркетинг		+						
Облік		+	+	+	+		+	+
Мотивація		+	+		+	+	+	+
Аналіз			+	+	+	+	+	+
Оцінка					+			

Систему управління інноваційною діяльністю пропонується представити з використанням принципів кібернетичного підходу. У зв'язку з цим в керуючій підсистемі необхідно виділити розширений і елементарний цикли управління [9, с. 151].

Циклом управління маємо розуміти повну сукупність складових процесу управління, які з періодичністю впливають одна на одну. Розширений цикл управління відповідає стратегічному та тактичному горизонтам управління та відображає управління інноваційною діяльністю в цілому на підприємстві; елементарний цикл характеризує оперативний горизонт та відображає управління окремими процесами інноваційної діяльності.

Об'єктом під час управління інноваційною діяльністю в АТП на основі використання процесного підходу запропоновано розуміти сукупність таких основних та допоміжних процесів: визначення інноваційної ідеї, розробка концепції інновації, створення інфраструктури інноваційного процесу, реалізація інноваційного процесу. Отже, співвідношення розширеного та елементарних циклів набуває вигляду (рис. 1).

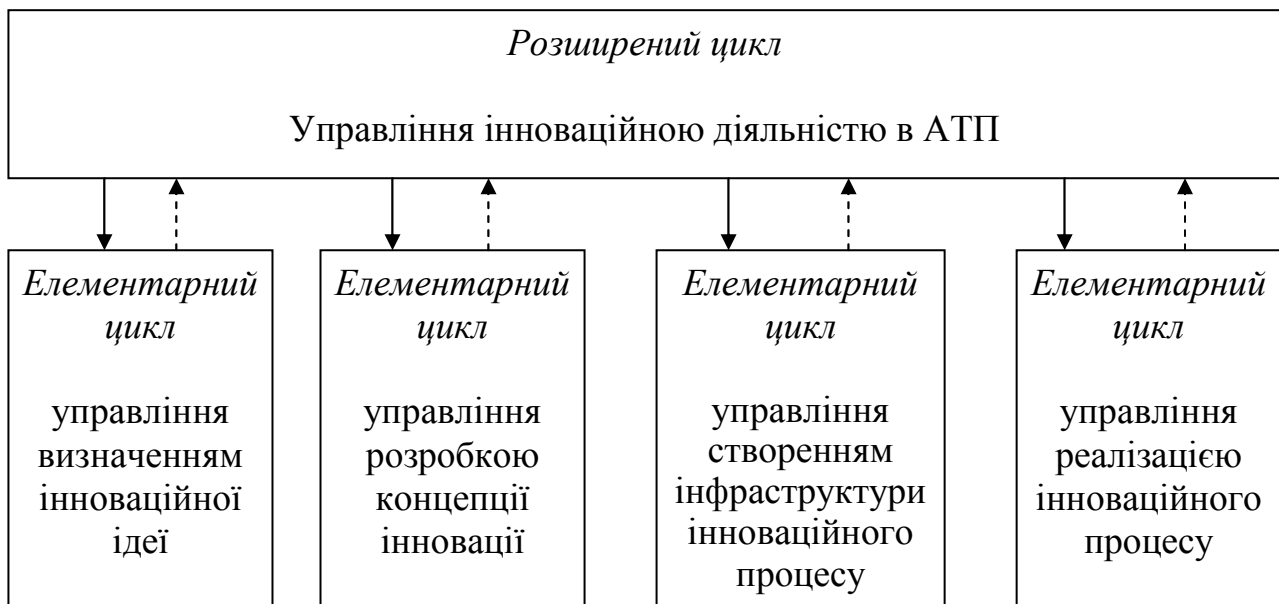


Рис. 1. Взаємозв'язок розширеного та елементарних циклів управління інноваційною діяльністю в АТП

З метою встановлення змісту та зв'язків функцій управлінського циклу в системі управління умовно виділяють три основні

блоки функцій: вирішальний (*D*), перетворювальний (*R*) та інформаційно-контрольний (*I*) [9, с. 151; 10, с. 36]. В інформаційно-контрольному блоці сигнали зворотного зв'язку від об'єкта управління трансформуються та направляються у вирішальний блок, де ухвалюється управлінське рішення. Останнє потрапляє до перетворювального блоку, в якому набуває активної форми й передається виконавчому органу.

Запропонована загальна схема системи управління інноваційною діяльністю в АТП представлена на рис. 2.

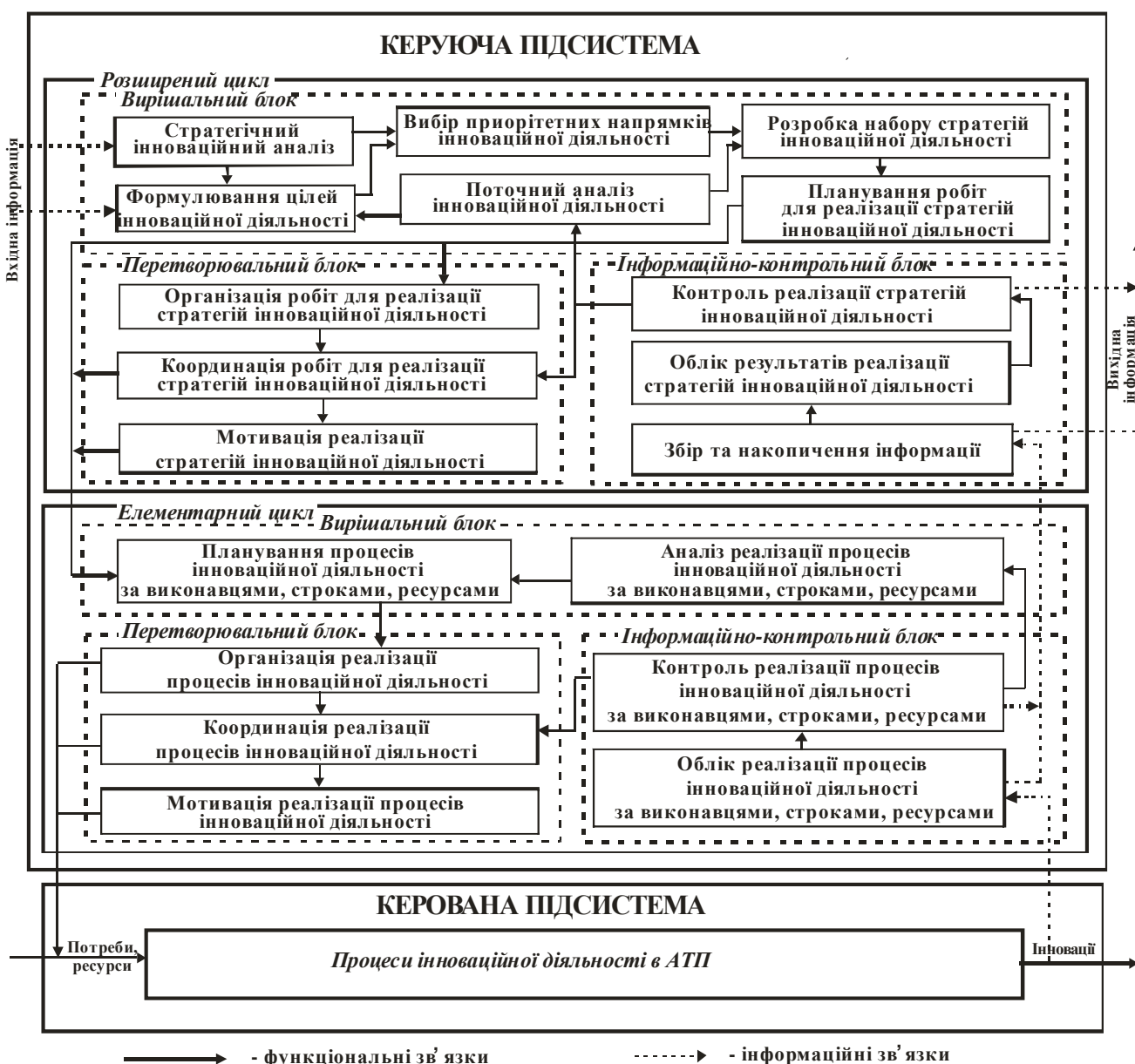


Рис. 2. Система управління інноваційною діяльністю в АТП

У вирішальному блоці розширеного циклу реалізуються функції аналізу та планування. Основним змістом функції аналізу є інноваційний аналіз: стратегічний та поточний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення тенденцій його змін; аналіз конкурентів та їх інноваційної поведінки; аналіз послуг, що існують на ринку та технологій їх надання; аналіз потреб споживачів; аналіз стану підприємства та його конкурентних переваг; аналіз ринку новацій.

На основі вхідної інформації та результатів інноваційного аналізу формулюються цілі інноваційної діяльності підприємства. Вхідна інформація включає місію та загальні цілі розвитку підприємства, цілі його функціональних стратегій (маркетингової, інвестиційної, операційної та інших). Цілями інноваційної діяльності у загальному вигляді є такі, як підвищення ефективності виробництва та отримання конкурентних переваг на основі використання наукових, науково-технічних та інтелектуальних досягнень. Але вони можуть варіюватися залежно від зовнішніх умов та характеристик внутрішнього середовища.

Далі відповідно до визначених цілей та результатів аналізу визначаються пріоритетні напрямки інноваційної діяльності, що розкриваються перед підприємством, виходячи з оптимального для нього співвідношення виявлених можливостей та загроз.

Для досягнення поставлених цілей у визначеному напрямку розробляється набір стратегій інноваційної діяльності. Розробка стратегій полягає у визначенні бажаних параметрів стратегій. Такі настанови встановлюються для усіх основних сфер діяльності підприємства.

Планування робіт для реалізації стратегій інноваційної діяльності здійснюється у вигляді визначення конкретних робіт зі своїми строками та ресурсами.

У перетворювальному блоці розширеного циклу здійснюються функції організації, координації та мотивації робіт для реалізації стратегій інноваційної діяльності. Організація реалізації стратегій інноваційної діяльності передбачає комплекс управлінських та виробничих процесів, спрямованих на реалізацію набору стратегій. Координація забезпечує безперервність та злагодженість реалізації стратегій. Мотивація реалізації стратегій спрямована на розробку



систем і важелів стимулювання з метою переконання працівників у необхідності робіт для реалізації стратегій інноваційної діяльності.

В інформаційно-контрольному блоці розширеного циклу здійснюється не тільки збір, накопичення та обробка інформації, але й контроль за реалізацією стратегій інноваційної діяльності та відповідних планів. У загальній системі управління контроль є елементом зворотного зв'язку. За кожною стратегією в ході контролю її реалізації отримується інформація, на основі якої проводиться поточний аналіз інноваційної діяльності, що виявляється підставою для внесення коректив у набір стратегій інноваційної діяльності.

Елементарні цикли забезпечують виконання завдань управління кожним з процесів інноваційної діяльності та взаємодію з кожним з учасників-виконавців процесів інноваційної діяльності. Управлінські функції елементарних циклів також об'єднані в три блоки: інформаційно-контрольний, вирішальний та перетворювальний.

**Висновки.** Таким чином, отримала подальший розвиток система управління інноваційною діяльністю в АТП, в якій, на відміну від існуючих, на основі використання системно-кібернетичного підходу управлінські роботи організовані в розширений та елементарний цикли управління.

### Література

1. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – СПб. : Изд-во «Питер», 2000. – 208 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2005. – 448 с.
3. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент / Л.Н. Оголева, В.М. Радиковский, В.Н. Сумароков и др.; под ред. Л.Н. Оголевой. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 238 с.
4. Клепікова О.В. Модель інноваційної діяльності в підприємстві / О.В. Клепікова // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – Харків : ХНАДУ. – 2010. – Вип. 15. – С. 32–39.
5. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт / Тычинский А.В. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – 152 с.
6. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 1998. – 132 с.
7. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 408 с.

8. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент / Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г. Городнов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 471 с.

9. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : моногр. / О.М. Криворучко. – Харків : ХНАДУ, 2006. – 404 с.

10. Удовиченко Е.Т. Комплексные автоматизированные системы управления качеством : (методы и средства проектирования) / Е.Т. Удовиченко, Ю.И. Койфман, Ю.А. Банин. – М. : Изд-во стандартов, 1989. – 192 с.

**Рецензент:** О.М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.  
**Стаття надійшла до редакції** 6.09.10 р.

УДК 339.138

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,  
*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **ОСНОВНІ СУБ'ЄКТИ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН АТП**

*Анотація.* Розглянута модель партнерських відносин АТП, в якій виділені чотири типи партнерства. Запропонована загальна система управління маркетингом партнерських відносин АТП з основними групами суб'єктів взаємодії. Керуюча підсистема представлена у вигляді структурно-функціональної підсистеми, інформаційно-поведінкової й підсистеми саморозвитку. В якості керованої підсистеми маркетингом партнерських відносин АТП запропоновано інтегровані процеси взаємовідносин зо всіма можливими суб'єктами взаємодії.

*Ключові слова:* взаємодія, суб'єкти взаємодії, партнер, взаємовідносини, модель партнерських відносин, маркетинг партнерських відносин, системний підхід.

FEDOTOVA I., Cand., Econ. Sc.,  
*Kharkiv National Automobile and Highway University*

## **MAIN SUBJECTS OF INTERACTION IN THE PARTNERSHIP MARKETING SYSTEM OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE**

*Abstract.* A model of partnership at a motor-transport enterprise, which provides four types of partnership, has been considered. The general partnership marketing system of a motor-transport enterprise with major groups of interaction subjects has been suggested. The managing subsystem is presented in the form of structural-and-functional, information-and-behavioral and