



УДК 330.88

JEL Classification: L19

Віта Юхименко

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»,
проспект Перемоги, 37, м. Київ, 03056
e-mail: vita_u@ukr.net
аспірант кафедри менеджменту

РОЗПОДІЛ РОЛЕЙ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті наведені результати оцінювання розподілу ролей учасників процесу формування стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування. Метою статті є аналіз розподілу ролей учасників процесу формування стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування, що передбачає реалізацію управлінських, інформаційних, виробничих, фінансових, маркетингових, логістичних та бізнес-процесів управління якістю. Для аналізу формування стратегій інноваційного розвитку підприємств було досліджено його етапи, що передбачають взаємодію певного кола осіб, які відіграють у цьому процесі певні ролі. У основу дослідження покладено авторський підхід, який отримав назву “процесний”. Розглянуто кожну роль окремо та визначено, яке місце займає кожна серед усієї їх сукупності. Автором розглянуто розподіл ролей у процесі впровадження ERP-системи на підприємстві від моменту виникнення ідеї до реалізації проекту і його фінансування.

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційний розвиток, ролі, бізнес-процеси, машинобудування.

Віта Юхименко

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье приведены результаты оценки распределения ролей участников процесса формирования стратегий инновационного развития предприятий машиностроения. Целью статьи является анализ распределения ролей участников процесса формирования стратегий инновационного развития предприятий машиностроения, которая предусматривает реализацию управленческих, информационных, производственных, финансовых, маркетинговых, логистических и бизнес-процессов управления качеством. Для анализа формирования стратегий инновационного развития предприятий было исследовано его этапы, предусматривающие взаимодействие определенного круга лиц, которые играют в этом процессе определенные роли. В основу исследования положен авторский подход, который получил название “процесный”. Рассмотрены каждая из ролей отдельно и определено, какое место занимает каждая среди

всей их совокупности. Автором рассмотрены распределение ролей в процессе внедрения ERP-системы на предприятии с момента возникновения идеи до реализации проекта и его финансирования.

Ключевые слова: стратегическое управление, инновационное развитие, роли, бизнес-процессы, машиностроения.

Vita Iukhymenko

National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”,
Prospect Peremohy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine

e-mail: vita_u@ukr.net

PhD student, Department of Management

ROLES IN THE STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT FORMATION

Abstract. *The article presents the results of evaluation the roles in strategies innovative development formation at engineering enterprises. The aim of the article is to analyze the roles of participants forming process innovation development strategies of engineering enterprises, provided for the implementation of management, information, production, financial, marketing, logistics and quality management business processes. Steps involving interaction with certain circle of people who play in this process, certain roles were studied to analyze the formation of innovation development strategies. The research is based on the author's approach, which was called the "processing". Each of the roles were considered separately and the place of each in their totality were determined. The author examined the distribution of roles in the implementation process of ERP-systems at the enterprise from the idea inception to project implementation and its financing.*

Keywords: *strategic management; innovation development; roles; business processes; engineering.*

Постановка проблеми. Для аналізу формування стратегій інноваційного розвитку підприємств необхідно дослідити його етапи, що передбачають взаємодію певного кола осіб, які відіграють у цьому процесі певні ролі. Кожна інновація, залежно від цілей і характеру проекту, буде вимагати унікальних та спеціальних процесів їх послідовності. Це допоможе у пошуку нових можливостей та виявленні конкурентних переваг діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що проблематика стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств (СУІРП) є багатоаспектною та (незважаючи на суттєві напрацювання зарубіжних і вітчизняних науковців) досі актуальною для подальших досліджень. Наукові пошуки авторів присвячені визначенню елементного складу СУІРП, чинників, що формують конкурентні переваги підприємства, ролі персоналу у досягненні стратегічних позицій тощо.

Серед основоположників СУІРП слід назвати Г. Мінцберга, який визначив «п'ять П» стратегії, довів їх тісний взаємний зв'язок і обґрунтував доцільність їх комплексного використання [9].

У працях Г. Хамела та К. Прахалата превалює думка, що СУІРП – це галузеве лідерство і створення конкурентних переваг на ринках майбутнього за рахунок формування компетенцій працівників [10]. І. Нонака та Х. Такеучі як основне завдання підприємства визначили поступову трансформацію неформалізованого знання окремих співробітників у загальний масив формалізованих знань підприємства [6].

На думку Ч. Кіма, суб'єкт господарювання має створювати свій унікальний товар чи послугу, заповнювати незайняті ніші і бути унікальним, що забезпечить йому безперечне виживання та ефективне позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску [2]. К.

Крістенсен стверджує, що ключовими у процесі стратегічного управління є фактори «підривного» зростання [1].

Шершньова З. Є. наголошує, що кожна із згаданих концепцій акцентує увагу на певних моделях і методах розробки стратегій [12]. Однак, практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з іншого, – існують елементи, що їх використовують усі автори.

Невирішені частини проблеми. Успіх стратегічного управління інноваційним розвитком залежить від правильності розуміння керівництвом принципів його реалізації (їх комплексу та порядку) та бачення шляхів розв'язання основних проблем, які було виявлено у діяльності підприємств залізничного машинобудування (недостатній рівень розвитку сучасних технологій залізничного машинобудування, низький рівень сервісу, велика кількість рухомого складу залізничного транспорту, у якого закінчився нормативний термін експлуатації, недостатній розмір інвестицій в основний капітал тощо), їх здатності знаходити, на яких ланках ланцюга відбулися збої (сконцентрована неефективність), оцінити ступінь впливу та розробити заходи для їх мінімізації або навіть нівелювання.

Мета статті – проаналізувати розподіл ролей учасників процесу формування стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування, що передбачає реалізацію управлінських, інформаційних, виробничих, фінансових, маркетингових, логістичних та бізнес-процесів управління якістю.

Об'єктом дослідження став процес стратегічного управління бізнес-процесами діяльності підприємства, через ролі його учасників.

Основні результати дослідження. Етапи формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства передбачають взаємодію певного кола осіб, що відіграють у цьому процесі певні ролі. Кожна інновація, залежно від цілей і характеру проекту, буде вимагати унікальних та спеціальних процесів їх послідовності.

У рамках запропонованого нами процесного підходу, ролі є конкретизованими, а процес формування стратегії інноваційного розвитку є результатом взаємодії цих ролей. Доцільність обраного нами підходу пояснюється тим, що інноваційні процеси складно піддаються параметризації. Проте, спочатку проведемо аналіз дефініцій бізнес-процесу, що наводяться різними авторами.

Репин В.В. під бізнес-процесом розуміє «структуровану послідовність дій щодо виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності» [6].

Хаммел М. визначає бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача [10].

Деякі автори розглядають бізнес-процес як множину внутрішніх кроків (видів) діяльності зі створення продукції, необхідної клієнту, вартість, довговічність, сервіс та якість якої задовольняє споживача [5, 7, 11].

За Людоговським А., «бізнес-процес – це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси, створює цінності та видає результат» [4]. Д. Мартін запропонував замінити термін на інший – «потік цінностей», щоб уникнути, як він вважав, непорозуміння, пов'язаних із різним трактуванням процесу» [5, с. 18]. У стандарті систем управління якістю (ISO 9001:2008) бізнес-процес визначається як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що матимуть цінність для споживачів [8].

На основі проведеного аналізу представлених у літературі тлумачень поняття «бізнес-процес», запропонували власну дефініцію, у якій в узагальненому вигляді представлені всі його найважливіші ознаки у контексті формування стратегій інноваційного розвитку: **бізнес-процес** – це формалізована система знань, щодо застосування методів і засобів певного рівня інноваційності, а також компетенцій у процесі реалізації мети підприємства, установи, закладу.

Таким чином, адаптувавши класифікацію, запропоновану у [3, с. 71], до потреб підприємств ЗМ, ми розробили власний розподіл ролей, необхідних для реалізації процесного підходу (табл. 1). З метою ефективного формування, сформулювавши мету, встановивши терміни і визначивши ресурси, дозволити вільну взаємодію для реалізації процесу.

Нижче наведена характеристика визначених нами ролей.

Активатори – особи, які ініціюють процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Експерти* – займаються пошуком інформації. Їх місія полягає в аналізі і забезпеченні інформацією, що необхідна на усіх стадіях від початку і до впровадження стратегії.

Автори – менеджери, які виробляють ідеї для іншої частини групи. Їх функція полягає у генеруванні нових концепцій і можливостей, пошуку нових рішень.

Розробники – менеджери, які спеціалізуються на втіленні ідей в продукти та послуги, вони надають форму концепції та розробляють приблизний план маркетингу. Автори придумують ідеї; розробники винаходять речі. Їх функція полягає в перетворенні ідей у рішення.

Виконавці – менеджери, які відповідають за реалізацію та виконання процесу формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Їх функція полягає в реалізації, тобто стратегію зі стадії розробки втілити на підприємстві.

Таблиця 1

Розподіл ролей процесу формування СІРП за функціями відповідно до процесного підходу*

Ролі	<i>Активатори (джерела ідей)*</i>	<i>Експерти</i>	<i>Автори</i>	<i>Розробники</i>	<i>Виконавці</i>	<i>Інвестори</i>	
Бізнес-процеси	<i>Управлінські</i>	Топ-менеджмент	Аналіз валідної інформації та стратегічних альтернатив	Вибір СІРП	Ухвалення операційних стратегій	Контроль та моніторинг СІРП	Прийняття рішень щодо джерел та обсягів інвестування
	<i>Інформаційні</i>	НДІ Дослідники та винахідники	Збір та забезпечення доступу до інформації	Вибір інформаційної стратегії	Інформаційна підтримка	Забезпечення інформаційної взаємодії	Оцінка ефективності інформаційних потоків
	<i>Виробничі</i>	Персонал	Оцінка виробничого потенціалу	Вибір виробничої стратегії	Проведення НДДКР	Налагодження виробництва	Надання пропозицій щодо якісних характеристик продукції
	<i>Фінансові</i>	Замовники	Прогноз фінансової ефективності	Вибір фінансової стратегії	Розрахунок майбутніх витрат	Забезпечення безперервного фінансування	Розрахунок доцільності внесення змін
	<i>Маркетингові</i>	Дистриб'ютор Конкуренти	Дослідження ринкових можливостей	Вибір маркетингової стратегії	Проведення маркетингових досліджень	Просування на ринок	Аналіз потреб споживачів
	<i>Логістичні</i>	Постачальники	Аналіз здатності логістичних технологій забезпечити ІД	Вибір логістичної стратегії	Пошук нових постачальників	Постачання сировини та матеріалів	Пропозицій щодо якісних характеристик сировини та матеріалів
<i>Управління якістю</i>	Відділ якості	Вивчення потенційних якісних характеристик продукції	Вибір стратегії управління якістю	Забезпечення відповідності стандартам	Контроль	Надання пропозицій щодо якісних характеристик продукції	

* Розроблено автором.

* *Примітка:* Роль “Активатори” замість функцій містить джерела генерування ідей для процесу формування стратегії інноваційного розвитку, оскільки ця роль передбачає виконання лише однієї функції, а саме – ініціювання процесу.

Інвестори – особи, які схвалюють нові пункти витрат та інвестицій, необхідних для процесу формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Вони також керують реалізацією процесу та займаються інструментарієм.

Інноваційний процес буде формуватися на основі взаємодії всіх описаних ролей. Також умовний розподіл ролей відповідно до процесного підходу можна представити у процесі формування СІРП на кожному з етапів (рис. 1).

Процесний підхід та управління за допомогою ролей передбачає, що між усіма працівниками підприємства перерозподіляються не окремі бізнес-процеси, а кластери бізнес-процесів. **Кластер бізнес-процесів** – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, що використовуються як єдиний і неподільний комплекс під час виконання певних функцій підприємства і можуть розглядатися як самостійна одиниця якій притаманні певні властивості. Керівництво підприємства перерозподіляє кластери бізнес-процесів між виконавцями, виходячи з того, хто може привнести найбільшу вигоду та користь під час виконання певних функцій та завдань. Таким чином, у інноваційний процес або процес формування СІРП будуть залучені усі працівники з усіх кластерів бізнес-процесів. Цього можна досягти і шляхом створення команд. Втім якщо спеціальна група була організована на основі процесного підходу та управління за допомогою ролей, то основні функції будуть реалізовуватися в процесі без етапів.

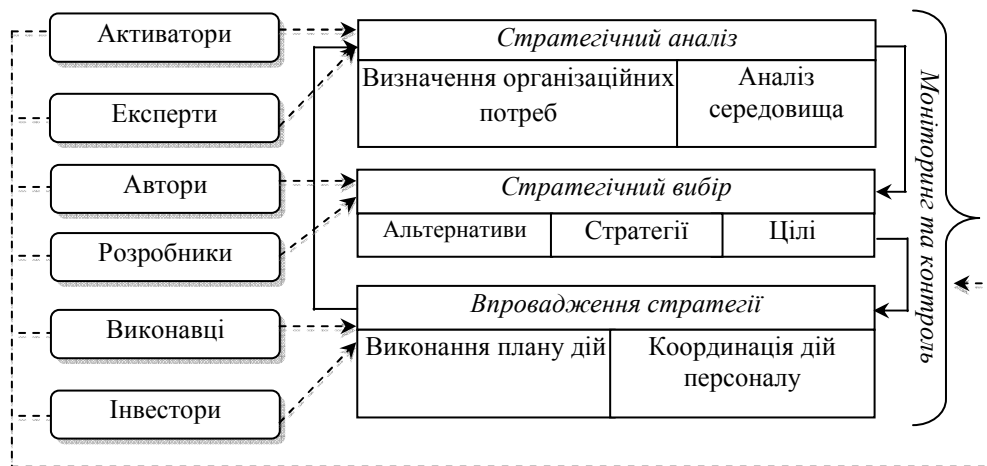


Рис. 1. Розподіл ролей у процесі формування стратегій інноваційного розвитку підприємств (розроблено автором)

Процеси, що складаються з визначених етапів досить жорсткі. А етапи, які є результатом групової динаміки серед шести типів ролей забезпечують природну і спонтанну гнучкість, звільняючи активаторів інноваційного процесу від необхідності дотримуватися запропонованого сценарію.

Також наведемо ілюстрацію розподілу ролей у процесі впровадження ERP-системи на підприємстві від моменту виникнення ідеї до реалізації проекту і його фінансування (рис. 2).

За відсутності жорстких сценаріїв на різних етапах процес розвивається у результаті групової динаміки, ця послідовність етапів не відбувається лінійно, а також зможе просуватися вперед і повертатися назад за необхідності.

Ролі		Активатори	Експерти	Автори	Розробники	Виконавці	Інвестори
Бізнес-процеси	Управлінські	Топ-менеджмент	Аналіз валідної інформації та стр. альтернатив	Вибір СІРП	Ухвалення операц. стратегій	Контроль та моніторинг СІРП	Прийняття рішень щодо джерел та обс. інвестування
	Інформаційні	НДІ Дослідники та винахідники	Збір та забезпечення доступу до інформації	Вибір інформаційної стратегії	Інформаційна підтримка	Забезпечення інформаційної взаємодії	Оцінка ефективності інформаційних потоків
	Виробничі	Персонал	Оцінка виробничого потенціалу	Вибір виробничої стратегії	Проведення НДДКР	Налагодження виробництва	Пропозиції щодо якісних характеристик продукції
	Фінансові	Замовники	Прогноз фінансової ефективності	Вибір фінансової стратегії	Розрахунок майбутніх витрат	Забезпечення безперерйного фінансування	Розрахунок доцільності внесення змін
	Маркетингові	Дистриб'ютор Конкуренти	Дослідження ринкових можливостей	Вибір маркетингової стратегії	Проведення маркетингових досліджень	Просування на ринок	Аналіз потреб споживачів
	Логістичні	Постачальники	Аналіз здатності логістичних технологій забезпечити ІД	Вибір логістичної стратегії	Пошук нових постачальників	Постачання сировини та матеріалів	Пропозиції щодо якісних характеристик сировини та матеріалів
	Управління якістю	Відділ якості	Вивчення потенційних якісних характеристик продукції	Вибір стратегії управління якістю	Забезпечення відповідності стандартам	Контроль	Надання пропозицій щодо якісних характеристик продукції
Витрати часу (6 місяців)	5% робочого часу	30% робочого часу	20% робочого часу	30% робочого часу	10% робочого часу	5% робочого часу	

Рис. 2. Розподіл ролей у процесі формування та реалізації стратегії впровадження ERP-системи (розроблено автором)

Тобто, активатори проекту (у наведеному прикладі ними виступає керівництво компанії – “топ-менеджмент”) лише ініціювали проект з впровадження ERP-системи на підприємстві і далі у сам процес його реалізації не втручаються, а займаються іншою роботою. Така методика дозволяє залучати на певних етапах тільки тих осіб, які безпосередньо зацікавлені у ньому та мають відповідні компетенції. Так, активатори інновації потім знову можуть бути залучені на якомусь з етапів впровадження ERP-системи, наприклад, встановлення обсягів фінансування або як експерти з різних питань.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи викладене, зазначимо, що у сучасних умовах світової динаміки головною тенденцією економічного та соціального розвитку є інноваційна діяльність. У більшості країн відбувається перехід від фрагментарного розвитку окремих галузей економіки до впорядкованого спланованого формування та реалізації державних програм інноваційного розвитку виробничої та соціальної областей. Однак, такий підхід не тільки провокує позитивні зміни, але й ставить принципово нові завдання, зокрема: управлінські, інформаційні, виробничі, фінансові, маркетингові, логістичні та управління якістю, вирішення яких – необхідна умова досягнення успіху реалізації програм інноваційного розвитку. З’явилася практична необхідність у якісно нових, системно узгоджених принципах і методах виявлення можливостей оцінювання перспектив та тенденцій розвитку світової економіки, її галузей, у т.ч. залізничного машинобудування.

Використана література:

1. Christensen Clayton M. The innovator's solution: creating and sustaining successful growth / Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E. – Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, 2003.
2. Kim C.W. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant / C. W. Kim, R. Mauborgne – Harvard Business Review, 2005. – p. 256.
3. Kotler P. Winning at Innovation. The A-to-F Model / P. Kotler, F. de Bes. – Publisher: Palgrave Macmillan, 2011. – 288 p.
4. Людоговский А. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс] / А. Людоговский. – Режим доступа: <http://www.script-coding.com>.
5. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 334 с.
6. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. - М.: "РИА" Стандарты и качество", 2007. – 240 с.
7. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. / М. Робсон, Ф. Уллах. – М.: ЮНИТИ, 1997.
8. Сертифікація систем управління якістю (ISO 9001:2008) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stcert.ru>.
9. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
10. Хаммел М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
11. Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас, Дж. Якобс Робер. Производственный и операционный менеджмент, 8-е изд.: Пер. с англ.: М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 704 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

REFERENCES

1. Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E. The innovator's solution: creating and sustaining successful growth, Boston, Massachusetts, USA, Harvard Business School Press, 2003.
2. Kim C.W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business Review, 2005, p. 256.
3. Kotler P., Bes F. Winning at Innovation. The A-to-F Model, Palgrave Macmillan, 2011, p. 288.
4. Lyudogovsky A. Business Process Modeling [Modelirovanie biznes-protseessov]. 2011, available at: www.script-coding.com.
5. Oyhman E. Popov E. Reengineering business: reengineering and information technology of organizations [Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizatsii i informatsionnye tehnologii]. Moscow, Finance and Statistics, 1997, p. 334.
6. Repin V. Business processes: construction, analysis, regulation [*Biznes-processy kompanii: postroenie, analiz, reglamentaciya*]. Moscow, RIA "Standards and Quality", 2007, p. 240.
7. Robson M., Ullah F. Practical Guide to Business Process Reengineering [*Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizatsii i informatsionnye tehnologii*]. Moscow, UNITY, 1997.
8. Certification of Quality Management Systems (ISO 9001:2008) [*Sertifikatsiya systems upravlinnya yakistyu (ISO 9001:2008)*]. 2012, available at: <http://www.stcert.ru>.
9. Mintzberg H., Alstrend B., Lempel J. Strategic safari excursion in the wilds of management strategies [*Strategicheskoe safari: ekskursiia po debriam strategiy menedzhmenta*]. St. Petersburg, Piter, 2001, p. 336.
10. Hammel M. Reengineering the Corporation: A Manifesto revolution in business [*Reinzhiniring korporatsii: Manifest revoliutsii v biznese*]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2006, p. 287.
11. Chase R. B., Nicholas E., Jacobs R. J. Production and Operations Management, 8th ed. [*Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedzhment*]. Moscow, Publishing house "Williams", 2004, p. 704.
12. Shershneva Z. E. Strategic Management: A Textbook [*Strategichne upravlinnia: Pidruchnyk*]. Kyiv, MBK, 2004, p. 699.

Рецензія: к.е.н., доц. Андрушків Б. М.

Reviewed: Dr., Prof. Andrushkiv B. M.

Received: October, 2013

1st Revision: November, 2013

Accepted: November, 2013

