

СТАДНИК В.В., ЙОХНА М.А.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Рекомендовано Міністерством освіти
і науки України як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

Хмельницький 2011

УДК 65.011.1:658.589(075.8)
ББК 65.050.я73
С77

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів,
лист № 1/11-11720 від 22.12.2010*

Рецензенти:

- А. П. Гречан** – д-р екон. наук, проф., Київський національний
університет технологій та дизайну;
В. П. Синчак – д-р екон. наук, доц.,
Хмельницький університет управління та права

Стадник В. В., Йохна М. А.

С77 Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства :
навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький :
ХНУ, 2011. – 327 с.
ISBN 978-966-330-124-2

Висвітлено засади стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, розкрито роль державної економічної політики у його формуванні. Розглянуто форми та інструменти управління при формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Актуалізації та перевірці знань сприятимуть контрольні питання, завдання та тести.

Для студентів економічних спеціальностей ВНЗ, викладачів, науковців, менеджерів, усіх, хто цікавиться питаннями управління інноваційним розвитком підприємств.

УДК 65.011.1:658.589(075.8)
ББК 65.050.я73

ISBN 978-966-330-124-2

© Стадник В. В., Йохна М. А., 2011
© ХНУ, оригінал-макет, 2011



ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ДЖЕРЕЛА ТА РУШІЙНІ СИЛИ

1.1. Проблема пріоритетності вибору джерел економічного розвитку в діяльності сучасних підприємств

Забезпечення стійкої динаміки економічного зростання, а відтак – сталого соціально-економічного розвитку є одним із найважливіших довгострокових завдань економічної політики уряду будь-якої країни. Дослідженням структурних джерел економічного зростання, вивченням рушійних сил економічного розвитку займалися багато фахівців у галузі економічної теорії, зокрема, Дж. Робінсон, Дж. Мід, С. Кузнець, У. Ростоу, Р. Солоу, Б. Санто, М. Тодаро, П. Хоувіт, П. Агіон, Дж. Гелбрейт, Й. Шумпетер, Д. Львов, С. Глазьев та ін. Розглядаючи економічний розвиток як розширене відтворення соціально-економічної системи, яке сприяє збільшенню обсягів виробництва і зростанню національного доходу, вони своєю метою визначали дослідження як потенціалу зростання системи, так і механізму його реалізації.

Завдання ефективного управління економічним розвитком ускладнюється у період трансформації економічної системи, зміни економічного механізму, в ході чого переосмислюється роль держави, змінюються способи її впливу на соціально-економічні процеси. Вагомий внесок у дослідження проблеми економічного зростання за умов перехідної економіки зробили і вітчизняні науковці – Ю. Бажал, А. Гальчинський, В. Геєць, М. Долішній, Я. Жаліло, С. Єрохін, І. Крючкова, С. Мочерний, А. Чухно, Л. Шостак та ін., які ставили перед собою завдання формування ефективних методів та інструментів управління макроекономічними процесами в нових умовах за значного розширення прав і свобод ринкових суб'єктів господарювання.

Однак більшість рекомендацій, зроблених вітчизняними науковцями, не були враховані політиками. Внаслідок недостатньої обґрунтованості темпів і напрямів трансформаційних змін, відсутності

комплексності й системності їх проведення, їх перебіг супроводжувався глибокими структурно-технологічними, політико-правовими і соціально-економічними кризами. В Україні їх наслідком було суттєве погіршення основних показників економічної динаміки розвитку на початку здійснюваних реформ (1991–2000 рр.) і нездатність протистояти глобальній економічній кризі (рис. 1.1).

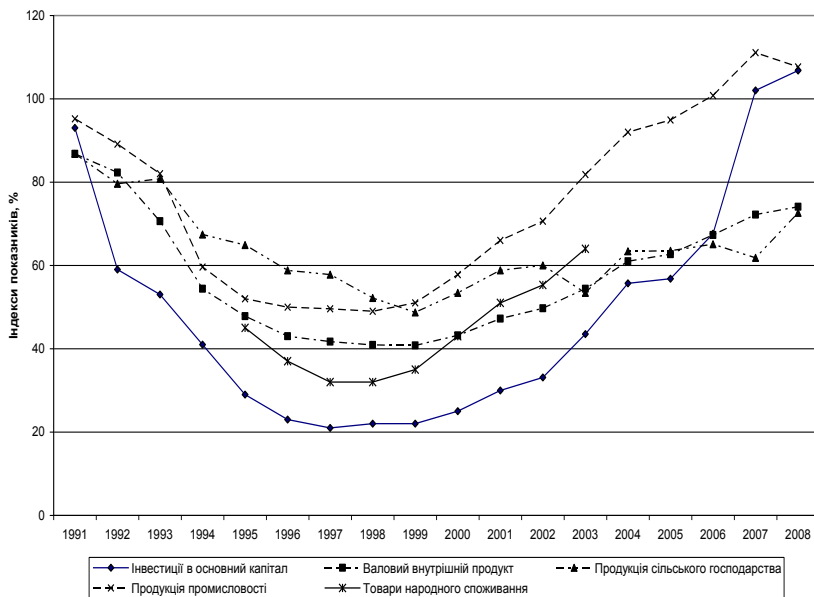


Рис. 1.1 – Динаміка індексів основних показників економічного розвитку України (% до 1990 р.)

Джерела: Держкомстат України: Зведені показники (1990–2008рр.) /

Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/zp_u.html;

Валовий внутрішній продукт (1990–2008 рр.) / Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp_ric/vvp_u.htm

І, хоча у 2004–2007 рр. мало місце деяке поліпшення економічної динаміки, йому, на жаль, не вдалося набути ознак стійкості. На зміну тим деструктивним чинникам, які негативно впливали на економічну динаміку України на початку реформ (розрив економічних зв'язків внаслідок розпаду СРСР, відсутність досвіду ведення підприємницької діяльності у ринкових умовах, перенасичення виробництва застарілими технологіями, нехтування інтелектуальним потенціалом, структурні

зміни, зумовлені втратою значущості і руйнуванням ВПК, втратою контролю над власністю тощо) прийшли інші, зумовлені політичною нестабільністю і нездатністю органів державного управління сформувати ефективні макрорегулятори економічних процесів, які б забезпечували саморегулювання економічної діяльності й еволюціонування національної економіки відповідно до світових тенденцій. Тому економіка України виявилася надзвичайно вразливою до світової фінансово-економічної кризи, яка почалася у 2008 р. Зокрема, навіть у порівнянні із країнами СНД, які також мають проблеми трансформаційного періоду, темпи зростання ВВП в Україні у 2008 р. були найменшими і склали всього 2,1 %¹.

Це дає підстави стверджувати, що основне завдання, заради якого здійснювалися трансформації господарського механізму (досягнення стійкої позитивної економічної динаміки, на основі чого можна було б забезпечити соціально-економічний розвиток країни), залишається невирішеним. І основна причина цього – нехтування інноваційними чинниками як основним джерелом економічного зростання економічних систем (і окремих суб'єктів господарювання, і національної економіки загалом).

Портер М., досліджуючи структурні джерела економічного зростання, наголошував, що ефективність і конкурентоспроможність економіки визначається співвідношенням виробничих, інвестиційних та інноваційних факторів, яке на різних етапах історичного розвитку суспільств та економік було різним. Очевидно, що для індустріального суспільства інвестиційні джерела економічного зростання є найважливішими, оскільки накопичення виробничих факторів дає змогу розширювати обсяги виробництва і збуту продукції масового споживання, збільшуючи тим самим зростання сукупного валового продукту [73]. Як стверджував У. Ростоу, для забезпечення достатньої динаміки економічного зростання в індустріальному суспільстві інвестиційна активність повинна бути на рівні 5–20 % національного доходу. При цьому інвестиційні процеси мають бути зорієнтовані на забезпечення репродукування ефективних виробничих систем і залучення у них все більшої кількості ресурсів [100].

Слід відзначити, що природний ресурсний потенціал України є одним із найвищих у світі. За існуючими оцінками, в розрахунку на душу населення природно-ресурсний потенціал України в 1,5–2 рази перевищує ресурсний потенціал США, в 4 рази – Німеччини, в 12–15 разів – Японії. Фактично на пострадянському просторі Україна – єдина після Росії держава, яка має всі галузі, притаманні економіці великої за

¹ Індекси основних соціально-економічних показників країн СНД у 2008 році [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/sesks/sesks_u/secks1208.html

європейськими масштабами сучасної країни, серед них – добре розвинені базові галузі промисловості (чорна та кольорова металургія, машинобудування, добувні галузі, енергетика, приладо-, авіа- та суднобудування, а також інші сучасні виробництва. Величезним є і транзитний потенціал України. Загалом, за рівнем забезпеченості основними факторами виробництва Україна посідає одне із чільних місць у світовому рейтингу. Так, порівняно з шістьма найбільш економічно розвинутими країнами світу (США, Японія, Німеччина, Франція, Англія, Канада) Україна у 1998 р. займала за рівнем забезпеченості сільськогосподарськими угіддями третє місце, трудовими ресурсами – четверте, науковими кадрами – третє. Це давало підстави на початку перехідного періоду сподіватись на достатній потенціал економічного зростання. Однак за ефективністю використання основних факторів виробництва Україна значно поступається розвинутим країнам світу (наприклад, рівень використання сільгоспугідь нижче, ніж у Франції у 10–12 разів, трудових ресурсів – у 7–15 разів, основного капіталу – в 2–3 рази, наукового потенціалу – більш як у 20 разів.

Отже, за відсутності гострої конкуренції екстенсивний шлях економічного зростання є доволі результативним як для окремих господарюючих суб'єктів, так і для економічних систем загалом. Однак він стає неефективним в умовах конкуренції за ресурси, прискорене накопичення яких має природні межі і не носить самопідтримуючого характеру. Подальше економічне зростання можливе лише на основі значно кращого використання наявних ресурсів, що вимагає зміни структури інвестицій, інвестування у розвиток тих галузей і сегментів господарського комплексу, які показують вищу ефективність за рахунок розширення і ускладнення джерел конкурентних переваг. Для вітчизняної економіки це тим більш актуально, оскільки її структура, сформована ще волюнтаристським розподілом праці в колишньому СРСР, характеризується значними перекосами:

– промисловий потенціал майже на 80 % формують галузі первинної переробки сировини і важкого машинобудування. Це спричиняє орієнтованість експорту на переважно сировинну спрямованість (понад 42 % експорту становить продукція чорної металургії, 18–19 % – хімічної і виробництва мінеральних продуктів (переважно цементу), близько 16 % – харчової і 10 % – машинобудівної промисловості¹;

– у загальному обсязі промислової продукції частка предметів споживання становить 15–16 %, тоді як у розвинених країнах – 50–60 %.

¹ Доповідь “Про соціально-економічне становище України за січень 2009 року” [Електронний ресурс] / Режим доступу:

<http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/mp/dopovidx/d012009.rar>

З цих причин для забезпечення потреб населення у відповідній продукції постійно зростає її імпорт, у тому числі життєво необхідної продукції – медикаментів і продуктів харчування. Це, в свою чергу, негативно впливає на зовнішньоторговельний баланс України.

Така структура економіки є незбалансованою і відводить Україні роль постачальника на світові ринки сировинних та екологічних продуктів, робить її промислово-технологічною додатком до високо-розвинених країн. До того ж, має місце значний фізичний та моральний знос технічної бази більшості виробничих підприємств (залежно від галузей – від 52 до 75 %). Це спричиняє високу ресурсо- та енергомісткість вітчизняної продукції, значне екологічне навантаження. Так, на 1 дол. ВВП Україна витрачає в 2,6 разів більше середньосвітового рівня енергоресурсів [95], що впливає і на структуру імпорту (у першій половині 2007 р. в загальному обсязі імпорту нафта і газ займали 31,4 %). Продуктивність праці сягає лише 25–30 % рівня країн Євро-союзу. З цих причин, незважаючи на дешевизну робочої сили, окремі види продукції вітчизняних підприємств на 30–70 % перевищують ціни на міжнародних ринках, що робить їх неконкурентоспроможними.

Слід зауважити, що економічне зростання за рахунок основних виробничих факторів спричиняє високу чутливість національної економіки до світових криз, оскільки робить залежним країну до змін кон'юнктури світового господарства. Так, фінансова криза 1997–1999 рр., яка почалась в Азії та спричинила масштабні кризові процеси у Росії, відобразилась і на Україні, що суттєво вплинуло на динаміку валового внутрішнього продукту й обсяги зовнішньоторговельного обороту товарами і послугами. Лише через п'ять років Україні за цими показниками вдалось вийти на той рівень, який вже був досягнутий у 1997 р. Нинішня фінансова криза першочергово вдарила по галузях, які є ресурсозабезпечуваними, випускаючи проміжний продукт (металургійна, хімічна, текстильна промисловість). Так, у січні 2009 р. порівняно з січнем 2008 р. падіння виробництва у основній експортно-орієнтованій галузі – металургійній, склало 58,3 %, хімічній – 49,1 %, машинобудуванні – 58,3 % [106]¹. І лише внаслідок різкої девальвації гривні металургійна галузь почала відновлювати свою присутність на зовнішніх ринках. Причому у тих галузях, які мають бути найбільш наукомісткими (машинобудування) або ж інноваційно-сприйнятливими (легка промисловість) кризові явища у 2009 р. продовжують поглиблюватися.

Наведені дані підводять до висновку, що використання лише порівняльних переваг, закріплених у дешевизні та більшій доступності

¹Індекси промислової продукції за січень 2009 р. [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/pr/tpp/tpp_u/tpp0109_u.htm.

певних ресурсів, спричиняє те, що з часом значна частина фірм не витримує міжнародної конкуренції та економічне зростання припиняється. Тим більше, що спеціалізація на експорті сировинних ресурсів лише зміцнює існуючий міжнародний розподіл праці, який характеризується нині домінуючою перевагою провідних країн в продуктивності праці у всіх можливих галузях, та примушує держави периферії змиритися з роллю постачальників товарів, що не мають особливого значення, у виробництві яких вони мають природні переваги. Такий шлях є неприйнятним для України, яка позиціонує себе як країна із високим потенціалом розвитку. Тому значні зусилля політиків і урядовців спрямовуються нині на те, щоб забезпечити розвиток національної економіки на основі інвестицій, значний обсяг яких необхідний для переоснащення промислово-виробничого комплексу, здійснення технологічного прориву у галузях, які можуть стати основою для подальшого економічного зростання.

На жаль, інвестиційні процеси в Україні не можуть бути охарактеризовані як такі, що дають змогу прискорити технологічний розвиток базових галузей. Фінансові ресурси вітчизняних інвесторів є досить обмеженими, а іноземні інвестиції спрямовуються не в ключові галузі (машинобудування, галузі виробничої інфраструктури), а переважно у харчову промисловість, первинну обробку сировини, транспорт і зв'язок, торгівлю, фінансову діяльність. При цьому кошти іноземних інвесторів здебільшого не спрямовуються на створення інновацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Динаміка та структура інвестицій, спрямованих на фінансування технологічних інновацій в Україні*

Рік	Загальна сума витрат, млн грн	У тому числі за рахунок коштів							
		власних		державного бюджету		іноземних інвесторів		з інших джерел	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
2001	1971,4	1654	83,9	55,8	2,8	58,5	3,0	203,1	10,3
2002	3013,8	2141,8	71,1	45,5	1,5	264,1	8,8	562,4	18,7
2003	3059,8	2148,4	70,2	93	3,0	130	4,2	688,4	22,5
2004	4534,6	3501,5	77,2	63,4	1,4	112,4	2,5	857,3	18,9
2005	5751,6	5045,4	87,7	28,1	0,5	157,9	2,7	520,2	9,0
2006	6160	5211,4	84,6	114,4	1,9	176,2	2,9	658	10,7
2007	10850,9	7999,6	73,7	144,8	1,3	321,8	3,0	2384,7	22,0
2008	11994,2	7264	60,6	336,9	2,8	115,4	1,0	4277,9	35,7
Темп зростання 2001–2008 рр., раз	6,1	4,4	0,7	6,0	1,0	2,0	0,3	21,1	3,5

Примітка. *Наукова та науково-технічна діяльність (1990–2008 рр.)
[Електронний ресурс] / Режим доступу:
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html;

Так, із загального обсягу інвестованих у 2007 р. коштів на фінансування інноваційних розробок кошти іноземних інвесторів склали лише 3,0 %. Приблизно таке ж співвідношення зберігалось протягом 2004–2006 рр.; в попередні роки частка іноземних інвестицій, спрямованих на інноваційні розробки була дещо більшою (особливо у 2002 р.), а у 2008 р. вона знизилась до 1 %. Водночас у 2008 р. суттєво зменшились обсяги власного фінансування підприємствами технологічних інновацій (як у відносному, так і у абсолютному значенні проти попереднього року) і більш ніж удвічі зросли обсяги державного фінансування, у півтора рази – обсяги фінансування з інших джерел (переважно кредитних ресурсів).

Слід зауважити, що доволі часто закуповувані техніка і технологія на цілі покоління відстають від кращих світових зразків, що цілком зрозуміло – лідери міжнародної конкуренції намагаються зберегти за собою “інноваційну монополію”. Це знаходить відображення і у структурі придбаних вітчизняними підприємствами ліцензій на технологічні процеси. Зокрема, у 2002 р. зареєстровано 884 ліцензійні угоди, у т. ч. 557 – на товарні знаки, 260 – на винаходи, 51 – на промислові зразки, 16 – на корисні моделі. Серед угод на винаходи 24 % припало на галузь харчової промисловості, (причому на лікєро-горілчану – 20 %), 20 % – на медичну сферу, 8 % – на видобувні галузі, 5 % – на металургію, 2 % – на машинобудування, 7 % – на приладобудування [86].

Цілком очевидно, що практика “імпортозамісної індустріалізації” не забезпечить вищої (порівняно з країнами-експортерами технологій) продуктивності у виробничій сфері діяльності, а отже, технологічна відсталість імпортерів технологій продовжуватиме консервуватися і надалі. За деякими дослідженнями, майже всі придбані за кордоном технології мають 10–15-річний вік, наприклад, технології у галузях виробництва тютюнових виробів, коксу, поліетилену.

Така поведінка іноземних інвесторів може бути охарактеризована як недобросовісна, спрямована на скидання у країну застарілих технологій, які априорі не забезпечать прогресу у відповідних галузях. З іншого боку, вона несе прямі загрози для подальшого розвитку вітчизняної економіки, оскільки доволі часто стратегічний інвестор вкладає кошти для захоплення перспективних сфер економіки країни-реципієнта; згортання виробництва і науково-технічних робіт з метою переведення їх за кордон; купівлю підприємств з метою його перепродажу або ж перетворення у технологічний придаток. За цих умов міжнародна безпека України буде залежати від її здатності знайти нову модель розвитку, модель глобального інтегрування у світову економіку не в якості сировинного й виробничо-переробного придатку, а на основі рівноцінного партнерства, що можливо лише за високого рівня конкурентоспроможності національної економіки. Зокрема, економічний стри-

бок країн Південно-Східної Азії безпосередньо пов'язують із підвищенням загальної культури національного менеджменту, оскільки ці країни не мали достатніх ресурсних резервів для таких темпів зростання.

Загалом, розвиток суб'єктів господарювання, як і економіки в цілому, можна забезпечити різними шляхами – екстенсивним, інтенсивним та інноваційним.

Екстенсивний тип розвитку – передбачає досягнення основних цілей суб'єкта господарювання шляхом кількісної зміни виробничих чинників (залучення додаткових ресурсів, створення нових виробництв) на основі існуючого науково-технічного рівня.

Цей тип розвитку можливий за ненасиченого ринку, відсутності гострої конкуренції, відносно стабільних умов діяльності. На сьогодні він фактично вичерпав себе. Внаслідок загострення конкурентної боротьби на більшості світових ринків більш результативним є інтенсивний шлях розвитку суб'єктів господарювання.

Інтенсивний тип розвитку – передбачає використання передових науково-технічних досягнень для підвищення продуктивності та результативності суб'єкта економічної діяльності.

В основі інтенсивного типу розвитку – застосування ефективніших виробничих чинників (вища кваліфікація робочої сили, досконаліша технологія виготовлення продукції, нові матеріали із заздалегідь заданими властивостями тощо) для вирішення основних соціально-економічних та екологічних завдань.

Проте інтенсифікація буває різною. Можна інтенсифікувати виробництво традиційних чи частково модернізованих продуктів, забезпечуючи їх конкурентоспроможність на ринку. Можна інтенсифікувати виробництво нового товару, використовуючи раціональнішу організацію і мотивацію праці на базі існуючих технологій. У цьому випадку конкурентоспроможність товару забезпечується його новими споживчими характеристиками (нижчою ціною чи вищою якістю). В обох випадках йдеться про часткову інтенсифікацію процесів у системі, яка дає змогу вирішувати здебільшого тактичні завдання, формувати тимчасові конкурентні переваги. Якщо ж на підприємстві здійснюється комплексна інтенсифікація виробництва і праці, що підвищує ефективність використання усіх видів ресурсів, залучених у виробничі процеси, воно отримує довготривалі конкурентні переваги.

Вітчизняні науковці підкреслюють безальтернативність переходу України до інноваційного типу економічного розвитку, який характеризується безперервним комплексним переважним використанням менеджерами системних науково-технологічних інновацій як основних факторів забезпечення життєдіяльності господарських систем. Це передбачає періодичне “перегрупування сил”, обумовлене логікою нау-

ково-технологічного прогресу, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання тих чи інших ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування стійких конкурентних переваг.

Інноваційний тип розвитку – характеризується систематичними нововведеннями, спрямованими на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, завдяки чому вона стає більш життєздатною у конкурентному середовищі, спроможною створювати нові продукти і нові ринки, що забезпечує їй кращу економічну динаміку, кількісне зростання і збільшення ринкової вартості.

Стратегічні пріоритети усіх розвинених країн опираються, насамперед, на створення умов для активної та різнопланової інноваційної діяльності, яка є необхідною передумовою інноваційного розвитку (табл. 1.2) [86].

Таблиця 1.2 – Стратегічні тенденції розвитку економіки розвинених країн

Характеристика	Кінець XX ст.	Початок XXI ст.
1	2	3
1. Стратегія розвитку суспільства	Технократизм, накопичення капіталу в різних формах, підвищення якості життя	Поліцентризм, антропоцентризм, вкладання коштів у розвиток інтелекту
2. Ідеологія	Роль і місце особистості визначені системою	Розкріпачення людських можливостей, гуманізація стосунків, гармонійний розвиток особистості
3. Пріоритети державного регулювання економіки	Підвищення конкурентоспроможності країни, розвиток інноваційної діяльності	Збереження екосистеми, підвищення добробуту суспільства
4. Інформаційні технології	На основі мікроелектроніки, супутникового зв'язку, Інтернет	На основі нових носіїв інформації: DVD; тривимірної оптико-електронної пам'яті, Інтернет-2
5. Номенклатура товарів, що випускаються	Широка диверсифікація	Розширення за загальною кількістю і у рамках корпорацій
6. Життєвий і відтворювальний цикли товару	2–5 років (для комп'ютерів – 1 рік)	Скорочення до двох разів
7. Стандартизація	Економіко-правове регулювання процесів управління безпекою і якістю товарів на всіх рівнях	Розширення систем і кількості міжнародних, національних, регіональних, фірмових стандартів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
8. Інтеграція інноваційної діяльності	Інтеграція за стадіями життєвого циклу товарів, формування технопарків, технополісів та інших організаційних форм	Розробка трансатлантичних проєктів, міжнародна інтеграція на базі глобальних стратегій
9. Тип конкуренції	Пріоритет чистої конкуренції	Розвиток гіперконкуренції
10. Витрати на НДПКР	2,5–3,5 % ВВП	3–7 % від ВВП, зростання обсягу продажу патентів і обміну ними
11. Тип виробництва	Великосерійне, масове автоматизоване виробництво	Інтегровані виробничі автоматизовані модулі й системи
12. Технології виробництва	Переважно дискретні процеси	Неперервні процеси на основі мікроелектроніки, біотехнології, генної інженерії, з використанням замкнених безвідходних циклів і автоматизованого виробництва
13. Форма організації виробництва	Розвиток усіх форм: концентрації, спеціалізації, кооперування і комбінування виробництва на всіх рівнях ієрархії	Розвиток усіх форм організації виробництва у міжнародному масштабі в рамках ТНК, МНК, глобалізація виробництва
14. Якість товарів	Висока. Підвищення якості товарів – мета фірм, кооперацій, виробників	Подальше підвищення якості товарів у напрямі забезпечення їх корисності, безпеки і зручності застосування, ресурсозбереження
15. Ресурсомісткість товарів у сфері виробництва	Зниження ресурсомісткості є пріоритетною стратегією фірми	За 15 років ресурсомісткість товарів на одиницю корисного ефекту може знизитися вдвічі
16. Ресурсомісткість товарів у сфері споживання (експлуатації)	Висока (за термін служби до 5 разів більша за ціну). Зниження поточних витрат споживача товару не є пріоритетним для виробника	За 15 років може знизитися приблизно вдвічі. Зниження витрат споживання стає пріоритетним для фірми

Про важливість вирішення проблеми забезпечення інноваційного розвитку вітчизняної економіки свідчать, зокрема, парламентські слухання 17.06.2009 р. під загальною назвою “Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів”.

У їх підсумках підкреслювалось, що неодмінною умовою забезпечення інноваційного типу розвитку національної економіки є створення умов, які б гарантували постійне підтримання інноваційної стратегічної спрямованості розвитку кожного суб'єкта господарювання.

Лише за таких умов в Україні може бути сформовано модель економічного зростання, джерелами якого стануть не екстенсивне використання виробничих факторів (природні ресурси, транзитні можливості, дешева робоча сила тощо), а інтелектуальний та інноваційний потенціал суб'єктів підприємництва, здатних продукувати і реалізовувати новітні технології, виготовляти і вигідно представляти на ринку продукти з високими споживчими цінностями, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та її динамічному соціально-економічному розвитку.

1.2. Державна економічна політика у формуванні мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємств

Забезпечення інноваційного розвитку національної економіки може бути досягнуто переважанням у діяльності суб'єктів господарювання, що входять до неї, інноваційно-орієнтованого типу поведінки. Зважаючи на те, що національна економіка є структурованою ієрархічною цілісністю, управління її розвитком відбувається за допомогою певного регулятивного механізму, який відповідає стратегічним цілям держави і реалізується через відповідну економічну політику.

Державна економічна політика – це сукупність макроекономічних регуляторів, які покликані спрямовувати дії економічних агентів у потрібному для поліпшення загального стану і структури економіки напрямі, створювати умови для її ефективного функціонування і розвитку.

Головна мета державної інноваційної політики полягає у створенні соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.

Для підтримки динамічного економічного зростання елементи економічної політики мають створювати взаємопов'язані механізми інституційного та ресурсного забезпечення підтримки й розвитку інноваційної діяльності, формувати мотиваційну основу активізації інноваційних процесів. Причому дії та заходи держави у сфері регулю-

вання інноваційних процесів мають бути вираженими, достатньо обґрунтованими, оскільки від цього залежить їх ефективність, здатність сформувати мотиваційне середовище інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва.

Забезпечення мотивації інноваційної діяльності досягається поєднанням макроекономічних регуляторів, які є складовими державної економічної політики і важелями впливу на власників бізнесу, та сукупністю внутрішньоорганізаційних стимулюючих процедур і правил їх застосування, якими власники бізнесу повинні формувати у менеджерів різних рівнів мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного засобу здобуття підприємством конкурентних переваг. Тим самим формується адекватне завданням інноваційного розвитку підприємницьких структур мотиваційне середовище.

Мотиваційне середовище – результат дії генерованої суб'єктами управління сукупності важелів стимулюючого та регулятивного характеру на поведінку об'єктів управління з метою формування у них мотивації досягнення поставлених цілей.

Для України, як і інших країн пострадянського простору, вирішення завдання формування мотиваційного середовища інноваційного розвитку суб'єктів господарювання є дуже важливим, оскільки тривале перебування у рамках планово-адміністративної економіки спричинило втрату ними здатності самооновлюватись відповідно до вимог ринку.

Надмірна концентрація зусиль у воєнній промисловості призвела до гіперфункції прямого адміністрування інноваційних процесів, а затратний економічний механізм спричинив втрату мотивації до впровадження інновацій, сформувавши загальну несприйнятливність економіки до них.

У процесі побудови ринкових відносин в Україні переосмислюється роль держави, змінюються способи її впливу на соціально-економічні процеси, замість директивних розробляються непрямі регуляторні інструменти, у тому числі інструменти впливу на інноваційні процеси. Первинні уявлення про ринковий механізм як інструмент спонтанного регулювання економічних процесів змінилися розумінням того, що ринок, особливо у його недосконалій, зародковій стадії, деформує мотиви і способи ведення економічної діяльності і є недостатньо ефективним регулятором соціально-економічного розвитку. Тому ринковий механізм має бути доповнений методами державного регулювання опосередкованої дії, в тому числі спрямованими на підтримку інноваційної діяльності, як базисного елемента економічного зростання. У цілому ж сукупність прямих і опосередкованих регулятивних заходів має створювати мотиваційний механізм інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

Реалізація економічної політики відбувається через поєднання адміністративно-розпорядничих та економічних методів, яке може бути різним залежно від типу господарського механізму (планово-адміністративний чи ринковий) та стратегічних цілей держави. Проте переважання прямого впливу у сукупності регулюючих інструментів неминуче ослаблює підприємницьку ініціативу, до того ж, значно підвищує суспільні видатки на утримання державного адміністративного апарату. Тому в розвинених економічних системах надається перевага економічним методам управління, які на рівні держави оформлюються у податковому, антимонопольному, фінансово-кредитному та іншому законодавстві і доповнюються відповідними регуляторними механізмами. Вплив державного регулятивного механізму має бути системним і цілеспрямованим, опиратись на глибокий аналіз закономірностей і тенденцій світової економічної динаміки та чинників, що її детермінують, враховувати якісні й кількісні характеристики ресурсного потенціалу національної економіки загалом і підприємницьких структур зокрема. У цілому ж сукупність прямих і опосередкованих регулятивних заходів має створювати мотиваційний механізм інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

Для забезпечення дієвості такого механізму необхідно, згідно із системним підходом, визначити можливості і напрями регулятивного впливу, зважаючи на те, що національна економіка є багаторівневим утворенням, у якому вищі ієрархічні рівні моделюють поведінку внутрішніх елементів, які, в свою чергу, впливають на свої структурні елементи. Тому змістова наповненість економічної політики повинна набувати все чіткіших обрисів при її конкретизації в розрізі рівнів управління національною економікою та слугувати дієвими мотиваторами прийняття управлінських рішень на регіональному, корпоративному рівнях, у внутрішньому середовищі підприємницьких структур.

Найчастіше у структурі національної економіки виділяють п'ять рівнів (макро-, мезо-, мікро-, міні- і нано-). У таблиці 1.3 охарактеризовано складові управління їх розвитком.

Макрорівень охоплює питання управління економічними процесами в країні засобами державного регулювання, забезпечуючи взаємодію підприємницьких структур за максимально вигідними для системи в цілому схемами та процедурами, підтримуючи їх детерміновану стратегічними цілями збалансованість у часі і територіально-галузевому розрізі і формуючи тим самим рушійні сили інноваційного розвитку, а також розробляючи механізми обґрунтованого захисту національних суб'єктів господарювання від руйнуючого впливу глобалізаційних процесів, які проявляються, в першу чергу, у агресивній політиці транснаціональних корпорацій.

Таблиця 1.3 – Рівні і складові управління розвитком економічних систем

Рівень управління	Об'єкт управління	Суб'єкт управління	Ключові завдання і предметні області управління розвитком	Концептуально-методологічні підходи до вивчення проблем управління розвитком
Макрорівень	Національна економіка	Органи центрального апарату державного управління	Визначення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку країни; розробка соціально-економічної політики у контексті визначених пріоритетів; формування законодавчої бази регулювання економічних процесів; створення ефективних регулятивних структур	Поєднання системного підходу із методологічним інструментарієм інституціональної економіки
Мезорівень	Регіональні комплекси, галузі, великі корпорації	Регіональні і галузеві органи державного управління, менеджмент корпорацій	Забезпечення ефективної економічної взаємодії та розвитку регіонів, галузей, виробничих комплексів; реалізація завдань соціальної політики	Системний та ресурсорієнтований підходи, залучення методологічного інструментарію еволюційної та неінституціональної економіки
Мікрорівень	Суб'єкти економічної діяльності в контексті їх взаємодії на ринку товарів і послуг	Менеджмент підприємницьких структур	Процеси залучення ресурсів, організації виробництва, формування цін та обсягів виробництва, взаємодії із споживачами	Процесний підхід, залучення методологічного інструментарію неокласичної економічної теорії й теорії трансакційних витрат
Мінірівень	Суб'єкти економічної діяльності в розрізі взаємодії їх підрозділів		Ефективність взаємодії підрозділів; організаційні зміни і розвиток підприємства	
Нанорівень	Поведінка індивідуальних учасників процесів виробництва, розподілу, споживання	Працівники підприємств, споживачі	Процеси і фактори, що визначають поведінку індивідуальних економічних агентів	Поєднання системного і процесного підходів, залучення методологічного інструментарію теорії фірми (трансакційних витрат, контрактних відносин), поведінкової економіки

На мезорівні здійснюється управління регіонами і великими виробничими комплексами через формування відповідних координаційних та інтеграційних механізмів їх функціонування та розвитку інноваційної інфраструктури, які забезпечують реалізацію стратегічних інноваційних цілей.

На мікрорівні об'єктами управління є окремі підприємницькі структури, поведінка яких детермінується співвідношенням державних регулятивних інструментів і економічного інтересу власників бізнесу. Міні- і нанорівні стосуються процесів, що відбуваються всередині суб'єктів господарювання – мотивації ефективної взаємодії виробничих підрозділів чи зовнішніх учасників бізнес-систем (мінірівень) та мотиваційних чинників соціальної поведінки індивіда, які визначають його ставлення до тих чи інших суспільних та економічних процесів, в тому числі інноваційних (нанорівень).

Головним із рівнів забезпечення розвитку національної економіки є макроекономічний, на якому визначаються основні умови функціонування та взаємодії усіх господарюючих суб'єктів. Регулюючі функції виконує держава, проте масштаби її втручання у економічні процеси об'єктивно обмежуються, з одного боку, ринковим механізмом взаємодії відносно автономних елементів національної економічної системи, а з іншого – можливостями самої держави як інституту регулювання та економічного агента. Обґрунтованість важелів впливу та форм державного втручання у економічні процеси визначають ефективність регулятивного механізму. На жаль, попри численні дослідження цих питань, економічна наука поки не дала однозначної відповіді на те, наскільки сильним повинно бути це втручання. Проте деяка закономірність все ж простежується – в кризові періоди підвищується активність державного втручання, а у відносно благополучні – зменшується.

Отже, економічна політика, використовуючи механізми прямого та опосередкованого регулювання господарської діяльності, повинна забезпечувати швидке інвестиційне зростання економіки за ключовими інноваційними трендами. Вплив держави на економічні процеси має бути *системним*, тобто охоплювати всі ієрархічні рівні регулювання та всю сукупність умов функціонування суб'єктів господарювання. Його завданням є підтримання позитивних тенденцій економічної діяльності і нівелювання обмежень, які заважають розвитку цих тенденцій.

Отже, розвинені країни формують політику у сфері управління економічними процесами з урахуванням провідної ролі інновацій у забезпеченні економічного зростання. На жаль, державна політика в Україні характеризується відсутністю продуманої стратегії розвитку законодавчої бази. Це зумовлює часті зміни концептуальних підходів до правового регулювання тих чи інших аспектів державної політики,

надмірний динамізм нормативної бази, протиріччя у змісті актів різного рівня юридичного значення, які регулюють одне й те ж питання, наявність прогалин у правовому регулюванні. Загалом, недосконалість механізму державного регулювання в Україні стримує формування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю на рівні підприємств. Наслідком цього є низька зацікавленість бізнесу у залученні нових технологій, розробленні та реалізації нових способів ведення бізнесу, оскільки вони, навіть за сприятливого розвитку подій, дають віддачу пізніше і у менших обсягах, ніж пільгові преференції, отримані через лобістський вплив на законодавчі процеси та розподіл бюджету.

Важливим рівнем управління розвитком національної економіки є мезорівень, який виступає в ролі проміжного, з'єднувального, амортизуючого і адаптивного буферного прошарку між основними пластами господарської системи. На ньому формується галузева структура, визначаються перспективи розвитку галузей, груп підприємств чи корпорацій, відбуваються процеси інтегрування і подрібнення в межах регіональних і галузевих вертикально інтегрованих підприємницьких структур, з'являються науково-технічні доробки, принципово нові технологічні рішення, орієнтовані на відносно тривалу перспективу, які визначають напрями і темпи техніко-технологічного розвитку цілих галузей. Велику роль у забезпеченні конкурентоспроможності тієї чи іншої галузі відіграє державна структурна політика, в тому числі промислова, яка має бути спрямована на створення сприятливих умов для розвитку перспективних галузей. Для цього розробляються стимулюючі заходи (фінансово-організаційна підтримка фундаментальних і прикладних досліджень, поліпшення якості людського капіталу, в тому числі у сфері управління тощо).

Здебільшого саме на галузевому рівні завдяки спільним умовам функціонування і ресурсам, спільним інтересам і цілям, однаковим за змістом і результатами господарської, виробничої чи трудової діяльності виникають і розвиваються асоціації економічних агентів, об'єднаних у комплекси. У разі визнання деяких із них пріоритетними для економіки, такі комплекси (галузеві чи територіальні) активно підтримуються засобами державного регулювання.

Коли ж у галузі функціонують різні бізнес-структури, конкуренція між ними розгортається на мікрорівні, проявляючись у вигляді жорсткої боротьби за споживача. Результуюча цієї боротьби значною мірою залежить від здатності того чи іншого суб'єкта господарювання ефективно використовувати накопичені ресурси і залучати нові для збільшення потенціалу свого розвитку.

За ринкових умов різні підприємства однієї і тієї ж галузі можуть суттєво відрізнятись за рівнем конкурентоспроможності, що підвищує значущість ефективного управління ними на мікрорівні. Су-

часні умови внутрігалузевої конкурентної боротьби є доволі жорсткими і спрямовані передусім на забезпечення конкурентоспроможності продукції в межах присутніх на ринку аналогів. При цьому не слід розглядати під конкурентоспроможністю тільки досягнення нижчої, ніж у конкурентів, ціни при задовільній якості товару та відповідному рівні післяпродажного обслуговування його споживачів. За такого підходу всі зусилля підприємців спрямовувалися б переважно на оптимізацію співвідношення “ціна – якість” в межах існуючого асортименту товарів, що зупинило б взагалі розвиток споживчих потреб. Насправді ж здебільшого виграють у конкурентній боротьбі не ті, хто зосереджується на вдосконаленні існуючого товару, а ті, хто чутливо реагує на **розвиток** споживчого ринку, раніше інших вгадує прихований попит, формує нові потреби, матеріалізуючи способи їх задоволення у нових товарах і послугах. У цьому зв’язку М. Портер, виступаючи у травні 2004 р. в Москві на семінарі “Конкурентна стратегія – 2004”, підкреслив, що головна стратегія компаній нині повинна полягати в розробленні індивідуального, унікального продукту і способу конкурентної боротьби. Кожна компанія повинна розробити свій підхід до споживача, який дає би їй змогу зайняти свою нішу на ринку, не порушуючи загальногалузевої стратегії розвитку. Очевидно, що це можливо лише за інноваційного підходу до ведення бізнесу, завдяки якому він еволюціонує, зберігаючи високі адаптивні властивості на різних етапах функціонування.

Погляд на конкурентоспроможність підприємницьких структур як результат їх високих адаптивних властивостей вимагає формування системи управління їх розвитком в розрізі структурних елементів (мінірівень). Основною методологічною базою такого аналізу має бути поєднання системного і процесного підходів, оскільки саме в контексті побудови ефективних бізнес-процесів відбувається організаційно-структурний розвиток.

Найнижчим рівнем в структурі національної економіки є нано-рівень, на якому досліджується економічна поведінка індивіда. За зростання ролі людського капіталу у здобутті конкурентних переваг цей рівень потребує посиленої уваги менеджменту для формування та використання інтегративних властивостей і функцій людини “економічної” та “соціальної”, оскільки це дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку всіх економічних агентів (від топ-менеджерів до найманих працівників) з метою зменшення проявів опортунізму до організаційних змін і підвищення їх внеску у створення суспільного продукту. Тому на рівні окремих виробничих колективів мотиваційні зусилля повинні спрямовуватися на формування інноваційно-активної поведінки усіх їх учасників, що потребує виявлення та коригування їх мотиваційних переваг, зокрема, через розвиток внутрішніх атрибутів підприємницьких структур (технологій управління, організаційної культури тощо).

Побудова мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства у національній економіці наведена на рис. 1.2 [81].

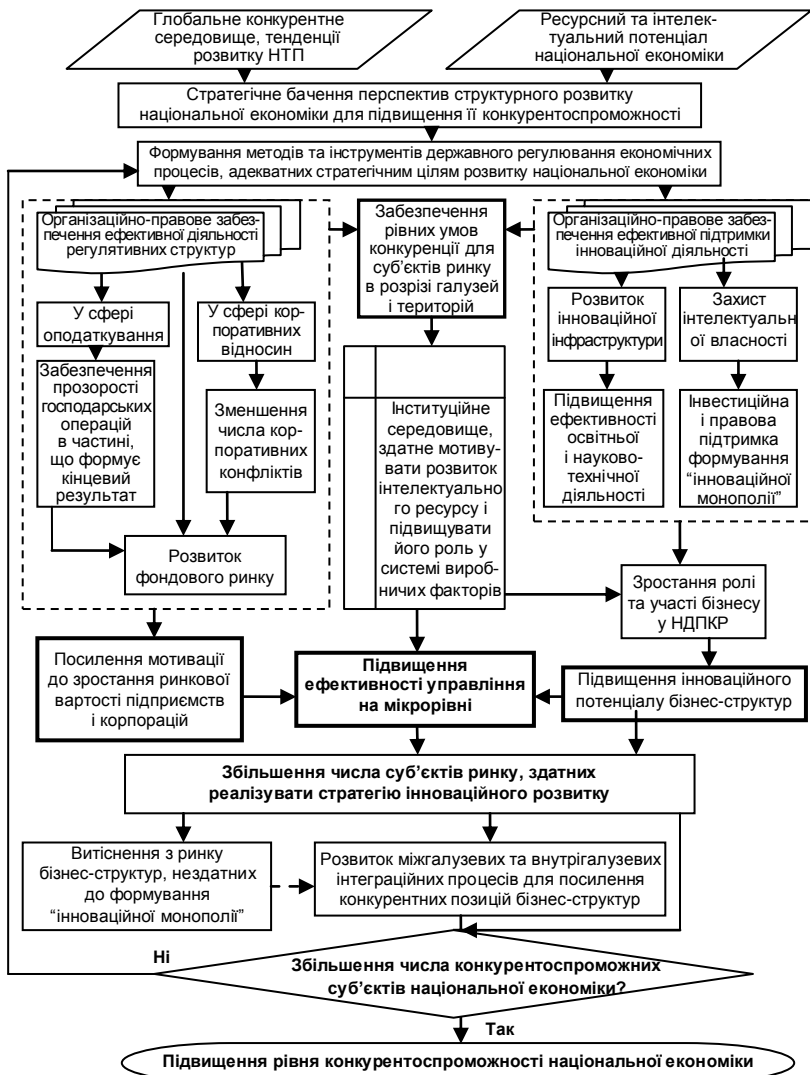


Рис. 1.2 – Алгоритм побудови мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємств для підвищення конкурентоспроможності національної економіки

Дієвість такого механізму передусім забезпечується розбудовою інституційного середовища, здатного мотивувати зростання цінності і ролі інтелектуального ресурсу як у суспільстві загалом, так і у системі виробничих факторів.

Інституційне середовище – це сукупність законодавчо закріплених нормативно-правових актів, що регламентують діяльність підприємства і неофіційних “правил гри” економічних суб’єктів, які сформувалися на основі певних традицій та звичаїв суспільства.

Інституційне середовище визначає можливості і напрям розвитку економічної системи через формування відповідних економічних і соціальних інститутів, які регламентують більшою чи меншою мірою поведінку її структурних елементів. Воно впливає на мотиви і стимули економічної діяльності людей, визначає її пріоритети, обумовлює розміри підприємницьких одиниць, величину їх трансакційних і трансформаційних витрат, структуру економічної системи країни, характер розподілу доходів, який у ній складається, а звідси і ділову активність тих чи інших економічних агентів.

Формування інституційного середовища, сприятливого для активно-підприємницької поведінки, є одним із найважливіших завдань держави у період ринкових перетворень, оскільки таке середовище посилює конкурентну здатність значної кількості суб’єктів господарювання і національної економіки загалом. Саме під його впливом з’являється продуктивна інноваційно-підприємницька мотивація у власників бізнес-структур. У досконалому інституційному середовищі, яке створює однакові умови господарювання для всіх учасників ринку, конкурентні переваги здобуваються завдяки інноваціям, що забезпечують споживачам задоволення їх потреб кращим, ніж у інших способом. У недосконалому – конкурентні переваги формуються завдяки пролобіюванню податковим чи інвестиційним пільгам і преференціям, які доволі часто є суспільно шкідливими.

Отже, при формуванні державної економічної політики, яка уособлюється у закріпленні законодавчо преференцій тим видам економічної діяльності, що є пріоритетними для країни, виходячи з її ресурсних можливостей, необхідно забезпечити баланс між формальною та неформальною складовими інституційного середовища. У разі їх невідповідності значно зростають витрати на інформент (систему контролю за діями економічних агентів з метою примушування їх дотримуватись прийнятих законів). За узгодженості обох складових формується мотиваційне середовище, яке запускає механізм самоорганізації економічної системи у напрямі, визначеному формальними інституціями.

Зокрема, таке середовище формується під впливом цілеспрямованих зусиль держави з захисту інтелектуальної власності, внаслідок

док чого зростає її цінність для користувачів та підвищується інтерес власників бізнесу до фінансування науково-дослідницьких проєктів. Водночас посилюються вимоги суспільства до якості освіти та результативності наукової діяльності. Завдяки підвищенню якості людського капіталу зростає інноваційний потенціал підприємницьких структур, що сприятиме формуванню ними конкурентних переваг у стратегічно важливих сферах діяльності.

Створення ефективних макроекономічних регуляторів потребує чіткого стратегічного бачення перспектив структурного розвитку національної економіки з урахуванням накопиченого ресурсного й інтелектуального потенціалу і виділенням пріоритетних галузей, здатних стати “локомотивами конкурентоспроможності” завдяки випуску наукомісткої продукції. Це необхідно для підвищення обґрунтованості інструментів і важелів регулювання економічних процесів на макрорівні з метою посилення ролі інноваційних чинників у діяльності вітчизняних підприємств.

Важливими складовими мотиваційного механізму інноваційного розвитку є, з одного боку – організаційно-правове забезпечення підтримки інноваційної діяльності, завдяки чому збільшуються можливості задоволення інвестиційних потреб інноваторів на рівні, який забезпечує створення і утримання “інноваційної монополії”; а з іншого – організаційно-правове забезпечення діяльності регулятивних структур, покликаних контролювати ті чи інші аспекти діяльності суб’єктів ринку з метою підвищення прозорості їх господарських операцій, що унеможливить розвиток тіньових схем і зменшить число корпоративних конфліктів, які ослаблюють конкурентні позиції підприємств та зменшують їх інвестиційну привабливість.

Завдяки формуванню інституційного середовища, здатного посилювати роль інноваційного чинника у системі виробничих факторів, активізуються дії підприємницьких структур в напрямі розвитку власного інноваційного потенціалу, що підвищуватиме їх чутливість до потреб ринку і здатність до розробки нових, досконаліших форм і способів задоволення цих потреб. Оскільки на рівні бізнес-структур конкуренція проявляється найочевидніше і найжорсткіше, відбувається поступове витіснення з ринку тих із них, які не здатні адаптуватися до ринкових змін. Водночас на основі взаємовигідної співпраці розвиваються інтеграційні процеси міжгалузевого та внутрішньогалузевого характеру, що посилюватиме конкурентні позиції їх учасників не тільки на внутрішньому, а й на світовому ринку. Тим самим запрацюють механізми саморегулювання і самоорганізування, що уможливить збільшення конкурентного потенціалу національної економіки і забезпечуватиме її стійку і високу економічну динаміку.

1.3. Моделі державного управління інноваційним розвитком і їх інституційне підґрунтя

Виходячи із визначальної ролі інноваційного чинника у забезпеченні економічного зростання, державна економічна політика має охоплювати заходи, спрямовані на всебічну підтримку інноваційних процесів, здійснюваних суб'єктами господарювання. Однак власників бізнесу цікавлять насамперед інновації, які можуть дати неабияку вигоду у найближчому майбутньому, тобто, готові до комерціалізації. Вони остерігаються високого ризику, пов'язаного із фінансуванням науково-дослідних робіт пошукового характеру. Крім того, результативність інноваційної діяльності залежить і від рівня підготовки науково-технічного персоналу, задіяного у інноваційних процесах, рівня інформаційного, матеріально-технічного забезпечення фундаментальних і проектно-конструкторських робіт, експертизою отриманих результатів, їх патентуванням, сертифікацією нової продукції тощо.

Не всі суб'єкти ринку здатні самотужки нести ці витрати, що звужує коло учасників інноваційної діяльності, зменшуючи тим самим можливості країни створювати конкурентоспроможний продукт. Крім того, існують інноваційні процеси, які принципово не можуть здійснюватись на комерційних засадах. До них належать фундаментальні наукові дослідження, а також інновації, спрямовані на задоволення потреб суспільства в цілому (екологія, оборона, охорона правопорядку тощо). Витрати на ці складові інноваційних процесів має нести все суспільство, що зумовлено їх масштабністю, а також високою невизначеністю майбутніх результатів. Для проведення таких досліджень необхідний розвиток інноваційної інфраструктури, в тому числі створення спеціалізованих науково-дослідницьких інститутів та лабораторій.

Однак функції держави в управлінні інноваційними процесами не передбачають прямого державного втручання в організацію інноваційної діяльності та повного фінансування процесів створення й поширення інновацій. Централізованим має бути лише вироблення науково-технічної політики, в тому числі прогнозування, планування та стимулювання програм досліджень і розробок, забезпечення збереження навколишнього середовища, підготовка наукових кадрів, оснащення організацій, що займаються фундаментальними та пріоритетними науково-прикладними дослідженнями сучасною унікальною апаратурою та устаткуванням. У такий спосіб створюється певний науковий доробок, формуються наукові школи у пріоритетних для держави напрямках діяльності тощо.

Незважаючи на важливість формування фундаментального наукового доробку, який визначає місце і роль країни у розвитку загального

науково-технічного прогресу (і тому фінансується суспільством в цілому), реальну користь він може дати, ставши основою створення інновацій, тобто, пройшовши етап комерціалізації. І саме на цьому етапі різні країни, залежно від стратегічних пріоритетів та соціоісторичних умов становлення їх економік, вибудовують свій механізм взаємодії дослідників та винахідників із тими, хто упроваджує результати їх праці, створює з їх допомогою нові споживчі цінності. Це проявляється у формуванні різних моделей управління інноваційним розвитком національних економік, однак їх спільною рисою є перевага непрямих методів стимулювання пріоритетних видів економічної діяльності над прямим державним адмініструванням, оскільки це дає змогу створити сприятливе мотиваційне середовище для інноваційної діяльності. Ці моделі носять умовну назву американська, європейська та азійська і можуть за своєю сутністю визначатись як **моделі науково-технічного лідерства, швидкого поширення перспективних нововведень та всебічного інноваційного розвитку**. Велику роль у формуванні певного типу моделі відіграли особливості національного менталітету, які впливали на поведінку людей загалом, в тому числі – у сфері економічної діяльності.

1. Модель науково-технічного лідерства. Реалізується в країнах з високим інноваційним коефіцієнтом, які орієнтуються на масштабні цільові інноваційні проекти, що охоплюють усі стадії інноваційного процесу (передусім США). Головним у цій моделі є підтримка здатності суспільства генерувати високу інноваційну активність, спираючись на закони, які гарантують захист економічних інтересів господарюючих суб'єктів. Основний акцент ставиться на змагальності суб'єктів інноваційного процесу за право здійснювати наукові дослідження, ініційовані державою або корпораціями, для чого використовується система грантів.

Ментальною основою цієї моделі інноваційного розвитку є **високий рівень індивідуалізму**, який сформувався внаслідок історичного розвитку США. Прагнення досягти успіху завдяки власним зусиллям (знанням, вмінням, авантюризму тощо) і вмінню правильно зорієнтуватися в ситуації, ризикуючи втратити все у разі невдачі, але й отримати багато за сприятливого завершення проекту, які підтримувалися протестантською релігією і культивувалися в американському суспільстві, зумовили формування на рівні корпорацій та окремих суб'єктів господарювання у США **ризиково-індивідуалістичного менеджменту**, який своєю головною метою визначає активний пошук нових можливостей, що криються в різного роду інноваціях.

Ризиково-індивідуалістичний тип менеджменту – націлений на активний інноваційний пошук підприємством нових ринкових можливостей через виявлення нових способів задоволення потреб споживачів, прогнозування і формування нових споживчих потреб та створення відповідних ринкових ніш.

Усвідомлення більшості економічно активної частини населення того, що саме завдяки новинкам, які створюють та задовольняють нові суспільні потреби, можна досягти комерційного успіху, сформували у США підприємницьку економіку, яка ґрунтується на ініціативності підприємців за підтримки державою розвитку інноваційної інфраструктури. Завдяки цьому, а також обґрунтованим крокам уряду у сфері оподаткування в країні успішно реалізується модель науково-технічного лідерства.

Головними координаторами у галузі НДПКР у США є два великих міжвідомчих органи – Американський науковий фонд, що координує напрями фундаментальних досліджень, і Американська наукова рада, що представляє інтереси промисловості і університетів в науково-технічній політиці. Вони визначають перспективні напрями фундаментальних та прикладних наукових досліджень, які потребують державної підтримки. Їх фінансування здійснюється за результатами конкурсів. Переможцям конкурсу виділяють гранти, величина яких встановлюється, не лише виходячи із прогнозних витрат на дослідження, а й з врахуванням важливості очікуваних результатів. Перевага надається тим, хто вже довів свою спроможність кваліфіковано виконувати наукові дослідження і показувати їх високу результативність. Тим самим зменшується ймовірність неефективного вкладення коштів і підвищується рівень виконання робіт. Водночас об'єктивність та демократизм у процедурі оцінювання результатів конкурсу та високий рівень оплати виконавців приваблюють до участі в них науковців з різних країн, що сприяє концентрації у сфері науково-технічної діяльності США провідних вчених з усього світу і забезпечує країні науково-технічне лідерство у багатьох галузях. При цьому фундаментальні наукові дослідження виконуються переважно у вищих навчальних закладах. Серед них виділяють 20 провідних університетів з найбільшими обсягами наукових досліджень (Масачусетський технологічний інститут, Стенфордський, Гарвардський, Принстонський університети та ін.). Їх науково-дослідні лабораторії оснащені найсучаснішим обладнанням, у них працюють провідні науковці, які активно займаються дослідницькою діяльністю, залучаючи у цей процес і студентів. Тим самим формуються передумови для швидкого проникнення нових знань у практичну діяльність тих, хто долучається до їх створення.

На відміну від фундаментальних, прикладні дослідження здійснюються переважно приватними бізнес-структурами (як у власних дослідницьких лабораторіях, так і на їх замовлення – у спеціалізованих інститутах). Як правило, великі корпорації мають свої потужні лабораторії, оснащені найсучаснішими приладами, в яких працюють провідні фахівці галузі. Напрями їх досліджень визначаються з врахуванням

сфер діяльності фірми чи їх диверсифікації, яка може стати перспективною з огляду нових досягнень науки та вивчення суспільних потреб.

Важливою складовою інноваційного механізму США є постійні і плідні контакти науковців і представників бізнесу. Завдяки цьому забезпечується зворотний зв'язок між бізнесом і наукою, який, з одного боку, надає інформацію про ефективність для бізнесу здійснюваних науковцями досліджень, а з іншого – показує потребу бізнесу у нових знаннях. Це слугує основою для формування освітніх програм в університетах, для визначення нових напрямів підготовки та перепідготовки фахівців у ході післядипломного навчання тощо.

У США створені ефективні механізми захисту інтелектуальної власності, що забезпечує великі доходи інноваторам, тим самим привертаючи увагу людей до інноваційної діяльності. Це дає змогу реалізувати інтелектуальний потенціал усіх членів суспільства. Висока ціна інтелектуальної праці і захист її результатів створили передумови для розвитку в США венчурного бізнесу. Швидке зростання дрібних і середніх фірм, зайнятих пошуком нових ідей, їх розробкою, впровадженням і “стартовим” виробництвом, стало характерною особливістю американського інноваційного підприємництва. При цьому державна політика США спрямована на створення сприятливих кредитних умов для діяльності венчурних фірм через формування національного ринку венчурного капіталу. Це дає змогу фінансувати інноваційні процеси як великим, так і малим підприємницьким структурам.

Важливо, що у моделі науково-технічного лідерства підтримується низький рівень оподаткування корпорацій, оскільки саме вони вважаються тими структурами, що здатні здійснювати масштабні науково-технічні дослідження. Низький рівень оподаткування дає змогу накопичувати ресурси для значних і ризикових технологічних змін. Поza тим, стимулюються інвестиції компаній у технологічне оновлення через податкові знижки. Ця знижка віднімається від суми нарахованого податку на прибуток і створює зацікавленість компанії у збільшенні капіталовкладень у нове обладнання за рахунок власних коштів. Крім того, для забезпечення розвитку наукового потенціалу країни, у США заохочується участь компаній у фінансуванні наукових досліджень, здійснюваних університетами. Зокрема, у США йдеться про податкові пільги на обладнання, що передається університетам, або дотації на оплату науково-дослідних робіт, виконаних на замовлення компаній зовнішніми виконавцями (розмір дотацій сягає 30 % від величини зафіксованих угодами витрат). Основні мотивуючі важелі цієї моделі інноваційного розвитку та результат їх реалізації наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Мотивуючі важелі у реалізації моделі науково-технічного лідерства

Мотиви, які формуються у власників підприємницьких структур	Результат реалізації для економіки	Інституційні передумови використання	Потреби, необхідні для реалізації моделі
<i>Нижчий рівень оподаткування корпорацій порівняно з іншими суб'єктами ринку</i>			
Мотивація зростання бізнесу	Прискорення розвитку наукомістких галузей з високою доданою вартістю	Організаційно-законодавче забезпечення діяльності фондового ринку для переливу капіталу у галузі з вищою ефективністю і високим потенціалом розвитку	Високий рівень інтелектуального капіталу країни
<i>Грантові фінансування (у т.ч. з держбюджету) науково-дослідних розробок</i>			
Мотивація науковців до підвищення результативності розробок, що забезпечує наступне фінансування	Розвиток науково-технічного потенціалу країни	Головні цілі та пріоритетні напрями науково-технологічного розвитку визначає держава (антистимули – втрата можливості наступного фінансування)	Венчурний капітал, фонди сприяння науково-технічному розвитку
<i>Інвестиційна знижка (зменшення податку на прибуток на суму придбання нового технологічного обладнання)</i>			
Мотивація технологічного оновлення бізнесу	Підвищення ефективності ресурсо-використання, мінімізація споживання ресурсів	Законодавче забезпечення охорони довілля, потужна юридична підтримка дотримання прав на безпечну працю (антистимул – штрафні санкції)	Інноваційно-інвестиційні фонди з чітко виписаним механізмом відшкодування витрат
<i>Податкові пільги на обладнання, яке передається університетам</i>			
Мотивація сприяння бізнесом розвитку освіти і науки	Поліпшення оснащення навчального і наукового процесів, підвищення їх ефективності	Усвідомлення суспільством високої цінності нових знань, що слугуватимуть основою плідної науково-технічної діяльності, повноцінний захист інтелектуальної власності	Інноваційно-інвестиційні фонди з чітко виписаним механізмом відшкодування витрат
<i>Дотації на оплату науково-дослідних робіт, виконаних на замовлення компанії (до 30 %)</i>			
Мотивація бізнес-структур до підвищення науково-технічного рівня інновацій	Поява інновацій з високим комерційним потенціалом	Усвідомлення суспільством високої цінності нових знань, що слугуватимуть основою плідної науково-технічної діяльності, повноцінний захист інтелектуальної власності	Висока мобільність і технічна оснащеність науково-дослідних комерційних структур

Отже, політика науково-технічного лідерства націлена, по-перше, на створення інноваційної інфраструктури, яка, захищаючи інтелектуальну власність, водночас полегшує процес дифузії нововведень та їх комерціалізації та забезпечує координацію й підтримку державою пріоритетних науково-технічних досліджень, а по-друге – на створення однакових умов для здійснення економічної діяльності усіх суб'єктів ринку при зменшенні ставок податкового навантаження на великі корпорації з метою стимулювання кількісного зростання підприємницьких структур, оскільки це збільшує їх ресурсні можливості і конкурентоспроможність на світовому ринку. У цілому така політика мотивує підприємців до активної інноваційної діяльності, оскільки реалізація інновацій стає найефективнішим способом збільшення підприємницького доходу.

Реалізація моделі науково-технічного лідерства створила сприятливі умови в США для накопичення та розвитку інтелектуального потенціалу і забезпечила країні лідерство в багатьох сферах науково-технічної і виробничої діяльності, які нині формують економічний потенціал кожної країни. Так, США є світовим лідером у галузі комп'ютерної техніки та інформаційних технологій, виробництва військової, авіаційної і космічної техніки, лазерних та біотехнологій. Причому створені у рамках оборонних галузей винаходи та “ноу-хау” завдяки укладанню коопераційних угод між військовими та громадськими організаціями поширюються на всю національну економіку, каталізуючи її розвиток на новій основі.

2. Модель швидкого поширення перспективних нововведень.

Країни, що її використовують, орієнтовані на швидку дифузію базисних нововведень через створення сприятливого науково-технічного середовища і заохочення фінансово-кредитними важелями ризикових проєктів. Основний акцент ставиться на пільгове оподаткування інноваційних проєктів, що заохочує підприємницькі структури до участі у комерціалізації інновацій.

Ментальною основою цієї моделі інноваційного розвитку є поведінка, зорієнтована на *кооперування* з метою посилення спільного впливу на процеси, що відбуваються у зовнішньому оточенні. Тип управління, що сформувався під впливом такої ментальної установки, можна охарактеризувати як *кооперативно-інтеграційний*.

Кооперативно-інтеграційний тип менеджменту – такий, що ґрунтується на міждержавній кооперації у ключових сферах економічної діяльності, завдяки чому збільшується економічний потенціал усіх учасників.

У сфері науково-технічної діяльності (особливо фундаментальних дослідженнях) він сприяє підтриманню міжнародного техно-

логічного паритету країн-учасниць і швидкому поширенню у створеному ними спільному економічному просторі отриманих результатів.

Таку модель застосовують переважно європейські країни з потужним науковим потенціалом – Великобританія, Франція, Німеччина та деякі інші. Передусім, йдеться про кооперування зусиль країн Європейського Союзу для утримання першості в традиційних для Європи галузях – фармацевтичній, хімічній, транспортному машинобудуванні, технічних засобах зв'язку, атомній енергетиці та деяких інших. Зважаючи на високий науковий потенціал європейських країн, це дає ефект синергії та забезпечує не лише підтримання лідерства найбільш розвинутих європейських країн у наукових дослідженнях, а й можливість використання отриманих результатів іншими членами Співдружності завдяки кластеризації та швидкому поширенню перспективних нововведень. Основні мотивуючі важелі цієї моделі інноваційного розвитку та результат її реалізації наведені у таблиці 1.5.

Отже, інноваційний розвиток країн – членів ЄС опирається на їх широку інтеграцію у найбільш перспективних напрямках науково-технічної діяльності. Для цього розроблено загальні підходи до управління економічною діяльністю, яка акцентує увагу на інноваційній складовій економічного зростання.

Як наслідок:

- забезпечується єдність політики в галузі нововведень і загальне координування науково-технічних програм на регіональному і національному рівнях;

- формуються науково-технічні альянси і консорціуми для вирішення складних науково-технічних проблем, які потребують зусиль провідних різних країн – членів ЄС;

- підтримується створення і розвиток підприємств, що випускають наукоємну продукцію;

- вдосконалюються механізми передачі нових технологій, що пришвидшує процес комерціалізації нововведень і збільшує віддачу від їх практичного використання;

- підтримуються дослідження, що завершуються практичним упровадженням отриманих результатів;

- поліпшуються умови для плідної співпраці науковців і бізнесу через створення технопарків і технологічних долин;

- формується відкрите бізнес-середовище для зацікавлених груп і представників наукових організацій, підприємств, урядів і громадськості, що покращує взаємодію між окремими учасниками інноваційного процесу і підвищує результативність їх роботи.

Таблиця 1.5 – Мотивуючі важелі у реалізації моделі швидкого поширення перспективних нововведень

Мотивуючий важіль	Мотиви, які формуються під впливом важелів у власників підприємницьких структур	Результат реалізації для національної економіки	Інституційні передумови використання	Інфраструктурні та ресурсні потреби, необхідні для реалізації моделі
Грантові фінансування (в т.ч. з держбюджету) науково-дослідних розробок	Мотивація науковців до підвищення результативності наукових розробок, оскільки це забезпечує наступне фінансування	Розвиток науково-технічного потенціалу країни, поява інновацій з високим комерційним потенціалом	Головні цілі та пріоритетні напрями науково-технологічного розвитку визначає держава (антистимули – втрата можливості наступного фінансування)	Венчурний капітал, фонди сприяння науково-технічному розвитку
Пільговий режим оподаткування інноваційних проектів (із оподаткування виключається частина здійснених за проектом витрат на НДПКР)	Мотивація до інноваційного розвитку бізнесу для підвищення його конкурентоспроможності і отримання підприємницького прибутку	Прискорення дифузії нововведень, насичення ринку новими споживчими цінностями, збільшення присутності на міжнародних ринках	Участь громадськості у експертизі соціально-екологічних наслідків проектів. Законодавче забезпечення реалізації пільг з чітко сформованими і об'єктивними критеріями їх ідентифікації (антистимули – втрата ринкових позицій і економічної вигоди)	Центри трансферу технологій, науково-технічні центри, технопарки, технополіси
Податкові канікули на прибуток, отриманий від реалізації інноваційних проектів				
Прискорена амортизація	Мотивація технологічного оновлення бізнесу	Підвищення конкурентоспроможності національної економіки	Законодавче забезпечення реалізації пільг (антистимул – необґрунтоване зростання витрат при хибному рішенні і зменшення обсягу продажу)	Значні фінансові ресурси суб'єктів господарювання або невисока ціна залучення капіталу

3. Модель усебічного інноваційного розвитку. Властива країнам, де держава координує дії різних секторів у сфері науки та технологій і стимулює розвиток інноваційної інфраструктури (технополіси, технопарки), яка забезпечує реалізацію сучасних досягнень світового науково-технічного процесу.

Ментальною основою цієї моделі інноваційного розвитку є поведінка, зорієнтована на патерналістське опікування членів соціуму (колективу) з боку суб'єкта управління (держави чи власників корпорацій) за високої відданості членів колективу спільним цілям (так званий *общинний* тип поведінки). Тип управління, що сформувався під впливом такої ментальної установки, можна охарактеризувати як корпоративно-колективістський.

Корпоративно-колективістський тип менеджменту – такий, що ґрунтується на відданості членів колективу спільним цілям, які встановлює суб'єкт управління.

У межах держави це означає визначення пріоритетних стратегічних цілей та завдань, реалізація яких сприятиме загальному соціально-економічному прогресу. Одним із таких пріоритетів є створення умов для активної творчої діяльності населення, передусім у науково-технічній сфері. Для цього розробляють і реалізують різноманітні державні освітні програми, в тому числі ініційовані місцевими органами управління. Завдяки цьому підвищується інтелектуальний рівень та креативні здібності працівників, що збільшує інноваційний потенціал корпорацій та їх конкурентоспроможність на світовому ринку.

Модель усебічного інноваційного розвитку першою почала реалізовувати Японія. До початку 80-х років ХХ ст. вона помітно відставала від США і Західної Європи в галузі фундаментальних досліджень. Вичерпавши екстенсивні фактори розвитку, Японія перейшла до стимулювання росту наукоємних галузей, зосередивши зусилля на власних дослідженнях замість переважного використання науково-технічних здобутків зарубіжних країн. Однак для цього необхідно було створити власні наукові школи, підготувати фахівців високого рівня, здатних продукувати нові ідеї та втілювати їх у життя. Тому була зроблена ставка на культивування високого освітнього рівня усього населення країни, що забезпечило появу працівників, здатних до опанування нових знань і роботи у нових сферах діяльності. До того ж, для координування науково-технічної діяльності стали розроблятись довгострокові програми науково-технічного розвитку, які визначали пріоритетні для країни напрями фундаментальних наукових досліджень. Це сприяло концентрації зусиль на відповідних напрямках і високим результатам інноваційної діяльності.

Ключову роль у визначенні стратегії розвитку промисловості Японії, розробці промислових НДПКР та їх впровадженні відведено Міністерству зовнішньої торгівлі і промисловості, яке визначає перспективні сфери розвитку промислових галузей з огляду на кон'юнктуру світового ринку. Відповідно до його рекомендацій на рівні держави формуються конкретні науково-технічні програми, виконання яких контролює Управління з науки і техніки.

Основними агентами економічного зростання у Японії вважають корпорації. Тому держава активно підтримує їх прагнення підвищити частку експорту у загальному обсязі своєї продукції, в тому числі на основі наукомістких технологій. Особливістю інноваційної політики Японії є надання державної підтримки великим корпораціям, які займаються науково-дослідними роботами, визначеними для держави як пріоритетні. Для цього корпораціям забезпечується доступ до державних наукових лабораторій, де до досліджень підключаються провідні вчені і спеціалісти. Однак держава не бере участі у фінансуванні цих досліджень. Основні витрати, пов'язані із НДПКР, колективно несуть корпорації-учасники. Результати досліджень і розробок, “ноу-хау” повідомляються усім зацікавленим компаніям.

Отже, хоча держава не забезпечує фінансову підтримку інноваційної діяльності, вона проводить протекціоністські заходи для захисту національних ринків і тим самим сприяє розвитку корпорацій, які функціонують у пріоритетних для країни наукоємних галузях (де випускають промислових роботів, медичну електроніку, розробляють інформаційні системи, створюють матеріали із новими властивостями, зокрема, металокераміку, оптичні волокна тощо, розробляють та вдосконалюють біотехнології).

У потужних корпораціях, де акумулюється значний науково-технічний потенціал країни, створюються найкращі умови для інноваційної діяльності. При цьому завдяки функціонуванню гуртків якості до створення інновацій (здебільшого поліпшуючих) долучаються усі працівники компанії. Керівництво компаній всебічно заохочує цілеспрямований і постійний пошук шляхів і способів вдосконалення роботи своїми підлеглими, акцентуючи увагу на тому, що це приносить користь усім – як компанії загалом, так і кожному її працівнику, оскільки всі вони – єдина родина. В інноваційний процес включаються не лише працівники материнської компанії, а й партнери-суміжники, які працюють у єдиному технологічному ланцюжку. Основні мотивуючі важелі цієї моделі інноваційного розвитку та результат їх реалізації наведені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Мотивуючі важелі у реалізації моделі усебічного інноваційного розвитку

Мотивуючий важіль	Мотиви, які формуються під впливом важелів у власників підприємницьких структур	Результат реалізації для національної економіки	Інституційні передумови виконання	Інфраструктурні та ресурсні потреби, необхідні для реалізації моделі
Державне фінансування в обґрунтованих і необхідних обсягах освітньої галузі	Мотивація до залучення фахівців з високими креативними здібностями, здатними створювати нові споживчі цінності	Зростання інтелектуального капіталу країни	Соціальне визнання важливості інтелектуальної праці (антистимули – низька оплата низькокваліфікованої праці, конкуренція на ринку праці)	Широка мережа освітніх закладів різних рівнів з програмами навчання, що розвивають креативні здібності людини
Фінансова підтримка органами влади розвитку інноваційної інфраструктури	Зменшення ризику упровадження новацій і збільшення підприємницького прибутку Прискорення переходу на вищу стадію життєвого циклу і зростання масштабів діяльності	Збільшення внеску малого і середнього бізнесу у створення ВВП, прискорення дифузії нововведень, зростання інноваційного потенціалу регіонів і країни	Законодавче забезпечення режимів функціонування інноваційної інфраструктури (антистимули: для ПС – збільшення трансакційних витрат; для представників органів влади – втрата довіри виборців і усунення від влади)	Розвинена інноваційна інфраструктура, (центри трансферу технологій, науково-технічні центри, технопарки, технополіси)
Замовлення корпораціями НДПКР державним лабораторіям і дослідницьким університетам у пріоритетних галузях	Протекціоністські заходи держави для захисту національних ринків у пріоритетних для країни наукоємних галузях	Розвиток науково-технічного потенціалу країни, зростання міжнародної конкурентоспроможності	Головні цілі та пріоритетні напрямки науково-технологічного розвитку визначає держава (антистимули – самостійні витрати на НДПКР у непріоритетних галузях)	Мережа потужних державних науково-дослідницьких лабораторій

Робота на загальний кінцевий результат особливо характерна для одного із типів корпорацій – сюданів, які є об'єднаннями великих промислових структур, побудованих, як правило, за принципом вертикальної інтеграції. Вони набули поширення у найрізноманітніших сферах виробничої діяльності.

Стержнем сюдану є великий банк, який контролює банківську мережу філій і дочірніх банків. Разом з ним і під його контролем працюють інвестиційні та страхові компанії, утворюючи фінансову основу сюдану. Обов'язковим членом сюдану є універсальна торгова фірма. Вона виконує функції універсального “збутовика”, “постачальника”, і своєрідного “департаменту зовнішніх зносин”. При освоєнні нових сфер діяльності, де фірми сюдану не мають жодних можливостей збуту, ці функції покладаються на універсальні торгові фірми. Вони виступають у ролі першого ешелону при проникненні на ринки нових країн чи регіонів, а також у ролі посередника при пошуку нових партнерів між членами сюдану і зовнішнім середовищем.

Особливістю сюдану є те, що головні фірми створюють під своєю егідою спільні підприємства і розробляють спільні інвестиційні проекти для проникнення у нові сфери, забезпечуючи тим самим зростання підприємницької активності підконтрольних структур. Це сприяє, з одного боку, технологічному прориву на важливих напрямках науково-технічної діяльності, а з іншого – наступній диверсифікації вдалих і потенційно продуктивних ідей, на яких ґрунтуються інновації.

Аналогічної політики у сфері управління інноваційним розвитком дотримується і Південна Корея, яка також зайняла достойне місце у світовому економічному просторі, зробивши ставку на корпоративно-колективістський менеджмент.

Зазначені моделі розвитку характерні для індустріально розвинених країн. Водночас інші країни, у яких сьогодні активізувалися інноваційні процеси, реалізують свої сценарії підтримки інноваційного розвитку. Вони також можуть бути використані в Україні з врахуванням особливостей розвитку окремих регіонів та галузей.

Так, в Ізраїлі ставку в державній економічній політиці роблять на малий високотехнологічний експортно-орієнтований бізнес. Основними агентами економічного зростання вважаються комерційні високотехнологічні фірми, тому державна підтримка зосереджена у сфері їх інкубування і створення фондів початкових інвестицій для фінансування їх діяльності. Бізнес-інкубатори тут надають не лише стандартні офісні послуги, а й широкий спектр маркетингового, інформаційно-технічного консультування та форм фінансової підтримки підприємців, які мають потенційно привабливу науково-технічну ідею. Тим самим створюються умови для виведення перспективних новацій на новий рівень, підви-

щення їх конкурентоспроможності. Це забезпечує формування випереджувальної моделі інноваційного розвитку країни. В Україні така модель могла б сприяти виникненню “точок кристалізації” інновацій в усіх регіонах. Однак для поширення практики “інкубування інновацій” необхідна суттєва фінансова підтримка регіональних органів влади.

У Китаї підтримка економічного розвитку регіонів здійснюється приблизно за таким самим сценарієм, проте умовою надання підтримки (найчастіше у вигляді початкових інвестицій, які надаються селищною радою) є не вимога високотехнологічності бізнесу, а вміння ефективно використовувати природні ресурси. На так званих сільських підприємствах Китаю зростання обсягів промислового виробництва у 90-ті роки ХХ ст. було в 3–3,5 рази вищим, ніж на великих державних підприємствах. Отже, йдеться про модель інноваційного розвитку, орієнтовану на використання ресурсної бази того чи іншого регіону. В Україні її можна застосовувати в регіонах, що мають специфічні природні ресурси, наприклад, рекреаційні, кліматичні чи видобувні.

Заслугує на увагу і досвід Чилі. Наприкінці 70-х років у країні було створено Фонд Чилі, основним завданням якого стало сприяння процесу формування нових агропереробних ланцюжків “приросту вартості”, спрямованих “знизу вгору”, тобто від виробника сільськогосподарської продукції до її кінцевого споживача. Водночас Фонд Чилі підтримував проектну діяльність (виявлення перспективних напрямків на світовому ринку) і сприяв розвитку технологій (адаптував перспективні агропромислові технології та створював фірми для їх пілотного впровадження).

Загалом же, у розвинених ринкових економіках державна підтримка інноваційних процесів здебільшого полягає у створенні цивілізованих правил і механізмів взаємовигідної співпраці всіх суб’єктів інноваційної діяльності. Водночас держава бере активну участь у розбудові інфраструктури підтримки інноваційних процесів (фінансово-кредитні установи, консалтингові та інжинірингові фірми, сертифікаційні центри, патентні бюро тощо), забезпечуючи при цьому вільний доступ до інформаційно-пошукової мережі усіх суб’єктів підприємницької діяльності.

Отже, залежно від стратегічних пріоритетів різних країн, умов становлення їх економік, ролі інноваційних чинників у забезпеченні реалізації соціально-економічних завдань сформувалися три моделі управління інноваційним розвитком економіки, які носять умовну назву американська, європейська та азійська і можуть за своєю сутністю визначатись як моделі науково-технічного лідерства, швидкого поширення перспективних нововведень та всебічного інноваційного розвитку.

Оснoву таких моделей складає державна економічна політика, яка ґрунтується на стратегічному баченні шляхів розвитку держави, виходячи з її ресурсних і динамічних можливостей. Останні значною мірою визначаються ментальними особливостями народів, що стало основою для формування ризиково-індивідуалістичного, кооперативно-інтеграційного і корпоративно-колективістського типів менеджменту у практиці господарювання і сформувало різні підходи та різне інституційне підґрунтя для підтримки державою інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Їх спільною рисою є перевага непрямих методів стимулювання над прямим державним адмініструванням, оскільки це дає змогу підтримувати процеси самоорганізації і самовдосконалення діяльності суб'єктів господарювання, формуючи відповідне мотиваційне середовище.

1.4. Сутність розвитку підприємства як економічної системи

Зважаючи на те, що підприємства як суб'єкти економічної діяльності є складовими національної економіки, тобто економічної системи вищого порядку, а також мають внутрішню будову, конфігурація якої детермінується числом учасників та формами їх взаємодії, в основу управління їх розвитком покладено методологію теорії систем.

Згідно з існуючою системологією, на сьогоднішній день сформувалося два чітко окреслених підходи до трактування сутності системи як економічної категорії – описувальний і конструктивний. У першому випадку акцентується на ознаках, завдяки яким об'єкт може бути віднесеним до системи, у другому – наголошується на тому, яким чином можна виділити систему із середовища. За описувального підходу система розглядається як сукупність об'єктів і процесів, що називаються елементами, взаємопов'язаними і взаємодіючими між собою з утворенням єдиного цілого, якому притаманні властивості, яких немає у його елементів, взятих відокремлено. З позицій конструктивного підходу економічну систему визначають як просторово і часово-обумовлену сукупність природних і соціальних компонент, при взаємодії яких здійснюється виробництво, розподіл і споживання матеріальних благ. Поєднання обох підходів, а також врахування того, що підприємства як економічні системи проектуються заздалегідь з метою надання їм такої структурно-функціональної конфігурації, яка б забезпечувала їх життєздатність (конкурентоспроможність) у тривалій перспективі, дає змогу сформувати методичні підходи до управління розвитком підприємств.

Життєздатність підприємству як економічній системі забезпечують передусім такі властивості:

- очевидні і відносно стійкі зв'язки між її елементами, які визначають інтеграційні властивості системи і є сильнішими, ніж між ними та іншими елементами, що не входять до даної системи. Це відрізняє систему від простого конгломерату і виділяє її з навколишнього середовища у вигляді цілісного об'єкта;

- організаційну впорядкованість, яка зменшує ентропію системи порівняно з ентропією системоформуючих чинників. Цими чинниками є кількість елементів системи і кількість зв'язків, що можуть між ними виникати;

- синергію інтеграційної взаємодії, яка проявляється у нових властивостях системи, відсутніх у окремих її елементах, завдяки чому досягається її вища ефективність порівняно з сумарною ефективністю окремо взятих частин.

Однак життєздатність економічних систем зростає по мірі нарощування нею адаптивних можливостей, які забезпечують її здатність до змін. При цьому зміни мають відбуватися не лише як реакція на події, що вже сталися, а як випереджуючі дії, здійснені на основі прогнозування динаміки і трендів зовнішнього середовища. Вони повинні мати значну інноваційну складову, яка формуватиме конкурентні переваги у тих сферах діяльності підприємства, що є найважливішими для споживача при виборі ним способу задоволення своїх потреб. І для ефективного управління інноваційним розвитком національної економіки (як системи вищого порядку) важливо, щоб у її структурі переважали суб'єкти господарювання підприємницького типу, здатні здійснювати бізнес на інноваційній основі, динамічно розвиваючись у просторі і часі.

Підприємницький тип поведінки суб'єкта господарювання – характерною ознакою є дії на випередження, пошук нових можливостей застосування звичних ресурсів, велика увага до нових знань, виокремлення із їх розпорошеної сукупності тих, що дають змогу формувати суттєві конкурентні переваги.

На відміну від звичайних бізнес-структур, які кількісно зростають і отримують прибуток за рахунок тиражування традиційних товарів і послуг, підприємницькі структури розширюють свої ринкові можливості завдяки розвитку продуктів і ринків, використовуючи для цього потенціал знань і компетенцій тих учасників ринку, які зацікавлені у спільній діяльності. Тому підприємницькі структури як найбільш мобільні та інноваційні суб'єкти господарювання є рушіями економічного розвитку національних економік, їх ядром (рис. 1.3).

Не організації (фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, домогосподарства)

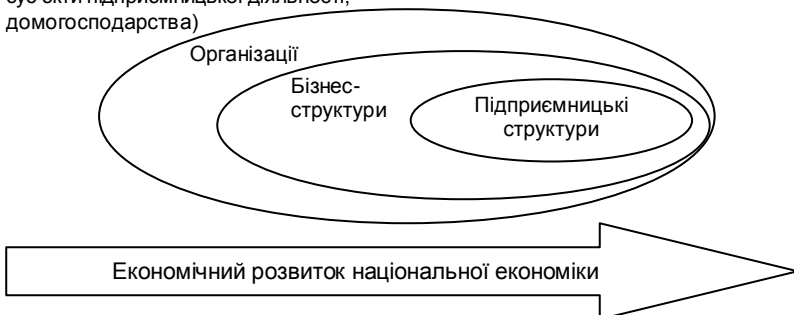


Рис. 1.3 – Підприємницькі структури як рушії економічного розвитку національної економіки

У процесі функціонування підприємницькі структури еволюціонують, вдосконалюючи своє внутрішнє середовище і зв'язки із середовищем зовнішнім; еволюціонуючи, вони можуть освоювати різні ринкові ніші і поставати в різних організаційних формах, об'єднуючись з іншими суб'єктами ринку чи стаючи мультиформатними за рахунок реалізації власного потенціалу розвитку.

Оскільки можливості розвитку кожної економічної організації, її кількісного зростання значною мірою обмежуються наявними ресурсами, то важливе місце серед професійних компетенцій менеджерів має займати вміння об'єднувати та спрямовувати зусилля інших учасників ринку, збільшуючи ресурсні можливості організації відповідно до обставин. Результатом такого об'єднання можуть бути не тільки стабільно інтегровані утворення, а й так звані “фрактальні” та “віртуальні” підприємства. Вони можуть складатись із деякої кількості відносно самостійних структурних одиниць, які самоорганізуються для досягнення спільної мети, формуючи стабільні чи динамічні мережі і досягаючи завдяки цьому значної синергії. І чим кращим є загальний результат, тим сильнішим буде мотив спільної діяльності учасників такої структурованої сукупності (з певною ієрархією відносин), і тим більшими будуть її шанси кількісного зростання – переходу у сектор середнього чи великого бізнесу (“фрактальні фабрики” за Варнеке [14]). При цьому принципі функціонування таких “фабрик” залишаються підприємницькими.

Сукупність властивостей підприємницької структури, які забезпечують її здатність до розвитку, наведено на рис. 1.4 (курсивом відзначено ті властивості, які забезпечують таким структурам вищі динамічні якості порівняно із бізнес-структурами). Виходячи із того, що такі властивості потрібно розвивати, можна будувати управління розвитком кожного підприємства.



Рис. 1.4 – Сутнісні властивості підприємницької структури

Основним критерієм цілісності підприємницької структури є наявність синергічного ефекту, отриманого у результаті об'єднання учасників. У разі відсутності синергії підприємницька структура деградує, взамін доцентрових сил починають діяти відцентрові, порушуючи інтеграційність структурних елементів. Водночас рівень інтеграційності підприємницької структури визначається взаємовигідністю спільної діяльності структурних елементів, яка впливає на потенціал доцентрових сил. Вона ж забезпечує і кількісне зростання підприємницької структури через об'єднання із іншими учасниками ринку. Результатом взаємовигідності спільної діяльності і є організаційна синергія.

Чим складнішою є підприємницька структура, тим більшу роль відіграють для збереження її життєздатності ефективні зв'язки між її елементами, оскільки вони визначають швидкість руху інформаційних потоків, необхідну для оперативного реагування на нові виклики, що з'являються у середовищі господарювання. Разом з тим, необхідно враховувати, що засмічення комунікаційних каналів зайвою інформацією посилює інерційність економічної системи. Тому координаційні та інтеграційні механізми системи повинні вибудовуватися таким чином, щоб, з одного боку, забезпечувалась усталеність основних процедур, виконуваних структурними елементами (тих, які були сформовані на стадії організаційного проектування за ознакою їх оптимальності чи найбільшої раціональності у попередньому бізнес-контексті), а з іншого – щоб досягалась максимальна оперативність у надходженні релевантної і важливої інформації до керуючої підсистеми про суттєві зміни у бізнес-контексті для прийняття коригуючих рішень, спрямованих на поліпшення здатності системи функціонувати у нових умовах. Тобто, підприємницька структура, як і природна, повинна бути здатною до самоорганізації і саморозвитку, проявляючи високі адаптивні властивості. Адаптаційний механізм формується завдяки диференціації (прагнення до структурної і функціональної різноманітності з метою пристосування до нових умов) і лабільності (мінливості функцій за збереження структурної стійкості).

Здатність підприємницької структури до самоорганізації, яка відбувається у динаміці, реалізує здатність до саморозвитку. Водночас цілеспрямованість такого розвитку забезпечує керуюча підсистема, де приймаються відповідні рішення. Домінуючими детермінантами їх прийняття є законодавчі та економічні, хоча в перехідних економіках важливу роль відіграють і політичні. Формулювання початкових цілей є результуючою зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів ключових учасників підприємницької структури (власників капіталу). І саме тут формується мотиваційний механізм її розвитку, який проявляється у зміні періодів її існування, пов'язаних із виникненням і розв'язанням різного роду суперечностей між елементами підприємницької структури та її взаємодією як системи із зовнішнім середовищем. Для розк-

риття сутності цих суперечностей і успішного їх подолання важливо побачити закономірність розвитку як процесу, зрозуміти його природу.

Очевидно, що розвиток економічних систем має підвищувати їх конкурентоспроможність, накопичувати потенціал зростання, реалізація якого формує можливості для нового якісного стрибка її розвитку. Ця теза є важливою для пояснення динаміки розвитку усіх типів економічних систем і побудови алгоритму управління розвитком. Однак вона потребує відповідної аргументації, яку можна знайти, узагальнюючи висновки науковців, що досліджували економічну динаміку. Важливо у закономірностях розвитку соціально-економічної системи вищого ієрархічного рівня побачити й закономірності розвитку її елементів, зокрема – підприємницьких структур. З огляду на це необхідне, передусім, гносеологічне осмислення сутності розвитку як явища (процесу), а відтак – виокремлення специфіки розвитку підприємницьких структур.

У трактуванні дефініції “розвиток” науковці спільні в тому, що це процес якісних змін, який сприяє поліпшенню стану системи (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Найпоширеніші трактування сутності дефініції “розвиток”

Автор	Визначення
С.І. Ожегов	Процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого
С. Мочерний	Незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексі техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил і системі техніко-економічних відносин)
В.А. Забродський і М.О. Кизим	Процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її здатність чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища і ефективність функціонування
Є.М. Коротков	Сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи, її здатності опиратися руйнівним силам зовнішнього середовища
А. Шегда	Зміна процесу, явища від простішого до складнішого, ефективнішого
В. Довбенко	Процес зміни стану об’єкта поліпшенням (вдосконаленням) його характеристик та якісного й кількісного нарощення параметрів
З. Шершньова	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування

У філософському енциклопедичному словнику розвиток визначається як незворотні, спрямовані, закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів. “Незворотність” характеризує рух системи тільки у певному напрямі, без можливості природного повернення у попередній стан. Він може бути спіралеподібним, але кожний новий стан є досконалішим відносно попереднього. “Спрямованість” вказує на здатність системи змінюватися в одних напрямках більше, ніж в інших, тобто показує вектор розвитку; “закономірність” забезпечує змінам відповідність причинно-наслідковим зв'язкам, коли за тих самих обставин зміни системи відбуватимуться прогнозованим чином. Причому науковцями наголошується, що “тільки одночасна наявність усіх зазначених характеристик виділяє процеси розвитку серед інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності властива випадковим процесам катастрофічного типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес не має притаманної розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов'язаної лінії. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, який виступає як зміна його складу чи структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів і зв'язків)” [60].

Зазначені ознаки розвитку як процесу можна віднести як до природних, так і до економічних систем. Однак важливо бачити особливості розвитку останніх, виходячи із їх економічної спрямованості. Розвиток таких систем піддається цілеспрямованому коригуванню, яке здійснюється усвідомлено керуючою підсистемою з огляду на стан середовища функціонування або ж прогноз його змін у планованій перспективі. Причому вибір напрямку і змісту коригуючих впливів для забезпечення розвитку окремих підприємницьких структур залежить від стану і тенденцій розвитку національної економічної системи загалом, від тих правил і законів, які сформовані у ній для регулювання економічної поведінки усіх суб'єктів ринку.

Аналізуючи існуючі погляди на сутність категорії “розвиток”, можна бачити, що у них здебільшого акцентується на трьох взаємопов'язаних процесах: **зростання, зміни та поліпшення**. Стосовно соціально-економічних систем ці процеси описуються переважно на макрорівні; поєднуючи їх із мікрорівнем, можна охарактеризувати їх зміст наступним чином.

1. Розвиток як процес зростання. Проявляється у збільшенні кількісних параметрів системи. На макрорівні це проявляється у зростанні обсягів ВВП, підвищенні рівня доходів на душу населення тощо; на мікрорівні – збільшенням обсягу валових доходів і прибутку, що

досягається зростанням масштабів виробництва, поліпшенням якісних параметрів готової продукції, покращанням збутової політики тощо. При цьому доцільно говорити про якість зростання, яка залежить від якості управління на всіх рівнях управлінської ієрархії та відображає ступінь ефективності втілення ресурсів у результати діяльності, а також структуру ресурсів і способи їх комбінування.

Кількісне зростання організації забезпечується її конкурентними перевагами, завдяки яким розширюється коло споживачів і зберігається їх лояльність. Проте з часом економічна динаміка уповільнюється. Це може бути зумовлено цілеспрямованими діями конкурентів (через які здобути раніше конкурентні переваги починають втрачати свою привабливість для споживачів) або ж втратою керованості через значне збільшення масштабів діяльності. Відновлення здатності організації нормально функціонувати можливе через якісні зміни у її внутрішньому складі.

2. Розвиток як процес змін. Відбувається під впливом реалізації певної концепції побудови внутрішнього устрою економічної системи, завдяки якій поліпшується взаємодія її структурних елементів, їх здатність якісніше здійснювати свої функції. Зміни здійснюються під впливом нового знання, яке дає поштовх новим поглядам на можливості удосконалення процесів, що відбуваються у системі.

На макрорівні це проявляється у структурних змінах в господарському комплексі країни, зміні структури і функцій інституційного середовища, підходів до використання ресурсів тощо. На мікрорівні це може відображатися у якісних змінах стилю і методів управління, організаційному перепроєктуванні, технологічному оновленні виробництва тощо.

Потреба в таких змінах виникає через неадекватність складових внутрішнього середовища підприємства (особливо методів, форм і стилю управління) ринкової ситуації, що породжує кризові явища і ускладнює реалізацію стратегічних цілей. Тобто, криза виникає тоді, коли система управління не в змозі розпізнавати, правильно оцінювати ситуації й розробляти та здійснювати ефективні рішення. Подолання кризи потребує організаційного перепроєктування, завдяки чому організація може відновити свою життєздатність і продовжити свій життєвий цикл.

3. Розвиток як поліпшення. Передбачає, що здійснені зміни у економічній системі сприяють не лише поліпшенню взаємодії її структурних елементів, а й покращанню їх існування. Це розглядається здебільшого у соціальному контексті і відображається у показниках, що характеризують якість життя соціуму (населення країни загалом чи членів організації, якщо йдеться про окрему господарську систему).

Отже, для забезпечення сталої економічної динаміки економічної системи і цілеспрямованого управління її розвитком важливо з'я-

сувати природу причин, які призводять до втрати її здатності еволюціонувати разом із середовищем функціонування. Це потребує попереднього розгляду структури життєвого циклу економічної організації.

Концепція життєвого циклу організації виникла за аналогією із концепцією життєвого циклу продукту, яка є однією із ключових у теорії ринків. У контексті економічної організації – це спроба пояснити наявність різних за економічною динамікою стадій у межах періоду її функціонування. Згідно з цією концепцією, кожна підприємницька структура перебуває на ринку товарів чи послуг обмежений час, який складає її життєвий цикл. Він може бути довшим чи коротшим, тривати кілька місяців (малі бізнес-структури, внутрішні венчури великих компаній) чи десятки років (залізниці, електростанції тощо) і тривалість його залежить від різних факторів, врахованих чи недостатньо врахованих у ході стратегічного прогнозування, організаційного проектування і управління реалізацією стратегії. Очевидно, що управління життєвим циклом підприємницької структури є складним процесом, у якому повинна враховуватися велика множина внутрішніх та зовнішніх факторів для підтримання її конкурентоспроможності протягом передбаченого організаційним проектуванням періоду.

Концепція життєвого циклу організації може ґрунтуватися на різних підходах до його структурування. Найпоширенішим є підхід з позицій теорії розвитку особистості (біологічний підхід), який передбачає виділення таких етапів у житті підприємницької структури: народження, зростання, зрілість та занепад (рис. 1.5).



Рис. 1.5 – Стадії життєвого циклу організації

Однак такий підхід видається не зовсім вдалим, оскільки його логічним завершенням є старіння (занепад) і загибель організації. Таке структурування ще можна прийняти щодо малих підприємств, тому що велика їх кількість згортає свою діяльність уже після першого року існування. Водночас певна частина малих підприємств переходить у

статус середніх, а відтак і великих, причому протягом життєвого циклу вони можуть як занепадати, так і відроджуватися.

Це знайшло своє відображення у моделі розвитку ділових організацій Л. Грейнера. Він характеризує лише ті фази, які властиві організації, що розвивається (фази створення, формалізації і структурування, делегування, координування і співробітництва), не вважаючи за потрібне розглядати фазу занепаду. Водночас він детальніше зупиняється на факторах, що можуть знижувати ефективність управління на тій чи іншій фазі розвитку, провокуючи входження організації у кризу.

Однак Б. Мільнер вважає, що у структурі життєвого циклу організації варто виділити етап занепаду, при цьому підкреслюючи, що за ним може настати відродження. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки він дає змогу розглядати життєвий цикл підприємницької структури ширше – простежуючи її розвиток від малих форм до великих. І саме в такому контексті важливо розпізнати момент, коли актуалізуються завдання організаційного перепроєктування. Ці моменти і Л. Грейнер, і Б. Мільнер називають кризами, без ліквідації яких підприємницька структура втрачає динаміку розвитку. Очевидно, що управління життєвим циклом економічної організації має здійснюватися з метою недопущення тривалих кризових періодів у діяльності організації та підтримання її конкурентоспроможності протягом передбаченого організаційним проектуванням періоду. Коли організація стикається із сильнішим конкурентом або ж зі зміною споживачьких переваг, що зменшує попит на продукцію чи послуги організації, для її виживання необхідні радикальні зміни, завдяки яким можна сформувати нові конкурентні переваги. Це вимагає нових знань, нових людей, нових технологій, нового мислення.

Проте, здійснюючи управління розвитком підприємницької структури необхідно усвідомлювати, що занадто часті організаційні зміни можуть перешкоджати ефективній діяльності. Функціонування багатьох успішних фірм наповнене рутинними процедурами, індивідуальними і груповими нормами поведінки персоналу, закріпленими на рівні звичок і стереотипів. Очевидно, що ні окрема людина, ні колектив не можуть працювати продуктивно, якщо для здійснення тієї чи іншої операції оптимальний варіант її виконання щоразу відшукуватиметься заново. Багаторазово повторювані дії, що приводять до бажаного результату, поступово закріплюються у свідомості і стають рутиною. Але тільки у такому вигляді знання про найбільш прийнятний спосіб ведення справ надійно закріплюється у свідомості колективу і перетворюється в ноу-хау даної господарської структури. Завдяки цьому виконання елементарних дій не вимагає великих витрат часу і фінансів, з'являється необхідна спеціалізація і якість продукту, взаємодія пра-

цівників і внутрішніх підрозділів легко координується, поведінка підприємства стає передбачуваною і керованою. При кількісному зростанні усталені стереотипи поведінки, які довели свою ефективність, поширюються, тиражуються. Однак настає момент, коли вони перестають бути ефективними – внаслідок появи нових споживчих переваг, нових технологій, нестандартних дій конкурентів тощо, що зумовлює необхідність пошуку інших управлінських рішень, а також трансформації здійснюваних процесів.

Водночас відхилення від стандартних процедур відбувається не лише через зовнішні причини. Доволі часто співробітники, прагнучи вдосконалення своєї роботи чи полегшення її виконання, допускають відхилення від стандартних правил чи процедур, що спричиняє модифікацію процесів. До того ж, не всі роботи в організації здійснюються за чіткими інструкціями. Не пов'язані одні з одним локальні зміни у виконанні робіт часто спричиняють їх неузгодженість і дезорганізацію, що може порушити загальну логіку процесу і зробити його неефективним.

Звичайно, зміни порушують збалансованість і рівновагу системи, але при цьому мотивацією до їх здійснення є зростання конкурентоспроможності системи, можливість її переходу в нову якість. Проте їх реалізація не завжди забезпечує досягнення поставлених цілей у разі недостатньої обґрунтованості або відсутності пропорційності та комплексності змін у взаємозалежних складових системи. Тому проектування і здійснення змін у економічній системі має здійснюватись за принципами когерентності (синхронності процесів змін стану різних елементів системи у короткострокових періодах) і коеволюції (узгодженості трансформаційних циклів розвитку різних елементів системи у довгостроковому періоді).

Розвиток може мати різний характер (рис. 1.6).

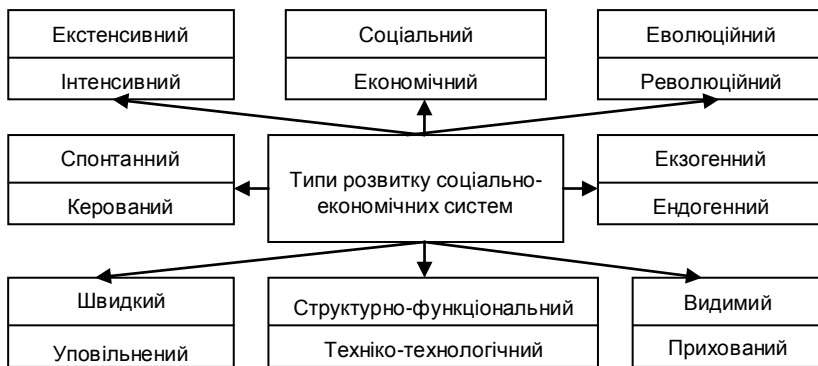


Рис. 1.6 – Типи розвитку підприємства як соціально-економічної системи

Із наведених характеристик потребують детальнішого коментування лише декілька, оскільки більшість характеристик типу розвитку є етимологічно зрозумілими. Так, екстенсивний розвиток передбачає кількісне зростання системи, її функціонування на тій же основі, але із залученням більшої кількості традиційних ресурсів. Це досягається розширенням матеріально-технічної бази на старій техніко-технологічній основі. Інтенсивний розвиток можливий лише за умови якісних змін, якими можуть бути як зміни її внутрішньої будови і способів взаємодії елементів (структурно-функціональний розвиток), так і за рахунок залучення якісно нових техніко-технологічних ресурсів, завдяки яким система здатна стати гнучкішою і продуктивнішою. Це передбачає придбання нових технологічних комплексів, а також професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу для опанування працівниками функцій, властивих новим технологіям. Еволюційному розвитку притаманна поступовість поліпшуючих змін, революційному – стрибкоподібні зміни, які можуть наступити, наприклад, як наслідок реінжинірингу бізнес-процесів чи бізнес-системи.

Швидкий розвиток притаманний соціально-економічним системам, що мають ресурс з високим потенціалом випередження (наприклад, інновацію, здатну створити суттєві конкурентні переваги, забезпечити інноваційну монополію). Це, наприклад, характерно для малих інноваційних підприємств, що відкрили нову ринкову нішу – потенціал та швидкість їх розвитку залежить від здатності охопити своєю діяльністю значну частку ринку, що потребує значних інвестицій і може здійснюватися як звичайним кредитуванням так і за участю венчурного капіталу. Уповільненим розвитком характеризуються підприємства на стадії зрілості, які майже вичерпали ресурсний потенціал, що забезпечував їх зростання.

Багато науковців, які досліджують проблеми економічного розвитку, вважають неодмінною умовою тривалого існування економічної системи поліпшення рівня існування соціальної компоненти при переході на новий виток її розвитку. Очевидно, що коли якісні зміни у системі, позитивно впливаючи на її економічну динаміку, сприяють відчутному поліпшенню рівня добробуту економічних агентів, які входять до неї, то це посилюватиме їх мотиваційні преференції в бік пошуку нових напрямів якісних змін (тобто, стимулюватиме їх інноваційну активність). У протилежному випадку (тобто, за відсутності відчутного поліпшення добробуту) обираються інші способи поведінки.

Виходячи із сутнісного трактування дефініції “розвиток”, доцільно підкреслити взаємну обумовленість процесів зростання, змін і поліпшення у економічних системах, що може бути пояснено з позицій реалізації прийнятих ними цільових установок. Очевидно, що важливою метою будь-якої економічної системи є **максимізація економічної**

віддачі від ресурсів для їх власників, що сприяє розширенню наступного виробничого циклу і зростанню кількісних параметрів діяльності. Внаслідок перевищення кількісними параметрами зростання певної межі, за якою втрачається здатність об'єкта нормально функціонувати у старій формі, виникає потреба у якісних змінах. Отже, в кінцевому підсумку будь-які цілеспрямовані якісні зміни у економічних системах здійснюються для поліпшення взаємодії їх структурних елементів з метою реалізації завдань зростання. Позитивні кількісні зміни дають змогу накопичити потенціал для нового якісного перетворення, формуючи фундамент наступного витка розвитку.

Згідно з еволюційною теорією, у конкурентному середовищі виживають системи, здатні збільшувати свій доступ до обмежених ресурсів. Для підприємницьких структур, що зростають, конкуруючи за обмежені ресурси, ця залежність вважається також справедливою. Її інтерпретують через зв'язок між зростанням ринкової вартості, яке показує результат розвитку підприємства, і його виробничим потенціалом. Для економічних систем кількість складових потенціалу може визначатися тими сферами діяльності, які формують бізнес-процеси і перетворюють ресурси у нову споживчу цінність.

Серед них найбільшу вагу слід надати тій складовій, яка дає змогу ефективніше використовувати інші ресурси системи, мотивувати до якісних змін. Таку складову ресурсного потенціалу економічної системи доцільно означити як структурний потенціал.

Структурний потенціал економічної системи – це її здатність змінювати свою структурно-функціональну будову (в тому числі через залучення нових структурних елементів) та сформовану систему управлінських відносин з метою збільшення своєї гнучкості та ресурсних можливостей для набуття нової якості, адекватної бізнес-контексту.

Високий структурний потенціал уможливорює динамічний розвиток економічної системи завдяки обґрунтованій різноманітності структурно-функціональних елементів та адекватності їх взаємодії на основі ефективного інформаційного обміну між ними та системою і зовнішнім середовищем. Саме завдяки структурному потенціалу підприємницька одиниця може залучати й ефективно використовувати обмежені ресурси, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей через підвищення своєї адаптивності. Тим самим поліпшується життєздатність підприємства, його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність, в свою чергу, детермінує обсяги грошових потоків, якими може оперувати підприємство, і дає змогу акумулювати капітал для наступного поліпшення системних властивостей. Причому не лише за рахунок власної операційної діяльності, а й внаслідок зростання інвестиційної привабливості, що відображається у підвищенні її ринкової вартості (рис. 1.7).



Рис. 1.7 – Місце структурного потенціалу підприємницької структури у сукупності ресурсних детермінант її розвитку і зростання ринкової вартості

Структурний потенціал через свою мотиваційну наповненість слугує рушійною силою організаційних змін, збільшуючи ресурсні можливості і потенціал розвитку економічної системи.

При цьому на кожному витку організаційних змін має досягатися:

- посилення організаційної синергії;
- збереження потенціалу доцентрових сил, достатніх для забезпечення високого рівня інтеграційності структурних елементів;
- узгодженість стратегічних цілей розвитку із мотиваційними перевагами ключових учасників.

Таким чином, завдання управління розвитком підприємницької структури має полягати у поліпшенні її системних властивостей через нарощування структурного потенціалу, оскільки від цього залежить її здатність залучати й ефективно використовувати обмежені ресурси. В економічному відображенні це проявлятиметься у зростанні ринкової вартості підприємницької структури, що й має бути визначальним мотивом для її власників.

Контрольні питання та завдання

1. Розгляньте основні стратегічні тенденції розвитку економік промислово розвинених країн та порівняйте їх із розвитком вітчизняної економіки. Оцініть перспективу України у світовому розподілі праці згідно з існуючими тенденціями розвитку вітчизняної економіки.

2. Охарактеризуйте типи розвитку економічних систем. Вкажіть особливості розвитку вітчизняної економіки, виділіть чинники, що перешкоджають її інноваційному розвитку.

3. Визначте роль і завдання державної економічної політики у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств.

4. Що таке інституційне середовище? На конкретних прикладах покажіть вплив інституційного середовища на ефективність функціонування соціально-економічних систем.

5. Розкрийте мотиваційну сутність основних моделей інноваційного розвитку національних економік. Яке інституційне підґрунтя у кожній із моделей?

6. Охарактеризуйте рівні управління розвитком національної економіки та вкажіть основні завдання, які мають вирішуватися на кожному з рівнів.

7. Розгляньте на конкретному прикладі сутність розвитку економічної системи як процесу зростання, змін і поліпшення.

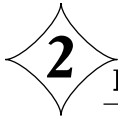
8. Дайте характеристику підприємства як економічної системи через сукупність його властивостей. Охарактеризуйте відмінності підприємницьких структур від бізнес-структур та інших суб'єктів господарської діяльності.

9. Що таке життєвий цикл підприємства? Із яких стадій він складається і які динамічні характеристики кожної із стадій? Вкажіть властивості підприємства, що формують його здатність до подовження життєвого циклу.

10. Охарактеризуйте типи розвитку підприємства з виділенням тих, які сприяють зміцненню його конкурентоспроможності.

11. Покажіть зв'язок між структурно-функціональним і техніко-технологічним розвитком підприємства. У якому випадку зазначені типи розвитку можуть бути охарактеризовані як інноваційні?

12. Що таке структурний потенціал підприємства, яку роль він відіграє у збільшенні економічного потенціалу та зростанні ринкової вартості підприємства?



ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Управлінська парадигма як концептуальна основа прийняття стратегічних управлінських рішень

Для управління розвитком економічної організації необхідно сформувати певний управлінський інструментарій, який має опиратися на адекватну поставленим завданням теоретичну базу, забезпечуючи тим самим обґрунтованість і ефективність прийняття управлінських рішень, зокрема, стратегічних.

Зокрема, така теоретична база повинна дати змогу з'ясувати межі кількісного зростання підприємницьких структур, у яких ще зберігається їх інтеграційність і синергія, визначити напрями пріоритетних організаційних змін, адекватних завданням динамічного розвитку, позиціонувати серед них інноваційні чинники, сформувати систему управління інноваційним розвитком підприємницьких структур, виділити її структурні рівні, оцінити їх мотиваційні можливості, визначити детермінанти реалізації, проаналізувати їх вплив на поліпшення функціонування і взаємодії їх соціальної складової.

Очевидно, що методичний інструментарій для утвердження інноваційного типу поведінки суб'єктів підприємництва повинен формуватись в площині сучасної управлінської парадигми, яка має бути здатною забезпечити реалізацію завдань інноваційного розвитку. Це потребує детальнішого розгляду сутності основних управлінських парадигм через призму тих концепцій, які складають їх основу.

Інститут парадигми ввів у науковий обіг Т. Кун, зазначаючи, що під парадигмою він розуміє “загальновизнані наукові досягнення, які протягом тривалого часу дають науковому співтовариству модель постановки проблем та їх рішень” [57, с. 11]. Це тлумачення стосується наукової парадигми загалом; воно може мати свій контекст при дослідженні конкретної наукової проблематики.

Слід зазначити, що в науковій літературі практично відсутнє загальноприйняте трактування дефініції “управлінська парадигма”. У багатьох публікаціях з теорії управління визначення управлінської парадигми або зовсім не дають, хоча й стверджують про “парадигматичну кризу в менеджменті” та розглядають її особливості на сучасному етапі, або ж відзначають, що в її основі лежить система певних уявлень і переконань, які відіграють ключову роль у процесах управління, що більше відповідає поняттю “концепція”, а не “парадигма”, або ж розглядають її у макроекономічному контексті – як концептуальні засади управління економічними процесами на рівні держави. Поза тим, значна кількість різноманітних управлінських концепцій, які активно пропагуються їх авторами, потребує їх систематизації та визначенні місця і ролі в еволюції та зміні управлінської парадигми, тим більше, що сучасна методологія соціальних наук дає для цього відповідні засоби.

Розбіжності у трактуванні дефініції “управлінська парадигма” в економічній літературі значною мірою пояснюються відсутністю теоретичної моделі, здатної системно і цілісно інтерпретувати її контекст. До того ж, складність структурування її контексту посилюється методологічною суперечністю між вимогою “загального визнання” як сутності парадигми і неоднозначності тлумачення її понять різними вченими. Існуючі дефініції управлінської парадигми систематизовано у таблиці 2.1.

Аналізуючи наведені визначення, варто звернути увагу на те, що деякі науковці (зокрема, З. Румянцева, Г. Голобокова) не підкреслюють відмітних ознак управлінської від іншої наукової парадигми, хоча це важливо, оскільки процес управління стосується взаємодії людей, поведінку яких складно передбачити (на відміну від природних процесів). Водночас багато науковців звертають увагу на зв'язок управлінської парадигми із “дійсністю” (Ф. Хміль, Г. Голобокова, В. Винокуров). У разі невідповідності уявлень про дійсність, які склалися у практикуючих менеджерів, реальним процесам у сфері управління, виникає криза управління, яка перешкоджає соціально-економічному прогресу.

Науковці також вказують на зв'язок управлінської парадигми з розвитком суспільного виробництва та методами управління, які відіграють ключову роль у забезпеченні його ефективності. У трактуванні сутності управлінської парадигми особливо підкреслюється значення адекватного формулювання цілей управління, оскільки неправильно сформульована мета у будь-якій парадигмі – це неправильно обрані режими функціонування системи. Це твердження можна прийняти як ключове для пояснення процесів, що відображають зміну управлінських парадигм.

Таблиця 2.1 – Тракткування сутності поняття “управлінська парадигма”

Автор	Сутність категорії	Об’єкт управління
З. Румянцева	Система поглядів, що випливає із основоположних ідей і наукових результатів провідних вчених і стає визначати стержень мислення основної маси дослідників та практиків-управлінців й економістів	Соціально-економічна система різної складності
Г. Голобокова	Система ідей і уявлень, здатних розв’язати виниклі в науці суперечності, дати пояснення накопиченому емпіричному матеріалу і відкрити шлях подальшому поглибленню знання	
В. Токарев	Система певних уявлень та переконань, які відіграють ключову роль у процесах управління	
А. Сергєєв	Система концепцій, методологій і методів, що утворюють прийнятну в конкретній соціально-економічній системі модель постановки і вирішення проблем управління	
Ф. Хміль	Система понять, уявлень, що формується на основі вивчення, аналізу й узагальнення реалій дійсності, змінюючись відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища організацій... На різних етапах розвитку виробництва вона відображає панівну ідеологію щодо ефективності управління	Організація
В. Винокуров	Науковий підхід, теорія, що ґрунтуються на системі понять, які відображають суттєві сторони управлінської дійсності. Такими поняттями є функції управління, цілі діяльності, ефективність, комунікації, мотивація, централізація	
О. Ястремська	Продукт бачення і мислення, сукупність уявлень про об’єкт, процеси, явища в системі управління, набір системотвірних цілей, сценарій можливих подій, вихідна концептуальна схема, нова модель вирішення досліджуваних завдань	Соціально-економічна система різної складності

Видаються також доречними міркування Ф. Хмілья про те, що управлінська парадигма “відображає панівну ідеологію щодо ефективності управління”. Під цим, очевидно, розуміється переважання у практиці управління деяких методів, які забезпечують його найбільшу ефективність у певних економічних умовах; цим же пояснюються і зміни управлінської парадигми при зміні системи виробничих відносин.

З огляду на це важливо відзначити принципову відмінність між парадигмою природничою та управлінською: управлінська парадигма може формуватися не лише на основі об’єктивних економічних зако-

нів, а й під впливом цілеспрямованих дій інститутів влади на людей з метою насаджування певних світоглядних уявлень; на це впливають не тільки формальні інститути (у вигляді наукових теорій і законодавчих актів), а й неформальні (добровільно прийняті суспільством, узвичаєні правила поведінки тощо), які можуть суперечити формальним.

Отже, очевидно, що стосовно дефініції “управлінська парадигма” не зовсім правомірно застосовувати термін “загальноновизнана”, оскільки вона великою мірою формується під впливом суб’єктивних чинників; при цьому ефективність способів вирішення управлінських проблем залежить від менталітету соціуму. У різних інституційних умовах сила керівного впливу може мати різну результуючу, що підтверджується домінуванням патерналістських концепцій управління у Японії і чітко визначеним індивідуалістичним відтінком переважної більшості концепцій і методів, застосовуваних у менеджменті американських корпорацій. Тобто, управлінська парадигма враховує особливості інституційного середовища країни і охоплює деяку сукупність концепцій управління, що опираються на певні принципи і методи впливу на поведінку економічних агентів, ефективні у даному середовищі.

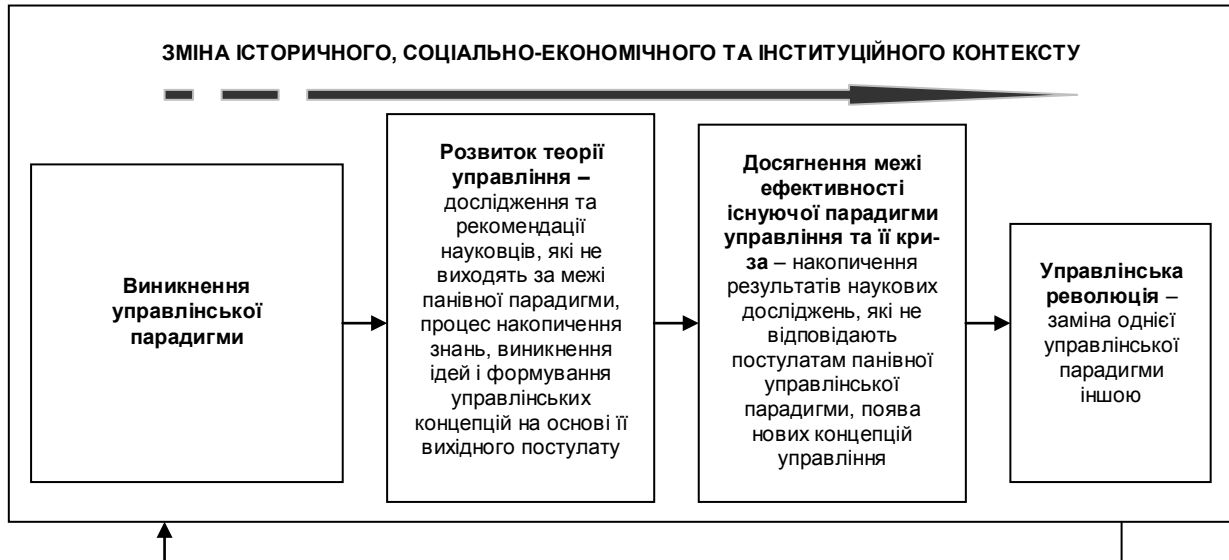
Управлінська парадигма – це домінуюча в конкретних соціально-економічних умовах система концепцій, принципів і методів управління, яка забезпечує ефективність моделей постановки і вирішення управлінських проблем.

Концепції управління виокремлюються в процесі осмислення емпіричного досвіду, позитивний результат якого кількісно накопичується і дає змогу побачити певну закономірність, яка фіксується і слугує підставою для теоретичних узагальнень, оформлених у вигляді концепції.

Концепція управління – це певна ідея, покладена в основу вибору форм, методів і напрямку управлінського впливу, використання яких забезпечує результативність і ефективність діяльності об’єкта управління (організації) у конкретних соціально-економічних умовах.

Отже, управлінська парадигма охоплює певну множину концепцій, вихідні ідеї яких відповідають основному постулату парадигми. Наявність різних концепцій управління відображає відмінності у баченні науковців вагомості тих чи інших чинників внутрішнього чи зовнішнього середовища організації, впливаючи на які можна забезпечити їй суттєві переваги у досягненні намічених цілей.

Поява нової управлінської парадигми зумовлена накопиченням і концептуальним оформленням нових знань про природу об’єктів управління і чинники, що впливають на здатність суб’єкта управління скеровувати їх розвиток у потрібному напрямі. Водночас нова парадигма постулює нові підходи до визначення основних напрямів і форм управлінського впливу і породжує нові концепції. Процес зміни управлінської парадигми у ході еволюції теорії управління показано на рис. 2.4.



Перехід на інший виток розвитку теорії управління

Рис. 2.4 – Процес зміни управлінської парадигми

Зміна управлінської парадигми є тривалим і складним процесом. Зокрема, Т. Кун зазначав, що “подібно до вибору між конкуруючими політичними інститутами, вибір між конкуруючими парадигмами є вибором між несумісними моделями життя співтовариства... Далеко не все тут зводиться до методологічного стереотипу, згідно з яким теорія спростовується шляхом її прямого зіставлення з фактами” [57, с. 27]. В. Базилевич, досліджуючи закономірності розвитку економічних вчень, підкреслює, що “розвиток науки не є негайною зміною монополії однієї парадигми іншою, оскільки в реальній дійсності частина парадигм збігається або продовжує конкурентне існування” [37, с. 29].

Цілком очевидно, що таким же чином відбувається і розвиток науки управління. Водночас процес зміни управлінської парадигми є значно тривалишим, ніж природничої. Це пояснюється інституційною природою управлінської парадигми, особливостями її атрибутів, які змінюються дуже повільно, особливо ті з них, що ґрунтуються на ментальних моделях сприйняття дійсності, усталених стереотипах людської поведінки тощо.

2.2. Еволюція управлінської парадигми в контексті світового соціально-економічного та історичного розвитку

Інституційні атрибути управлінської парадигми проявляються цільовими установками, концепціями, методами та іншим інструментарієм прийняття управлінських рішень, які використовують менеджери у своїй практичній діяльності. Вони формуються під впливом соціокультурних, ментальних моделей, притаманних певному соціуму, зовнішніх соціально-економічних та ідеологічних чинників, які значною мірою впливають на контури та норми законодавчого поля підприємницької діяльності, визначають ефективність регулятивних структур. Їх вдосконалення та репродукування здійснюється через наукові розробки у галузі **теорії управління**, макро- і **мікроекономіки** та емпіричний досвід, що знаходить відображення у методологічному і практичному інструментарії управління, цільових установках основних суспільних інститутів, навчальних програмах і підручниках.

До найбільш структурованих інститутів управлінської парадигми відносяться наукові теорії різних шкіл і напрямів в галузі науки й практики управління. Проте вони зазвичай розглядаються як самодостатні, поза зв'язком з іншими інститутами соціально-економічного середовища. Однак, дослідження й проникнення в глибинну сутність уп-

равлінських і організаційних процесів – умова ефективного управління на різних рівнях і в системах різної природи. З цих причин важливо бачити еволюцію управлінської парадигми в контексті світового історичного та соціально-економічного розвитку, який безпосередньо впливає на формування цільових установок менеджменту підприємницьких структур.

Одним із найважливіших атрибутів управлінської парадигми є цілеспрямованість, яка має забезпечувати досягнення цілей в конкретному соціально-економічному контексті. Формування цільових установок (цільової функції) є найважливішим і вихідним етапом організації будь-яких економічних процесів. Очевидно, що посилення конкуренції на ринках товарів і послуг, яке відбувається нині в глобальному економічному просторі має суттєво змінювати основні цільові установки підприємницьких структур – вони не можуть окреслюватися лише завданнями *функціонування*, оскільки це неминуче призводить до втрати ними конкурентних позицій і прирікає їх на поразку. Звідси основною цільовою установкою підприємницької структури має бути її *розвиток*, завдяки чому вона еволюціонуватиме разом із середовищем, вирішуючи водночас і завдання кількісного зростання. З цих позицій і розглядатимемо еволюцію управлінської парадигми – у зміні акцентів від управління функціонуванням підприємницьких структур до управління їх розвитком. Для цього передусім окреслимо відмінності у поглядах на причини появи та умови ефективного функціонування підприємницьких структур представниками різних економічних шкіл, що знайшло відображення в основних цільових установках менеджменту.

Як відомо, представники класичної і неокласичної економічної теорії пояснювали появу суб'єктів господарювання і особливості їх функціонування дією “невидимої руки ринку”, яка регулює співвідношення попиту і пропозиції і тим самим визначає виникнення, розвиток, стагнацію і занепад підприємств та галузей. Об'єднання окремих виробників у мануфактури (підприємства), їх зростання здійснюється з метою підвищення продуктивності праці на основі її розподілу, на чому особливо акцентував А. Сміт. Підтримуючи в цьому А. Сміта, К. Маркс також розглядав підприємства як результат розвитку кооперування і розподілу праці, заснований на системі машин. А. Маршалл мотивував зростання розмірів підприємства економією на масштабах виробництва, що було логічним в умовах незадоволеного попиту майже на всі товари, за якого першочерговим завданням власників підприємств було збільшення їх виробництва. Однак це супроводжувалось значним зростанням числа працівників, контролювати діяльність яких стара система управління, що використовувала переважно емпіричні надбання, уже не могла.

Саме на цьому тлі управління почало виокремлюватися у сферу особливих знань, які давали змогу поліпшувати використання праці робітників та засобів виробництва, підвищуючи їх продуктивність. Ф. Тейлор, Г. Гант, Т. Емерсон, Ф. та Л. Гілбрети та інші представники школи наукового управління розробляли конкретні рекомендації щодо введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції та рухи, чіткого обліку робочого часу, попереднього планування виробничих завдань, визначення засобів, методів і прийомів їх виконання, диференціювання оплати праці тощо. Організація розглядалась як механізм для виготовлення продукції із чіткою налагодженою взаємодією окремих ланок, а людина – як простий гвинтик у ньому. Ще далі пішов М. Вебер, основоположник “раціональної бюрократії”, який рекомендував і менеджерам працювати згідно з правилами і процедурами, що, на його думку, гарантувало передбачуваність їх поведінки і очікувану результативність їх рішень і дій.

Такий підхід до змісту роботи менеджерів, який націлював їх переважно на впорядкування, раціоналізацію роботи підлеглих, був відображенням домінуючого на той час уявлення класичної та неокласичної економічних теорій про динаміку економічного зростання. Перша стверджувала, що економічна динаміка залежить від здатності окремих підприємств продукувати більшу кількість товарів, здешевлюючи їх виробництво для того, щоб розширювати обсяги платоспроможного попиту. Друга доповнювала, що регулятором попиту і пропозиції є конкуренція, яка примушує підприємців вдосконалювати виробництво для мінімізації виробничих витрат.

Отже, перша управлінська парадигма виникла на теоретичному підґрунті неокласичної економічної теорії. Її можна назвати *механістичною*; вона за своїм змістом відповідає технологічній парадигмі економічного розвитку, яка визнавала активаторами зростання нові покоління техніки, що з’являються випадково, як плоди роботи незалежних винахідників.

Механістична управлінська парадигма – в основу покладено уявлення про організацію як добре налагоджений механізм, який ефективно функціонує завдяки раціоналізації процесів і робіт, що обґрунтовано закріплені за кожним виконавцем.

Зважаючи на те, що в поточних управлінських процесах переважала рутинна, а працівників вважали простим додатком до техніки, завдання управління полягало в тому, щоб навчити працівників раціонально використовувати всі можливості задіяної у виробничому процесі техніки, структуруючи і плануючи виробничі завдання.

З часом поступове акумулювання капіталу в руках найбільш підприємливих спричинило розростання їх бізнесу до меж, що різко

погіршувало керованість; впровадженню новацій став чинитися опір, зокрема, через зростання рівня безробіття. З цих причин значно зросли витрати на адміністрування, що послужило імпульсом для досліджень у сфері суто управлінської діяльності. Їх результатом стали сформульовані А. Файолем знамениті чотирнадцять принципів управління, серед яких вже були такі, що визнавали роль особистості у організації – справедливості (встановлених правил дотримуються всі), винагорода за досягнення, заохочення ініціативи, стабільність персоналу, корпоративний дух. Проте в управлінні ще домінувала механістична парадигма. Навіть Файоль акцентував на необхідності чіткої регламентації та раціоналізації процесів, що відбуваються в організації, особливо увагу звертаючи на процеси, що стосуються виконання управлінських функцій (так званий процесний підхід в менеджменті). Тільки окремі науковці, серед яких переважали соціологи, філософи та психологи (М.-П. Фоллет, Е. Мейо, Ч. Барнард, А. Маслоу), вказували на те, що необхідно долати деперсоналізовані відносини на виробництві, замінюючи їх відносинами партнерства для того, щоб повніше використовувати потенціал усіх працівників організації. Проте їхні рекомендації враховувалися мало.

Це тривало доти, доки у найдинамічнішій із національних економік – економіці США – не проявилася криза надвиробництва (30-ті роки ХХ ст.). Вивчення причин, що її зумовили, поклало початок дослідженням взаємозв'язку між динамікою економічного розвитку і параметрами економічної системи. В економічній теорії виокремилась течія інституціоналізму, представники якої стали критикувати неокласичну школу за ігнорування ролі соціально-психологічних і політичних чинників у поясненні економічного механізму. Інституціоналісти виступили проти постулату про “атомарність економічної системи”, представленої сукупністю ізольованих економічних суб'єктів.

У цю дискусію активно включилися і представники інших наукових напрямів, в т. ч. соціологи і психологи, що досліджували особливості організаційних відносин. Основи теорії систем заклав А. Богданов. У 1912 р. він опублікував результати своїх досліджень у книзі “Тектологія. Загальна організаційна наука”. Дещо пізніше й Ч. Барнард запропонував розглядати організацію як відкриту систему, чутливість і мінливість якої забезпечуються соціальною компонентою та ефективними комунікаціями. Він підкреслював, що саме людська компонента не дає змоги максимально раціоналізувати усі процеси, оскільки поведінка людей визначається не лише зовнішніми спонуканнями, а й власними мотиваціями.

Дослідження Ч. Барнарда й О. Богданова, а також Л. фон Бергаланфі поклали початок системному підходу в менеджменті. Водночас Н. Вінер і С. Бір сформулювали кібернетичну теорію систем, у якій

на передній план винесли її інформаційну сутність. Сучасні науковці продовжують досліджувати можливості системного підходу для вирішення проблеми цілеспрямованого розвитку соціально-економічних систем.

Загальний висновок теорії систем полягає в наступному. Підприємство як відкрита система, завдяки інтенсивному і постійному обміну інформацією та ресурсами між її елементами та середовищем існування, здатне еволюціонувати, частково змінюючи свій склад і структуру, розвиваючи свою здатність компенсувати зовнішні збурення, зберігаючи свою стійкість і динамічну рівновагу із середовищем. Еволюція соціально-економічної системи відбувається під впливом керуючої підсистеми, яка визначає траєкторію розвитку і системний атрактор (сукупність значень параметрів, яка відповідає найбільш ефективному стану системи). Залежно від векторів впливу зовнішнього середовища, системний атрактор змінюється, що відображається на тому, який стан систем нижчого ієрархічного рівня буде вважатись ефективним.

Цей висновок представників системного підходу дістав розвиток у неoinституціоналізмі, згідно з яким розвиток економіки (системи вищого ієрархічного рівня) є результуючою взаємодії між інституціями (які здійснюють функцію спрямування) та організаціями (системами нижчого ієрархічного рівня). Тобто, як вдало порівнював Д. Норт, інституції визначають “правила гри”, а організації є “гравцями” [66, с. 13–14]. Неoinституціоналісти підкреслюють, що сукупність інституцій, яка склалась у певній соціально-економічній системі (суспільстві, організації), зменшує невизначеність і структурує людську взаємодію. Інституції начебто підказують “гравцям”, якої поведінки очікують від кожного з них для того, щоб система відповідного ієрархічного рівня ставала ефективною, забезпечуючи загальне кількісне і якісне зростання.

У внутрішньому середовищі організації такими інституціями слугують контрактні відносини. А. Алчіан і Г. Демсец зазначали, що фірма “складається із множини людей, які і діють в межах організації... Вони взаємодіють між собою, укладаючи добровільні контракти”¹. Такими контрактами може обумовлюватися передача робітниками менеджером влади над собою або ж власниками менеджером – частини повноважень з управління фірмою. Цей підхід став основою для появи теорії контрактів, яку сформулювали У. Меклінг та М. Дженсен, а пізніше доповнив О. Вільямсон. Вони визначили фірму як “мережу контрактів”, створювану принципалом – власником найціннішого ресурсу (зазвичай капіталу) для забезпечення тривалої узгодженої діяльності власників інших ресурсів, які залучаються для створення споживчого

¹ Капелюшников Р. Экономическая теория прав собственности / Р. Капелюшников. – М. : ИМЭМО АН СССР, 1990. – С. 67.

товару (агентів). Це забезпечує фірмі економію витрат, які потрібно було б здійснити для придбання цих ресурсів в ході ринкових трансакцій. О. Вільямсон, поділивши ресурси на три групи – загальні, специфічні й високоспецифічні, акцентував на особливій цінності останніх, маючи на увазі під ними людей з їх знаннями, вміннями та особливими компетенціями. Зважаючи на велику цінність специфічних ресурсів, кожна організація повинна дбати про їх ефективне використання і розвиток, оскільки це зменшує витрати на залучення ресурсів з аналогічними характеристиками через ринкову взаємодію [15]. Визначаючи фірму як коаліцію власників ресурсів, пов'язаних між собою мережею довгострокових контрактів, О. Вільямсон підкреслював, що взаємним узгодженням в контрактах їхніх інтересів можна забезпечити *мотивацію* усіх власників ресурсів (і особливо ресурсів високоспецифічних) до збільшення віддачі від їх використання. Це вивільняє ініціативу і забезпечує синергію спільної роботи. Завдяки цьому організація стає гнучкішою, швидше реагує на зовнішні зміни, здатна діяти на випередження.

Значний внесок у розвиток теорії управління зробила інституціональна концепція прав власності, яка представила право власності як складний пучок правоможностей, що можуть розподілятися між багатьма суб'єктами. При цьому один ресурс може мати багатьох власників. Використання цієї теорії забезпечує сприятливі умови для діяльності акціонерних, лізингових, франчайзингових, холдингових та інших компаній, де має місце розподіл правоможностей, що стосуються одного об'єкта, між багатьма співвласниками. Крім того, вона дає змогу обмежити як практику експропріації доходів компанії акціонерами (власниками), так і опортуністичну поведінку менеджерів, що проявляється у використанні права на розпорядження чужим майном для власного збагачення.

Суттєво розширили висновки інституціоналістів представники поведінкової школи управління (А. Маслоу, Г. Саймон, Дж. Марч, Ф. Герцберг та ін.). Вони висловили гіпотезу про можливість впливу на поведінку людини через її потреби, підкреслюючи водночас обмеженість вибору, який робить людина. Зокрема, Г. Саймон зауважив, що прийняття людиною оптимального рішення у тій чи іншій ситуації обмежується її пізнавальними можливостями. Він увів поняття “обмеженої раціональності”, яким відобразив умови, за яких доводиться приймати рішення керівникам організацій. Серед найбільш впливових він назвав рівень амбіцій індивідів, що інколи виводить рішення за межі раціональності з погляду інших осіб. Водночас він підкреслював, що рівень амбіцій є рушієм інтелектуального розвитку і зростання соціального статусу людини, що позитивно впливає і на її бажання приймати активну участь у вирішенні проблем організації. Г. Саймон застерігав, що надзвичайно важливо визначити систему координат (ціннісних

чи фізичних), у якій працівник підприємства може приймати рішення. Це необхідно для того, щоб узгоджувати амбіції та мотиви індивідів із інтересами організації [39].

Можна припустити, що саме висновки представників неінституціональної та поведінкової течії економічної теорії, послужили основою для відмови від механістичної управлінської парадигми, оскільки завдяки їх дослідженням наймані працівники організації уже не розглядались як прості елементи великого механізму, запрограмовані на виконання певної роботи. Стало очевидним, що під впливом власних суджень чи з огляду на ситуацію люди починають діяти не за встановленими правилами, що, залежно від рівня їх лояльності до організації, може принести їй користь чи шкодити. Зі збільшенням в організації кількості людей із високо специфічними знаннями, яким делегуються широкі повноваження, вона стає гнучкішою і водночас уразливішою до зовнішніх викликів. Це вимагає уваги до мотивації людської поведінки, радикальної зміни методів адміністрування, розширення у їх переліку тих, що враховують економічні інтереси власників ресурсів.

Наступним потужним імпульсом, який спричинив остаточну відмову від механістичної парадигми, стала поява еволюційної економічної теорії, яка представила організацію живим організмом, що еволюціонує під впливом зовнішнього середовища, опираючись на механізми відбору, мінливості та спадковості (див. п. 1.2). У поєднанні з теорією систем і теорією фракталів (фрактал – система, що має масштабну інваріантність, тобто розгалужену можливість продовження своїх станів (свого розвитку) і здатна, в т. ч., реалізувати біфуркаційний тип трансформації) це дало змогу виокремити два основних типи поведінки менеджменту організації:

– адаптаційний, орієнтований на забезпечення тривалого функціонування організації зі збереженням її основних характеристик (ринкових позицій, видів діяльності, сегментів ринку тощо). Він ґрунтується на поєднанні факторів “дія – протидія” і характеризується циклом: виявлення причин, пошук рішень, очікування ефекту. Тобто увага менеджерів зосереджується на проблемах, які повторюються і звичних методах їх вирішення. Цей підхід відповідає механістичній парадигмі управління;

– біфуркаційний, орієнтований на якісний розвиток організації. За цього підходу увага акцентується не на подоланні виникаючих проблем, а на виявленні нових ринкових можливостей, що створюють основу для нових варіантів розвитку організації. Оскільки вони можуть бути різними, важливо зуміти вибрати найкращий. Складність вибору полягає в тому, що більшість сигналів про початок змін на ринку можуть бути трактовані помилково, або ж бути непривабливими для ор-

ганізації за конкретних умов. У першому випадку приймаються неправильні рішення, в другому – розвиток загальмовується.

Теорія фракталів виявилась надзвичайно плідною в контексті розширення практичного управлінського інструментарію. Фрактальний підхід поширився у двох напрямках: фрактальне структурування зовнішнього середовища (ринку) і структурування внутрішнього середовища організації [14; 17]. Фрактал ринку, на якому працює організація, визначається за його основною структурною закономірністю, що вимагало від менеджменту організації створення власного (внутрішнього) фракталу (парадигми мислення і дій), адекватного ринковому. Такий підхід відповідає органічній парадигмі управління.

Органічна управлінська парадигма – акцентує увагу на тих складових організації, що забезпечують їй адаптивність, необхідну для виживання, а також дають змогу реалізувати механізм біфуркації, що є неодмінною умовою якісного розвитку.

Такою складовою організації, яка забезпечує їй зазначені властивості, визнана людська компонента. Менеджмент розглядається як перевірені часом стійкі алгоритми організування й управління людською діяльністю у взаємозв'язку із конкретно-історичними умовами в режимі відповідних реакцій на зовнішні природні й антропогенні дії. Середовищем менеджменту як науки і практичних алгоритмів управління є персонал, який є не тільки елементарним носієм соціальної системної якості, а й носієм і провідником нових знань.

Знання інтерпретуються науковцями як “система об’єднаної в мережу інформації”, яка охоплює процедурне (технологічне) знання (know-how) і фактичне (know-what), може бути імпліцитним (прихованим) та експліцитним, індивідуальним та організаційним. Цінність організаційного знання, окрім його значення для виконання певної функції, полягає в тому, що воно забезпечує збереження організації, навіть якщо її покидають окремі співробітники. Чим більше працівників задіяні у процесі виявлення інформації та прийняття рішень, тим більшою є здатність організації до адекватних зовнішнім викликам змін. Звідси основний висновок нової парадигми – необхідно розвивати компетенції персоналу і всебічно їх використовувати. Тобто, у розвинутих суспільствах сформувалося розуміння того, що ефективність функціонування фірми залежить від якості її людського капіталу.

Людський капітал – сукупність знань, навичок та інших компетенцій окремих індивідів або ж колективу загалом, здатних приносити дохід.

Віддача від людського капіталу зростає за умови налагодження взаємовигідної з економічної точки зору співпраці між усіма членами

організації, що дає змогу нарощувати потенціал організаційного знання. Це сприяє тому, що організація стає здатною до саморозвитку. Відпадає потреба в постійному регулюванні дій підлеглих, змінюються акценти у визначенні джерела управлінської активності – від “Я (менеджер) керую” (що відповідає теорії “Х” Д. МакГрегора) до “Система скеровує дії усіх працівників”, а менеджер лише обслуговує її, формує загальні цільові установки, забезпечує керуваність всередині системи, до якої входить (що відповідає теорії “У” Д. МакГрегора). Тому головним для менеджерів постає питання: як керувати організацією таким чином, щоб створювані в ній умови сприяли активності співробітників задля загального блага.

2.3. Концепції управлінської парадигми і їх можливості в реалізації завдань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Під впливом теорії людського капіталу з’явилися численні концепції управління, засновані на використанні людського капіталу – партисипативного управління, інтрапренерства, самокерованих команд, тотального управління якістю (TQM), управління за цілями та ін. Велика увага приділяється розвитку корпоративної культури, завдяки чому в організації виявляються і утверджуються такі стереотипи поведінки (рутини), які орієнтують на самонавчання, ініціативність, креативність і внутрішню конкуренцію. Водночас підвищується увага до психологічних методів управління, які дають змогу робити ефективнішою групову роботу. В цьому контексті плідними виявилися рекомендації, зроблені в межах *синергетики*, яка спочатку вивчала процеси самоорганізації в складних фізичних системах, а пізніше і соціально-економічних, головною рисою яких є відкритість, нерівноважність і нелінійність [47; 85]. Розглядаючи еволюцію систем як результат їх самоорганізації, синергетика робить висновок про створення трансформаційного потенціалу всередині самої системи в ході взаємодії її компонентів. Алгоритм розвитку охоплює перехід від *атракторної рівноваги* (існування у кожному момент часу деякої множини можливих і доцільних станів системи) через *біфуркацію* (стан об’єкта, за якого відкриваються кілька можливих шляхів його розвитку) до *автопоезису* (режиму прогресуючого розвитку системи завдяки вдосконаленню її структури). Тут проявляється дія закону *емерджентності*, виходячи з якого нова якість системи досягається на основі налагодження інших зв’язків між її елементами, які забезпечують кращу результуючу їх взаємодії.

Переносячи цей висновок в організаційний контекст, науковці бачили можливість зростання і розвитку організації за рахунок позитивної синергії, яка виникає завдяки інтенсивному обміну інформацією, що може породжувати нові ідеї. З'явилися нові концепції управління, в основу яких було покладено принцип “організації, що самонавчається”. Серед них – концепції “відкритого менеджменту”, “пульсуючого”, “менеджменту знань” тощо.

Нині успішно розробляються започатковані ще у 2001 р. великі програми спільних міжнародних порівняльних досліджень у галузі управління компаніями в умовах “інформаційного виклику” – “Нові організаційні форми для інформаційної епохи” (NOFIA) та “Інноваційні форми організації” (INNFORM). Першу націлено на створення бази даних сучасних організаційних змін у практиці управління великими корпораціями США, Великобританії, Німеччини, Японії, Південної Кореї, Нідерландів і Скандинавських країн, а другу – на вивчення ступеня запровадження нових форм управління організаціями у великих і середніх компаніях Європи, США і Японії. Отримані результати досліджень свідчать як про відмінності у відправних точках і темпах змін, так і про використання, скоріше, інкрементальних, ніж радикальних моделей інновацій у компаніях цих країн.

За останні три роки розпочався активний пошук нових моделей управління в умовах “інформаційного буму”. Так, американськими спеціалістами у галузі управління Б. Кіркманом і Б. Роузенном запропоновано концепцію “уповноважених самоврядних робочих груп” як провідних елементів корпоративної управлінської ієрархії. Співробітниками “Бостон консалтинг груп” М. Хансеном і Б. Отінгером розроблено модель “Т-подібного управління”, в основі якої лежить відхід від традиційної корпоративної ієрархії до вільної циркуляції знань та інформації у межах організації, за умови збереження контролю за результатами діяльності її окремих підрозділів.

У фармацевтичній ТНК “Glaxo” проходить апробацію управлінська концепція “перехресного запилення ідей” на основі нової моделі управління взаємним обміном інформацією між підрозділами компанії. Металургійною ТНК “Israt International” започатковано нову управлінську систему “перехресного директорату”, яка базується на максимальній інформаційній автономності керівних підрозділів компанії та створенні внутрішньої корпоративної системи *бенчмаркінгу* (планово-контрольних показників – орієнтирів діяльності) у рамках взаємообміну інформацією. Завдяки цим та іншим дослідженням наприкінці ХХ ст. органічна управлінська парадигма наповнилась конкретним змістом (табл. 2.2), отримала необхідне теоретико-методологічне забезпечення і утвердилась у більшості розвинених країн.

Таблиця 2.2 – Сутність механістичної і органічної парадигм управління

Сутнісна характеристика	Тип парадигми	
	механістична	органічна
1	2	3
Основний постулат	Забезпечення ефективного функціонування і зростання організації у вибраній сфері діяльності	Забезпечення усебічного розвитку організації на основі підвищення її адаптивних властивостей і самоорганізації
Внутрішній механізм зростання і розвитку	Мотивація управлінського раціоналізму для підвищення ефективності використання ресурсів	Мотивація активної інноваційної діяльності для виявлення нових можливостей розвитку, що криються у зовнішньому середовищі
Ступінь ієрархічної структурованості	Чітко визначена організаційна ієрархія з високим рівнем централізації управління; система обов'язків та повноважень, межі яких чітко окреслені	Розмита ієрархія з можливістю зміни лідерів залежно від характеру вирішуваних проблем; відсутність остаточного поділу функцій і фіксованої штатної структури
Підходи до планування діяльності	Чітке окреслення стратегічних цілей та їх структурування в контексті організаційної ієрархії	Задається загальний напрям розвитку, цілі формулюються нечітко, створюються резерви для варіювання у разі зміни ринкової ситуації
Рівень розподілу праці	Максимально глибокий, зумовлений масштабами діяльності; трудові функції жорстко закріплені за посадами і робочими місцями	Невисокий, акцентований на неперервності процесу; заохочується тимчасове суміщення обов'язків і участь у роботі інтегрованих проектних груп
Ступінь формалізації процедур	Високий – виконання завдань за чітко виписаними процедурами, що потребують застосування певних методів і прийомів, яких необхідно дотримуватися	Низький – акцентування не на пунктуальності і педантичності виконання обов'язків, а на вирішенні конкретного завдання, що може здійснюватися альтернативними способами
Характер відносин між членами організації	Вертикальна система службових відносин, їх знеособленість, лояльність і слухняність підлеглих	Взаємовідносини розвиваються як по горизонталі так і по діагоналі, між посадовими особами різних рангів, що забезпечує ефект синергії та підвищує можливості реалізації та розвитку творчого потенціалу працівників

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Методи управління	Переважно адміністративні, ґрунтовані на чіткій виконавчій дисципліні; не передбачають права вибору способу дій	Переважно економічні, з мотивацією досягнення цілей розвитку на основі власного вибору працівника, зробленого з урахуванням бізнес-контексту
Практика прийняття рішень	Переважно одноосібна, право на прийняття рішень закріплюється за ключовими особами в організаційній ієрархії	Децентралізована, альтернативні варіанти дискутуються, право на прийняття рішень закріплюється за керівниками структурних ланок та проектних груп
Стиль лідерства	Авторитарний	Консультативно-демократичний

На відміну від механістичної, вона орієнтувала менеджмент не на раціоналізацію існуючих способів виконання робіт, що давало змогу отримувати конкурентні переваги за рахунок мінімізації витрат і збільшувало можливості зростання, а на те, щоб вести активний пошук нових можливостей для розвитку бізнесу. Це вимагало інтенсивного інформаційного обміну із зовнішнім середовищем, здатності та готовності до активного інноваційного пошуку. Відповідно до цього змінювались внутрішні правила і процедури, зменшувався рівень їх формалізації, що робило організаційну ієрархію менш суворою, організаційні відносини менш формальними, поліпшувало психологічний клімат в колективі, розширювало можливості обміну інформацією між функціями та рівнями управління. Головне у новій парадигмі – це нова якість управління, зумовлена новими вимогами до результативності, внутрішньої будови і функціонування підприємств, які спричиняють розширення змісту, складності і різноманітності вирішуваних завдань і вимагають більш досконалих інструментів, прийомів та організаційних форм управління.

При цьому головною вимогою управління виступає не лише організація стійкого й ефективного **функціонування** підприємства на основі адаптивного механізму, який має забезпечувати динамічну відповідність величини й структури його економічного потенціалу величині й структурі потенціалу ринку в умовах конкурентної протидії, а забезпечення **розвитку** підприємства. Отже, менеджмент сучасної організації повинен прагнути діяти на випередження. Згідно з органічною парадигмою, організація еволюціонує, закріплюючи ті методи виконання робіт (рутини), які дають змогу передбачувати зміни у зовнішньому середовищі і готуватись до них. При цьому конкурентні переваги повинні формуватись у інноваційному полі, що забезпечуватиме отримання так званої “інноваційної монополії”.

Посилення і розширення конкурентних переваг досягається на основі всебічного залучення до управління тих учасників організації,

які мають для цього відповідні знання, досвід і спроможні їх втілити у відповідні інновації. Це вимагає розширення та вдосконалення механізму мотивації їх діяльності з метою формування інноваційно-активної поведінки. І це потребує відповідної зміни мотиваційних преференцій вищого менеджменту, посилення мотивації не до економії використання обмежених ресурсів організації, а до залучення тих ресурсів, які зможуть розширити існуючі ресурсні можливості, відкрити нові сфери їх застосування із більшим комерційним ефектом.

Виокремлення лише двох управлінських парадигм – механістичної і органічної – дещо суперечить міркуванням про періодичну їх зміну в контексті розвитку теорії управління. Проте, аналіз сутності еволюції теорії управління дає підстави стверджувати, що змінювалося прикладне наповнення управлінських парадигм, методичний інструментарій, концепції, моделі, підходи тощо. Як підкреслював Т. Кун [57], революційним змінам у науковій теорії передують поступове накопичення емпіричної інформації, яка не вписується у попередню наукову парадигму. Наведений вище ретроспективний аналіз концепцій управління показав, яким чином і у яких напрямках формувалися нові знання, сукупність яких склала нову управлінську парадигму (рис. 2.5) [81].

Вирішальну роль у формуванні органічної парадигми управління відіграла інформаційна революція, яка інтенсифікувала обмін знаннями і настільки розширила межі організацій, що використання методів та інструментів старої механістичної парадигми ставало на перешкоді ефективній діяльності, зменшуючи можливості розвитку бізнесу. Водночас прийшло розуміння, що стрижневим елементом управління повинно бути не контролювання підлеглих, а їх мотивація вкупі зі стратегічним передбаченням.

Варто підкреслити, що еволюція концептуальних засад управління відбувалася переважно в контексті ринкової економіки, де проблема конкурентоспроможності була найгострішою і від того, наскільки правильним був вибір напрямку управлінського впливу, наскільки дієвими були його інструменти, залежало формування, підтримання і посилення конкурентних переваг фірми. За планової економіки потреба у формуванні конкурентних переваг не була актуалізована, підприємства мали суто номінальну самостійність, підкоряючись централізованому впливу не лише у визначенні напрямів діяльності, а й у формах їх організації.

З огляду на це основним засобом управлінського впливу було адміністрування, покликане раціоналізувати виконання робіт. Однак перехід до ринкових відносин поставив перед суб'єктами господарювання проблему конкурентоспроможності на перше місце. Це вимагає концептуальних змін системи управління вітчизняними суб'єктами господа-

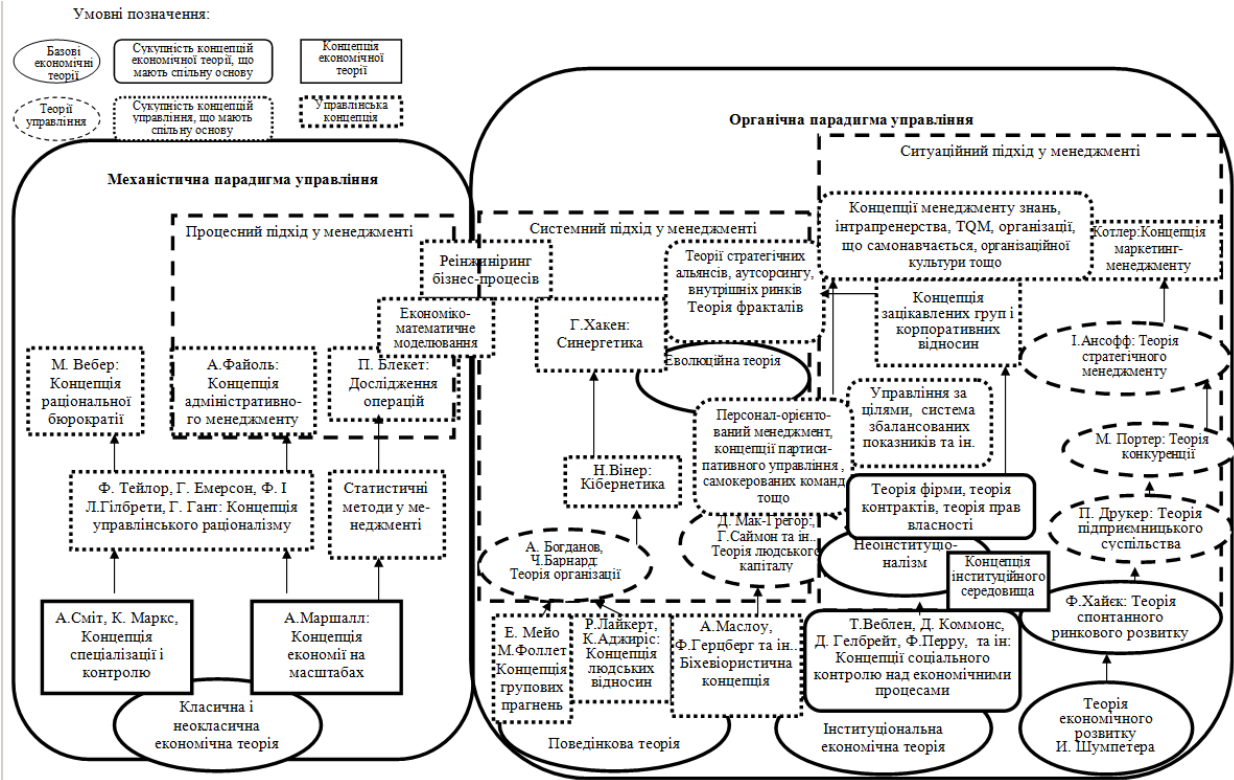


Рис. 2.5 – Основні наукові теорії, концепції і підходи у формуванні управлінських парадигм

рювання – переходу від суто механістичного сприйняття організації до уявлення її як живого організму, який для забезпечення свого існування повинен не лише вміти пристосовуватися, а й діяти на випередження. На жаль, практика показує, що переважна більшість вітчизняних організацій функціонує на засадах старої, механістичної парадигми управління. Головна причина цього, як підкреслюють інституціоналісти, в існуванні старих суспільних інститутів, які перешкоджають становленню нового ринкового мислення.

Таблиця 2.4 – Характеристики управління в контексті реалізації різних управлінських моделей

Ключова характеристика управління підприємством	Рутинізація ключових характеристик для моделей управління:	
	стабільного функціонування	розвитку ринкових можливостей
Цільові установки	Реалізація ринкового потенціалу в рамках сформованої моделі діяльності	Створення нових конкурентних переваг, зміцнення позицій підприємства на ринку
Основний напрям діяльності	Формування планових завдань в межах існуючих бізнес-процесів	Виявлення перспективних потреб споживачів і прогнозування змін у структурі товарів і ринків
Зміст діяльності	Забезпечення виконання планових завдань	Проектування нових бізнес-ліній на основі виявлених перспективних ринкових потреб і розроблення інноваційних продуктів
Фактори успіху	Свочасність і якість виконання завдань	Правильна ідентифікація майбутніх запитів клієнтів, досягнення переваг у способах їх задоволення і підкріплення цього маркетинговими заходами
Критерії оцінки результатів діяльності	Ступінь відповідності плановим завданням за обсягами продажу і рівнем витрат	За обсягом збільшення грошових потоків у планованій перспективі і зростання ринкової цінності акцій
Основні акценти в технології управління	Чітка регламентація виробничих процесів і операцій, оптимальний розподіл влади і відповідальності	Інтеграція інтересів і цінностей працівників, залучення персоналу до процесу прийняття рішень, соціальне партнерство і гнучке лідерство
Стереотип етатонної поведінки працівника в організаційній культурі	Орієнтований на вдосконалення роботи	Орієнтований на розвиток, готовий до ризику і здатний розв'язувати проблеми

Виходячи з цього, видається логічним для формування ефективної моделі управління розвитком вітчизняної економіки сформувати концептуально інше наповнення управлінської парадигми, у якій домінували б структурні джерела та рушійні сили, адекватні умовам глобалізації, інформаційного перенасичення, високої турбулентності та невизначеності. Це потребує радикальних змін як цільових установок управління, так і змісту й способів виконання основних завдань, необхідних для реалізації завдань розвитку, що повинно знайти відображення в стереотипах (рутинах) управлінської діяльності (див. табл. 2.4).

Зміна стереотипів поведінки є копітким і тривалим процесом, який потребує перегляду технології та методів управління: поліпшення комунікаційних процесів, розроблення нових процедур прийняття рішень. Разом з тим це потребує змін у сфері мотивації персоналу для закріплення нових норм організаційної поведінки, яка б відповідала завданням розвитку.

Отже, системно-структурне дослідження еволюції управлінської парадигми показало, що її концептуальні положення змінювалися залежно від бачення науковців сутності природи організації. До того часу, поки вона сприймалася як цілісний “атомарний об’єкт”, підвладний лише дії цінового ринкового механізму, управлінська парадигма була механістичною, яка ставила своїм завданням планування і організування випуску товарів, потрібних ринку.

Розвиток теорії фірми та дослідження впливу організаційних відносин на функціонування організації зумовили перегляд поглядів на ефективність методів управління нею, що послужило утвердженню в теорії та практиці менеджменту органічної парадигми управління, в основу якої було покладено бачення організації як сукупності об’єднаних взаємовигідними економічними та соціальними відносинами людей, зацікавлених в її ефективному функціонуванні і розвитку. У таких відносинах підвищується роль людського ресурсу, якому притаманний синергізм спільних дій, стратегічне бачення і здатність до інновацій, що дає змогу організації діяти на випередження, формуючи конкурентні переваги на інноваційному полі і забезпечуючи життєздатність і розвиток організації у тривалій перспективі.

Дослідження методологічного потенціалу великого розмаїття управлінських концепцій, що формують управлінські парадигми, дає підстави для висновку, що теоретико-методологічну основу управління розвитком підприємницьких структур має складати поєднання методології теорії систем (дослідження підприємства як економічної системи для визначення її оптимальної конфігурації з позиції забезпечення життєздатності у кожному бізнес-контексті), еволюційної теорії та синергетики (дослідження процесів розвитку та самоорганізації

підприємницьких структур), теорії обмеженої раціональності (дослідження особливостей формування стратегії розвитку з урахуванням інноваційно-інвестиційних ризиків, що властиві різним галузевим і регіональним ринкам), неокласичної економічної теорії (максимізація вигоди від прийняття управлінського рішення), інформаційної економіки і теорії фракталів (підвищення можливості регулювання розвитку завдяки оптимізації надходження інформаційних потоків). Водночас визначальною детермінантою розвитку підприємницьких структур є вмотивованість їх власників і ключових учасників до вибору управлінських рішень, спрямованих на реалізацію інновацій, які несуть у собі найбільший потенціал розвитку. Тому для формування відповідного мотиваційного механізму необхідне використання методологічного апарату неінституціональної економічної теорії, яка дає змогу структурувати проблему за рівнями управління, напрямками і силою мотиваційного впливу.

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте сутність управлінської парадигми і вкажіть ті її особливості, які суттєво відрізняють її від природничої і не дають змоги стверджувати, що вона має бути загальновизнаною.

2. Проаналізуйте відмінності механістичної та органічної управлінської парадигми з погляду їх здатності бути ефективними для реалізації завдань інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

3. Вкажіть, які із концепцій механістичної управлінської парадигми можуть бути корисними для реалізації завдань розвитку підприємства. Аргументуйте свою думку.

4. Обґрунтуйте необхідність і можливість застосування на вітчизняних підприємствах концепції партисипативного управління.

5. З позицій менеджера середнього рівня охарактеризуйте доцільність та умови ефективного використання концепції “управління за цілями”.

6. Охарактеризуйте суть інтрапренерства і вкажіть, за яких умов воно може сприяти реалізації нових ринкових можливостей підприємства.

7. Наведіть приклади з діяльності вітчизняних підприємств, які успішно розвиваються. Проаналізуйте чинники, які сприяють цьому. Чи є ці підприємства відкритими до використання сучасних концепцій менеджменту?

8. Чи згодні ви із твердженням Г. Саймона, що рівень амбіцій є рушієм інтелектуального розвитку і зростання соціального статусу людини, і що це позитивно впливає і на її бажання приймати активну участь у вирішенні проблем організації? Аргументуйте свою думку.



ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Особливості та об'єкти стратегічного управління організацією

Виживання та розвиток суб'єктів підприємництва у довгостроковій перспективі залежить від їх уміння своєчасно передбачити зміни на ринку і відповідно адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент продукції та послуг, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру, інші елементи внутрішнього середовища.

У країнах з розвинутою ринковою економікою стратегічний менеджмент розглядається як обов'язковий елемент загальної системи управління організацією. В умовах конкуренції організація сама визначає цілі на майбутнє, досягає конкурентних переваг, здійснює стратегічний вибір та послідовно втілює його в програму дій.

У конкурентному середовищі суб'єкти підприємництва повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, а й розробляти довгострокову стратегію, яка б націлювала діяльність усіх структурних ланок менеджменту підприємства на вибір та реалізацію тих рішень, які даватимуть змогу утримувати та зміцнювати позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

Прискорення змін в середовищі діяльності, що можуть спричинити загрози для бізнесу або ж створити нові можливості для його розвитку, поява нових запитів та вимог споживачів, зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу завдяки досягненням сучасних інформаційних технологій та мереж – все це чинники, що збільшують значення стратегічного управління та зумовлюють необхідність його використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Стратегічне управління – це система управління підприємством у нестабільному зовнішньому середовищі, яка забезпечує йому високі адаптивні властивості та здатність діяти на випередження, що сприяє збереженню та зміцненню його конкурентних позицій.

Стратегічне управління спрямоване на розвиток стратегічного потенціалу підприємства, на відміну від оперативного управління, яке орієнтується на досягнення прибутку в короткостроковій перспективі. Проте підсистеми стратегічного та оперативного управління органічно пов'язані між собою та доповнюють одна одну, оскільки будь-які стратегічні плани та програми без конкретних оперативних заходів для їх реалізації залишаються лише сподіваннями. Водночас кожна з підсистем має свої завдання та особливості їх реалізації.

Мета стратегічного управління – вибір та досягнення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечуватиме життєздатність організації в мінливому середовищі, створюватиме потенціал для подальшого розвитку.

Мета оперативного управління – раціональне використання існуючої стратегічної позиції організації для забезпечення короткострокових сьогоденішніх цілей, отримання прибутку, який буде достатнім для реалізації стратегічних цілей.

У процесі стратегічного управління виявляється необхідність проведення стратегічних змін в організації, створення нової організаційної архітекτονіки, яка буде забезпечувати ефективність організаційної взаємодії у нових умовах діяльності. Оперативне управління спрямоване на визначення та реалізацію конкретних оперативних завдань, мотивацію, координування зусиль та контролювання дій виконавців цих завдань.

Стратегічне управління орієнтується на те, щоб забезпечити існування організації у довгостроковій перспективі, тому критерієм його ефективності є досягнення балансу організації із зовнішнім середовищем, оскільки кожна організація є відкритою соціально-економічною системою, яка повинна знаходити компроміс з різними складовими бізнес-середовища. Оперативне управління основним критерієм ефективності розглядає прибутковість організації у короткостроковому періоді та раціональне використання наявного ресурсного потенціалу.

Стратегічне управління організацією є комплексним процесом, який включає розробку стратегії розвитку організації, процес реалізації стратегії, стратегічний контролінг (див. рис. 3.1).

Процес стратегічного управління охоплює такі стадії:

- стратегічного аналізу та визначення ідей, місії, цілей і пріоритетів організації;
- визначення варіантів стратегії організації, стратегії окремого бізнесу, функціональних стратегій;
- вибору стратегічних альтернатив та розробки програми дій щодо реалізації вибраної стратегії;
- реалізації стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього середовища організації;
- стратегічного контролінгу.

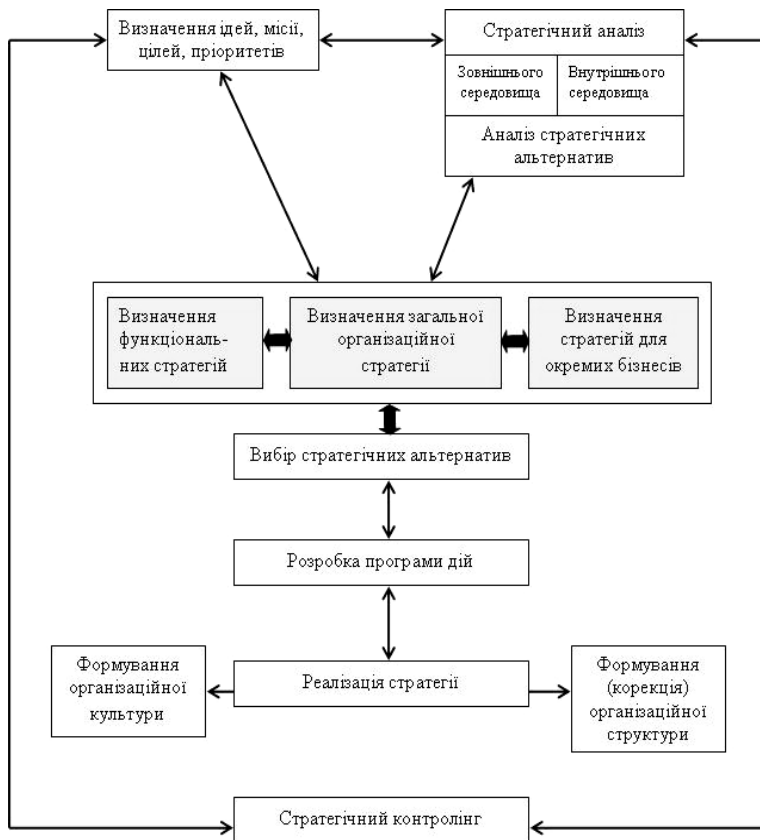


Рис. 3.1 – Основні складові моделі стратегічного управління організацією

Всі стадії процесу стратегічного управління взаємопов'язані та складають ітеративний цикл управління, який передбачає систематичне коригування стратегії з урахуванням змін у середовищі господарювання.

Система стратегічного управління охоплює три рівні:

- 1) корпоративний (рівень організації);
- 2) діловий (сфери бізнесу);
- 3) функціональний.

Виходячи з цього, виділяють три групи основних об'єктів стратегічного управління: підприємство в цілому, стратегічні господарські підрозділи (СПП), функціональні сфери управління підприємством.

Підприємство як об'єкт стратегічного аналізу – це відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах

бізнесу. Може включати сукупність стратегічних господарських підрозділів.

Стратегічний господарський підрозділ (СПП) – самостійна структурна одиниця підприємства (корпорації), що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має своє коло конкурентів, ресурси, певну стратегію розвитку (яка відповідає загальній стратегії підприємства), очолюється керівником, що повністю відповідає за її діяльність.

Функціональна сфера управління підприємством – сфера діяльності функціональних підсистем менеджменту – маркетингу, виробництва, управління персоналом, управління інноваціями тощо.

Відповідно для вказаних об'єктів стратегічного управління розробляються: базові стратегії, стратегії бізнесу (конкурентні стратегії) та функціональні стратегії.

Стратегія – довгострокова модель діяльності підприємства, яка приймається для досягнення стратегічних цілей його власників і враховує можливості та обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання.

Стратегія є генеральним напрямом руху, генеральною лінією поетапного досягнення встановлених стратегічних цілей; набором правил, якими керуються в ухваленні управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місій і досягнення цілей організацій. Виходячи із сутності стратегії, доцільно вказати на особливості її формування:

- процес розробки стратегії завершується встановленням загальних напрямів діяльності, рух за якими забезпечить зростання та зміцнення ринкових позицій підприємства;

- стратегія є матрицею для прийняття тактичних рішень при оцінюванні доцільності реалізації інноваційно-інвестиційних проектів (не приймаються до уваги ті з них, що є несумісними із стратегією);

- стратегія перестає бути необхідною, як тільки досягаються встановлені стратегічні цілі.

Якісно розроблена стратегія формує стабільні конкурентні переваги та підвищує ефективність діяльності підприємства.

Узагальнюючим результатом стратегічного управління є **базова (корпоративна) стратегія** діяльності. Вона формується на основі усебічного аналізу середовища господарювання, прогнозів його змін у майбутньому та оцінювання можливостей організації позиціонувати себе на ринку у планованій перспективі.

Базова (корпоративна) стратегія – довгострокова модель діяльності усієї підприємницької структури; виступає еталоном системних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених вищим менеджментом цілей способами, що ґрунтуються на певних принципах та підходах до прийняття управлінських рішень.

Базова стратегія спрямована на отримання глобальних конкурентних переваг, які проявляються у низьких витратах, певних якостях продуктів або інших характеристиках діяльності підприємства. На їх основі і з урахуванням встановлених власниками та вищим менеджментом підприємства пріоритетів розробляються бізнес-стратегії.

Бізнес-стратегії – це стратегії за напрямками діяльності підприємницької структури (бізнес-лініями). Вони визначають способи досягнення та утримання конкурентних переваг в конкретній стратегічній зоні господарювання (сфері бізнесу).

Досягнення успіху залежить від того, в яких стратегічних зонах господарювання і наскільки ефективно буде працювати підприємство і яку стратегію воно обере в кожній із них. Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається із бізнес-стратегією.

Функціональні стратегії – визначають способи й методи дій у функціональних сферах організації – фінансовій, маркетинговій, НДПКР, управлінні персоналом тощо.

Головна їх відмінність від стратегії вищого рівня – це спрямованість на внутрішнє середовище організації. Головне їх призначення полягає у визначенні ефективних дій функціонального підрозділу в межах загальної стратегії. Так, маркетингова стратегія може концентруватися на формуванні способів впливу на споживачів для збільшення обсягу продажу продукції підприємства відповідно до його стратегічних цілей. Фінансова стратегія може бути орієнтована на прискорення обороту грошових коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості. Інноваційна стратегія має визначати пріоритети інноваційної діяльності (створення нових продуктів чи вдосконалення існуючих). Стратегія управління персоналом спрямована на забезпечення відповідності структури кадрів потребам організації на стратегічну перспективу та формування зацікавленості працівників у високому рівні результативності функціонування організації.

Корпоративні та бізнес-стратегії можуть бути класифіковані за певними ознаками.

1. За стадією життєвого циклу організації:

– **зростання** – передбачає дії організації щодо збільшення обсягів виробництва товарів, надання послуг, збільшення капіталовкладень;

– **стабілізації** – передбачає дії, спрямовані на нейтралізацію наслідків коливання обсягів продажів продукції та отримуваної величини доходів;

– **виживання** (реструктуризації) – передбачає захисні дії, заходи для виходу організації із кризового стану;

– **скорочення** (ліквідації) – передбачає дії стосовно безперспективних видів бізнесу, або організації в цілому, проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат.

2. За способом досягнення організацією конкурентних переваг (пов’язані із зміною стану одного чи декількох елементів: продукт, ринок, галузь, технологія, становище організації в галузі).

А. Стратегії інтеграційного зростання. Це стратегії, пов’язані з розширенням організації за рахунок придбання (приєднання) нових структурних ланок. Умовою вибору таких стратегій є зростання галузі, наявність сильної управлінської команди, відсутність посередницьких структур з необхідним якісним рівнем діяльності.

Виділяють три основних типи стратегій інтеграційного зростання:

– інтеграція “вперед” – організація зростає за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що заходяться між організацією та кінцевим споживачем (системи розподілу і продажу);

– інтеграція “назад” – спрямована на зростання організації за рахунок придбання, створення або посилення контролю за структурами, що займаються постачанням. Завдяки таким діям зменшується залежність від постачальників, стабілізуються ціни на продукти та послуги організації;

– горизонтальна інтеграція – зростання за рахунок створення або придбання структур, які займаються тією ж діяльністю, що й організація. Це дає змогу усунути конкурентів, вести потрібну цінову політику, зміцнити позиції на ринку. Для реалізації даного варіанту розвитку організація повинна бути впевнена, що переваги, які дає монопольне становище на ринку, не будуть підпадати під дію антимонопольного законодавства.

Б. Стратегії концентрованого зростання. Реалізація цих стратегій, передбачає внесення змін в продукти, які випускає підприємство, або зміну ринків, на яких вона працює (територіальне розширення, вихід на нові сегменти тощо). Варіантами таких стратегій є:

– посилення позиції на ринку – робиться усе можливе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції; реалізація цієї стратегії вимагає значних маркетингових зусиль;

– розвитку ринку – полягає у пошуку нових ринків для тих продуктів (послуг), які підприємство вже випускає (надає);

– розвитку продукту – передбачає кількісне зростання за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на традиційному, уже освоєному підприємством ринку;

В. Стратегії диверсифікованого зростання. Умовами вибору стратегій цієї групи є такі:

– ринки, на яких працює організація, знаходяться в стані насичення;

- антимонопольне законодавство не дає змоги розширювати діяльність в межах існуючого бізнесу;
- нові види діяльності можуть викликати синергійний ефект (за рахунок кращого використання сировини, устаткування, кадрів);
- підприємство повинно мати достатні надходження грошей для виходу в інші галузі;
- підприємство має кваліфікованих менеджерів, що можуть розвивати нові види бізнесу (або може залучити нових кваліфікованих працівників).

Варіантами стратегії диверсифікації є:

- центрована диверсифікація – базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що містяться у існуючому бізнесі. При цьому існуючий бізнес залишається в центрі уваги, а новий виникає, виходячи з тих можливостей, що знаходяться на освоєному ринку;

- горизонтальна диверсифікація – передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології. Новий продукт має бути орієнтованим на споживача основного продукту і за своїми якістьми відповідати вимогам, які ставить основний продукт. Дуже часто це супутні товари, наприклад, комп'ютери і програмне забезпечення до них або периферійні пристрої, що є сумісними із комп'ютерами певного типу. Вибираючи цю стратегію, менеджмент підприємства має реально оцінити свої компетенції у виробництві нових товарів;

- конгломеративна диверсифікація – полягає у розширенні діяльності підприємства за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних із профільною продукцією, які продаються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій, оскільки менеджери повинні мати високу компетентність у всіх сферах, якими передбачає займатися підприємство.

3. За способом виходу із кризового стану. Це стратегії скорочення. Вони реалізуються тоді, коли підприємницька структура потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності діяльності. Розрізняють такі види стратегії скорочення:

- скорочення витрат – орієнтується на пошук можливостей зменшення витрат, проведення заходів щодо скорочення відносно невеликих джерел витрат. Реалізація цієї стратегії носить характер тимчасових чи короткострокових заходів;

- вилучення капіталовкладень – полягає у ліквідації частини підрозділів підприємства. Цієї стратегії дотримуються тоді, коли по-

трібні кошти для розвитку перспективніших видів бізнесу, а їх у фірми не вистачає;

– “збір урожаю” – застосовується до неперспективного бізнесу, який не може бути наразі прибутково проданим, але може принести певні доходи під час “збору врожаю”. У цьому випадку суттєво скорочують виробництво та намагаються отримати максимальний дохід від розпродажу наявного продукту;

– ліквідація – обирається тоді, коли ні одна із стратегій скорочення не принесла бажаних результатів і власники підприємства вважають за недоцільне продовжувати цей бізнес.

Зважаючи на те, що наведені вище стратегічні альтернативи можуть бути реалізовані за різними сценаріями залежно від умов діяльності підприємства та його ресурсних можливостей, в межах базової стратегії керівники підприємства можуть вибрати декілька варіантів дій, які називаються стратегічними альтернативами (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Стратегічні альтернативи базових стратегій підприємства

Варіант базової стратегії	Можливі стратегічні альтернативи
Зростання	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво
Стабілізації	Економія ресурсів, ревізія витрат, селективність, балансування на ринках, пошук нових стратегічних зон господарювання, зміна цінової політики
Вживання (реструктуризація)	Зміна товарної політики, зміна стратегії маркетингу, перепрофілювання організації, виділення окремих структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб, об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи, удосконалення управління фірмою
Скорочення	Скорочення витрат, скорочення окремих видів бізнесу, стратегія “збору врожаю”, стратегія ліквідації організації

На вибір загальної стратегії організації суттєво впливає її місія. Для багатьох провідних компаній місія формується з огляду на їх інноваційні можливості (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Приклади місій деяких відомих компаній

Компанія	Місія
Hewlett-Packard	Технічними засобами сприяти прогресу і добробуту людей
Sony	Відчути радість прогресу і застосування технологій на благо суспільства
ZM	Вирішувати невирішені проблеми по-новому
Ford	Дати людям дешевий автомобіль

Місія є орієнтиром, на основі якого формується бачення вищим керівництвом способів реалізації стратегії. Творець дешевого автомобіля Генрі Форд говорив: “Я зроблю автомобіль, що буде доступним великій кількості людей... Його ціна буде такою низькою, що будь-яка людина із нормальним заробітком зможе його купити і разом із своєю сім’єю буде насолоджуватися благословенними годинами відпочинку на великих відкритих просторах Божих... З наших доріг зникнуть коні, автомобіль стане звичайною річчю, ми дамо роботу і гарні заробітки великій кількості людей”.

У цілому ж, стратегічне управління підприємством, виходячи із його функціонального призначення, повинно забезпечити формування такої стратегії діяльності підприємства, реалізація якої дозволила б зміцнювати його конкурентні і ринкові позиції у довгостроковій перспективі. Це можливо лише тоді, коли організація буде здатною сформуванати конкурентні переваги на своїх цільових ринках, тобто реалізувати стратегію конкурентоспроможності, основу якої складатимуть інноваційні підходи до задоволення попиту споживачів.

3.2. Стратегія інноваційного розвитку у сукупності альтернатив стратегічного вибору підприємства

За винятком деяких випадків, що передбачають планування ліквідації організації, стратегія розробляється передусім для зміцнення її позицій у конкурентному середовищі. Найчастіше це пов’язується із певним видом діяльності, який на планований період має найкращі перспективи розвитку. Тому інноваційний розвиток підприємства може відбуватися в межах корпоративної стратегії зростання і реалізуватися через сценарії інтеграційного або диверсифікованого зростання. Проте вибір стратегії інноваційного розвитку повинен здійснюватися з урахуванням здатності підприємства формувати конкурентні переваги у тому ринковому сегменті, розвиток якого передбачається. Тобто реалізація цілей розвитку можлива за умов, коли сформована стратегія буде конкурентоспроможною.

Стратегія конкурентоспроможності – комплекс дій з управління окремою сферою діяльності підприємства для завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій.

Стратегія конкурентоспроможності передбачає як наступальні, так і захисні довгострокові дії, що обираються залежно від ситуації на ринку та ресурсних можливостей підприємства. Проте в кожному випадку їх реалізація має зміцнювати ринкові позиції підприємства.

Для вибору стратегії конкурентоспроможності важливим моментом є оцінка можливості підприємства сформувати певні конкурентні переваги.

Конкурентні переваги – ті характеристики підприємства, які формують вищу споживчу цінність його продукції і більшу лояльність споживачів до неї, ніж відповідні характеристики інших суб'єктів господарювання, що працюють на цьому ж сегменті ринку.

Ці характеристики можуть стосуватися як основного товару (послуги), так і доповнюючих товарів (послуг) до форм виробництва, збуту, продажу, інших сторін діяльності, що є специфічними для організації. Конкурентні переваги визначаються порівняно з конкурентом, що займає найкращу позицію на ринку, і можуть формуватися за рахунок:

- упровадження нових технологій;
- здатності задовольняти нові запити покупців;
- здатності сформувати попит на новому сегменті ринку;
- зміни вартості виробничих ресурсів або появи нових.

Залежно від місця виникнення конкурентні переваги підприємства можуть бути “зовнішніми” та “внутрішніми”.

Зовнішні конкурентні переваги засновуються на таких характеристиках товарів, які формують їх споживчу цінність. Такі конкурентні переваги збільшують ринкову силу організації. Стратегія, що базується на зовнішніх конкурентних перевагах – це стратегія диференціації; орієнтується на з'ясування та задоволення потреб споживачів, що не можуть бути задоволеними існуючими товарами та послугами.

Внутрішні конкурентні переваги базуються на перевагах підприємства у витратах виробництва, адміністрування, створюючи умови для досягнення меншої, ніж у конкурента, собівартості та забезпечують більшу рентабельність і більшу стійкість до зниження ціни реалізації товару (послуг), що нав'язується ринком або конкурентами. Стратегія, заснована на внутрішніх конкурентних перевагах – це стратегія лідерства у витратах.

Залежно від тривалості існування конкурентні переваги можуть бути:

– високого рангу – пов'язаними з наявністю у підприємства гарної репутації, патентів, кваліфікованого менеджменту, персоналу з необхідними компетенціями, ефективними маркетинговими технологіями, довготривалими зв'язками з покупцями; вони довше зберігаються і дають змогу підприємству досягати більшої прибутковості;

– низького рангу – пов'язаними з наявністю дешевої робочої сили, доступністю і відносною дешевизною джерел сировини; вони не є стійкими, оскільки можуть копіюватись конкурентами.

Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні сфер діяльності. Основними напрямками захисту конкурентних переваг можуть бути: монополія на ринку, патенти, ноу-хау, доступ до джерел сировини або до комунікацій. При визначенні конкурентних переваг організація повинна орієнтуватися на запити споживачів і пересвідчитися в тому, що ці переваги є цінними для них.

Способи формування конкурентних переваг визначають ту сукупність заходів, які кожне підприємство обиратиме для формування стратегії конкурентоспроможності. Найпоширенішими з них є стратегії [95]:

- лідерства у сфері витрат (стратегія віолента);
- диференціації (стратегія патієнта);
- концентрації у ринковій ніші – (стратегія комутанта);
- інноваційної монополії (стратегія експлєрєнта).

Кожна з цих стратегій має певні умови та шляхи реалізації, переваги та ризики (див. табл. 3.3).

Ринкова поведінка будь-якого підприємства характеризується певною комбінацією стратегічних ідей, притаманною саме йому. Водночас стратегічний вибір здійснюється за певними правилами і залежить передусім від характеристик ринкової ніші, на якій підприємство планує працювати. Так, умови ефективної діяльності на спеціалізованих ринках передбачають зосередження уваги на виробництві товарів і послуг, які рідко зустрічаються (або взагалі відсутні) на ринку. Для цього можна обрати два шляхи. Перший – це адаптація до ринкових запитів. Він найчастіше використовується, оскільки зазвичай ґрунтується на копіюванні уже створеного кимсь іншим бізнесу, який довів свою здатність задовольняти ці ринкові запити. Якщо стандарти ведення такого бізнесу очевидні і їх легко скопіювати, а попит на продукцію досить значний, ця ринкова ніша швидко заповнюється новими продуцентами благ, внаслідок чого скопійований бізнес швидко втрачає прибутковість.

Другий шлях, значно перспективніший для суб'єкта підприємництва – створення для себе споживачів завдяки певним інноваційним продуктам, які формують нові потреби споживачів, розширюючи їх особливі можливості. Зазвичай такий інноваційний продукт захищається патентом, що перешкоджає його копіюванню, тому бізнес, за умови належної інформаційної підтримки, має гарні перспективи розвитку.

Отже, завданням підприємця, який планує розвиток бізнесу – зрозуміти, який шлях він може використати для того, щоб зробити бізнес конкурентним. Розглянемо детальніше типи конкурентних стратегій, які можуть слугувати основою інноваційного розвитку.

Таблиця 3.3 – Основні характеристики, умови вибору та ризики реалізації стратегій конкурентоспроможності

Умови вибору	Шляхи реалізації	Переваги	Ризики реалізації стратегії
<i>Лідерство за витратами</i>			
На ринку багато покупців, чутливих до ціни; сильна конкуренція серед продавців; продукти стандартизовані і відповідають вимогам покупців; витрати переходу з одного товару на інший низькі; значні інвестицій і доступ до капіталу; система контролю за витратами; стимули для досягнення високої якості	Спрощення дизайну товару; підвищення ефективності виробництва; раціональні технології; дешеві матеріали та комплектуючі; власна збутова мережа; наближення виробничих потужностей до споживачів (постачальників); реінжиніринг основних виробничих процесів	Створення високих вхідних бар'єрів на ринку збуту; захист проти товарів-замінників	Загроза принципових технологічних змін; загроза імітації технології; несвоєчасна реакція на зміни у бізнес-середовищі та запити споживачів; конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат
<i>Диференціація</i>			
Велика кількість покупців, зацікавлених у диференційованих характеристиках товару; фокусування уваги споживачів на цінностях товару; вклад у базисні дослідження; тривала робота у галузі; дизайн; використання ресурсів високої якості; інтенсивна робота із споживачами, зв'язки з каналами розподілу; утворення сприятливих умов діяльності для висококваліфікованих працівників	Розробка показників товару, що знизять сукупні витрати покупців з використання продукції; створення якостей товарів, що підвищують результативність їх застосування споживачами; надання товарам таких якостей, що підвищують ступінь задоволення споживачів за рахунок більшої цінності товару, його іміджу	Вхідні бар'єри на ринку для нових організацій; зниження чутливості споживачів до ціни; уникнення загроз з боку товарів-замінників; високі ціни дають змогу отримувати високі прибутки	Загроза появи нових технологій; значний відрив від цінового лідера; зниження значення диференціації для покупців
<i>Концентрація (фокусування)</i>			
Сегмент має гарні перспективи росту, прибутку; організація має досить навичок та ресурсів для успішної роботи; організація має конкурентні переваги, що дозволяють їй обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, що працюють на загальному ринку	Фокусування уваги на: – певній групі споживачів; – певному виді товару; – певному географічному ринку; – утворення унікальних характеристик, атрибутів товару, послуги	Не вимагає значних фінансів, великих розмірів організації; можливість орієнтації на малий ринковий сегмент для досягнення прибутку	Звуження сегмента ринку; конкуренти можуть знайти підсегменти і підсилити спеціалізацію; різниця цін у цільовому сегменті та на загальному ринку; імітація фокусування конкурентами

1. Експлерентна (піонерська) стратегія орієнтується на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари. Основним чинником, який дає змогу реалізувати цю стратегію, є інтелектуальний ресурс, тому великі фірми створюють у себе потужні дослідницькі відділи та конструкторські бюро. Впроваджуючи принципово нові продукти, вони отримують надприбуток за рахунок їх великої наукомісткості і внаслідок їх піонерного виведення на ринок. Такі фірми найбільше ризикують, але у разі успіху отримують найбільшу віддачу. Ця стратегія дає змогу принципово змінити ринок, створити новий клас потреб і є фундаментом для стрімкого зростання фірми. Яскравим прикладом такої стратегії є історія компанії Apple, засновниками якої були два винахідники, що створили персональний комп'ютер.

2. Віолентна (силова) стратегія орієнтована на високу продуктивність і зниження виробничих витрат, що дає змогу здешевити продукцію. Використовується великими підприємствами, які опираються на переваги стандартного масового виробництва; для цього упроваджуються новачі поліпшувального характеру, які здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй рівень якості, прийнятний для основної маси споживачів. За рахунок низьких цін і середньої якості фірма має великий запас конкурентоспроможності. У віолента може перетворитися фірма-експлерент на етапі використання інновації, що отримала масове визнання.

3. Патієнтна стратегія. Її реалізують фірми, що створюють інновації для потреб вузького сегмента ринку. Вони уникають конкуренції із великими корпораціями, вишукуючи недоступні для них сфери діяльності, надаючи товару унікальних властивостей. Їх товари зазвичай мають ексклюзивний характер, є високоякісними і дуже дорогими. Їм притаманна агресивна поведінка на ринку, що обумовлено прагненням захопити облюбовану нішу і довести свою здатність бути успішними. Такі фірми можуть бути творцями інновацій або їх удосконалювачами. Як і експлеренти, ці фірми є інноваційно-активними, створення нового і активне просування його на ринок є їхньою філософією. У своєму прагненні розширити свою ринкову частку вони ретельно вивчають запити споживачів, орієнтуючись у своєму виборі не на випадкові забаганки клієнтів, а на сегмент потреб, що носять стійкий характер і можуть з часом стати актуальними для більшої кількості споживачів. Отже, пацієнти здобувають перемогу завдяки цілеспрямованій роботі зі споживачами. Це дає змогу правильно обрати форму спеціалізації, яка гарантує збереження і розширення ринкової ніші, визначеної як перспективна.

Зазвичай фірми, що реалізують патієнтну стратегію, опираються на різні види спеціалізації, серед яких особливої уваги (як перспективні для розширення бізнесу) заслуговують наступні:

– обслуговування певного виду споживачів. Наприклад, розробка спеціалізованого програмного забезпечення для митної служби, податкових органів, банків, юридичних компаній, медичних установ тощо. Вивчення різних запитів цільових споживачів забезпечує, з одного боку, збільшення частки доданої вартості у кінцевому продукті фірми, а з іншого – “прив’язує” споживача до фірми, зберігаючи його лояльність навіть за умов поступового підвищення ціни на продукти, що виправдовується поглибленням їх унікальності або наданням додаткових послуг. Працівники таких фірм повинні бути чутливими до потреб клієнтів, вміти їх переконувати у необхідності додаткового вдосконалення продукту;

– участь у вертикальному ланцюжку прирощення вартості у ролі важливої ланки, яка продукує специфічний ресурс. Наприклад, фірма виготовляє для продуктів харчування засоби пакування, які суттєво підвищують її термін зберігання, що робить продукт надзвичайно привабливим для споживачів і підвищує обсяги його збуту;

– продуктова спеціалізація. Фірма випускає лише один продукт або єдину товарну лінію, які значно перевершують стандартні продукти аналогічного призначення за якістю. Наприклад, випуск екологічно чистих продуктів харчування, індивідуальний дизайн житлових приміщень, архітектурні замовлення за індивідуальними проектами, моделювання і виготовлення колекцій одягу тощо;

– спеціалізація на індивідуальному обслуговуванні покупців. Це стратегія приватних медичних фірм, салонів фізичної релаксації та косметичних послуг, освітніх послуг (репетиторство, індивідуальні тренінгові програми) тощо;

– спеціалізація на видах обслуговування. Фірма може запровадити одну або декілька послуг, які не надаються іншими компаніями, що працюють на цьому ж сегменті ринку. Наприклад, в Україні торговельні підприємства досить рідко забезпечують доставку товарів на замовлення, тому така послуга може визнаватись спеціалізованою;

– спеціалізація за каналами розподілу. Фірма спеціалізується на обслуговуванні єдиного каналу збуту. Наприклад, компанія з виробництва безалкогольних напоїв випускає їх у великих ємностях і реалізує їх на бензозаправних станціях.

Отже, стратегія патієнта передбачає знаходження власником бізнесу вільної ринкової ніші, де попит (можливо, зусиллями самого підприємця) тільки сформовано і стабільність його залежатиме від уні-

кальності продукту та гостроти потреби споживачів у ньому. Привабливість ринкових ніш, як зазначає Ф. Котлер, визначається такими характеристиками: покупці ніші мають певний набір потреб; вони готові заплатити високу ціну тій компанії, яка краще інших може задовольнити їх потреби; ймовірність того, що компанії-конкуренти звернуть увагу саме на цю нішу, невелика; внаслідок вузької спеціалізації фірма отримує певну економію коштів; ніша має певний обсяг, рівень прибутку і перспективи зростання. Оскільки становище у ніші може змінитися, фірма повинна заздалегідь турбуватися про створення нових ніш. Оперуючи на двох і більше нішах, вона збільшує свої шанси на виживання.

4. Стратегія комутанта. Фірми, що її обирають, нездатні самі створити унікальний продукт. Вони здебільшого змінюють деякі параметри продукції, створеної іншими (як правило, віолентами), збагачуючи їх індивідуальними характеристиками, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретного клієнта. Вони підвищують споживчу цінність товару не за рахунок надвисокої якості (як пацієнти), а завдяки індивідуалізації. Підвищена гнучкість комутантів (за що вони отримали назву “сірих мишей”) дає змогу їм знаходити своїх споживачів, однак їх ринкові ніші є нестабільними, що обмежує можливості нарощувати обсяги пропонованих послуг і кількісно зростати.

Аналіз особливостей типових конкурентних стратегій показує, що стратегію віолента можуть обирати лише великі підприємства, які орієнтуються на масового споживача. Вони ж можуть обирати і стратегію експлерента, однак для цього повинні мати значний інтелектуальний ресурс, здатний матеріалізуватися у винаходи, що слугуватимуть основою принципово нових товарів чи технологій.

Малі підприємства, як правило, реалізують стратегію експлерента (венчурні фірми), пацієнта або комутанта. У цьому разі підприємства уникають конкуренції із великими корпораціями, вишукуючи недоступні для них сфери діяльності, надаючи властивостям товару унікальності. Проте товари, чи послуги, що пропонуються ними ринку, мають суттєву відмінність. Якщо комутанти намагаються відгадати потреби клієнта і задовольнити їх за рахунок індивідуалізації споживчих характеристик існуючого на ринку товару (послуги), в тому числі через використання засобів зниження ціни (дешевші матеріали, спрощений дизайн тощо), то пацієнти орієнтуються на клієнтів заможних. Їх товари зазвичай мають ексклюзивний характер, є високоякісними і дорогими. Експлеренти ж самі створюють для себе ринки, формуючи і задовольняючи нові потреби споживачів.

Очевидно, що з позицій перспективності розвитку бізнесу, переходу малих підприємств на вищий рівень життєвого циклу реаліза-

ція кожної із цих стратегій має різний потенціал. Видається доцільним акцентувати на тому, що малі підприємства мають шанси для розвитку (тобто переходу у статус середніх) лише у разі використання ними патієнтної або експлерентної стратегії і не мають таких шансів за стратегії комутанта, оскільки ніші комутантів є, як правило, нестабільними, вузькими, що потребує постійного пошуку нових для того, щоб залишитися на ринку.

Відмінною рисою обох стратегій є те, що вони ґрунтуються на інноваціях, однак їх характер доволі різний. Інновації, що створюють основу для реалізації стратегії експлерента – це інновації значно вищого порядку за ступенем радикальності. В їх основі абсолютно нова ідея, яка може з часом сформувати нове бачення потреби, основане на новому технологічному рішенні. Як правило, це високі технології (hi-tech), які потребують для створення не стільки значних інвестицій, скільки високого інтелекту. Саме здатність таких інновацій радикально змінити усталені способи задоволення потреб (як це було з ПК чи мобільним зв'язком) чи сформувати попит на нові потреби і створює можливість для стрімкого розвитку експлерента, його кількісного зростання.

Інновації, що створюють основу для реалізації стратегії патієнта – це інновації поліпшувальні, однак такі, завдяки яким товар набуває унікальності. Це приваблює певний тип споживачів, згодних оплатити цю унікальність і дає змогу спеціалізуватися на випуску товару, що її містить, накопичуючи досвід і концентруючи ресурси, необхідні для розширення бізнесу і захисту його від конкурентів. Якщо унікальність нового продукту (послуги) забезпечить природну монополію власнику бізнесу, то динаміка розвитку цього бізнесу може бути доволі високою за умови наявності відповідних ресурсів і фірма потужно розвиватиметься на створеному сегменті ринку.

Цьому періоду життя фірми притаманне швидке зростання популярності товару, а отже – збільшення обсягів продажу і прибутку. Фірма продовжує вдосконалювати бізнес, використовуючи все новіші досягнення, і стає все більш прибутковою. Однак зростання може припинитись, якщо та ринкова потреба, заради якої створена ніша, перестане бути актуальною. Тому для патієнта дуже важливо зробити правильний прогноз щодо розвитку створеної ним ніші, щоб не стати її заручником, вклавши занадто багато коштів у розвиток бізнесу, який може раптово втратити свою привабливість для споживачів. Це особливо стосується виробничого бізнесу, який зазвичай є доволі фондомістким.

Отже, для тривалого успішного функціонування фірмі-патієнту потрібно ретельно продумувати свої дії, підтримуючи імідж виробника найякіснішої продукції (послуг). Це важливо, оскільки комерційна

привабливість новинки зазвичай швидко розпізнається іншими підприємцями і вони теж прагнуть відвоювати своє місце на ринку, вступаючи у конкурентну боротьбу. Тому стратегія патієнта є досить складною в реалізації та потребує постійної уваги до якості роботи, високих стандартів обслуговування, гнучкої цінової політики, диверсифікації товару за складовими та характеристиками, вдосконалення технологічних процесів та розвитку культури відносин із клієнтами. Для вітчизняних реалій це поки що майже нереальне завдання, оскільки узвичаєною є зовсім інша підприємницька поведінка, в основі якої – своєрідне ставлення до клієнта, зумовлене суцільним дефіцитом товарів і послуг за умов планової економіки радянського періоду. Наслідком цього є низька культура підприємництва, яка для стратегії патієнта є абсолютно неприйнятною.

Зважаючи на те, що висока якість продукції (послуг) ґрунтується на сучасних методах виконання робіт, необхідне ґрунтовне дослідження ринку нових технологій у вибраній сфері діяльності. Якщо якість продукту великою мірою залежить від роботи партнерів-суб'єктів, комплектуючих та матеріалів, які вони постачають, то ці питання повинні відпрацьовуватися найретельніше. Необхідно також приділяти постійну увагу розвитку потреб споживачів, пропонуючи їм послуги (товар) у комплекті (“під ключ”).

Необхідно зазначити, що вибір однієї із охарактеризованих стратегій інноваційного розвитку залежить не лише від ринкової кон'юнктури та інноваційних і ресурсних можливостей підприємств, а й від інституційного середовища в країні, яке впливатиме на мотиваційні переваги власників бізнесу.

Так, приймаючи рішення про входження на певний сегмент ринку з огляду на власні переваги та ринкову кон'юнктуру, підприємець проектує бізнес-процеси, заздалегідь визначаючи їх результативність (при розробленні бізнес-плану) з урахуванням як співвідношення попиту і пропозиції, так і інших чинників зовнішнього та внутрішнього середовища фірми. При цьому він враховує і те, що бізнес-рішення за ринкових відносин не завжди вкладаються у теоретично правильну схему. Якщо масштаби діяльності, здійснюваної з дотриманням усіх норм чинного законодавства, дають змогу підприємцю одержувати прийнятний для нього прибуток на планову перспективу, то він обирає стратегію стабільного функціонування і зосереджується на раціоналізації існуючих процесів та операцій (так звана *традиційна модель*). Якщо ж ні, підприємець починає відшукувати можливості поліпшити бізнес-процеси. Тут можуть бути різні сценарії, вибір яких залежить від інституційних чинників, векторів їх дії та сили впливу, що формує відповідні мотивації підприємця (рис. 3.2) [83].

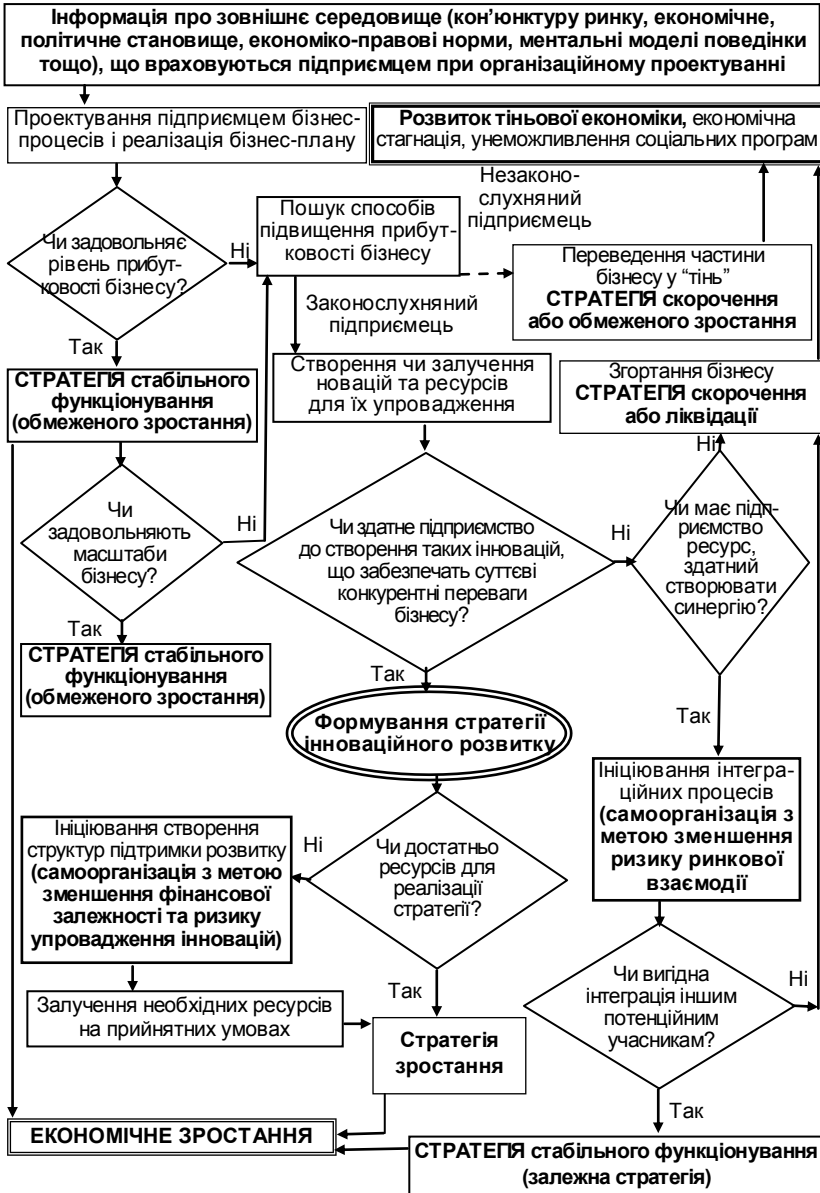


Рис. 3.2 – Стратегічні альтернативи суб'єктів підприємництва у ринковому середовищі

За нерівноправних відносин між підприємцями та державою (коли фіскальні функції держави, що ґрунтуються на економіко-правових нормативах, не є однаковими для всіх суб'єктів ринку, передбачаючи можливість отримання необґрунтованих пільг, зокрема, і у вигляді обмеження податкового контролю), а ділові стосунки між суб'єктами ринку, особливо у сфері малого підприємництва, доволі часто будуються з врахуванням неформальних чинників, що дає можливість “узгоджувати” цінні характеристики продукції (послуг), підприємницька поведінка великою мірою залежить від готовності і можливості власників бізнесу отримати “прикриття” з боку корумпованої частини чиновництва. Якщо життєвий досвід підприємця підказує йому, що витрати на збереження бізнесу при роботі за позалегальними схемами будуть меншими, ніж витрати на здійснення ринкових трансакцій за наявних умов, а система цінностей, які він сповідує, дозволяє йому порушувати норми чинного законодавства, він переводитиме частину свого бізнесу у “тінь”.

Інша ситуація із законослухняними підприємцями. Незважаючи на те, що вони володіють інформацією про “стосунки, які роблять бізнес прибутковим”, їх життєві принципи перешкоджають їм налагоджувати такі стосунки. Водночас притаманна підприємцям ініціативність штовхає їх до пошуку конкурентних переваг, більша частина яких може бути отримана двома шляхами – або через активну інноваційну діяльність, в результаті якої створюється продукт з вищою споживчою вартістю (*інноваційна модель підприємницької поведінки*), або шляхом ініціювання різних форм інтеграції, які дають змогу зменшувати ризики ринкової взаємодії (*інтеграційна модель*).

Прагнення підприємця до незалежності, самостійності, яке, поряд з економічними чинниками, є важливим мотиватором прийняття управлінських рішень, примушує його передусім вдатися до пошуку інновацій. Проте не завжди його ресурсний потенціал дає змогу створити власноруч чи залучити ззовні інновації, здатні забезпечити фірмі суттєву конкурентну перевагу. За таких обставин підприємець шукає можливість увійти в орбіту потужнішого бізнесу, зменшуючи цим самим свої трансакційні витрати і пропонуючи взамін той ресурс, який здатний створювати синергію при його колективному використанні. Саме завдяки можливості забезпечення синергічного ефекту від колективного використання пропонованого ресурсу інтеграція стає вигідною всім її учасникам. Якщо ж такий ефект відсутній, підприємцю залишаються два варіанти – згорнути свою діяльність, уникаючи цілкового розорення, або ж, якщо його система цінностей це дозволяє – перевести частину бізнес-процесів у “тінь”, використовуючи ті позалегальні схеми, які складніше проконтролювати. Масова реалізація ос-

таннього варіанту підприємницької поведінки веде до поглиблення тінізації економіки, що наносить особливої шкоди трансформаційним процесам, оскільки деформує ті економічні відносини між суб'єктами господарювання, які притаманні цивілізованому ринку і покликані сприяти конкуренції, оснований на здатності одних підприємців краще інших використовувати ресурси і ринкові можливості, а не на отриманні ними незаслужених преференцій завдяки близькості до влади. До того ж, це поглиблює розшарування суспільства за рівнем доходів, спричиняє зниження ваги та статусу інтелектуальної праці, отже – призводить до зниження конкурентоспроможності країни загалом.

Ті ж сценарії підприємницької поведінки, що знаходяться у правовому полі, в кінцевому підсумку сприяють соціально-економічному розвитку суспільства. Проте є різниця у здатності кожного із сценаріїв сприяти формуванню конкурентоспроможної економіки країни, про що повинні передусім думати законодавчі та виконавчі гілки української влади, проектуючи закони та дбаючи про їх дотримання. Для того, щоб побачити цю різницю, розглянемо результат реалізації кожного із сценаріїв для суб'єкта бізнесу з одного боку – і для суспільства – з іншого.

Сценарій 1. Підприємець сформував концепцію бізнесу, яка передбачає певний спосіб задоволення потреб споживачів, і розробивши бізнес-план, почав втілювати свої ідеї у життя. Не маючи достатньої впевненості у великій суспільній корисності бізнес-ідеї, підприємець завойовує прихильність споживачів копійкою працею, покладаючись в основному на власні ресурси і остерігаючись фінансової залежності. За цих умов він схилитиметься до розроблення стратегії стабільного функціонування (обмеженого зростання), яка забезпечуватиме йому прийнятний рівень доходів (прибутку). Це стратегія *пациєнта* або *комунтанта* без надії на зміну статусу бізнесу (який залишається у розряді малого). Такий сценарій підприємницької поведінки загалом прийнятний для суспільства, його реалізація підвищує рівень задоволення різноманітних потреб населення і сприяє формуванню нових. Однак переважання таких сценаріїв у підприємницькому секторі забезпечує в основному самозайнятість населення, а не прискорення економічного розвитку, що є більш прийнятним для країн, що вже мають високий його рівень. Крім того, обираючи такий сценарій, підприємець не гарантований від того, що може втратити сприятливий момент для зміцнення бізнесу і його нішу займуть інші.

Сценарій 2. Підприємець хоче повною мірою реалізувати потенціал бізнес-ідеї і прагне розширення бізнесу. Такий сценарій можливий за умов знаходження підприємцем вільної ринкової ніші, де попит (можливо, зусиллями самого підприємця) тільки сформовано і стабіль-

ність його залежатиме від унікальності продукту та гостроти потреби споживачів у ньому. Якщо унікальність продукту забезпечила природну монополію власнику бізнесу, то стратегія розвитку суб'єкта підприємництва залежатиме в основному від його амбіцій і фінансових можливостей. За умови їх збігу бізнес має достатні умови для розвитку і бізнес-плани коригуються підприємцем у бік розширення масштабності. Фірма потужно розвивається на створеному сегменті ринку, стаючи *експлерентом*.

Проте здебільшого ситуація складніша. Підприємець бачить перспективи розширення бізнесу, однак для реалізації потенціалу бізнес-ідеї у нього не вистачає власних коштів, а кредитні умови комерційних банків його не влаштовують. Підприємець відшукує можливості залучення додаткових ресурсів для розширення діяльності на більш прийнятних умовах, ніж ті, що пропонують комерційні банки. За відсутності прийнятних альтернатив подальший розвиток бізнесу гальмується, підприємство втрачає шанси перейти на вищу стадію життєвого циклу, а суспільство втрачає можливість збільшити надходження до бюджету за рахунок сплати податків.

Коли ж таку потребу відчуває значна кількість підприємців, вони можуть об'єднати свої зусилля і ресурси, ініціюючи створення організацій, які зменшать їх фінансову залежність від банківських структур. Прикладом таких організацій є кредитні спілки, кредитні союзи, де акумулюються кошти самих підприємців, за рахунок чого може бути зменшена плата за їх використання.

Отже, завдяки створенню нових фінансових установ з пом'якшеними умовами ресурсного забезпечення бізнес отримує кращі умови для розвитку і, реалізуючи стратегію зростання, має шанси перерости у середній чи навіть великий. Розуміючи більшу вигідність такого сценарію для суспільства, ніж попередній, державні органи управління підтримують ініціативу створення кредитних спілок, розробляючи відповідні законопроекти, які регламентують їх діяльність і спрощують тим самим процедуру їх створення.

Сценарій 3. Підприємець прагне зробити бізнес ефективнішим, збільшуючи віддачу від вкладеного капіталу через створення та впровадження новацій. Реалізація даного сценарію можлива різними шляхами. Впроваджуючи процесні (технологічні чи управлінські) новації, підприємець робить бізнес ефективнішим завдяки зниженню виробничих витрат чи підвищенню якості продукту; впроваджуючи продуктові та маркетингові новації підприємець розширює сферу свого впливу на ринок, збільшуючи свою частку на ньому, і (за рахунок ефекту масштабу) також знижує виробничі витрати з розрахунку на одиницю продукції. Обидва способи підвищують конкурентоспроможність малого бізнесу, але тільки на певний час і у певних межах (ефект масштабу

незначний через невеликі обсяги діяльності). Тому підприємці прагнуть реалізувати інновації, які створюватимуть їм тривалі конкурентні переваги. Однак такі переваги забезпечуються здебільшого унікальними інноваціями, створення яких і виведення на ринок потребує набагато більших коштів, ніж є у суб'єкта малого бізнесу (МБ). При цьому немає гарантій, що інновація буде позитивно сприйнята ринком. Остерігаючись ризиків, пов'язаних з упровадженням новинок, більшість підприємців надають перевагу залученню тих із них, що вже пройшли ринкову апробацію. Для цього необхідно придбати право на використання інноваційного продукту, що може бути здійснено різними способами з огляду на його характеристики і сферу застосування (ліцензування, франчайзинг, лізинг тощо). Для вибору оптимального способу залучення інновації необхідне опрацювання значного масиву інформації, що потребує як відповідної кваліфікації, так і значних витрат. За їх недостатності підприємець вимушений відмовлятися від інноваційного сценарію розвитку або ініціювати створення структур (організацій), які б виконували дані послуги на комерційній основі.

Якщо у такій ситуації опиняється багато підприємців, вони ініціюють створення відповідних організацій – бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів, центрів трансферу технологій тощо, діяльність яких зменшує ризик упровадження інновацій. Це досягається завдяки акумулюванню у таких структурах інформації щодо ринку новацій, повнота і достовірність якої зменшує ризик помилкового вибору як самої новації, так і умов її придбання. Крім того, такі центри можуть надавати значно ширший комплекс послуг, пов'язаних із залученням інновацій – маркетингові, консалтингові тощо, які сприятимуть організації бізнес-процесів за оптимальною схемою і полегшуватимуть процес освоєння новації конкретним підприємством.

Такий сценарій підприємницької поведінки є надзвичайно корисним для суспільства. За умови, що до нього вдаватимуться багато підприємців, це забезпечить країні економічний розвиток інноваційного типу. Та для цього необхідно, щоб сформувалась критична маса тих підприємців, що надають перевагу інноваційному сценарію зростання. Тоді вони відчують сенс формування інфраструктури підтримки інноваційного розвитку.

Проте поки що цього не спостерігається, держава робить лише перші кроки у цьому напрямі, здебільшого пропагуючи переваги таких організаційних структур, і не надаючи їм відчутних преференцій у реалізації їх функцій. Поза тим, в останні роки в Україні пожвавилися процеси самоорганізації у підприємницькому середовищі, в тому числі відбувається становлення інфраструктури інноваційного підприємництва. Її складовими є фінансово-кредитні установи; зони інтенсивного науково-

технічного розвитку, курортполіси; технопарки (технологічні парки, агропарки, інноваційні парки); інноваційні центри (технологічні, регіональні, галузеві); інкубатори (інноваційні, технологічні, інноваційного бізнесу); консалтингові та інжинірингові фірми, компанії та інші.

Однак зазначені організаційні форми не набули значного поширення. Недостатній інтерес вітчизняних суб'єктів підприємництва до лобювання створення структур інноваційної підтримки може пояснюватися тим, що набагато простішим і ефективнішим є рішення підприємця перевести частину бізнесу у "тінь". Тому інноваційна модель підприємницької поведінки має шанси бути реалізованою лише тоді, коли суспільство перестане бути терпимим до позалегальної діяльності і витрати на вибудовування тіньових схем зростуть настільки, що перевищать очікувані вигоди від діяльності "у тіні".

Сценарій 4. Підприємець не може реалізувати інноваційний варіант розвитку, оскільки не здатен створити інновації, що забезпечать суттєві конкурентні переваги бізнесу. Такий сценарій здебільшого обирають суб'єкти підприємництва, які започаткували бізнес в умовах дефіциту традиційних товарів і послуг. За відсутності повноцінної пропозиції бізнес-процеси ретельно не відпрацьовувалися, оскільки попит більшою мірою залежав від цінних, аніж від якісних характеристик товару. Оскільки така ситуація приваблювала багатьох, пропозиція стала перевищувати попит, актуалізувалася проблема збуту. Вигравали ті, хто міг забезпечити збут продукції гуртом, причому гарантовано.

З іншого боку, у деяких галузях почали стрімко розвиватися підприємства, які потребували безперебійного забезпечення сировиною, ціни на яку великою мірою визначають розмір виробничих витрат. Недосконале господарське законодавство, відсутність дієвого механізму захисту прав власності створили середовище, сприятливе для порушення угод щодо постачання (збуту) продукції (сировини). Це спричинило зростання господарських втрат, що, серед інших причин, погіршило ефективність діяльності підприємств, оскільки безпосередньо призводило до зростання валових витрат.

Сучасний рівень технологій, досягнутий на великих підприємствах, є достатнім для мінімізації цих витрат. Проте у деяких галузях, зокрема агропромисловому комплексі (АПК), що включає підприємства, об'єднані єдиним технологічним ланцюжком (сировина – первинна переробка – вторинна переробка та пакування готової продукції) або доповнюючими його елементами (виготовлення тари і пакувальних матеріалів, знаків розпізнавання (етикеток) тощо, досить велику частку ціни готової продукції займають податки, що включаються до її складу на кожній стадії переходу від одного суб'єкта бізнесу до іншого (ринкові трансакції).

Отже, як з боку суб'єктів малого бізнесу (зокрема, фермерських господарств), так і з боку великих підприємств активізуються об'єднаничі процеси. Однак вони реалізуються тоді, коли ініціатор об'єднання може запропонувати в колективне використання ресурс, який здатен генерувати синергію, покращити результат діяльності всіх учасників інтегрованої структури.

Для суб'єктів малого бізнесу – це зменшення трансакційних витрат (відпадає потреба в постійному пошуку ринків збуту). Водночас це допомога потужнішого партнера у вирішенні виробничих проблем (наприклад, у технічному та матеріальному забезпеченні процесу виробництва і збору сільськогосподарської продукції, як це має місце у вертикально інтегрованих підприємствах АПК). Для великого підприємства – це зменшення залежності від ринкового коливання цін на сировину. Крім того, у межах фірми відпадає необхідність в укладанні великої кількості контрактів (з приводу кожної передачі благ) між її підрозділами. Цінова координація замінюється адміністративною, що також дає змогу скоротити витрати на здійснення трансакцій.

Отже, має місце відчутна корисність для всіх учасників інтегрованих структур, що послужило стрімкому поширенню інтеграційних процесів у взаємозалежних галузях, таких, наприклад, як АПК. Варто при цьому зазначити, що потужніші партнери, на правах сильнішого, отримують більші преференції в управлінні бізнесом. Підприємці, приймаючи рішення про інтегрування з базовою структурою на умовах втрати деякої самостійності, здатні до реалізації лише залежної стратегії. Проте досить часто це не є стримуючим чинником для суб'єкта МБ, його може навіть більше влаштувати така ситуація, аніж незалежність вкупі з неодмінними ризиками і втратами.

У країнах з розвинутою ринковою економікою такий спосіб організації бізнесу є досить поширеним. Велика частка малого бізнесу у ВВП таких країн може бути пояснена, поряд з іншими, і цією обставиною. Зокрема, у Японії, де “залежна” стратегія особливо популярна, на підприємствах малого і середнього бізнесу працює біля 78 % загальної кількості зайнятих, причому у найрізноманітніших галузях, навіть таких, що випускають технічно складну продукцію. Велика компанія, застосовуючи технологію масового виробництва і формуючи жорсткі вимоги щодо її обслуговування в основних підрозділах, укладає угоди про постачання комплектуючих чи певного типу дизайнерських елементів з малими фірмами. Не змінюючи основних конструктивних особливостей продукту, але модифікуючи його дизайн за рахунок співпраці із “залежними” фірмами, великі компанії збільшують свої ринкові можливості. Така стратегія є взаємовигідною, оскільки малі фірми зменшують витрати на власний інноваційний пошук і ризик, що його су-

проводжує, отримуючи замовлення на виготовлення товару, якому гарантований збут.

Таким чином, цей сценарій підприємницької поведінки є цілком прийнятним. Суспільство при цьому отримує більш дієздатних суб'єктів підприємництва – як у сфері малого бізнесу, так і великого. Перші, позбувшись проблем зі збутом, зосереджуються на вдосконаленні виробничих процесів, отримуючи для цього організаційно-технічну та фінансову підтримку від головного підприємства, другі – зменшивши загальний рівень витрат, розширюють ринки збуту, використовуючи виробничу стратегію “лідерства за витратами” і маркетингову – “концентрованого зростання”.

Аналізуючи перспективи реалізації наведених сценаріїв підприємницької поведінки, можна бачити, що найбільш прийнятним як для самого підприємця, так і для суспільства є сценарій інноваційного розвитку, який забезпечує більшу економічну віддачу на вкладений ресурс за позитивного сприйняття новації ринком.

3.3. Інноваційні чинники розширення ринкових можливостей підприємства

Оцінюючи ринкову ситуацію для вибору сценарію інноваційного розвитку підприємства, менеджери повинні вміти бачити нові можливості у звичному, поєднувати по-новому те, що раніше не поєднувалось, знаходити нові сфери застосування продукту, що задовольняв традиційні потреби тощо. Нові ідеї можуть з'явитися після спілкування із колегами чи друзями, бути наслідком цілеспрямованих досліджень поведінки споживачів або результатом спостереження за роботою інших фірм. Часто наштовхують на цікаву думку публікації у засобах масової інформації чи галузевих наукових виданнях, відвідування виставок, презентацій, участь у бізнесових форумах.

Зокрема, П. Друкер радить звертати увагу на такі джерела інноваційних можливостей [29]:

- несподівані події для фірми чи галузі;
- невідповідність реальності уявленнями про неї;
- інновація, викликана потребою технологічного процесу;
- зміни в структурі галузі промисловості чи ринку, не усвідомлені всіма;
- демографічні зміни;
- зміни у сприйняттях та значеннях;

– нові знання.

Чотири перших джерела містяться в організації і мають використовуватися її працівниками як індикатори змін, що вже мали місце або які можна здійснити без особливих зусиль. Інші три належать зовнішньому середовищу. Їх розпізнати дещо важче, але саме тому вони можуть відкривати значно більші можливості інноваторам.

Порядок аналізу джерел відповідає спаду ймовірності та передбаченню їх появи. Незважаючи на переконаність багатьох у тому, що саме технічні інновації дають найбільшу користь, ймовірність появи чогось радикально нового і цінного надзвичайно мала. І навпаки, систематичний аналіз щоденної роботи дає змогу помітити несподіваний успіх чи несподівану невдачу і перетворити цю зміну на джерело нових можливостей.

Несподівані події для фірми чи галузі. До них можуть належати несподіваний успіх, несподівана невдача, несподівана зовнішня подія.

Несподіваний успіх. Відкриває чи не найбільше можливостей і характеризується найменшими зусиллями на впровадження інновацій та найменшим ризиком. Однак важливо своєчасно звернути увагу на особливі випадки, наприклад, різко збільшився обсяг продажу товару, на який вчора ніхто не звертав уваги. Якщо наступного дня він знову знизиться, то випадок здебільшого ігнорується, хоча він може свідчити про зміну тактики продажу чи зміну в структурі попиту, чим можна скористатися для подальшого нарощування темпів продажу чи навіть диверсифікації бізнесу. Так, засновник компанії “Мак-Дональдса” Рей Крок на початку своєї кар’єри продавав міксери. Він зауважив, що один з його постійних замовників купував міксерів значно більше, ніж необхідно для маленького містечка, де він жив. Виявилось, що цей клієнт винайшов бізнес швидкого приготування їжі. Р. Крок придбав винахід і зробив з нього величезне комерційне підприємство.

Коли керівництво організації підбиває підсумки діяльності, наголошують зазвичай на недоліках, а несподівані успіхи залишаються практично поза увагою. Зокрема, винахід нейлону вважають результатом випадковості: один із асистентів компанії Дурон залишив у лабораторії на вихідні непогашений пальник. Результат – полімеризація мономера і виявлення його нових властивостей. Однак у німецьких лабораторіях таке траплялося не раз ще за десять років до того. Але щоразу дослідники викидали волокна, які одержували понад план, і починали дослідити спочатку, нехтуючи отриманими результатами тільки тому, що такого експерименту не планували.

Несподіваний успіх – це не тільки можливість упровадити нову технологію, а й вимога її впровадження. Однак інколи підприємці з певних причин свідомо ігнорують нові можливості, вважаючи їх тимчасовими,

незначними, неважливими. Так, одна із швейцарських фармацевтичних компаній посідає перше місце у світі з виробництва ліків для тварин, незважаючи на те що жоден вид ліків не розробила сама. Це стало можливим тому, що компанії – винахідники ліків (головним чином антибіотиків) – у 50-ті роки ХХ ст. відмовилися обслуговувати ветеринарний ринок, вважаючи, що ці препарати ідуть не за призначенням. Тому коли до них звернулися з проханням продати ліцензії, вони швидко погодилися, зрадівши можливості позбутися зайвого клопоту.

Керівники організацій повинні ретельно аналізувати причини кожного успіху і вигоду, яку з цього можна отримати. Нехтування успіхом може спричинити втрату можливостей, якими скористаються конкуренти. Прикладом цього є стратегічний прорахунок американської компанії “Юнівек”. У 50–60-ті роки ХХ ст. вона виготовляла найдосконаліші комп’ютери для наукових досліджень. Фірма вважала недостойним заняттям працювати на комерційні підприємства. Це зробила ІВМ, яка десять років тримала лідерство на ринку, незважаючи на те, що її комп’ютери технічно поступалися комп’ютерам “Юнівек”. Подібна ситуація у 70-х роки склалася у швейцарській годинниковій промисловості, коли японські виробники наводнили світ дешевими цифровими годинниками.

Несподівана невдача. Не зважати на провали не можна. До того ж вони не минають непоміченими. Однак не завжди причиною провалу є поверхова оцінка ринкової ситуації. Деякі з провалів спричинені суттєвою зміною – чи у сприйняттях споживачів, чи у рівнях їх доходів, – яку можна використати для успіху. Так, київська фірма “Познякижилбуд”, зосередившись на будівництві елітного житла, яке певний час добре купували у Києві, наприкінці 90-х років мала значно менше замовлень (будівництво розпочиналось за рахунок авансованих проплат майбутніх власників). На перший погляд, ситуація незрозуміла: потенційних покупців елітного житла у Києві достатньо. Однак ретельніше дослідження ринкового попиту показало, що власники квартир, які вже живуть у збудованих раніше будинках, незадоволені рівнем житлово-комунальних послуг, які надавалися на старих умовах, – з перебоями у постачанні води, низькою якістю ремонтних послуг тощо. І керівництво корпорації почало працювати над поліпшенням обслуговування і розширенням спектра послуг: надійна охорона; центри, оснащені сучасним діагностичним і лабораторним обладнанням, де постійно чергує кваліфікований сімейний лікар; підземний паркінг, магазини, фітнес-центри, басейни, пральні, супермаркети з доставкою продуктів додому. Отже, ретельне дослідження причин зниження попиту дало поштовх розвитку розгалуженого бізнесу, який продовжує нарощувати темпи роз-

витку і відшукувати додаткові способи диверсифікації своєї діяльності.

Несподівана зовнішня подія. Це джерело вказує на необхідність інноваційних змін. Однак умовою успішного використання несподіваної події є її відповідність рівню знань і компетентності з питань власного бізнесу. Несподівана зовнішня подія дає насамперед можливість нового використання наявного досвіду. Це не зміна, а радше розширення. Нове застосування досвіду також вимагає впровадження інновацій до змісту самого продукту або до системи обслуговування чи каналів розподілу.

Так, компанія “Мак-Дональдс” після того, як у Європі поширилися випадки коров’ячого сказу (а класичні гамбургери були із яловичини) і споживачі почали надавати перевагу пташиному м’ясу або вегетаріанській їжі, розробила нові страви із курячого м’яса, які успішно продавала. Змушена була вдатись до інновацій і компанія “Coca-Cola” після того, як сталися випадки отруєння її напоєм наприкінці 90-х років ХХ ст. Щоб повернути втрачену довіру покупців, компанія сама ініціювала пошук винуватців, оповістила, що причина у порушенні умов фасування в алюмінієві банки, наголосила, що це одиничний випадок. Після цього розробила нестандартний маркетинговий захід, випустивши на ринок іграшку “Йо-йо”, яку можна було виграти, купивши пляшку із відповідним написом під кришечкою. Ті “Йо-йо”, які продавали, були надзвичайно дорогими. Щоб підігріти інтерес, у багатьох містах проводили масові змагання серед дітей, що мали іграшку. Ажіотаж був неймовірний. Інтерес до продукції марки “Coca-Cola” знову зріс.

Несподівані для фірми чи галузі події часто можуть зумовлюватись змінами певних позицій законів чи актів, що регламентують підприємницьку діяльність. Коли, наприклад, у жовтні 1999 р. Урядом України було прийнято рішення про 23-відсоткову ставку вивізного мита на соняшникове насіння, багато компаній-трейдерів, що успішно експортували цей продукт, переорієнтувалися на внутрішній ринок зерна. Зокрема, компанія “Об’єднана зернова”, 95 % діяльності якої до цього рішення становили експортні операції, зовсім відмовилася від експорту соняшника і перейшла на обслуговування внутрішнього ринку, не лише постачаючи зерно на мукомельні заводи, а й виготовляючи борошно на власних виробничих потужностях.

Невідповідність реальності уявленням про неї. Невідповідність – це розбіжність, дисонанс між тим, що є, і тим, що має бути за переконанням усіх. Вона є ознакою зміни, що вже сталася або може статися у галузі, виробничому процесі чи на ринку. Усвідомлена невідповідність мотивує підприємця до визначення її причин і використання її як додаткової можливості отримання доходу. Є кілька видів

невідповідностей.

Невідповідність уявлень, бажань фактичним економічним умовам у певній галузі. Наприклад, охорона здоров'я в Україні є безкоштовною, але її рівень не забезпечує отримання кваліфікованих медичних послуг. Результат – поява вузькоспеціалізованих платних клінік і приватного медичного обслуговування.

Невідповідність реального стану певної галузі промисловості тому, яким його уявляють. Довго вважалося, що підвищення ефективності перевезень морським транспортом залежить від швидкості і вантажопідйомності суден, тому суднобудівні компанії зосереджували свої зусилля на цьому. Справжня причина низької ефективності морських перевезень крилася у занадто тривалих простоях у порту, пов'язаних із завантажувально-розвантажувальними роботами. Застосування контейнерів дало змогу вирішити цю проблему.

Невідповідність між уявними та дійсними цінностями і сподіваннями споживачів. Колись вважали, що незабезпечені люди не будуть купувати телевізори. Однак купували, оскільки вони їм необхідні для того, щоб долучитися до світу.

Інновація, викликана потребою технологічного процесу. Необхідність у таких інноваціях виникає у процесі роботи, яку доводиться виконувати. Американці кажуть: “Мати винаходу – необхідність”, росіяни – “Голь на выдумку хитра”, українці – “Поки грім не вдарить, мужик не перехреститься”. Внаслідок нововведень процес удосконалюється, замінюються його слабкі ланки, усуваються елементи, які погіршували якість роботи. Так, у 1909 р. американці підрахували, що за прогнозованих темпів телефонізації до 1930 р. телефоністками комутатора мають працювати всі працездатні жінки США. Так винайшли автоматичний комутатор.

Такий самий характер мають інновації у сфері фотографування. Через 20 років після відкриття фотографії вона стала популярною у всьому світі. Однак для фотографування потрібні були важкі й крихкі скляні пластини, які фотограф мав обробляти з особливою обережністю, важка і незручна в користуванні камера, тривалі приготування перед безпосередньою зйомкою. У середині 80-х років XIX ст. Джордж Істмен, винахідник “Кодака”, замінив скляні пластини на майже невагому целюлозну плівку і сконструював до цієї плівки легку камеру, що зробило фотографування доступним для всіх.

Для того щоб запропонувати інновації процесу, необхідно добре його знати, відчувати слабкі місця, бути впевненим у винайденні кращого способу виконання роботи. Стрімкий прогрес комп'ютерної галузі змушує користувачів комп'ютерів щороку вносити зміни у стандартний комплект, враховуючи можливості, які надають нові типи

комплектуючих або щоразу кращі варіації програмного забезпечення.

Зміни у структурі галузі чи ринку, неусвідомлені всіма. До 1900 р. вважалося, що автомобіль є іграшкою для багатих, тому має бути величним, дорогим, мати ознаки королівського автомобіля. Для управління ним і його обслуговування слід було пройти спеціальні курси (як у фірми “Ролс-Ройс”). Тобто він не міг бути доступним для всіх. А Г. Форд побачив, що ринкова структура змінюється і більшість американців хотіли б мати власний засіб пересування. Він сконструював автомобіль для масового споживача. Модель “Ті” коштувала на ринку 1/5 вартості найдешевшої на той час моделі автомобіля; її управління та технічне обслуговування були значно простішими.

Неминучу зміну промислової структури може викликати швидкий розвиток певної галузі, спричинений появою нового типу покупців (наприклад, в останні роки ринок мобільного зв’язку в Україні випереджає за темпами розвитку всі інші галузі, а традиційний телефон залишився привабливим лише для незабезпечених споживачів) або зміною стереотипів продажу (ринок роздрібної торгівлі книгами) чи споживання (ринок їжі швидкого приготування).

Демографічні зміни. Вони полягають у зміні вікової структури населення (за статтю, за рівнем освіти, доходів тощо). Від них суттєво залежить, що купуватиметься, ким і в яких кількостях. Одяг і взуття для дітей та підлітків мають бути насамперед модними, яскравими і недорогими, оскільки розраховані на організм, що швидко росте і змінюється; для літніх людей – теплими, міцними, зручними.

Велика кількість людей пенсійного віку, що мають високі доходи, обумовила у країнах Західної Європи та Північної Америки на початку 70-х років ХХ ст. швидкий розвиток туристичних фірм. Київські та турецькі промислові та торговельні фірми у 90-ті роки, навпаки, орієнтувались на російський та український ринок, де більшість населення мала низьку купівельну спроможність, тому виготовляли та постачали товар хоч і “одноразовий”, зате дешевий.

Освітній і кваліфікаційний рівень населення теж істотно впливає на реалізацію нововведень або зумовлює їх появу і створення на цій основі власного бізнесу. Так, високий освітній рівень населення пост-радянських країн відкрив широкі можливості для розвитку в них комп’ютерного бізнесу. Перші мільйони багато “нових росіян” заробили на продажу саме комп’ютерів.

Однак щоб знайти нову можливість для підприємництва, зумовлену демографічними змінами, треба не лише читати статистичні звіти, а й особисто знайомитися із споживачами, цікавитися їх реальним становищем, уважно прислухатися до їх потреб. Завдяки уважному

ставленню до людських потреб звичний бізнес може перетворитися на екстремальний. Наприклад, у туризмі останнім часом набуває популярності відпочинок майже за Д. Дефо. Стомленим жителям мегаполісів все частіше спадає на думку сховатися від зовнішнього світу хоч на декілька днів, стати відлюдником. І бізнес відгукнувся на цю потребу – виникла мода на tree-hause, що набула особливої популярності в США. Там продаються напівфабрикати куренів, які власник уже сам екіпірує мініатюрними холодильником, телевізором, меблями тощо. Коштують такі “іграшки” від 30 до 60 тис. євро. Причому деякі проекти включають навіть гвинтову драбину, яка обвивається навколо стовбура дерева. Є подібні проекти і в інших країнах. У німецькому містечку Рюдсхайм, що знаходиться в Рейнській долині, де вирощують виноград сорту рислінг, в одному із готелів влаштували чотири номери в старих бочках з-під вина. Подібний готель на 100 бочок існував у місті ще на початку минулого століття. У Голландії в провінції Фрісландія можна влаштуватися на нічліг на справжньому маяку. В Україні набули популярності тури в зону Чорнобиля. У кожному з наведених прикладів підприємці орієнтуються на вузький сегмент ринку, але ексклюзивність туристичного продукту гарантує їм високі доходи.

Зміни у сприйняттях та значеннях. П. Друкер наводить вдаль порівняння. “У математиці не існує різниці між твердженнями “склянка наполовину повна” і “склянка наполовину порожня”. Однак значення цих двох висловів цілковито різне, а тому й реакція на них буде різною. Якщо загальне сприйняття змінюється з бачення склянки “наполовину повної” до бачення її “наполовину порожньою”, то це свідчить про наявність можливості реалізації якоїсь інновації”. Так, один із британських бізнесменів, пославши свого працівника у Індію для визначення місткості ринку взуття, почув від нього, що ринок неперспективний, оскільки “всі індійці ходять босі”. На що далекоглядний бізнесмен відповів: “Це ж прекрасно, що вони всі ходять босі. Значить, ринок величезний і *саме ми* дамо їм змогу купити взуття”. Тими ж міркуваннями керувався і другий британець, побачивши, що в Індії відсутні слабоалкогольні напої, зокрема пиво. Він першим почав просувати на індійський ринок пиво і очікує на успіх, бо індійці не виготовляють пиво самі. Він думає змінити їх сприйняття, показавши через рекламні акції, як класно пити пиво на відпочинку з друзями. Презентації своєї марки пива він робить на молодіжних дискотеках, у елітарних клубах, на бізнес-форумах тощо, роздаючи пиво безплатно. З наполегливістю і ентузіазмом він використовує кожну нагоду для презентацій і вже отримав перші замовлення із торговельної мережі. Бізнесмен планував вийти на проектну потужність у 2008 р., однак запланованих обсягів продажу він досяг на рік раніше.

Мережеві маркетингові фірми, пропонуючи приєднатись до мережі новим членам, апелюють до потреб успіху – “Працюючи з нами, станете успішними”. Їх продавці позиціонують свій товар не як дешевий, а як елітний, доступний лише деяким (думай – успішним) людям. Однак ще зовсім недавно, запитуючи знайомих, як вони поживають, ми чули у відповідь: “Так собі, нічого, серединка-наполовинку”, що аж ніяк не відповідає поняттю “успіх”. Таку різницю в усвідомленні та сприйнятті важко пояснити, але якщо її помітити та використати – вона може дати інноваційну можливість.

Нові знання. Інновації на базі нових знань надзвичайно важливі для кожного підприємця. Вони можуть принести інноватору суттєві вигоди, однак зазвичай чекають свого впровадження довго і потребують значних коштів для цього. Так, німецький інженер Р. Дізель винайшов свій двигун у 1897 р., але впровадив його тільки перед Другою світовою війною. Колишній канцлер ФРН Х. Шмідт сформулював завдання науки і виробництва так: “...промисловості варто робити продукти і виробити, виробництво яких для інших недоступне і не буде доступним протягом найближчих десяти років. Це означає, що необхідно прагнути до розроблення нових технологій і завоювання нових ринків, чого можна досягти тільки шляхом прискорення інноваційних процесів”.

Для винаходів на основі нових знань, як правило, потрібна інтеграція знань з різних галузей. Зокрема, реалізація ідеї комп’ютера стала можливою завдяки:

- бінарній математичній теорії (XVII ст.);
- поєднанню цієї теорії з механічною лічильною машиною (перша половина XIX ст.);
- перфокарті (1890 р.);
- електронній лампі (1906 р.);
- символічній логіці, що дала змогу представити логічні поняття у числовому вигляді (1913 р.);
- основам програмування та зворотного зв’язку (Перша світова війна).

Отже, у 1918 р. вже були всі необхідні знання для розроблення комп’ютера, але перший комп’ютер з’явився лише у 1946 р.

Часто нові знання настільки відрізняються від звичного світосприйняття, що їх вважають нереальними. Це зумовлює недовіру, а звідси і незначний інтерес до них підприємницьких структур. Має минути тривалий час, поки стане зрозумілим прикладне значення такого відкриття і на нього звернуть увагу.

Інновації на основі нових знань потребують ретельного аналізу досягнень суміжних галузей, а також чинників, що можуть вплинути

на впровадження новинки. Це можуть бути не лише технічні знання, а й соціальні, економічні і навіть політичні умови. Так, найдосконаліший нині великовантажний транспортний літак АН-70, на який український уряд покладав великі надії, не може пробити собі дорогу на європейський ринок через соціальні та політичні реалії, пов'язані з інтересами російських виробників авіатранспортної техніки, а також і з небажанням європейських країн втрачати робочі місця.

Важливо з'ясувати, наскільки складним є процес доведення новинки до стадії завершення і коли варто братися за цю справу – негайно чи коли нововведення “дозріє”. Необхідно також підготувати ринок, якщо він існує, до сприйняття новинки або навіть подбати про створення такого ринку власними силами, як це зробила компанія Дироп після винайдення нейлону: створивши споживчий ринок жіночої білизни і трикотажу, ринок для автомобільних шин, вона стала продавати нейлон виробникам цих товарів.

Виведення на ринок радикальної інновації (на основі нових знань) супроводжується великими ризиками, подолати які нелегко. Тому більшість підприємців не зважається на такі інновації, навіть якщо бачить їх потенційну привабливість. Найчастіше радикальні інновації стають основою бізнесу венчурних фірм, які використовують новинку для реалізації наступальної стратегії. Водночас багато сучасних фірм створюють інновації, що не потребують значних вкладень. Вони ґрунтуються на недосконалості людської природи, пов'язані із створенням у споживача настрою, певних емоцій, привернення уваги. Звідси увага до маркетингових технологій, які, використовуючи психологічні прийоми, акцентують увагу споживача на тих властивостях нового товару, який формуватиме його соціальний статус, створюватиме певний імідж, сприятиме позитивним емоціям тощо.

Отже, уважне ставлення до несподіваних змін у підприємницькому середовищі може бути взяте за основу інноваційних змін у власному бізнесі. Нововведення дають змогу поліпшувати процес виготовлення традиційної продукції та створювати іншу, налагоджувати досконаліші форми взаємодії із споживачами та розвивати в них нові потреби, робити легшою та змістовнішою працю робітників і збагачувати їх новими знаннями. Все це робить бізнес результативнішим, ефективнішим, забезпечує вищі прибутки і зміцнює ринкові позиції підприємства. Однак виявлені інноваційні можливості мають бути ретельно проаналізовані для з'ясування їх ринкового потенціалу і економічної привабливості. Такий аналіз є складовою процесу формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, яка, в свою чергу має органічно вписуватись у базову стратегію його діяльності.

3.4. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Модель стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства в межах базової стратегії подана на рис. 3.3.

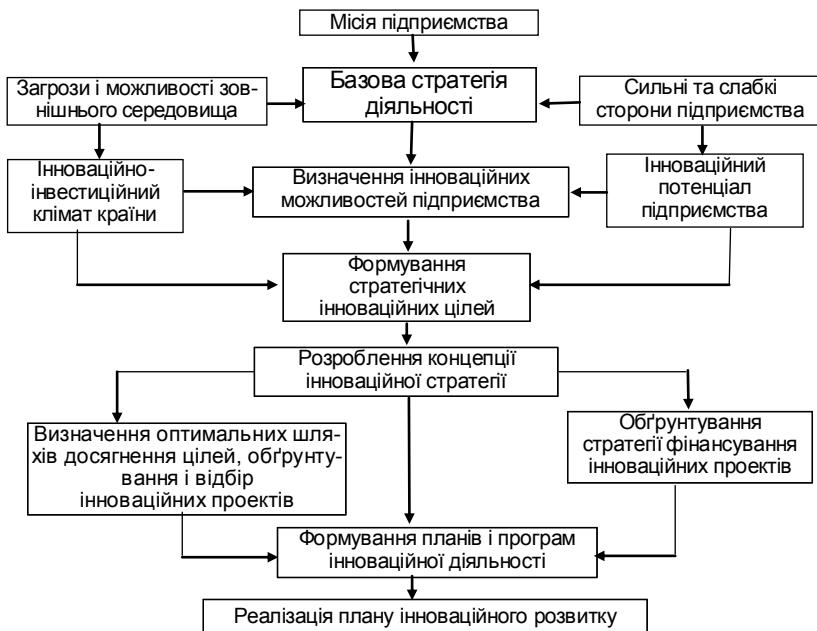


Рис. 3.3 – Основні етапи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства

Вона складається з таких етапів:

1. Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування тенденцій його змін. На цьому етапі аналізують поточну кон'юнктуру ринку та її визначальні фактори, прогнозують розвиток кон'юнктури. Виділяють фактори, що сприяють розвитку підприємства, створюючи для нього нові можливості, і фактори, що можуть становити загрозу. Їх співвідношення впливає на вибір загальної та інноваційної стратегії підприємства. Якщо можливості значні, підприємство може обрати наступальну стратегію, якщо незначні – стратегію “за нагодою”. Якщо ж аналіз покаже перевагу загроз, необхідно дотримуватися захисної стратегії.

Аналізувати зовнішнє середовище слід ретельно, досліджуючи фактори прямої та опосередкованої дії. Зокрема, загрозу для підприєм-

ства можуть становити не лише конкуренти, а й обмеження з боку патентно-ліцензійного, податкового законодавства, що гальмує впровадження інновацій. Водночас, зміни у законодавстві, що погіршують становище підприємства (наприклад, підвищення ставок експортного чи імпортного мита) можуть одночасно слугувати поштовхом для пошуку інновацій, які дадуть змогу компенсувати дію цих загроз.

Для того, щоб аналіз зовнішнього середовища давав змогу робити обґрунтовані прогнози, необхідно передусім виокремити ті фактори, на які організація може впливати. Рекомендують диференціювати підходи до аналізу факторів макро- і мікрооточення, оскільки вони впливають на підприємство з різною силою і прогнозування цього впливу може дати більш або менш відчутні результати. Перші однаковою мірою впливають на діяльність усіх підприємств певної галузевої групи і, як правило, є малоконтрольованими, особливо для малих і середніх підприємств. Їх динаміка може бути недостатньо прогнозованою, що характерно для умов ведення бізнесу в Україні. З цих причин аналіз макрооточення тільки тоді дасть для підприємства достатній ефект, коли він здійснюється кваліфіковано, із залученням всієї необхідної інформації, в тому числі і з “закритих” джерел. Для систематизації досліджень цих факторів рекомендується використовувати стандартну методику PEST-аналізу. За його результатами оцінюють стан макрооточення. Така система критеріїв за основними видами факторів непрямої дії, які можуть суттєво впливати на рішення щодо вибору стратегії, в тому числі інноваційної, наведена у таблиці 3.4.

Кожне підприємство встановлює для себе певні граничні значення відхилень конкретних критеріїв, вихід за межі яких свідчатиме про необхідність розроблення оперативних заходів для усунення загроз чи використання нових можливостей, тобто, вимагатиме інноваційних рішень.

Особливо важливо у цьому аналізі вміти передбачувати майбутні зміни у перебігу подій. Це стосується передусім змін у законодавстві, оскільки вони (зокрема, через відміну чи введення тих чи інших пільг) можуть істотно порушити баланс сил на ринку, який склався на даний момент. Великий вплив на інноваційну активність мають і деякі інші інституційні чинники, що формують умови економічної діяльності.

Так, прогалини в чинному законодавстві України, що створюють незаслужені конкурентні переваги деяким підприємницьким суб'єктам без впровадження ними інновацій, заохочують рентоорієнтовану поведінку (таку, що передбачає лише використання певних ресурсів без їх відновлення) і інших вітчизняних підприємств, втрату ними інтересу до інновацій. Високі кредитні ставки перешкоджають залученню інвестицій

Таблиця 3.4 – Критерії факторів непрямої дії (макрооточення)

Фактори	Критерії
Економічні	<ul style="list-style-type: none">– цикли ділової активності;– рівень інфляції;– ставка банківського процента;– обмінний курс валют;– величина ВВП;– рівень зайнятості населення
Науково-технологічні	<ul style="list-style-type: none">– тенденції науково-технологічного розвитку галузі;– частка ВВП, що спрямовується на наукові дослідження;– пріоритетність зусиль уряду на певних науково-технологічних напрямках;– стан охорони права інтелектуальної власності (патентування);– структурні зрушення у економіці
Політичні	<ul style="list-style-type: none">– державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності;– політична обстановка;– обмеження на виробництво та продаж деяких видів товарів
Правові	<ul style="list-style-type: none">– податкове законодавство;– митне законодавство;– Закон про антимонопольну діяльність;– закони та правові акти, що захищають права споживачів;– обмеження патентно-ліцензійного характеру;– закони та правові акти, що регламентують підприємницьку діяльність
Соціально-культурні	<ul style="list-style-type: none">– індекс розвитку людини;– звичаї і традиції, що склались у суспільстві;– усталені стереотипи поведінки

на реалізацію великомасштабних інноваційних проектів. Тим самим формується негативний інноваційно-інвестиційний клімат, який не дає змоги розвиватися інноваційним процесам. І навпаки, тенденції до зниження вартості кредитів розширюють інноваційні можливості підприємств, дають змогу реалізувати дорогі наукомісткі проекти, комерційна віддача від яких може бути набагато більшою.

Отже, головним завданням аналізу факторів макрооточення є прогнозування майбутніх змін у перебігу подій, на які підприємство не може вплинути, але які повинно врахувати для того, щоб не зазнати невдач. Важливо правильно оцінити перспективи ринку новацій для того, щоб здійснити випереджувальні по відношенню до конкурентів дії. Проте великим підприємствам слід оцінити і свою здатність лобіювати певні зміни у макрооточенні, які би могли посилити їхні позиції.

Інший підхід повинен використовуватися при аналізі факторів безпосереднього (мікро-) оточення. Оскільки підприємство є системоутворюючим ядром мікросередовища, то будь-які зміни в його діяльності впливають на всі взаємопов'язані з ним елементи середовища і на середовище в цілому. Тому його аналіз дає змогу зрозуміти, яким чином менеджмент підприємства може цілеспрямовано впливати на своє безпосереднє оточення з тим, щоб зробити його сприятливішим для себе. Саме в цьому напрямку повинні розроблятися інновації, що формуватимуть його конкурентні переваги.

Однак основні суб'єкти мікрооточення накладають на діяльність підприємства певні обмеження, які мають враховуватися при формуванні стратегії розвитку. Вони наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Обмеження, що накладається суб'єктами мікрооточення на діяльність підприємства

Суб'єкти мікрооточення	Можливі обмеження
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> – ціни на матеріальні ресурси, напівфабрикати, послуги; – якість ресурсів і обсяги їх постачання; – терміни і регулярність постачання; – умови постачання
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> – якість продукції та послуг; – обсяг продажу; – смаки та переваги щодо характеристик продукції; – ціна продукції; – ринки збуту продукції
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> – ціна товарів-замінників та аналогічних товарів та їх конкурентоспроможність за якісними характеристиками; – місткість ринкового сегмента; – характер інноваційної та маркетингової стратегії; – технологія формування смаків та переваг споживачів

Аналіз споживачів дає можливість скласти профіль тих, для кого виготовлятиметься продукція, прояснити, який продукт найбільше підійде споживачам, чи є у покупців альтернативні замінники продукту, що випускається підприємством, чи є потреба у вдосконаленні або модифікації продукту і наскільки вона нагальна, на який обсяг продажу підприємство може розраховувати за умови освоєння виробництва нового продукту, чи може бути розширене коло покупців тощо.

Вивчення конкурентів спрямоване на те, щоб виявити їх сильні і слабкі сторони і на цій основі будувати стратегію конкурентної боротьби. Причому аналізувати слід не тільки існуючих на ринку конкурентів, а й тих, хто потенційно готовий прийти на ринок.

Аналіз постачальників повинен здійснюватися не лише з погляду їх ресурсних можливостей, а й з урахуванням перспектив інтеграції з ними для зменшення залежності від коливань ринкової кон'юнктури чи об'єднання зусиль для створення нового продукту.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства і оцінка рівня його інноваційного потенціалу. Здійснюється для визначення відповідності елементів внутрішнього середовища підприємства завданням його ефективного функціонування й розвитку. Останнє великою мірою залежить від досконалості його внутрішнього середовища, яка забезпечується взаємною відповідністю системи внутрішніх елементів та їх раціональною взаємодією, заснованою на принципі динамічної рівноваги. *Принцип динамічної рівноваги* означає рух вперед, заснований на постійному вдосконаленні ключових елементів економічної системи і приведення у відповідність до них інших. Стосовно підприємства це формує його виробничо-технічний потенціал, забезпечує його здатність стабільно функціонувати в межах обраної стратегії, незважаючи на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Виробничо-технічний потенціал підприємства – здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії в умовах складного і мінливого зовнішнього середовища.

Через розвиток виробничо-технічного потенціалу йде розвиток всіх елементів підприємства як виробничо-господарської системи. Проте досить часто підприємства, що зуміли налагодити стабільне виробництво у певних умовах, стикаються із значними труднощами при зміні цих умов внаслідок інертності елементів свого внутрішнього середовища. Тому в процесі аналізу внутрішнього середовища необхідно визначити, які з його елементів можуть сприяти реалізації стратегії розвитку, а які є слабкими ланками. Слабкі сторони підприємства є першочерговими об'єктами інноваційної діяльності. Від того, наскільки правильно менеджери оцінять загрози, зумовлені наявністю слабких ланок внутрішнього середовища і зуміють їх ліквідувати, залежить здатність підприємства розвиватись і зміцнюватись.

Сильними сторонами підприємства вважають:

- міцні ринкові позиції;
- великі масштаби діяльності;
- наявність унікальної технології;
- переваги у сфері витрат;

- високу кваліфікацію працівників;
- позитивний імідж;
- наявність інновацій і можливості їх реалізації;
- винахідливість у функціональних сферах діяльності;
- стійке фінансове становище;
- доступ до закритих для широкого загалу джерел інформації;
- можливість залучення рідкісних ресурсів тощо.

До слабких сторін підприємства відносять:

- нездатність фінансувати необхідні зміни стратегії;
- застарілу технологію;
- відсутність управлінського хисту і концептуального мислення у вищого керівництва;
- надмірну централізацію управління;
- відсутність деяких видів ключової кваліфікації та компетенції у працівників;
- відставання у сфері досліджень і розробок;
- відсутність ефективної системи контролю;
- неефективні системи мотивації та оплати праці;
- надто вузьку спеціалізацію;
- слабку маркетингову діяльність тощо.

Цей перелік містить позиції, що стосуються безпосередньо інноваційної діяльності і дають змогу оцінити інноваційний потенціал підприємства. Саме інноваційний потенціал формує здатність підприємства створювати й використовувати інновації та впливає на вибір і реалізацію інноваційної стратегії.

Практика показує, що великі підприємства з потужним виробничо-технічним потенціалом є здебільшого інертнішими щодо інноваційних змін, ніж невеликі фірми. Водночас невеликі фірми часто не мають необхідних ресурсних можливостей для реалізації значних інноваційних проектів. Таким чином, одні не прагнуть змін, а інші не здатні їх здійснювати, що свідчить про їх різний інноваційний потенціал.

Характеризуючи інноваційний потенціал як основу інноваційного розвитку, більшість науковців звертають увагу на його ресурсну складову. Зокрема, І. Балабанов визначає інноваційний потенціал як “сукупність різних видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності”. Д. Кокурін підкреслює, що “...інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб’єктів”. Деякі науковці використовують для характеристики інноваційного потенціалу показники результативності, визначаючи інноваційний потен-

ціал як сукупність певних параметрів, що характеризують інноваційну діяльність підприємства (науковість виробництва, рівень якості і конкурентоспроможності продукції, показники оновлення продукції та її експортоспроможності).

Проте здатність організації ефективніше інших використовувати наявні ресурси залежить і від внутрішніх та зовнішніх чинників господарської системи, які суттєво впливають на те, яким буде інноваційний потенціал – бажаним чи використовуваним, релевантним чи нерелевантним, техніко- чи людиноорієнтованим. Про суттєвий вплив зовнішніх чинників на інноваційну активність підприємств свідчать результати економічної діяльності колишніх великих українських підприємств, які в нових умовах не змогли реалізувати свої ресурсні можливості.

Зважаючи на те, що менеджмент може більшою мірою впливати на внутрішнє середовище підприємства, формуючи його здатність до інноваційних змін, доцільно дати наступне визначення інноваційному потенціалу.

Інноваційний потенціал підприємства – сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують його готовність і здатність до інноваційного розвитку.

Інноваційний потенціал залежить від багатьох параметрів внутрішнього середовища підприємства – його організаційної структури, системи менеджменту, професійно-кваліфікаційного складу промислововиробничого персоналу, зовнішніх умов господарської діяльності та інших чинників. Важливо, щоб характеристики внутрішнього середовища забезпечували його готовність до змін. Так, позитивно впливає на інноваційний потенціал децентралізація в прийнятті рішень, низький рівень формалізації та регламентації управлінських робіт, здатність системи менеджменту гнучко перебудовуватися відповідно до змін завдань і умов діяльності. І навпаки, централізовані ієрархічні організаційні структури погано поєднуються з творчим характером інноваційної діяльності – стабільні відносини і процедури менеджменту чинять активний опір будь-яким інноваціям.

Інноваційний потенціал підприємства багато в чому визначається техніко-технологічними характеристиками виробничого устаткування, його здатністю до переналаджування, перепланування операцій тощо. Ще більше значення мають творча атмосфера співпраці, стиль управління та мотиваційні преференції працівників підприємства.

Вплив елементів організаційного механізму на структуру та рівень інноваційного потенціалу показано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Структура та рівень інноваційного потенціалу підприємства

Елементи організаційного механізму	Інноваційний потенціал	
	низький	високий
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Організаційні цілі</i>		
Загальні	Максимізація поточних прибутків	Задоволення потреб споживачів
Маркетингові	Максимізація обсягів збуту продукції, що випускається	Визначення перспективних напрямів розвитку продукції та диверсифікації виробництва
Фінансові	Фінансування поточних витрат, орієнтація на власні кошти	Пошук можливостей залучення зовнішніх джерел для інвестування інноваційних проектів
Виробничі	Забезпечення ритмічності виробництва, мінімізація виробничих витрат	Максимальне використання можливостей існуючої технології щодо розвитку продукту та диверсифікації виробництва
Індивідуальні цілі працівників	Вирішення поточних завдань у межах свого робочого місяця	Пошук можливостей вдосконалення роботи, в тому числі і поза межами свого робочого місяця
<i>Структура і система управління</i>		
Тип структури	Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна	Лінійно-штабна, лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень, матричні та проектні структури
Зв'язки між структурними елементами	Переважно вертикальні, за усталеним скалярним ланцюгом	Посидання вертикальних і горизонтальних з переважанням горизонтальних
Тип підпорядкування	Чітко визначена ієрархія	Постійні зміни лідерів (групових чи індивідуальних) залежно від характеру вирішуваних проблем
Практика делегування повноважень	Високий рівень централізації	Високий рівень децентралізації
Рівень стандартизації процедур	Жорсткий розподіл трудових функцій	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами
Стиль управління	Авторитарний, заснований на жорсткому контролі за виконанням поставлених завдань	Демократичний, заснований на співробітництві та залученні персоналу до розробки рішень

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Методи прийняття рішень	Здебільшого індивідуальні, засновані на минулому досвіді і здоровому глузді	Евристичні, креативні, із залученням експертів і зовнішніх консультантів, групові
Система інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань певним підрозділом	Докладне інформування про діяльність організації в цілому, її проблеми та завдання
Методи управління	Переважно адміністративні	Переважно економічні
<i>Технологія</i>		
Технологічні процеси	Стабільні, стандартизовані	Плодотворні, здатні до переналагоджування
Обладнання	Високо-спеціалізоване	Універсального типу або гнучкі автоматизовані виробничі модулі
Виробничі приміщення	Спеціально спроектовані під певний виробничий процес з метою повного використання простору приміщень	Універсального типу, наявність резервних площ та можливість перекомпонування виробничого простору
<i>Персонал</i>		
Політика набору персоналу	Підбір персоналу за схемою заповнення наявних вакансій	Підбір персоналу за схемою створення робочих місць для ключових працівників
Політика розвитку персоналу	Поглиблення знань згідно з існуючою спеціалізацією	Отримання знань у суміжних сферах діяльності
Мобільність персоналу	Мінімальна, здебільшого за ієрархічною градацією	Можливість горизонтальних і вертикальних переміщень згідно з вирішуваними завданнями
Оплата праці	Оплата на основі витрат праці	Оплата на основі досягнутих результатів
Мотивація бажаної поведінки	Заохочення виконавчої дисципліни	Заохочення ініціативності
Організаційна культура	Переважають формальні, знеособлені стосунки	Сильно розвинена організаційна культура, довірливі стосунки у колективі, дух корпоративної єдності

Високий потенціал характеризує спроможність підприємства в цілому вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни у

процесі реалізації будь-якої інноваційної стратегії. Низький потенціал не забезпечує такої можливості і веде до обмежень у виборі інноваційних стратегій. Тому оцінювання інноваційного потенціалу є необхідною складовою процесу розроблення стратегії розвитку.

Проте готовність організації до змін загалом ще не означає її здатність реалізувати конкретний інноваційний проект, який потребує специфічних ресурсів. У таких випадках потрібен детальніший підхід до оцінювання інноваційного потенціалу, з використанням, зокрема, схеми “ресурси – функції – проекти”. Ця схема застосовується ще на стадії обґрунтування інноваційного проекту і охоплює:

- опис проблеми розвитку підприємства і постановку завдання, що входить у програму вирішення проблеми;

- опис середовища вирішення проблеми (стан внутрішнього середовища, чинники зовнішнього середовища, що впливають на інноваційну діяльність);

- оцінку ресурсного потенціалу щодо поставленого інноваційного завдання (забезпечення проекту необхідними для його реалізації ресурсами);

- оцінку здатності персоналу досягати зазначені результати діяльності (ресурсне забезпечення управлінських функцій);

- оцінку рівня забезпечення проекту необхідними для його реалізації функціями (функціональне забезпечення проекту);

- інтегральну оцінку потенціалу підприємства, його готовності вирішити інноваційне завдання;

- визначення основних заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для досягнення необхідного потенціалу щодо реалізації інноваційного проекту.

Ще одним способом оцінки інноваційного потенціалу підприємства є SWOT-аналіз, який дає можливість не просто оцінити здатність підприємства реалізовувати інновації, але і визначити, який чином впливає на цю здатність інноваційний клімат, сформований у зовнішньому середовищі. Стандартна методика SWOT-аналізу осмислюється з точки зору інноваційних можливостей, які може надати середовище господарювання, та потенціалу самої організації. У процесі аналізу фіксуються:

- сильні сторони потенціалу підприємства, які забезпечать йому використання можливостей, що з'явилися у зовнішньому оточенні (це допомагає визначити відповідну стратегію їх використання);

- слабкі сторони потенціалу підприємства, які позбавляють його шансу використати нові можливості або створюють загрози для його існування (тут можна розглянути стратегію розвитку потенціалу).

Отже, інноваційний потенціал складається із тих елементів внутрішнього середовища підприємства, які визначають його здатність і готовність до змін. Вони формуються у процесі становлення, функціонування та розвитку підприємства і, з одного боку, відбивають його існуючі можливості, накопичені в ході цього процесу, характеризуючи його здатність до оптимального функціонування та розвитку, а з іншого – актуалізують нові можливості, що з'являються внаслідок синергічного ефекту співпраці структурних елементів, в результаті чого накопичуються інтелектуальні ресурси, що можуть бути використані з метою інноваційного розвитку.

3. Формулювання загальної (базової) стратегії діяльності.

Здійснюється на основі зіставлення місії підприємства, його внутрішніх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Полягає у виборі одного із можливих напрямів поведінки підприємства у майбутньому – зростання, стабільності чи скорочення.

4. Оцінка інноваційних можливостей підприємства. Інноваційні можливості слугують підставою для встановлення інноваційних цілей підприємства. Вони визначаються зіставленням інноваційного потенціалу підприємства з інноваційно-інвестиційним кліматом країни (регіону), для чого можна використати стандартний метод SWOT-аналізу. Приклад SWOT-аналізу інноваційних можливостей одного із вітчизняних підприємств, яке, серед іншого, випускає телевізори, наведено у таблиці 3.7.

У ній зіставлені можливості і загрози з боку зовнішнього середовища, які характеризують нинішній інноваційний клімат в Україні і очікування споживачів, із сильними і слабкими сторонами підприємства, що формують його інноваційний потенціал.

Попарне порівняння сильних сторін підприємства, які відображають його інноваційний потенціал, і можливостей, що надає зовнішнє середовище, дає змогу окреслити коло його інноваційних можливостей.

У той же час порівняння слабких сторін підприємства, що знижують його інноваційний потенціал, із загрозами з боку зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти, у якому напрямку слід здійснювати вдосконалення внутрішнього середовища підприємства для того, щоб підвищити його здатність до інноваційних змін.

Проведений аналіз складових інноваційного потенціалу державного підприємства “Новатор” (табл. 3.7) показав, що кваліфікація інженерно-технічних працівників і виробничі та технологічні можливості матеріальної бази підприємства є достатніми для реалізації інноваційної стратегії.

Таблиця 3.7 – Матриця SWOT-аналізу інноваційних можливостей ДП “Новатор”

	Інноваційний клімат	
	Можливості	Загрози
Інноваційний потенціал	<p>1. Підвищення рівня доходів населення.</p> <p>2. Підвищення рівня обізнаності населення щодо TV-технологій і зростання попиту на сучасні види електронно-технічної продукції.</p> <p>3. Поява широкого спектра інформаційних технологій у різних функціональних сферах</p>	<p>1. Нестабільність чинного законодавства.</p> <p>2. Зростання соціально-політичної нестабільності.</p> <p>3. Зростання тиску конкурентів.</p> <p>4. Зміни в потребах споживачів</p>
Сильні сторони 1. Сучасний технологічний рівень підприємства	Поле С і М	Поле С і З
	<p>1.2. Сучасний технологічний рівень підприємства дає змогу підвищувати якісні характеристики продукції відповідно до нових потреб споживачів і опанувати виробництво нових видів електронно-технічної продукції, які відповідають рівню доходів значної частини населення</p>	<p>1.3. Сучасний технологічний рівень підприємства забезпечує належну конкурентоспроможність продукції</p> <p>1.4. Сучасний технологічний рівень дає змогу диверсифікувати продукцію відповідно до потреб споживачів</p>
2. Висока кваліфікація інженерно-технічних працівників	2.1. Кваліфікація ключового персоналу забезпечує можливість створення і реалізації інновацій	2.4. Кваліфікація ключового персоналу дає змогу розвивати споживчі якості продукту і забезпечувати його конкурентоспроможність
Слабкі сторони 1. Недостатні навички стратегічного планування у вищого менеджменту	Поле Сл і М	Поле Сл і З
	<p>1.2. Підвищення рівня інформаційної обізнаності споживачів може розширити ринки збуту продукції підприємства.</p> <p>1.3. Поява сучасних інформаційних технологій дає змогу підвищити рівень обґрунтованості стратегічних планів і розширити горизонти стратегічного планування</p>	<p>1.1. Нестабільність чинного законодавства збільшує інвестиційні ризики.</p> <p>1.3. Недостатні навички стратегічного планування зменшують можливості правильного вибору напрямків інноваційних змін</p>
2. Невисокий рівень маркетингових досліджень	2.2. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує підвищення рівня обґрунтованості маркетингових планів	2.3. Невисокий рівень маркетингових досліджень загрожує втраті можливостей своєчасно виявляти і прогнозувати зміни у перевагах споживачів
3. Недосконала система мотивації до нововведень		3.4. Недосконала система мотивації стримує інноваційну активність персоналу, гальмуючи процеси реалізації інновацій

Лише відсутність адекватної завданням інноваційного розвитку системи стимулювання персоналу та недостатні стратегічні навички вищого менеджменту не дають змоги повною мірою реалізувати інноваційні можливості підприємства, що криються у його ресурсній базі. Таким чином, розроблення стратегії інноваційного розвитку цього підприємства має включати передусім створення мотиваційного механізму інноваційної діяльності, що постає однією із його стратегічних інноваційних цілей.

5. Формулювання стратегічних інноваційних цілей. Це визначення основних завдань інноваційної діяльності з огляду на базову стратегію підприємства та його інноваційні позиції. Вибір цілей розвитку залежить від інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні. Стратегічні цілі підприємства, яке планує масштабне завоювання ринку, відрізняються від стратегічних завдань фірми, яка ледве зводить кінці з кінцями. У першому випадку в основі наступальної стратегії мають бути радикальні інновації, у другому – інновації поліпшувального характеру, оскільки на інше немає ні фінансових, ні інтелектуальних ресурсів.

Інноваційними цілями можуть бути: створення нового продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, реструктуризація фірми тощо. До прикладу, флагман вітчизняної хімії, концерн “Стирол” (на його частку припадає 30 % виробленої в Україні хімічної продукції) наприкінці 90-х років ХХ ст. висунув своїми стратегічними інноваційними цілями створення екологічно безпечного виробництва. Для їх реалізації була розроблена концепція охорони довкілля, за якою виробництво продукції мало здійснюватися на основі замкнутах водообігових циклів і безстокової системи водоспоживання.

Інноваційні цілі вказують вектор розвитку, на основі чого формується інноваційна стратегія підприємства. Свою стратегію концерн “Стирол” побудував на співпраці із світовим лідером у сфері виробництва технічного устаткування – компанією “General Electric”, з якою уклав угоду щодо створення системи очищення води і замкнутого водопостачання. Проект був успішно реалізований і в жовтні 2001 р. концерн повністю припинив скидання стічних вод у басейн Азовського моря, а в березні 2004 р. перестав споживати воду з річки Сіверський Донець, ставши першим із найбільших підприємств України, яке перейшло на безстокову систему водоспоживання. Прикметно, що реалізація цього проекту не спричинила збільшення витрат, а навпаки – чистий прибуток концерну в 2004 р. становив близько 80 млн дол., або 220 % від отриманих у 2003 р.

6. Розробка концепції інноваційної стратегії. Передбачає з’ясування особливостей інноваційної стратегії, яку може реалізувати підп-

риємство для реалізації стратегії інноваційного розвитку з огляду на свої ринкові позиції та інноваційні можливості. Основою розроблення інноваційної стратегії є теорія життєвого циклу продукту, ринкові позиції фірми та її науково-технічна політика.

Інноваційна стратегія – стратегія, націлена на передбачення істотних змін на ринку товарів і послуг та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.

Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших наявністю новизни, передусім для самого підприємства і, можливо, для галузі, ринку чи споживачів. Виділяють такі види інноваційних стратегій: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегії та стратегія “за нагодою” (стратегія “ніші”).

1. Стратегія наступу – розробляється для реалізації загальної стратегії зростання і характерна для фірм, які будують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов’язана з прагненням фірм досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Тому більшість наступальних інновацій реалізується в країнах, що є світовими лідерами.

Стратегія наступу передбачає тісний зв’язок фірми зі світовими досягненнями науки й технології, наявністю наукових доробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, можливість останньої швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Дуже рідкісним є випадок, коли інновація “приходить” у фірму від зовнішнього джерела в завершеному вигляді. Тому для реалізації наступальної стратегії важливо мати потужну науково-дослідну та проектно-конструкторську базу, завданням якої є не лише створення власних нових продуктів, а й вдосконалення розроблених іншими, надання їм нових властивостей, потрібних конкретному споживачу. Прикладом може бути одне із відділень вітчизняного концерну “Стирол”, яке випускає установки з очищення води, атмосферного повітря, газів, отримання абсолютно чистої, апірогенної води для фармацевтичного виробництва тощо під маркою “Стиролмаш”. У 1997 р. концерн придбав у “General Electric” ліцензію на виготовлення мембранної очисної установки, за якою надавалось право лише складати її з комплектуючих, що надавались “General Electric”. На сьогодні фахівці “Стиролмаш” створили набагато ефективнішу очисну систему із елементів мембранної технології “General Electric”, зробивши це своїм ноу-хау. Завдяки цьому очисні установки “Стиролмашу” стали користуватися більшим попитом на світовому ринку, ніж базова модель.

Стратегія наступу включає в себе комплекс заходів, необхідних для створення нових сфер діяльності фірми. Він має окреслювати шляхи виходу на нові позиції та визначати:

- умови попиту в майбутньому;
- характер внутрішніх елементів підприємства, необхідний для його розвитку;
- нові види продукції, якими має бути доповнена номенклатура продукції підприємства; частку основної продукції серед нових товарів і послуг;
- методи запобігання помилкам при вкладеннях капіталу і розробленні нової продукції;
- діапазон економічних ресурсів, необхідний для виробництва нових товарів і послуг;
- організаційні способи створення нових виробництв: поглинання інших підприємств шляхом їх придбання, злиття з організаціями, що виготовляють потрібні продукти, чи створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження і розроблення та реалізацію підприємницьких проєктів.

Наступальну стратегію можуть використовувати як малі інноваційні (венчурні) фірми, так і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науково-дослідним відділам, вони можуть генерувати власні ідеї та втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.).

Цю стратегію розвитку можуть використовувати компанії, що працюють у різних галузях. Так, корпорація “Roshen”, лідер кондитерського ринку України, протягом 2000–2003 рр. розробили більше 10 інноваційних продуктів, серед яких – карамелі “Рошен”, “Малібу”, “Капрі”, шоколадні цукерки в коробках “Маргарита” і “Монте-Крісто”, шоколадно-вафельний торт “Шоколадний замок”, які визнані найкращою продукцією свого класу та не мають аналогів в Україні. І хоча ці продукти не можна віднести до базисних інновацій, їх чудові смакові якості дали змогу підприємству реалізувати наступальну стратегію і зайняти значну частку вітчизняного ринку кондитерської продукції.

Часто великі фірми вдаються до придбання малої венчурної фірми, якщо створена нею новинка має значну комерційну вигідність, а сама фірма-інноватор не має достатньо ресурсів для її швидкого промислового освоєння. Такий прийом у інноваційному менеджменті називається *мерджор* (фр. *maïed*, лат. *major* – старший, великий, пізніший). Поглинання фірми-інноватора великою компанією може бути цілковитим (коли у власність сильнішої переходять всі основні засоби

і нематеріальні активи слабшої фірми), або здійснюватися за принципом холдингу (придбання контрольного пакета акцій сильнішою фірмою і перетворення її у материнську компанію; фірма-інноватор набуває статусу дочірньої). Завдяки використанню ресурсних можливостей великої фірми інновація швидко виходить на ринок і приносить обопільну вигоду обоим учасникам комерціалізації інновації.

2. Імітаційна стратегія – може використовуватися підприємствами, які не є піонерами у випуску на ринок певних нововведень, але прагнуть використати їх комерційний потенціал, придбавши у фірми-піонера ліцензію на тому етапі життєвого циклу новинки, коли попит на неї ще дуже високий. Вони оперативно запускають виробництво нового продукту на нових ринках, забезпечуючи собі хорошу ринкову динаміку.

Деколи імітація може відбуватися і без дозволу фірм-лідерів, піратським способом. При цьому фірмою-імітатором не тільки копіюються основні споживчі властивості нововведень, але і досягаються при її виробництві певні переваги. Такими перевагами можуть бути: зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже існуючих виробничих потужностей у новому призначенні тощо. Має суттєве значення і здатність працівників підприємства вдало зімітувати новинку. Таку стратегію з успіхом використовують багато китайських виробників, які завдяки низьким цінам на свою продукцію (у яку не закладаються витрати на її створення) заповнили нею усі світові ринки.

Але якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав щодо інтелектуальної власності фірми-лідера, і забезпечує при цьому вдале поєднання чужої технології із перевагами власних ресурсів, вона може бути досить корисною для фірми-імітатора. Для українських підприємств така стратегія – один із способів підвищення наукомісткості та технологічності виробництва. Таким, наприклад, є результат діяльності деяких українських маслоекстрактних заводів, які придбали за ліцензією технологію виробництва та фасування олії та водночас отримали можливість використання дешевої сировини завдяки високій ставці вивізного мита на соняшникове зерно. До неї вдалися багато машинобудівних підприємств, технологічні можливості яких не були достатніми для випуску конкурентоспроможної продукції. Так, угорські інвестиції та технології дали змогу Львівському автомобільному заводу освоїти випуск півтораповерхового туристичного автобуса підвищеної комфортності “НеоЛаз” (ЛАЗ-5208ML), що отримав високу оцінку спеціалістів на міжнародному Московському автосалоні MIMS-2003 і нині продається не лише на внутрішньому ринку, а й експортується.

Але така стратегія може виявитися і невдалою, якщо недостатньо вивчити кон’юнктуру відповідного ринку (наприклад, спільний проект “АвтоЛАЗ-Daewoo” наприкінці 90-х років зіткнувся із величезними

труднощами у збуті своїх нових моделей, викликаними значним зниженням платоспроможності українського споживача внаслідок обвалу фінансового ринку у 1998 р.).

3. Залежна стратегія (стратегія інтеграційного розвитку) – розробляється малими підприємствами, які не здатні створити власний конкурентоспроможний бізнес і виступають субпідрядниками великих компаній. Характер технологічних змін у цьому випадку залежить від політики фірм, які виступають “батьківськими” щодо “залежної” фірми. Останні не роблять спроб змінити свою продукцію, бо тісно пов’язані з вимогами до неї головної фірми і виконують роботи на її замовлення (субпідрядні роботи). Малі підприємства такого типу поширені в капіталомістких галузях, їх ринковий успіх прямо пов’язаний з успіхом у споживачів основного продукту материнської фірми. Реалізація залежної стратегії не передбачає здійснення самостійного інноваційного пошуку, вона зосереджується на забезпеченні високих критеріїв якості роботи та гнучкості виробничої системи, що дає змогу малому підприємству швидко пристосуватися до вимог нових технологій та ринків збуту. Значна частка таких підприємств зайнята в сервісному бізнесі та в просуванні продукції на нові ринки.

У Україні цей тип інноваційної стратегії є досить поширеним. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять у нашу країну саме через створення місцевих фірм – виробників комплектуючих для їхньої продукції або провайдерів послуг (наприклад, у галузі телекомунікації – УМС, Kyivstar Україна). Завдяки “залежній” інноваційній стратегії українські фірми можуть брати активну участь у світовому інноваційному процесі. До того ж, досвід раціональної організації виробництва, отриманий через участь у технологічному ланцюжку провідних фірм-виробників, а також накопичені інтелектуальні та фінансові ресурси створюють непоганий фундамент для самостійного розвитку.

4. Стратегії “за нагодою” або стратегії “ніші” – є швидкою реакцією підприємства на сигнали зовнішнього середовища. Інноваційний розвиток тут забезпечується своєчасним виявленням ринкових можливостей, які відкриваються перед підприємством у нових обставинах, знаходженні особливих ніш на існуючих ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Така стратегія може бути складовою як наступальної, так і захисної загальної стратегії залежно від місткості ринкової ніші.

Стратегія ніші особливо поширена у малому бізнесі та у сфері послуг, зокрема, туристичних. Так, незвичну і парадоксальну послугу пропонує одна із нью-йоркських турагенцій – “шопінг-тури”. У такій агенції працюють різні гіді. Спеціалізація одних – дороги бутики на найпрестижніших авеню. Інші знають геть усе про найнезвичніші крамнички, в яких продають креативні речі у стилі fusion. Ще одні пропо-

нують приїжджим тури модними крамницями Нью-Йорка, додатково розважаючи їх. Що найцікавіше, екскурсії крамницями дуже затребувані. Модниці й модники без вагань платять за них від 30 до 150 дол.

Ще одним прикладом незвичних розваг із сфери туристичного бізнесу є “перевтілення у гейш”, яке організувала на термальному курорті Кін у Японії місцева асоціація гейш, за 7,5 тис. єн (близько 60 дол.) професійні гейші за дві години з допомогою спеціального макіяжу та одягу перетворюють туристок на свою колежанку. Після перевтілення “гейші одного дня” зазвичай розважаються прогулянкою курортом, фотографуючись із туристами, які навіть не підозрюють, що перед ними “підробка”. Незвична розвага миттєво стала настільки популярною, що бажаючі вимушені місяць очікувати своєї черги.

У Великобританії одна із фірм випустила тематичний путівник по місцях “проживання” привидів. Вони в Туманному Альбіоні – на будь-який смак і гаманець. Місцеві турбюро відразу ж розробили своєрідні тури, де екскурсантів розважають “за участю привидів”.

В Індії останнім часом набув популярності так званий “медичний туризм”. Пацієнти із інших країн (в тому числі європейських) приїжджають сюди в надії отримати найсучасніші медичні послуги, які в них на батьківщині або занадто дорогі, або важкодоступні. Найбільший попит на “медичні тури” у Великобританії та Канаді, перевантаженість системи охорони здоров’я яких змушує пацієнтів перебувати в списку очікування довгі місяці. В Індії ж найскладніші операції (наприклад, шунтування серця) роблять без усякої черги, та ще й утричі дешевше, ніж, приміром, у Великобританії. Туристичні фірми, які започаткували “медичні тури”, тільки у 2003 р. привезли в Індію більше 150 тис. іноземних туристів.

Вибір підприємством певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників. Це і умови та фактори зовнішнього середовища, і сфера діяльності підприємства, і номенклатура та асортимент його продукції, і тривалість життєвого циклу товарів, і можливість підприємства здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій, і наявність відповідного науково-технічного та технологічного потенціалу, і багато інших, про які йшлося вище. Наприклад, Японія поступово опанувала кожний вид інноваційної стратегії у відповідності з етапом її індустріального розвитку: від традиційної до імітаційної, згодом до захисної, і сьогодні велика кількість провідних японських фірм обрала для себе стратегію наступу.

Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність базовій стратегії розвитку підприємства, прийнятній її за рівнем ризику, а також передбачати готовність ринку до сприйняття новинки. Напрями вибору інноваційної стратегії можна представити у вигляді матриці, зображеної на рис. 3.4 (у нижньому

лівому кутку матриці – стратегії, які вимушені використовувати підприємства з низьким інноваційним потенціалом; вони не забезпечують розвитку).

Ринкова позиція	Сильна	Придбання іншої фірми (венчурної) і реалізація стратегії наступу чи “ніші”	Імітаційна стратегія (“вслід за лідерами”)	Технологічне лідерство, інтенсивні НДПКР – наступальна стратегія
	Сприятлива	Захисна стратегія (раціоналізація процесів)		Пошук вигідних сфер застосування технологій (імітаційна стратегія, стратегія “за нагодою”)
	Слабка	Скорочення або ліквідація бізнесу		Залежна стратегія
Інноваційний потенціал				
		Слабкий	Середній	Сильний

Рис. 3.4 – Матриця вибору інноваційної стратегії

Інструментом вибору інноваційної стратегії може бути також матриця їх альтернативних варіантів, складена по аналогії з матрицею SWOT (рис. 3.5).

		ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	
		Сприятливі умови	Несприятливі умови
Внутрішні середовище	Сильний інноваційний потенціал	Активні НДПКР, диференціація, лідерство за витратами, поглинання фірм-інноваторів, придбання повних ліцензій	Диверсифікація, вертикальна інтеграція, спільні підприємства
	Слабкий інноваційний потенціал	Залучення інвестицій зі сторони, злиття з іншими фірмами, використання франчайзингу, придбання ліцензій	Ліквідація неперспективного бізнесу

Рис. 3.5 – Матриця альтернативних варіантів інноваційних стратегій

За сприятливих умов і при наявності сильного інноваційного потенціалу підприємство може використати одну із найпривабливіших стратегій – стратегію лідера.

У цьому разі реалізація інновацій стає можливою завдяки активним науковим дослідженням, що здійснюються працівниками самої компанії, для чого використовується наявна науково-дослідна база і розробляються принципово нові вироби або постійно вдосконалюються існуючі. Підприємство агресивне у своєму бажанні зайняти більшу частку ринку, тому прагне отримати лідерство за витратами, постійно вдосконалюючи технологію. Мало того, лідерство проявляється підприємством і у бажанні не лише виявити потреби споживачів, але і сформулювати їх, використовуючи для цього різноманітні інструменти маркетингу. Для цього воно може скористатися науковими розробками інших фірм, якщо вони не мають коштів для виведення свого товару на ринок самостійно. Це може бути поглинання фірм-інноваторів за взаємної згоди, або придбання повної ліцензії на випуск новинок у венчурних фірм.

Сильний інноваційний потенціал підприємства дає йому можливість використовувати певні різновиди інноваційних стратегій і за несприятливих умов, якими можуть бути зміни у чинному законодавстві чи активізація конкурентів на обраному сегменті ринку. Підприємство може увійти в інший бізнес, якщо існуючий став втрачати вигідність (диверсифікація) або утворити спільне підприємство у іншій галузі із партнерами, що мають певні напрацювання у цьому напрямку, підсилюючи тим самим позиції обох учасників, або ж об'єднатися із своїми постачальниками чи збутовиками своєї продукції шляхом вертикальної інтеграції, що зробить його менш залежним від коливання цін на ринку.

Сприятливі умови, якщо ними своєчасно скористатися, дають змогу підприємству навіть при слабкому інноваційному потенціалі поліпшити свої ринкові позиції. Для цього може бути використано залучення інвестицій зі сторони (у разі, якщо якась новинка була добре сприйнята ринком і очікується, що попит на неї у найближчій перспективі підвищуватиметься, а фірма не має достатньо власних коштів, щоб нарощувати обсяги виробництва самостійно). Злиття з іншими фірмами можливе за принципом утворення стабільної мережі, коли підприємство укладає довготривалу угоду з материнською компанією на випуск комплектуючих чи напівфабрикату. У цьому разі підприємство ділить ризик разом з материнською фірмою у випадку, якщо новинка ринком не сприйметься. Цілком прийнятною альтернативою може бути також використання системи франчайзингу; у цьому випадку ця інноваційна стратегія передбачає тиражування вдалої новинки, що знахо-

диться у сфері обслуговування. У сфері нової продукції – придбання ліцензії на виготовлення продукції, що користується широким попитом. Проте у цьому разі потрібно оцінити, чи не занадто багато ліцензіарів придбало дану ліцензію і чи не спричинить це надмірне ущільнення ринкового сегменту.

Нарешті, несприятливі умови при слабкому інноваційному потенціалі вимагають прийняття рішення про негайну ліквідацію неперспективного бізнесу, оскільки підприємство не здатне здійснювати інноваційну діяльність.

Управління інноваційними процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Необхідно оцінити всі можливості фірми щодо її реалізації, передусім ресурсні. Так, створення базисної інновації та реалізація закладеного у ній потенціалу потребує належного-матеріально-технічного забезпечення та науково-технічних працівників високої кваліфікації. Крім того, віддача від інновації зростає за умов її швидкого виведення на ринок, що потребує значних коштів на етапі її комерціалізації. Тому наступальну стратегію, як правило, здатні реалізувати лише потужні підприємства. Водночас поліпшувальні інновації можуть створюватися і за менш сприятливих умов, що обумовлює значне поширення тих інноваційних стратегій, в основі яких лежить дифузія інновації – імітаційна, залежна, “за нагодою” тощо. Отже, обираючи інноваційну стратегію, необхідно критично й усебічно оцінити ресурсні можливості фірми для того, щоб забезпечити реалізацію стратегічних цілей. При цьому важливе значення має досягнення відповідності між інноваційною стратегією та іншими функціональними стратегіями підприємства на різних етапах його життєвого циклу (ЖЦ).

Функціональні стратегії (виробнича, маркетингова, кадрова, інвестиційна, інноваційна та ін.) розробляються в контексті обраної стратегії розвитку з метою формування і зміцнення конкурентних переваг. На різних етапах життєвого циклу підприємства пріоритети у роботі із товарами, партнерами та споживачами змінюються і це відображається на змісті функціональних стратегій (табл. 3.8). Їх збалансованість та відповідність загальним стратегічним цілям визначає життєздатність організації, дає змогу своєчасно виявляти і долати проблеми зростання.

Отже, уже на етапі народження підприємницької структури найвагомішим чинником конкурентоспроможності є її здатність до створення і реалізації інновацій, завдяки чому формуються конкурентні переваги. Надалі ефективна інноваційна стратегія забезпечує підприємницькій структурі гнучкість, мобільність, вміння випереджати конкурентів і завойовувати нові позиції, дає змогу динамічно розвиватися і зростати.

Таблиця 3.8 – Пріоритети функціональних стратегій на етапах життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу				
Народження	Зростання	Зрілість	Занепад	Відродження
Інноваційна				
Пошук перспективної підприємницької ідеї, яка лежатиме в основі створюваного бізнесу	Інноваційна діяльність для розвитку продукту і ринку, формування ефективних бізнес-процесів	Інноваційна діяльність із вдосконалення бізнес-системи і бізнес-процесів, формування нових бізнес-проектів	Самозаспокоєння, ослаблення уваги до інновацій	Пошук і реалізація інновацій, які сприятимуть відродженню бізнесу
Виробнича				
Створення (переналагоджування) виробництва	Розширення виробництва, введення нових потужностей	Вдосконалення виробничих процесів	Згорання випуску неперспективної продукції	Пошук нових способів використання потужностей
Маркетингова				
Розробка системи формування попиту; інвестування в рекламу	Збільшення витрат на рекламу, пошук нових ринків збуту	Оптимізація витрат на рекламу, зміна рекламної політики	Скорочення і ліквідація маркетингових програм	Формування стратегії під нову підприємницьку ідею
Організаційно-структурна				
Кооперування з партнерами для отримання конкурентних переваг	Спеціалізація; вертикальна і горизонтальна інтеграція	Стабільна олігополія або монополія	Скорочення адміністративних служб і витрат	Реструктуризація з виділенням бізнес-одиниць
Кадрова				
Підбір персоналу, кількісний і якісний склад якого відповідає вимогам бізнес-проекту	Підбір нових працівників, розвиток персоналу у контексті завдань зростання	Підтримка балансу вікової і професійної структури персоналу; його розвиток у контексті стратегії діяльності	Скорочення персоналу	Пошук ключових працівників, здатних вивести організацію із кризи
Інвестиційна				
Оптимальне залучення капіталу для реалізації бізнес-проекту	Інвестиції у матеріальну базу і розширення присутності на ринку	Аналіз умов і обґрунтування реалізації нових інвестпроектів; портфельні інвестиції	Згорання інвестпрограм, оцінка майна для продажу	Оцінка цінності підприємства, обґрунтування додаткової емісії акцій

Інновації повинні активно продукуватись і реалізовуватись на кожному етапі життєвого циклу підприємства та продукції, яку воно випускає. Це не лише подовжує тривалість ЖЦ підприємницьких структур, а й впливає на його перебіг на етапі народження і зростання, що позначається на різних формах кривих ЖЦ. При переході підприємницької структури на наступні етапи життєвого циклу необхідно змінювати акценти в інноваційній стратегії, підпорядковуючи інноваційну діяльність новим стратегічним цілям, в тому числі переносячи інноваційну діяльність у площину інших функціональних сфер управління.

Виходячи із пріоритетів функціональних стратегій на кожному етапі життєвого циклу підприємства, і концентруючи на них основну увагу, можна забезпечити утримання підприємством конкурентних переваг і недопущення входження у фазу занепаду, яка виникає здебільшого у разі самозаспокоєності і ослабленні уваги до подальшого вдосконалення бізнес-процесів.

Контрольні питання та завдання

1. У чому полягає сутність управління інноваційним розвитком організації?

2. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування інноваційної діяльності.

3. Зробіть аналіз зовнішнього середовища з позицій інноваційного розвитку туристичної фірми, взуттєвої фабрики, комбінату хлібопродуктів, молокозаводу. Оцініть найважливіші складові внутрішнього середовища цих організацій, інновації у які можуть забезпечити їм суттєві конкурентні переваги.

4. У чому полягають завдання і роль інноваційної стратегії у реалізації загальної стратегії розвитку підприємства?

5. Опишіть види інноваційних стратегій і наведіть приклади їх використання вітчизняними та зарубіжними підприємствами.

6. Вкажіть фактори, від яких залежить вибір підприємством типу інноваційної стратегії та опишіть сутність матриці вибору інноваційної стратегії.

7. Вкажіть відмінності між поняттями “виробничо-технічний потенціал” та “інноваційний потенціал” підприємства.

8. Від чого залежить інноваційний потенціал підприємства?

9. Охарактеризуйте структуру інноваційного потенціалу і вкажіть на зв'язок її елементів із здатністю підприємства до інноваційного розвитку.

10. Проаналізуйте пріоритети функціональних стратегій на різних етапах життєвого циклу підприємства з погляду їх інноваційної наповненості.



ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ І ТЕХНОЛОГІЙ

4.1. Сутність і класифікація бізнес-моделей

Для збереження конкурентоспроможності підприємства його менеджмент мусить прагнути до того, щоб усі процеси, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, були ефективними з погляду створення споживчої цінності. Тобто реалізація усіх процесів підприємства має забезпечувати створення товарів (продукції, послуг), які б приваблювали покупців, тобто мали для них споживчу цінність. Висока ефективність процесів є результатом знаходження найкращих способів їх виконання. Усталена сукупність таких способів, яка для різних видів бізнесу може суттєво відрізнитися, лягає в основу побудови так званої “бізнес-моделі”.

Термін “бізнес-модель” є відносно новим у сучасному категорійному апараті менеджменту. Проте інтерес до нього зростає з кожним роком. Незважаючи на це, серед науковців і практиків існують деякі розбіжності у трактуванні цього поняття. За результатами одного з опитувань з цієї теми 62 учасники дали 54 різних визначення терміна “бізнес-модель”.

Найбільші відмінності в трактуванні сутності цього терміна пов’язані з існуванням у менеджменті двох типів керівників – перші основні акценти ставлять на вдосконаленні внутрішніх технологічних процесів, а другі – на підвищенні ефективності усіх процесів, які формують у кінцевого покупця споживчу цінність продукту. Тобто, вони орієнтовані на цінність, яку компанія створює для зовнішніх клієнтів, на кінцеві результати бізнесу.

Виходячи із цього більшість визначень терміну “бізнес-модель” можна поділити на дві категорії орієнтовані на:

- 1) цінність для клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення компанії);
- 2) процеси та ролі (підхід, спрямований всередину компанії).

Ілюстрацією першого підходу до визначення сутності бізнес-моделі можуть бути наступні трактування.

1. Модель бізнесу – це те, як компанія обирає споживача, формує і диференціює пропозиції своїх товарів, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати різні продукти, послуги або технології, але якщо підходи до їх створення є подібними, вони функціонують за одним типом бізнес-моделі.

2. Бізнес-модель – це уявлення про те, як компанія робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку компанія пропонує різним клієнтам, відображає її компетенції, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для одержання стійких потоків доходу.

3. Бізнес-модель компанії – це спосіб, який компанія використовує для створення цінності та отримання прибутку.

Згідно з другим підходом до визначення бізнес-моделі, більшою мірою орієнтованого на внутрішні процеси й ролі, бізнес-модель – це опис підприємства як складної системи з заданою точністю. У бізнес-моделі відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи. Форма подання бізнес-моделі та рівень її деталізації визначаються цілями моделювання та прийнятою точкою зору.

Отже, із наведених визначень сутності бізнес-моделі можна бачити, що набір ознак, які складають зміст цього терміну, може бути доволі обширним. У той же час усі дослідники виділяють *ключові елементи бізнес-моделі*, які характерні для будь-якої компанії та визначають її основний зміст. Ними є [77]:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг;
- система створення цієї цінності, яка включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які компанія використовує для створення цінності;
- фінансову модель компанії, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

Отже, бізнес модель – це загальна картина того, як інноваційна концепція буде створювати економічну цінність для покупця, для фірми, для акціонерів і партнерів. Цінністю для споживачів можуть бути різні продукти чи послуги. У бізнес-моделі описується спосіб, яким компанія диференціює себе від своїх конкурентів, і причини, з яких споживачі

надають перевагу саме цій компанії, а не будь-якій іншій. Бізнес-модель компанії як систему створення цінності можна відобразити у вигляді, поданому на рис. 4.1 [51].

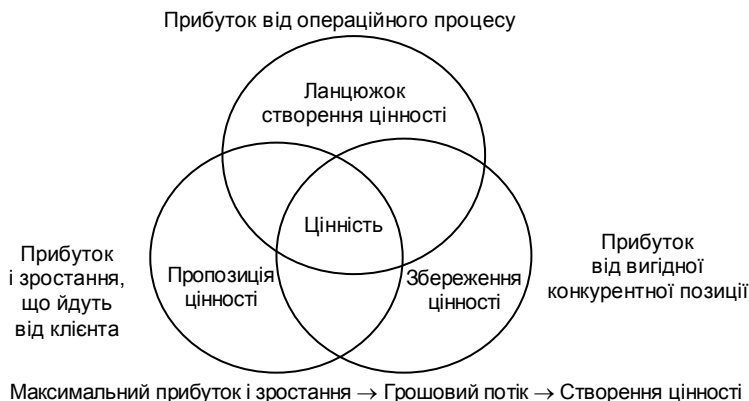


Рис. 4.1 – Бізнес-модель компанії як система створення цінності

Бізнес-модель передбачає проектування інфраструктури, необхідної для просування продукту або послуги на ринок так, щоб це було просто і зручно для покупця, і водночас забезпечувало прибуток для фірми. Важливо правильно побудувати цю інфраструктуру, яка може бути не лише в межах даної компанії, а й включати співробітництво з іншими фірмами, які тим чи іншим способом доповнюють ланцюжок створення цінності.

Для успіху бізнес-моделі важливо чітко виділити цільових споживачів, для яких важлива саме така цінність товару, яку пропонує компанія, і технологію роботи з ними, яка охоплює канали постачання товару і управління відносинами із покупцями. Від того, наскільки правильно буде побудовано технологію роботи із споживачами, залежатиме їх лояльність до компанії та розширення їх кола.

Принципи, покладені в основу побудови бізнес-моделі, мають забезпечувати отримання надприбутку на цільових ринках. Лише тоді можна вважати бізнес-модель успішною. Тому важливо сформувати ефективну технологію управління фінансами – починаючи від обґрунтування структури витрат, які буде нести фірма, працюючи за обраною бізнес-моделлю, і до виявлення усіх джерел доходів (у вигляді грошових потоків), які будуть формувати загальні доходи.

Бізнес-модель доволі часто ототожнюють із стратегією, помилково підміняючи одне поняття іншим, або включаючи стратегію як

один з компонентів до складу бізнес-моделі. Це викликано тим, що бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією. Такий взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою “рівняння цінності”, запропонованого М. Levy:

$$V = MS,$$

де V = value (цінність); M = model (бізнес-модель); S = strategy (стратегія).

Із цього рівняння випливає, що компанія повинна визначити кращі бізнес-моделі для реалізації стратегії та на їх основі розгорнути і реалізувати свою стратегію, спрямовану на створення цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб. Тобто, процес розробки бізнес-моделі є частиною стратегії бізнесу – бізнес-модель описує, як фірма перетворює створену цінність у прибуток, а стратегія фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги. До того ж, проектування бізнес-моделі не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище, в той час як розробка стратегії вимагає усебічного його аналізу для того, щоб зрозуміти, які конкурентні стратегії можуть забезпечити успіх бізнес-моделі.

Бізнес-моделі можуть створюватися для:

- певного продукту або послуги (групи однорідних продуктів/послуг);
- компанії в цілому;
- групи компаній або холдингу.

Бізнес-моделі як способи створення цінності для клієнтів еволюціонували по мірі зміни самих уявлень про цінність. Найстарішою є бізнес-модель, яка досі залишається однією з базових, – це модель “охоронця магазину” (*the shop keeper model*). Модель передбачає розміщення магазину з продажу певних товарів в місці знаходження потенційних покупців і демонстрацію їм даних товарів або послуг. Модель дуже ефективна у разі відсутності у покупців доступу до інформації про знаходження потрібних товарів, а також у разі наявності труднощів у доставці таких товарів до місця призначення. З розвитком комунікаційних технологій у більшості розвинених країн така модель перестала приносити значні прибутки. На її зміну прийшла бізнес-модель Amazon.com (електронного магазину).

З часом бізнес-моделі ставали складнішими. На початку ХХ ст. доволі ефективною знахідкою виявилась бізнес-модель, яка називається “наживка-гачок” (також відома як “бритва-лезо” або “пов'язані товари”). Її концепція полягає в продажу основного продукту за дуже низькою ціною, іноді нижче собівартості (“наживка”), а потім основний прибуток компанія отримує від продажу запасних частин, витратних матеріалів

або інших пов'язаних з використанням “наживки” товарів або послуг (“гачок”). Наприклад, бритви і леза, стільникові телефони (принада) і час трафіка (“гачок”), принтери та картриджі, фотоапарати та фотографії.

У 1950-х нові бізнес-моделі розробили ресторанна мережа McDonald's і виробник автомобілів Toyota. У 1960-х інноваторами були Wal-Mart і гіпермаркети. 1970-ті роки принесли нові бізнес-моделі від Federal Express і Toys R Us; 1980-ті – моделі Blockbuster, Home Depot, Intel і Dell; 1990-ті від Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com і Starbucks. В останні роки – найбільш оригінальні та ефективні бізнес-моделі були розроблені та реалізовані Google та ІКЕА.

За такої різноманітності різних бізнес-моделей виникає питання – який принцип покладено у формування споживчої цінності в кожній із ефективних моделей. Це потребує їх попередньої класифікації.

Серед підходів, запропонованих для класифікації бізнес-моделей, найбільш структурованою є класифікація “Архетипи бізнес-моделей МІТ” (MIT Business Model Archetypes (BMAs), яка розроблена групою фахівців з Масачусетського технологічного інституту (2004). Доволі поширеною є й дещо інша класифікація бізнес-моделей (Business model framework (BMF), яка розроблена Н. Chesbrough (2006).

Типологія “Архетипи бізнес-моделей МІТ” заснована на двох фундаментальних вимірах бізнесу будь-якої компанії. Перший вимір: типи прав на активи, які продаються компанією. Цей вимір дає змогу виділити чотири базові бізнес-моделі: Творець (в основі бізнесу – новий актив, створений для підприємцем для продажу на ринку), Треjder (в основі бізнесу – новий спосіб доставки створених іншими товарів до покупців), Власник (в основі бізнесу – володіння активами – фінансовими, виробничими, нематеріальними, які використовуються як засоби створення нової цінності), і Брокер (в основі бізнесу – послуги з підбору таких активів, які потрібні для конкретного покупця). Другий вимір: які активи залучені в бізнес. Цей вимір дає змогу виділити чотири основних типи активів: фізичні, фінансові, нематеріальні і людські. На основі цих типів активів у межах кожної з чотирьох основних бізнес-моделей виділяються ще по чотири підкатегорії бізнес-моделей. У загальній складності в межах даної типології виділено 16 типів спеціалізованих бізнес-моделей (табл. 4.1) [77].

З цих 16 типів бізнес-моделей лише сім отримали розповсюдження серед великих компаній.

Н. Chesbrough при класифікації бізнес-моделей (Business model framework (BMF) використовував два параметри, за якими, на його думку, розрізняються бізнес-моделі: масштаб інвестицій, зроблених для підтримки бізнес-моделі, і ступінь відкритості бізнес-моделі (табл. 4.2).

Таблиця 4.1 – Архетипи бізнес-моделей сучасних компаній (Типологія MIT)

Що продається		Типи активів			
		Фінансові	Фізичні	Нематеріальні	Людські
Права на активи	Істотне перетворення власності (Творець)	Підприємець (серійні підприємці, фірми-інкубатори)	Виробник (General Motors, Bethlehem Steel)	Винахідник (Lucent's Bell Labs)	Творець і продавець людських ресурсів (нелегальний бізнес)
	Обмежене перетворення власності (Дистриб'ютор)	Фінансовий трейдер (Merrill Lynch, Goldman Sachs)	Оптовий продавець / ритейлер (Wal-Mart, Amazon)	IP трейдер (NTL Inc.)	Дистриб'ютор людських ресурсів (нелегальний бізнес)
	Використання (Власник)	Власник фінансових активів (Bank of America, Fannie Mae, Aetna, Chubb)	Власник фізичних активів (Marriott, Hertz division of Ford)	Власник нематеріальних активів (Microsoft, Wendy's, New York Times)	Контрактор (Accenture, Federal Express)
	Підбір у відповідність із запитами (Брокер)	Брокер з фінансових активів (eTrade, Schwab)	Брокер з фізичних активів (eBay, Priceline)	IP брокер (Valassis)	Брокер з людських ресурсів (Robert Half, EDS)

Таблиця 4.2 – Класифікація бізнес-моделей Н. Chesbrough

Тип бізнес-моделі					
Недиференційована (сімейні ресторани)	Диференційована (технологічні компанії, що починають бізнес – початківці)	Сегментована (компанії, які просувають певну технологію)	Орієнтована назовні (компанії, що спеціалізуються на НДПКР і діють в зрілих галузях)	Інтегрована з інноваційним процесом (провідні фінансові компанії)	Адаптивна (Intel, Wal-Mart, Dell)

Віднесення бізнесу до певної бізнес-моделі може бути використано для аналітичних цілей, зокрема для:

- оцінки та аналізу ефективності бізнесу компанії у порівнянні з іншими аналогічними компаніями;

- оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості бізнесу компанії в майбутньому;

- оптимізації бізнесу компанії з точки зору стратегії та з точки зору максимізації та утримання цінності, яку компанія створює для клієнтів та інших зацікавлених в її бізнесі осіб.

В умовах глобальної кризи багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Компанії, які використали застарілі бізнес-моделі, розоряються, зазнають збитків, йдуть із ринку. І навпаки, ряд бізнес-моделей, не актуальних в докризовий період, виявилися високоефективними в умовах кризи і забезпечили компаніям, які їх застосовують, нові можливості для зростання і розвитку бізнесу. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і неперворотність при визначенні нових бізнес-моделей, повільність при переході до них можуть спричинити компанії істотні фінансові збитки – аж до втрати можливості залишитися в бізнесі в принципі.

4.2. Прогнозування розвитку бізнес-моделі за основними факторами створення цінності

Сучасний ринок характеризується швидкими змінами у вимогах та потребах споживачів, тому розвиток бізнес-моделі має ґрунтуватися на достовірних прогнозах стану і кон'юнктури ринку не тільки у найближчій, а й у віддаленій перспективі. При цьому важливо не лише правильно ідентифікувати потребу, а й правильно оцінити місткість цільового сегмента і свої ресурсні можливості, зрозуміти склад і виділити ключові ланки бізнес-процесів для того, щоб зробити їх ефективними, вміти налагодити взаємовигідні відносини із партнерами, знайти способи привернути увагу споживачів, загалом – вибудувати архітектуру бізнесу, створити певну бізнес-модель.

Необхідно виходити із того, що бізнес-модель – це метод ведення бізнесу, який забезпечує конкурентну стійкість і швидке зростання компанії. Стійкість бізнес-моделі досягається завдяки правильному баченню її автором таких ключових аспектів створення нової цінності (інновації) [51]:

- як саме пропонує компанія споживач цінність (товар, послуга) буде вирішувати проблему покупця і якою буде вартість (ціна) цього вирішення для покупця;

- яким може бути сегмент ринку (цільова група) для даної споживчої цінності зважаючи на те, що у різних сегментів ринку різні потреби (іноді потенціал інновації розкривається лише при перемиканні уваги з одного сегмента ринку на інший);

- якою має бути структура ланцюжка створення цінності – місце і діяльність фірми в цьому ланцюжку і спосіб отримання своєї частки створеної в ланцюжку цінності. Тут мають бути визначені партнери, співпраця з якими може бути використана для того, щоб створити і доставити покупцю більше цінності (тобто може сприяти виникненню ефекту синергії);

– якою має бути модель отримання доходів і прибутку – як дохід генерується, якою є бажана структура собівартості, яка норма прибутку буде прийнятною, яким має бути обсяг планованого прибутку у розрізі прогнозного періоду;

– які конкурентні стратегії компанія буде використовувати для зміцнення своєї позиції на ринку (лідерства у витратах, диференціації чи фокусування);

– якою має бути стратегія зростання компанії у перспективі.

Успішною буде бізнес-модель, яка опиратиметься на *інновації* – починаючи від ідеї нової споживчої цінності (товару, послуги), способу її створення і завершуючи новими підходами до роботи зі споживачами та партнерами для того, щоб генерування доходів від продажу споживчої цінності відбувалося протягом тривалого часу і забезпечило фірмі швидке зростання. Залежно від того, наскільки довго інновації (продуктові чи процесні) можуть забезпечувати більшу споживчу цінність товару чи послуги фірми порівняно з конкурентами, залежать стійкість бізнес-моделі і темпи зростання фірми (рис. 4.2).

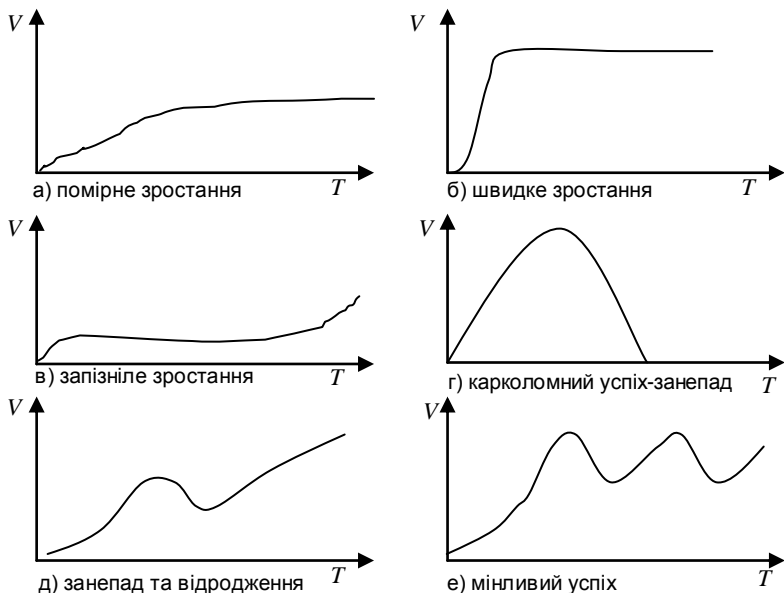


Рис. 4.2 – Види кривої життєвого циклу підприємства залежно від здатності бізнес-моделі перетворити інновації у споживчу цінність (V – обсяг доходу та інші показники результативності діяльності; T – час перебування на ринку)

Так, якщо бізнес-модель ґрунтується на поліпшуючих процесних чи продуктових інноваціях і цінність нового товару (послуги) фірми для покупця не набагато перевищує цінність альтернативних товарів, то навіть за достатньої місткості ринкової ніші бізнес-модель забезпечує лише помірне зростання (крива *a*). Якщо ж бізнес-модель містить інновації, що створюють значно кращі способи задоволення потреб споживачів, то фірма швидко завойовує прихильність споживача і стрімко нарощує обсяги своєї діяльності (крива *b*). Якщо у бізнес-моделі недостатньо ефективною виявиться та частина її інфраструктури, яка відповідає за роботу із покупцями, то визнання покупцями створеної фірмою цінності може бути запізнлим; для кількісного зростання необхідно змінити акценти у роботі з ринком, наполегливо переконувати потенційних споживачів у корисності новинки (крива *c*). Тривалий і стійкий інтерес до товарів (послуг) фірми є ознакою ефективності її бізнес-моделі. За цих умов фірма може суттєво зміцнити свої ринкові позиції і функціонувати, накопичуючи ресурси для нового витка розвитку.

У сучасному світі жодна бізнес-модель не може бути ефективною весь час. Якщо її не вдосконалювати, то товари й послуги фірми поступово втрачають свою цінність для традиційного покупця і після згасання інтересу цільових споживачів бізнес може занепасти (крива *d*). Для відродження (криві *d* і *e*) необхідні нові ідеї, що можуть стосуватися не лише нових товарів, а й удосконалення існуючих бізнес-процесів, зміни організаційної будови і відносин із бізнес-партнерами тощо. Тобто, за конкурентних умов бізнес розвивається і зростає лише на основі вдосконалення бізнес-моделі.

В основі вдосконалення бізнес-моделі зазвичай лежить ланцюжок створення цінності М. Портера (рис. 4.3). Ланцюжок цінності є системою взаємозалежних і взаємопов'язаних видів діяльності; зв'язок між ними має місце, коли спосіб виконання одного виду діяльності впливає на витрати чи ефективність інших видів діяльності. М. Портер звертає на це особливу увагу, підкреслюючи, що зв'язки створюють альтернативи виконання певних видів діяльності, які потребують оптимізації. Саме оптимізація зумовлює необхідність прийняття компромісних рішень. Наприклад, дорожча розробка продукту і дорожча сировина можуть знизити вартість післяпродажного обслуговування. Компанія повинна бути готова йти на такі компроміси для забезпечення конкурентних переваг, визначених стратегією.

Ланцюжок цінності показує послідовність створення споживчої цінності у ході виготовлення і реалізації продукції за окремими стадіями, починаючи від виявлення потреб ринку і створення товару і завершуючи процесами післяпродажного обслуговування технічно складної продукції. Такі сукупності логічно взаємозалежних завдань, результатом виконання яких є продукт чи послуга, називаються бізнес-процесами.



Рис. 4.3 – Ланцюг створення споживчої цінності

Бізнес-процес – це низка логічно взаємозалежних завдань (ланцюжок робіт, операцій, функцій), результатом виконання яких є продукт чи послуга, призначені для комерційної реалізації.

Схематичне зображення бізнес-процесів виробничого підприємства наведено на рис. 4.4.

Досліджуючи ланцюг цінності у межах основних бізнес-процесів, можна виявити ті ланки, які є найважливішими для задоволення потреб клієнтів, тобто формують для них найбільшу цінність. І навпаки, можна зрозуміти, які операції є надлишковими або ж потрібними, але занадто дорогими для підприємства, що впливає на ефективність бізнесу загалом, знижуючи його конкурентну здатність. За твердженням експертів, 65 % видів діяльності (операцій), які виконуються персоналом, не потрібні й не додають цінності, 30 % хоча і не створюють додаткової цінності, але без них не обійтися, і тільки 5 % дійсно підвищують цінність [77].

Необхідно детально аналізувати всі процеси, які здійснюються в організації з метою створення продукції, в тому числі ті з них, які підтримують або обслуговують функціонування підприємства і супроводжують створення цінності. Тільки так можна зрозуміти, де і коли з'являється прибуток, а де переважають надлишкові витрати. На цьому акцентують увагу і консультанти МакКінсі, зазначаючи, що перебудова

бізнес-процесів повинна починатися з питань про те, де і як створюється чи втрачається вартість, наскільки ефективно працюють складові ланцюжка вартості і як результати роботи підприємства співвідносяться з результатами роботи основних конкурентів.

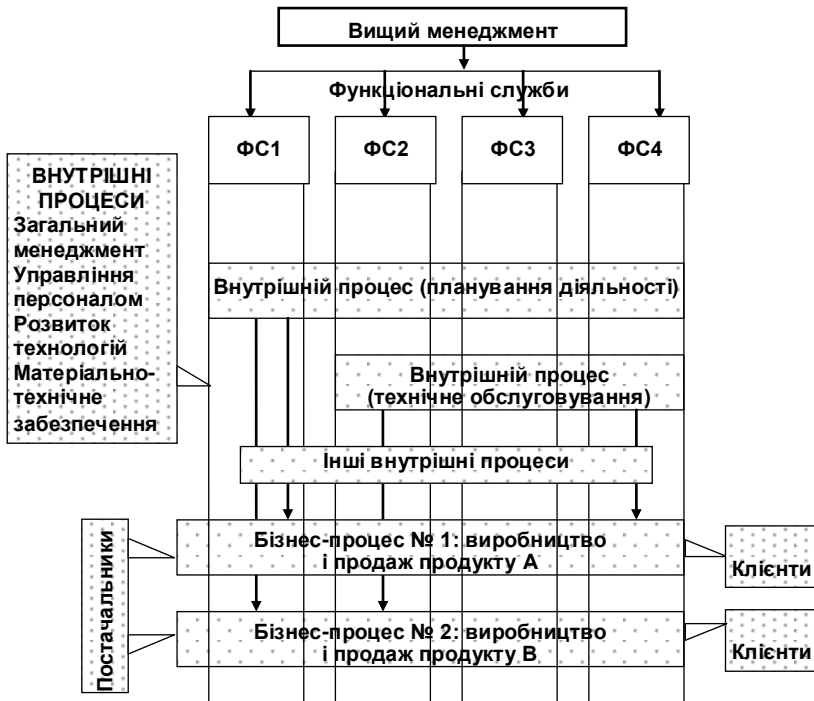


Рис. 4.4 – Схематичне зображення діяльності виробничого підприємства як сукупності бізнес-процесів

Кожна нова стадія, здійснювана у межах підприємства, збільшує загальну маржу прибутку у разі відповідності характеристик товару ціннісним очікуванням споживачів. Це є однією із характеристик ефективності бізнес-процесів підприємства. Висока споживча цінність кінцевого продукту дає змогу розширювати коло клієнтів підприємства, а отже – споживча цінність товарів (послуг) компанії потребує переосмислення по мірі розвитку потреб і вимог цільових груп споживачів. Менеджери мають спрямовувати зусилля на те, щоб забезпечити прихильність споживачів продукції (послуг) компанії як зараз, так і в майбутньому і це лежить в основі удосконалення бізнес-моделі підприємства.

Розвиток бізнес-моделі має ґрунтуватися на ретельному моніторингу кон'юнктури ринку для виявлення тенденцій зміни споживчих переваг і з'ясування можливості створення нової споживчої цінності у сфері компетенції підприємця. Водночас необхідно оцінити ресурсні можливості підприємства (в тому числі інноваційні) для забезпечення швидкого зростання у разі ефективності існуючої бізнес-моделі або для переходу на іншу бізнес-модель (чи її вдосконалення). Лише за цих умов підприємство може динамічно розвиватись і зміцнювати свої позиції на ринку. Алгоритм стратегічного аналізу для прогнозування розвитку бізнес-моделі наведено на рис. 4.5.

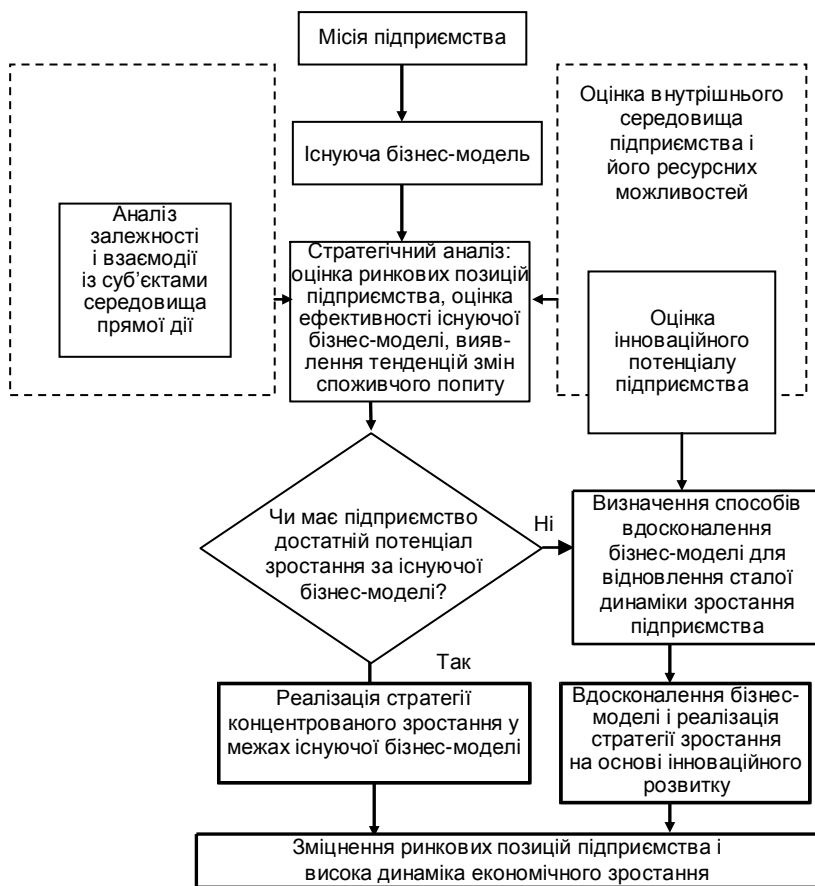


Рис. 4.5 – Алгоритм стратегічного аналізу для прогнозування розвитку бізнес-моделі

Здатність компаній до вдосконалення своїх бізнес-моделей залежить від професіоналізму та креативності менеджерів. Вони мають бути здатними своєчасно розпізнавати зовнішні виклики, цілеспрямовано і наполегливо впливати на внутрішні процеси, мотивуючи персонал і залучаючи до плідної співпраці партнерів, уважно прислухатись до вимог споживачів і завойовувати їх прихильність. Це потребує великої уваги до якості роботи, дотримання високих стандартів обслуговування, формування гнучкої цінової політики, постійного поліпшення та урізноманітнення товарів і послуг за їх характеристиками, вдосконалення технологічних процесів, розвитку культури взаємовідносин із клієнтами.

Формування ефективної бізнес-моделі є складним завданням і потребує креативного мислення. Необхідно по-новому подивитись на процеси, які створюють споживчу цінність, виділити із їх сукупності такі, які забезпечують найбільший внесок у загальну цінність і зосередитись на їх бездоганному виконанні. Частина бізнес-процесів можна передати партнерам, здешевлюючи та підвищуючи якість кінцевого продукту і розширюючи ресурсні можливості підприємства.

4.3. Бізнес-система як функціонально-просторове втілення бізнес-моделі

Глобальна системна функція будь-якого бізнесу полягає у перетворенні ресурсних можливостей суспільства в конкретні задоволені суспільні потреби. Ця функція має як внутрішні обмеження, обумовлені внутрішнім потенціалом організації, так і зовнішні, обумовлені дією макрофакторів. Бізнес-система по суті з'єднує всі елементи глобальної системної функції конкретного бізнесу, які можуть знаходитись не лише у внутрішньому середовищі одного підприємства. Тому основне стратегічне завдання менеджменту полягає у визначенні оптимальної (з погляду досягнення стратегічних цілей бізнесу та з урахуванням мікро- і макроумов функціонування підприємства) функціонально-просторової будови бізнес-моделі.

Отже, **бізнес-система** – функціонально-просторове втілення бізнес-моделі, організаційна форма взаємодії її структурних елементів у процесі створення і реалізації споживчих цінностей з комерційною вигодою.

Прагнучи підвищити ефективність діяльності підприємства, його менеджмент шукає способи вдосконалення роботи всіх складових свого внутрішнього середовища. Орієнтуючись на інформацію щодо стану цільових ринків, тенденцій ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо, приймаються рішення щодо залучення із зовнішнього середовища тих ресурсів, які найбільш придатні для виготовлення продукту з

певною споживчою цінністю. Відібрані ресурси поєднуються тим чи іншим способом у виробничому процесі, по завершенні якого підприємство отримує готовий продукт, який може бути позитивно або не зовсім добре сприйнятий зовнішнім середовищем. Від цього залежатимуть доходи підприємства, його фінансове становище і, в кінцевому результаті, спроможність існувати у вигляді даної системи.

Комерційний потенціал певної бізнес-моделі значною мірою визначається тим, що вибирається за основу чи вихідний пункт бізнесу. Наприклад, бізнес, пов'язаний із задоволенням потреби суспільства в автомобілях, в одному випадку може, наприклад, полягати тільки в реалізації автомобілів від різних виробників на конкретному ринку. Вихідним пунктом такого бізнесу, очевидно, є придбання фірмою-автодилером автомобілів у фірми-виготовлювача.

В іншому випадку, цей бізнес може бути розширений у результаті зворотної вертикальної інтеграції фірми-автодилера в галузь виробництва автомобілів за рахунок організації власного складального бізнесу на основі готових комплектуючих частин автомобілів, що постачаються відповідними виробниками. Очевидно, бізнес-система в другому випадку виявиться значно складнішою, ніж у першому за рахунок, по-перше, ускладнення внутрішньої функції фірми, по-друге, розширення технологічної бази бізнесу, по-третє, посилення й ускладнення залежності бізнесу від зовнішніх факторів. Природно, зростуть при цьому і різноманітні транзакційні витрати, а ціна бізнесу в цілому істотно збільшиться. Однак, фірма може піти на такі зміни організації, якщо співвідношення комерційної вигоди до ціни бізнесу при цьому збільшиться.

Отже, можливості бізнесу ніби визначають його *нижню доцільну межу*, тобто той рівень, з якого фірмі доцільно інтегрувати свій бізнес у відповідну галузь; кінцеві потреби, на які орієнтується бізнес, будуть визначати його *верхню доцільну межу*. Верхня межа бізнесу – це той рівень, до якого фірмі доцільно інтегрувати свій бізнес у ринок.

Рівень вертикальної інтеграції бізнесу, до якого здатна “піднятися” чи “опуститися” організація, може кардинально змінити весь її вигляд. Фактично, характер вибудовування бізнесу в просторі “галузь – ринок” може обумовити будь-яку організаційну структуру від вертикально-інтегрованої до віртуальної. Наприклад, відома канадська компанія Nortel Networks ще в 1998 р. була типовою вертикально-інтегрованою корпорацією, що спеціалізується в області створення високоефективних мереж Інтернет. До 2000 р. вона продала всі свої 15 виробничих підрозділів по усьому світі, що займалися виготовленням друкованих плат. Підприємства були куплені такими великими компаніями як Solectron, SCI та Sanmina, що раніш уже були постачальниками своєї продукції для компанії Nortel Networks. Тепер же вони підписали нові довгострокові контракти про постачання з компанією.

Переосмисливши свій бізнес і зосередившись власне на створенні мереж Інтернет, Nortel Networks зрозуміла, що відношення трансакційних витрат, зв'язаних з організацією і веденням бізнесу в галузі виробництва друкованих плат, до комерційної вигоди від такого бізнесу дуже далекі від того значення, що давало би підстави триматися за нього. Компанії, що купили підприємства Nortel Networks, спеціалізуються у виробництві друкованих плат, мають набагато більший оборот, чим у Nortel Networks, можуть дозволити собі стежити за технологією виробництва, що швидко змінюється, окремих компонентів, інвестувати значні кошти в їх розробку. Nortel Networks від такої реорганізації виграє за рахунок зниження трансакційних витрат і підвищення гнучкості в керуванні своїм основним виробництвом. Компанії, що ще недавно були конкурентами Nortel Networks, тепер стали безпосередньо зацікавлені в тому, щоб її бізнес розвивався.

Разом зі змінами бізнесу відбулися і зміни у внутрішній структурі і організаційних процесах Nortel Networks. Змінився склад підрозділів, кадровий склад, відбулася зміна й у складі розв'язуваних задач.

Виробництво складного продукту в рамках однієї організації неминуче спричиняє перетворення такої організації в багатогалузеву корпорацію, супроводжуване відповідним ростом розмаїтості використовуваних ресурсів, технологій і капіталу. За цим впливає природне ускладнення керування і може піти зниження ефективності бізнесу. Справа не тільки в тім, що зі збільшенням зв'язків у будь-якій системі росте й імовірність збоїв у ній, але й у тім, що приходится витратити більше сил і коштів на підтримку адекватного (конкурентноздатного) стану елементів системи. Росте кількість і розмаїтість завдань технологічного, технічного, фінансового, кадрового і наукового характеру. Збільшується число і розмаїтість трансакцій у бізнесі-системі і як наслідок, зростає сума трансакційних витрат.

Те саме відбувається з організацією і на ринку. В міру індивідуалізації споживача росте складність його потреб. Отже, для "завоювання" споживача складність пропозиції повинна бути не менше складності його потреб. Щоб "завоювати" кінцевого споживача, організація фактично повинна перетворитися в супермаркет.

Тому правильна побудова бізнес-системи організації немислима без вирішення питань оптимізації верхньої і нижньої доцільних меж її бізнесу, без оптимізації рівня і способу вбудовування бізнесу у відповідний бізнес-простір, який охоплює його внутрішню і зовнішню складові. Залежно від способу інтеграції компанії в бізнес-простір розрізняють різні типи бізнес-систем.

Внутрішній простір бізнесу – це інтегрована сукупність виробничо-технологічних, фінансово-економічних, соціокультурних, органі-

заційно-технічних і адміністративних умов, що визначають характер і форми бізнес-процесів усередині компанії.

Галузеве середовище бізнесу, з якого компанія черпає матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси, технології виробництва і керування, а також матеріальний, нематеріальний і інтелектуальний капітал, складається як під впливом науково-технічного прогресу, сил внутрішньо- і міжгалузевої конкуренції, так і під впливом внутрішньої структури самої компанії.

Історія знає чимало прикладів сміливих стратегічних рішень зі зміни структури і глибини галузевої інтеграції бізнесу, що одночасно супроводжувалася зміною і внутрішнього простору організації. Так, у 80-х роках General Electric продала 117 з числа відділень, що їй належали, (фактично п'яту частину компанії) на суму в 9 млрд дол. і одночасно придбала нових підприємств на суму в 16 млрд дол. Було започатковано виробництво систем кондиціонування, аудіо- і відеотехніки, кабелів, засобів мобільного зв'язку, електромереж, радіостанцій, напівпровідників, а додалися структури, зв'язані з наданням фінансових послуг і мас-медіа. Приблизно в той же час багато компаній були серйозно стурбовані обширністю своїх зв'язків з постачальниками, що, з одного боку, здавалося розумним з погляду зменшення імовірності попадання в залежність від постачальників (відповідно до теорії М. Портера), але, з іншої, призводило до невиправдано великих транзакційних витрат з контролю і регулювання постачань. Тому, наприклад, компанія Sun Microsystems, виробник обчислювальних систем, доклала всіх зусиль для того, щоб скоротити число своїх постачальників з 450 до 150. Крім того, 80 % замовлень на постачання для Sun Microsystems були фактично розміщені серед 20 з цих 150 постачальників [19].

Ринок – це та частина бізнесу-простору, де фактично відбувається визнання корисності і доцільності бізнес-функції організації. У загальному випадку це не може не відбуватися інакше як на конкурентній основі в силу того, що для задоволення тих самих потреб існують альтернативні пропозиції, а можливості суспільства при цьому обмежені. Ринкове середовище бізнесу можна охарактеризувати потенціалом споживачів (включаючи їх кількісний і якісний склад), еластичністю попиту, позиціями споживачів стосовно бізнесу; рівнем загроз з боку виробників товарів-замінників. Однак, така характеристика не буде мати прагматичного змісту, якщо її не використовувати знов-таки для визначення способів і глибини інтеграції організації в ринкове середовище.

Ефект інтеграції організації в ринок у кінцевому рахунку безпосередньо залежить від кількості її лояльних споживачів. Саме за них йде боротьба між компаніями в цій частині бізнес-простору. Але ця боротьба може вестися різними способами і, відповідно, з різними вит-

ратами. Уже давно встановлено, що залучення кожного нового клієнта обходиться компаніям у середньому в 8–10 разів дорожче, ніж утримання старого. Однак багато компаній донині продовжують витратити величезні кошти на рекламу, навіть не задумуючись про її ефективність. Багато компаній попросту ігнорують той факт, що реклама сама по собі є продуктом і покликана виконувати визначену функцію в системі економічних відносин, а, отже, її корисність визначається потребою в ній. Іншими словами, будь-якій рекламі потрібний свій споживач. Тільки тоді вона зможе виконати свою функцію. Ті ж компанії, що засвоїли цю істину і будують свою рекламу в два етапи, спочатку з'ясовуючи в потенційних клієнтів бажання одержувати рекламну інформацію та її характер, а вже потім просуваючи їм персоналізовані рекламні матеріали, домагаються дуже непоганих результатів.

Бізнес-модель організації має формуватися з огляду на її внутрішні можливості і потенціал, а також з урахуванням умов та обставин зовнішнього середовища. Залежно від їх поєднання можуть формуватися різні типи бізнес-систем

Бізнес-система як функціонально-структурна модель бізнесу є сукупністю структурних одиниць, об'єднаних системою організаційно-виробничих та економічних відносин з метою виготовлення і реалізації на ринку конкурентоспроможного і рентабельного продукту; вона може включати як ланки одного підприємства, так і кількох, інтегруючи їх ресурси для мінімізації транзакційних і трансформаційних витрат і максимізації вигоди (доходу).

Тип і будова бізнес-моделі визначаються способом інтеграції організації в бізнес-простір. Виділяють наступні способи інтеграції організації у бізнес-простір [19]: інсорсингового, аутсорсингового та віртуального типів.

Інтеграція інсорсингового типу. Поки-що це найбільш розповсюджений тип інтеграції організацій у бізнес-простір, який припускає, що усі внутрішні види діяльності організації, зв'язані з виробництвом і реалізацією продукції, здійснюються цілком і повністю нею самою. Зовнішнє оточення організації розглядається як джерело ресурсів, необхідних їй для забезпечення нормального ходу внутрішніх процесів.

Інтеграція аутсорсингового типу. Цей тип інтеграції в бізнес-простір припускає залучення організацією сторонніх організацій для здійснення її окремих внутрішніх видів діяльності. Аутсорсинг організації може виникати не тільки з боку галузі, коли сторонні організації здійснюють деякі виробничі процеси, але і з боку ринку, коли здійснюються певні процеси, пов'язані з реалізацією.

Інтеграція віртуального типу. Організація, що виявляється в змозі так сформувати свою діяльність, що всі її внутрішні процеси будуть

здійснюватися сторонніми організаціями (так званий чистий чи стовідсотковий аутсорсинг), зможе інтегруватися в бізнес-простір віртуально. Фактично, завдання віртуальної інтеграції полягає в тому, щоб організувати задоволення потреби не за допомогою виробництва відповідного продукту, а за допомогою технології, за якою споживач зможе сам проектувати і планувати задоволення своїх потреб. При цьому сама технологія створюється і розвивається іншими організаціями.

Отже, реалізація бізнес-моделі потребує певного організаційно-просторового втілення. Залежно від того, яким чином буде створюватися споживча цінність, яка структура й технологія бізнес-процесів забезпечуватиме найвищий економічний прибуток компанії, вона буде інтегруватися з іншими суб'єктами ринку на триваліший час або тимчасово. Способи інтеграції компанії у бізнес-простір впливатимуть на склад і структуру бізнес-системи, яка може бути інсорсингового, аутсорсингового чи віртуального типу. Для кожного набору комбінацій “технологія – продукт – ринок” формується своя бізнес-модель і вибудовується своя бізнес-система.

4.4. Чинники і критерії вибору адекватних бізнес-моделей для комбінацій “технологія–продукт–ринок”

Один тип бізнес-моделі від іншого відрізняє характер процесів виробництва, управління, реалізації продукції, конкуренції, кооперації й інвестування. Кожен спосіб інтеграції організації в бізнес-простір кореспондується також з особливим характером зазначених процесів (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Взаємозв'язок між способом інтеграції організації в бізнес-простір і характером бізнес-процесів

Бізнес-процес	Спосіб інтеграції організації у бізнес-простір		
	інсорсинговий	аутсорсинговий	віртуальний
Виробництво	Внутрішньо-замкнуте	Відкрите	Розподілене
Управління	Зовнішнє	Комбіноване	Самоуправління
Реалізація	Від виробника до споживача	Зустрічна (на замовлення)	Від споживача до виробника
Кооперація	Виробничо-технологічна	Функціональна	Інформаційно-логістична
Конкуренція	Товарно-ресурсна	Комбінована	Функціональна
Інвестування	Матеріально-уречевлене	Комбіноване	Партисипативне

Так, інсорсинговому способу інтеграції в бізнес-простір відповідає внутрішньо замкнутий тип виробництва, зовнішній тип управління,

реалізація виробленої продукції через її просування від виробника до споживача, виробничо-технологічний тип кооперації, товарно-ресурсний характер конкуренції, матеріально-уречевлений характер інвестування.

Аутсорсинговому способу інтеграції в бізнес-простір відповідає відкритий тип виробництва, комбінований тип управління, заснований переважно на зовнішньому керуванні з елементами самоврядування аутсорсинг функцій, зустрічний тип реалізації продукції, виробленої на замовлення, функціональний характер кооперації, комбінований товарно-ресурсний і функціональний характер конкуренції, комбінований, переважно матеріально-речовинний з елементами партисипативного, характер інвестування.

Віртуальному способу інтеграції в бізнес-простір відповідає розподілений тип виробництва, самоврядування, реалізація виробленої продукції від споживача до виробника, інформаційно-логістичний характер кооперації, функціональний характер конкуренції, партисипативний характер інвестування.

Така кореспонденція між способом інтеграції організації в бізнес-простір і типом бізнес-системи через особливості характеру бізнес-процесів дуже важлива для правильного визначення типу і змісту стратегії розвитку бізнесу. Спроби застосувати стратегію розвитку бізнесу, характерну для умов, наприклад, аутсорсингової бізнес-системи, в умовах інсорсингової неминуче призведе до виникнення протиріччя, наприклад, між об'єктивною необхідністю концентрації виробництва та керування і суб'єктивним прагненням до розширення функціональної кооперації та самоврядування. Аутсорсинг є особливо доцільним за одноразового застосування певного ресурсу. Тому необхідно ретельно обґрунтувати доцільність залучення власника рідкісного ресурсу на умовах аутсорсингу. Алгоритм оцінювання доцільності аутсорсингу для створення цільового інтелектуального активу, необхідного для вирішення інноваційного завдання, наведено на рис. 4.6.

Мотивом до залучення власників цільових ресурсів на основі аутсорсингу має бути, з одного боку, економія витрат на здійснення відповідних бізнес-процесів, а з іншого – можливість створення більшої споживчої цінності за рахунок досконалішого (професійнішого) їх виконання, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на загальний результат діяльності підприємства. Цим, зокрема, пояснюється значне поширення в практиці підприємництва інтеграційних структур аутсорсингового чи навіть віртуального типу. Наприклад, у туристичній індустрії такого роду бізнес-моделі складають значну частку загальної кількості підприємств. Залежно від участі сторонніх організацій у формуванні туристичного продукту, спроектованого фірмою – надавачем послуг, такий тип інтеграції її бізнес-системи у бізнес-простір може існувати на різних стадіях

її життєвого циклу – від зародження і до розквіту. Чим більші масштаби діяльності такої організації, тим глибшою є її аутсорсингова компонента.

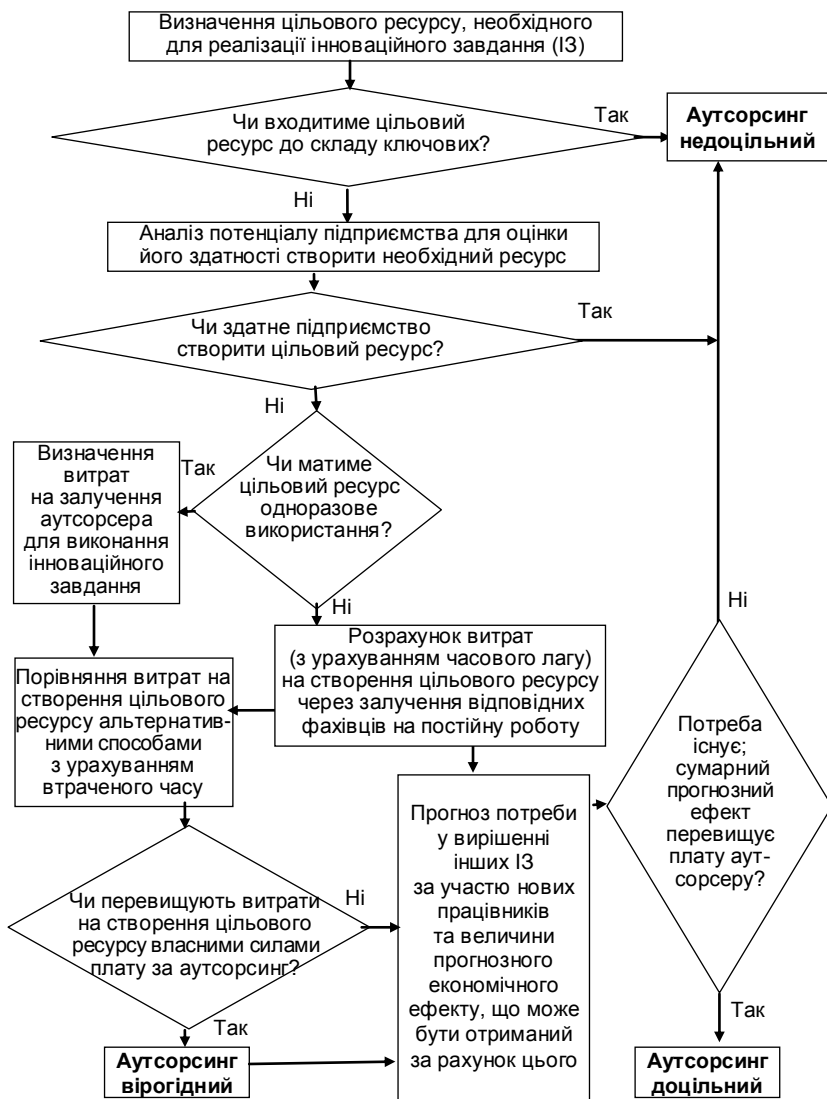


Рис. 4.6 – Алгоритм оцінювання доцільності аутсорсингу для створення інтелектуального активу, необхідного для інноваційних завдань

Перелік надавачів послуг за аутсорсингом, що можуть входити до бізнес-системи туристичної фірми, наведено в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5 – Основні складові бізнес-системи туристичної організації

Елемент бізнес-системи	Суб'єкти ринку туристично-рекреаційних послуг	Послуги, що надаються
Організації, що надають рекреаційні та туристичні послуги	Санаторії, пансіонати, будинки відпочинку, турбази та ін.	<i>Основні:</i> санаторне лікування, медична реабілітація, профілактика на основі використання рекреаційних ресурсів, відпочинок, дозвілля, розваги. <i>Супутні:</i> інформаційні, побутові, зв'язку тощо
Організації, що формують інфраструктуру відпочинку	Готелі, кемпінги, міні-готелі домашніх господарств; ремонтно-будівельні фірми; пральні; комунальні служби тощо	Послуги проживання
	Підприємства харчування різних типів – ресторани, кав'ярні, бари, їдальні	Послуги харчування
	Заклади дозвілля – казино, спортивні і кіноконцертні заклади, театри, атракціони, клуби дайвінгу тощо	Розважальні послуги
Організації, що виконують функції постачання рекреаційних ресурсів і розподілу туристичних послуг	Транспортні фірми, аеропорт, морський порт, мережа залізничного й автобусного сполучення	Забезпечення поставок ресурсів, переміщення споживачів рекреаційних послуг
	Виробничо-торгові і посередницькі фірми, що забезпечують товарами, матеріалами, іншими ресурсами	Надання рекреаційним організаціям і відпочивальникам вигод від зручності місця придбання товарів і послуг
	Фінансово-кредитні установи; страхові компанії; заклади зв'язку тощо	Забезпечення кредитно-касового обслуговування
	Дистрибуторські фірми, що представляють інтереси рекреаційної сфери регіону в інших регіонах і на зовнішніх ринках, маркетингові агентства	Просування і рекламування курортно-рекреаційних послуг

Провідна роль клієнта (споживача) у формуванні бізнес-продуктів туристичної фірми вимагає створення її бізнес-системи на основі концепції інтегрованого маркетингу (рис. 4.7).

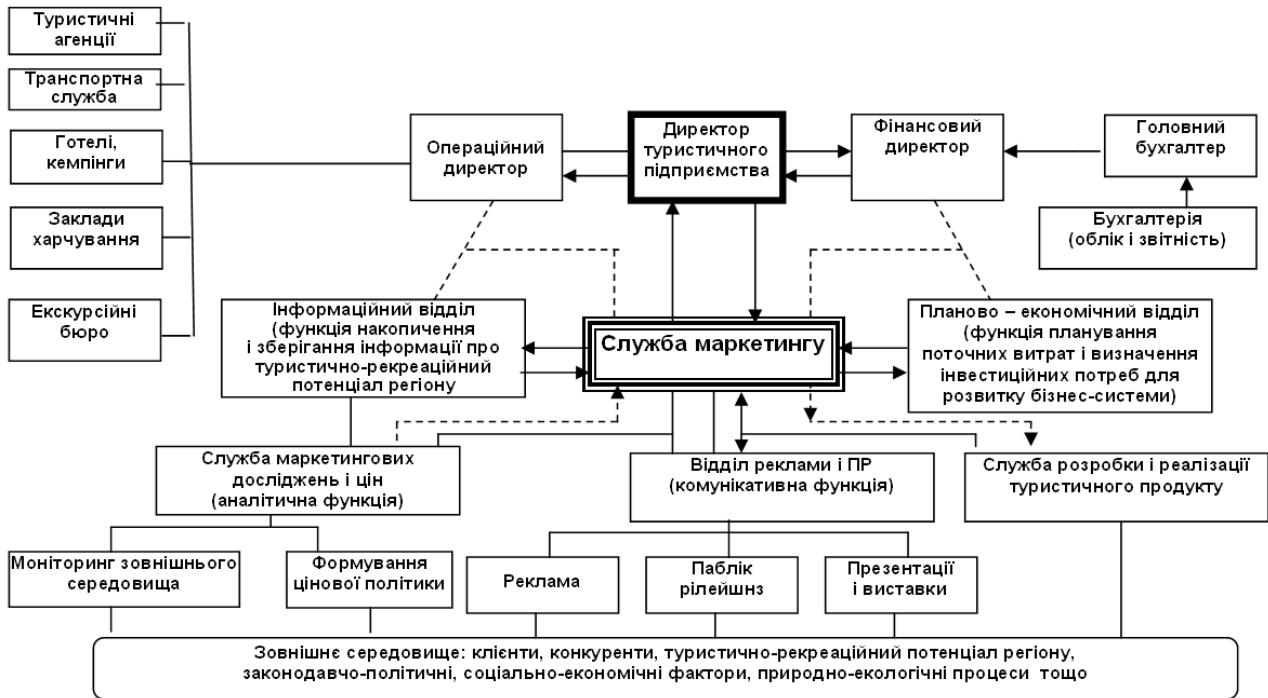


Рис. 4.7 – Інтегрований маркетинг у визначенні напрямів розвитку бізнес-системи туристичного підприємства

У центрі цієї моделі здійснення бізнесу – служба маркетингу, одним із важливих завдань якої є визначення можливостей формування нових чи вдосконалення існуючих туристичних продуктів, а відтак – оцінка відповідних інвестиційних потреб для розроблення стратегії розвитку організації. Завдяки цьому забезпечується пошук “своїх” клієнтів; аналіз їх запитів; синтез маркетингово-операційних рішень, що відповідають вимогам запитів, організація процесу створення туристичного продукту та надання його клієнтам. Водночас, завдяки кваліфікованому здійсненню функцій маркетингу створюються умови для визначення перспективних напрямів розвитку бізнесу.

Виокремлення функції маркетингу як ключової у цій бізнес-моделі пояснюється специфікою попиту на туристичний продукт. Визначені за допомогою кваліфікованого дослідження ринку зміни в структурі туристичного продукту можуть потребувати обґрунтування доцільності освоєння певних рекреаційних територій, залучення нових ресурсів, в тому числі на основі інтеграційної взаємодії. Маркетинговий аналіз ринкових тенденцій підвищує достовірність прогнозів щодо економічної віддачі від нових проєктів розвитку, дає змогу зменшити ризики, пов’язані з перебільшеними очікуваннями попиту споживачів. Водночас він створює інформаційну базу для управління реалізацією інвестиційними проєктами, оскільки забезпечує моніторинг середовища за найбільш ризиковими позиціями.

Проте для кожного етапу розвитку підприємства і з урахуванням специфіки його діяльності буде характерним свій “табелі рангів” ресурсів, що пояснюється природою організаційних криз, які можуть виникати внаслідок несвочасності організаційних змін. Отже, важливо диференціювати підходи до залучення носіїв специфічних ресурсів залежно від етапу життєвого циклу підприємства і з урахуванням функціональних стратегій, які відповідають загальній стратегії діяльності.

За сучасних умов вміння компанії об’єднувати свої зусилля з іншими партнерами, інтегруватись, узагальнюючи більшою чи меншою мірою окремі функції управління є досить вагомою конкурентною перевагою, яка дає змогу бізнесу отримати новий імпульс розвитку. Інтеграція сприяє концентрації капіталу і дає змогу краще використовувати ресурсний потенціал фірм-учасниць, в тому числі для створення інновацій. Проте інтеграційне зростання має свої межі, які визначаються економічними мотивами.

Як підкреслював О. Вільямсон, досліджуючи внутрішню структуру вертикально інтегрованих корпорацій, будь-яку фірму слід розглядати як коаліцію власників ресурсів, пов’язаних між собою мережею контрактів. Її серцевиною є довгостроковий імпліцитний контракт, укладений між власниками специфічних та високоспецифічних ресур-

сів. Спільне використання цих ресурсів забезпечує учасникам фірми економію трансакційних витрат, а власникам – прибуток. Однак всередині фірми ділова активність агентів (власників специфічних ресурсів) стимулюється слабше, ніж на ринку. За таких умов межі фірми будуть встановлюватися там, де втрати, пов'язані з ослабленням стимулів, будуть врівноважуватися вигодами від посилення захищеності специфічних активів і підвищення адаптаційних властивостей фірми [15].

Коли сукупність унітарних фірм замінюється коаліцією власників ресурсів (внаслідок інтеграційного об'єднання), один тип трансакційних витрат витісняється іншим: витрати ринкової взаємодії зникають, бо одна трансакція замінює їх множини, але замість них з'являється новий тип витрат – трансакційні витрати формування і збереження коаліції економічних агентів. Питання полягає в тому, наскільки витрати агентських відносин менші порівняно із витратами на здійснення множини трансакцій і чи можна їх мінімізувати для того, щоб мати можливість і далі нарощувати розміри фірми. Тобто в основі зростання підприємницької структури закладено не лише економічну вигоду від збільшення масштабів діяльності, а й вигоду від мінімізації трансакційних витрат, що може бути відображено формулою:

$$\hat{A}_{\tilde{p}0 \delta \delta \tilde{c} \tilde{a} z} = \hat{A}_{i \tilde{p}0 z} + \hat{O}_{\tilde{c} z} - \tilde{N} \hat{A}_{\tilde{p}0 \delta \delta \tilde{c} \tilde{a} z}, \quad (4.1)$$

де $B_{пост_i}$ – вартість i -го ресурсу за умов його постачання іншими фірмами; TB_{z_i} – сума зовнішніх трансакційних витрат, пов'язаних з пошуком i -го ресурсу, укладанням угоди на його придбання і захистом від порушення угоди постачальником; $CB_{стр.позб_i}$ – сукупні витрати на виготовлення продукції з використанням i -го ресурсу за умов інтеграції з власником цього ресурсу.

У разі $E_{стр.позб_i} > 0$ процес розвитку бізнес-моделі через інтеграційні механізми, є ефективним; однак чим меншою є величина $E_{стр.позб_i}$, тим менш конкурентоспроможним є цей варіант структурної розбудови. При $E_{стр.позб_i} < 0$ інтеграція чи подальше зростання недоцільне.

Бізнес-модель як інтегрована структура має бути внутрішньо стійкою. Причому, внутрішня стійкість повинна розглядатись хоча б у двох іпостасях – як стійкість стратегічної коаліції (оскільки кожен учасник її прагне реалізувати власні інтереси), і як стійкість угод, що реалізуються в межах цієї коаліції (що досягається у ході переговорів між

учасниками і закріплюється юридично в угоді). Ухилення когось із учасників від виконання взятих на себе обов'язків ослаблює взаємну економічну зацікавленість, що в кінцевому підсумку може призвести до розриву зв'язків і переходу до незалежної діяльності.

Коаліція внутрішньо стійка, якщо спільна діяльність учасників вигідніша для них, ніж діяльність на основі ринкової взаємодії. Сам же ступінь економічної зацікавленості підприємств у спільній діяльності визначається гарантованими доходами, отримуваними кожним учасником протягом усього планованого періоду. Ці доходи мають бути більшими, ніж сумарні доходи учасників інтегрованої структури, які б вони могли отримати, працюючи на ринку самостійно і продаючи на ньому ті ресурси, якими вони володіють.

Стійкість системи може зменшитися і під впливом зовнішніх чинників, до яких вона не встигає адаптуватись, тобто коли характер і сила зовнішніх збурень перевищує можливість адаптивного розвитку. Однак у коаліції вплив неочікуваних змін (зокрема, у цінній сфері) нижчий завдяки перерозподілу виробничих і комерційних ризиків.

За О. Вільямсоном, всі ресурси поділяються на загальні, специфічні і високо специфічні ("специфічність активу залежить від легкості, з якою йому можна знайти альтернативні варіанти застосування і альтернативних користувачів без втрати ефективності його використання" [15]). Всю сукупність причин специфічності можна згрупувати за деякими ознаками (див. табл. 4.6).

Вплив специфічності ресурсів на рішення менеджменту щодо способу співпраці з їх власниками залежить від здатності певного ресурсу створювати додану вартість. Це особливо стосується носіїв інтелектуального ресурсу, який у реалізації завдань інноваційного розвитку розглядається як стрижневий, формуючи інтелектуальний капітал підприємницької структури, завдяки якому стає можливим створення (залучення) інших високоспецифічних ресурсів, необхідних для створення нових конкурентних переваг і подальшого зростання.

При створенні коаліції укладання договорів, природно, відбувається за обоюсторонньої протидії, оскільки кожен учасник відстоює власні інтереси, які передусім лежать у матеріальній площині. З розвитком партнерських відносин, особливо у довгостроковому періоді, розвивається надмірна залежність одних учасників від інших – тих, що мають більш специфічні або рідкісні ресурси, і подальша співпраця уже генеруватиме меншу вигідність для одного із партнерів, тобто здійснюватиметься на нееквівалентній основі. Це може породжувати конфлікти і відмову під співпраці і спричиняти організаційні кризи. Для їх усунення доцільно переглянути умови співпраці.

Таблиця 4.6 – Ознаки специфічності ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристика ресурсів	Рівень специфічності ресурсів
1. За здатністю ресурсу бути використаним на будь-якій території	Ресурси, які можна переміщувати	Загальний
	Стандартні непереміщувані ресурси	Специфічний
	Унікальні непереміщувані ресурси	Високоспецифічний
2. За ступенем унікальності технології	Стандартна технологія	Загальний
	Спеціалізована технологія	Специфічний
	Унікальна технологія	Високоспецифічний
3. За рівнем знань, необхідних персоналу для виконання роботи	Некваліфікований персонал	Загальний
	Кваліфіковані спеціалісти	Специфічний
	Спеціалісти з унікальними знаннями у даній сфері діяльності	Високоспецифічний
4. За рівнем захисту інтелектуальної власності	Не захищений товарним знаком (торговою маркою) і може бути скопійований	Загальний
	Не захищений товарним знаком, але містить ноу-хау і не може бути легко скопійований	Специфічний
	Захищений товарним знаком (торговою маркою)	Високоспецифічний
5. За рівнем спеціалізації інфраструктури, розрахованої на конкретного споживача	Універсальні об'єкти інфраструктури	Загальний
	Об'єкти інфраструктури, спеціалізовані під конкретного споживача, але здатні до перенастроювання	Специфічний
	Об'єкти інфраструктури, спеціалізовані під конкретного споживача, і не здатні до перенастроювання	Високоспецифічний

Практика показує, що в сучасному висококонкурентному середовищі здатність підприємств до тривалого функціонування залежить від того, наскільки продуманими є їх бізнес-моделі з погляду створення споживчої цінності. Однак висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів.

Вдосконалення бізнес-моделі може відбуватися як у розрізі здійснюваних бізнес-процесів, так і у способах взаємодії із партнерами. Для ефективності бізнес-моделі важливо, щоб процеси, які створюють найбільшу споживчу цінність, залишались у материнській компанії та перебували під постійним контролем менеджменту для забезпечення їх бездоганного виконання.

Контрольні питання та завдання

1. Охарактеризуйте сутність бізнес-моделі. Що є її ключовими елементами?
2. За яких умов бізнес-модель буде успішною? Опишіть умови, які сприяють потребі у зміні бізнес-моделі компанії.
3. Наведіть класифікацію бізнес-моделей за різними підходами.
4. Наведіть основні принципи побудови бізнес-моделі типу Amazon. Чи є в Україні аналоги цієї моделі?
5. Що є ключовим елементом створення споживчої цінності у бізнес-моделі Microsoft?
6. Охарактеризуйте основні напрями формування конкурентних переваг у бізнес-моделі General Motors.
7. Які основні типи бізнес-моделей сформувалися в Україні? Наведіть приклади компаній, що їх реалізують.
8. Чим забезпечується стійкість бізнес-моделі?
9. Охарактеризуйте складові ланцюжка споживчої цінності для виробничого підприємства з погляду їх внеску у створення цінності. Покажіть відмінності у такому ланцюжку для підприємства, що працює у сфері послуг.
10. Що таке бізнес-процес? Наведіть приклади основних і допоміжних бізнес-процесів виробничого підприємства, консалтингової фірми, аптеки, банківської установи.
11. Які чинники потрібно враховувати при визначенні напрямів удосконалення бізнес-моделі?
12. Порівняйте поняття “бізнес-модель” і “бізнес-система”. Яка різниця між ними?
13. Охарактеризуйте типи бізнес-систем. Які чинники слугують підставою для вибору типу бізнес-системи?
14. Вкажіть особливості побудови бізнес-процесів компанії за різних способів її інтеграції у бізнес-простір.
15. Аргументуйте необхідність використання аутсорсингу для побудови бізнес-процесів підприємства.
16. Вкажіть умови, за яких інтеграція у побудові бізнес-моделі перестане бути вигідною.

5.1. Види портфелів інноваційних проектів і цілі їх формування

Реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства і досягнення стратегічних цілей може здійснюватися різними шляхами. Для вибору оптимального із них попередньо розробляються альтернативні інноваційні проекти, спрямовані на вирішення конкретних стратегічних інноваційних завдань, що дає змогу відібрати із кількох альтернативних варіантів найвигідніший для підприємства. Важливо серед сукупності альтернативних вибрати ті проекти, які відкриватимуть для підприємства нові сфери діяльності або нові ринки. Для цього необхідно оцінити їх в контексті розвитку власного бізнесу, надаючи перевагу тим, що забезпечують збалансованість завдань функціонування і розвитку.

Портфель інноваційних проектів – цілеспрямовано сформована їх сукупність, реалізація яких сприятиме розширенню ринкових можливостей підприємства, вдосконаленню його бізнес-системи, забезпечуватиме збалансований розвиток і реалізацію стратегічних цілей.

Стратегічними цілями при формуванні портфеля інноваційних проектів можуть бути:

- фінансові (забезпечення високого рівня інвестиційного доходу в поточному періоді; забезпечення високих темпів приросту капіталу в довгостроковій перспективі; забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків);

- техніко-економічні (розробка і впровадження нових технологій виробництва; оновлення і розширення виробничої бази; придбання, створення і використання нематеріальних активів; розширення ринків і обсягів збуту тощо);

- організаційні (вдосконалення структурно-функціональної будови підприємства; підготовка і розвиток персоналу; вдосконалення функціональних підсистем менеджменту (логістичної; маркетингової, інформаційної тощо).

До складу портфеля повинні входити як проекти, що дають змогу створювати нові виробничі комбінації капіталу, так і проекти, що формують майбутні можливості розвитку (рис. 5.1).

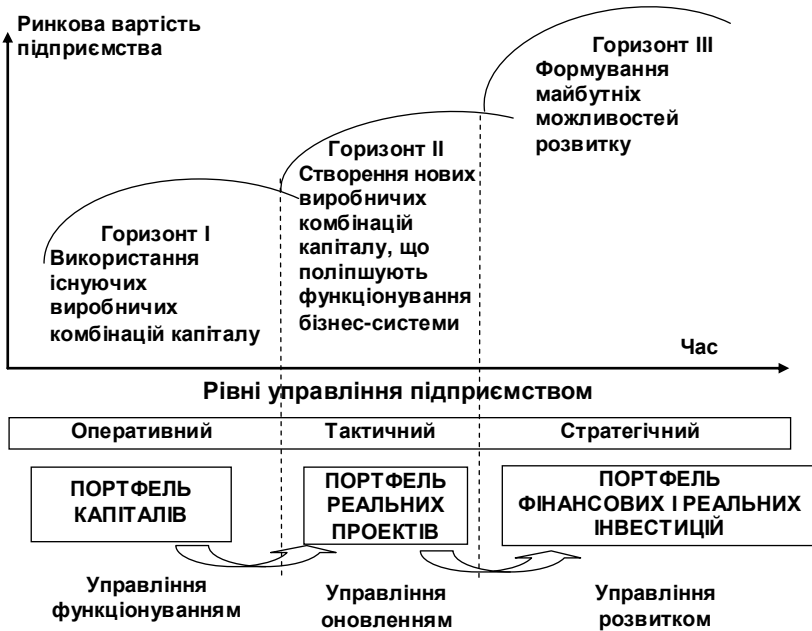


Рис. 5.1 – Вплив складу портфеля на економічний розвиток підприємства

Отже, портфель проектів має містити об'єкти, привабливі не лише з погляду майбутньої прибутковості, а й з точки зору накопичення нових ресурсних можливостей, що забезпечуватимуть реалізацію синергійної складової розвитку підприємства. При цьому портфель капіталів є джерелом ресурсного забезпечення для формування портфеля реальних інвестицій, а відтак – і фінансових, що забезпечуватимуть проникнення підприємства у нові привабливі зони господарювання (як у галузевому, так і регіональному розрізі).

Теоретично портфель інновацій може складатися з одного проекту, а також може змінювати свою структуру шляхом заміщення одних проектів іншими. Однак окремі проекти не можуть досягати результату, аналогічному тому, який буде отриманий від реалізації портфеля проектів.

Основне завдання портфельного планування – поліпшити використання ресурсів підприємства, надавши сукупності проектів такі

характеристики, які недосяжні з позиції окремо взятого проекту, і можливі лише за їх комбінації.

Вагому роль у такому обґрунтуванні портфеля інноваційних проектів відіграє інвестиційний аналіз.

Інвестиційний аналіз – це процес вивчення та оцінки альтернативних інвестицій та реальних проектів з метою встановлення інвестиційних потреб, вибору та пошуку джерел фінансування, прогнозу фінансової віддачі від нього у вигляді грошових потоків та оцінки його ефективності (з урахуванням ризиків, невизначеності та інфляції) шляхом зіставлення майбутніх грошових потоків з обсягом поточних інвестицій.

Інвестиційний аналіз дає змогу не тільки виокремити перспективні з позиції завдань розвитку інвестиційні проекти, а й визначитися з типом портфеля проектів і вимогами до його формування. Залежно від критеріїв, які стають визначальними при формуванні портфелів інноваційних проектів, останні можуть бути:

– портфелями доходу – визначальним критерієм відбору проектів є максимізація рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді незалежно від темпів приросту інвестиційного капіталу в довгостроковій перспективі (хоча в майбутньому періоді можна було б отримати більший прибуток);

– портфелями зростання – визначальним критерієм відбору проектів є максимізація темпів приросту інвестиційного капіталу у довгостроковій перспективі незалежно від рівня прибутку у поточному періоді. Цей портфель орієнтований на забезпечення високих темпів зростання ринкової вартості підприємства; формування його можливе для фінансово стабільних і стійких підприємств.

За критерієм внеску у розвиток підприємства портфель може бути активним і пасивним. Пасивний портфель складається в основному з проектів, спрямованих на підтримання існуючих виробництв, їх модернізацію з метою збереження досягнутих показників діяльності. Активний портфель охоплює значну частку інноваційних проектів, спрямованих на розвиток існуючих і освоєння нових напрямів діяльності, реалізацію різного роду нововведень.

При формуванні портфеля інноваційних проектів важливо також орієнтуватися на прийнятний для менеджменту підприємства рівень інвестиційних ризиків. За цією ознакою розрізняють агресивний (спекулятивний), поміркований (компромісний) та консервативні портфелі.

Агресивний портфель формується за критерієм максимізації поточного доходу чи приросту капіталу незалежно від рівня інвестиційного ризику. Зазвичай такий проект охоплює проекти інноваційного характеру, успішна реалізація яких дає змогу отримати максимальну

норму прибутку на вкладений капітал, однак при цьому рівень інвестиційного ризику є найвищим. Зазвичай це характерно для фінансового інвестування, особливо венчурного. Венчурні капіталісти зацікавлені у окупності інвестицій як мінімум на 25 %, а здебільшого – на 50–100 % за рік.

Поміркований портфель охоплює інвестиційні проекти із середньоринковим рівнем ризику; відповідно середньою є і норма прибутку на вкладений капітал.

Консервативний портфель формується за критерієм мінімізації рівня інвестиційного ризику, він забезпечує найбільшу безпеку інвестування за невисокої віддачі. З позицій реалізації стратегії розвитку підприємства консервативний портфель є малопривабливим, він здебільшого гарантує лише утримання досягнутих позицій чи незначне кількісне зростання підприємства. Його можна назвати пасивним портфелем, на відміну від агресивного, який, у разі отримання інвестором значної частки в управлінні новими активами, активізує розбудову підприємства, забезпечуючи розвиток нових перспективних бізнес-ліній.

При формуванні портфеля інноваційних проектів необхідно використовувати можливості та інструменти стратегічного маркетингу, що забезпечить адекватну оцінку ринкових тенденцій і високу вірогідність складених прогнозів щодо майбутніх змін споживчого попиту. Важливо при цьому дотримуватись таких принципів:

- узгодженість із загальною стратегією розвитку;
- відповідність інвестиційним ресурсам для збереження фінансової незалежності і стійкості підприємства;
- оптимізація співвідношення прибутковості і ризику, виходячи з пріоритетів інвестора; забезпечується диверсифікацією об'єктів інвестування та ретельним аналізом чутливості проектів до умов інвестування за найважливішими параметрами.

Рівень чутливості інноваційних проектів до умов інвестування визначається сукупністю параметрів, які впливатимуть на обсяги грошових потоків у прогнозованому періоді. Вони в кінцевому підсумку визначають інвестиційну привабливість тих чи інших напрямів розвитку. Для кожного з проектів потрібно визначити найважливіші чинники, які можуть змінюватися під впливом зовнішніх умов, особливо кон'юнктури ринку товарів та ресурсів, що впливає на величину грошових потоків.

Необхідно підкреслити, що кваліфіковано проведений інвестиційний аналіз дає змогу правильно оцінити сукупні інвестиційні потреби (з урахуванням можливості їх мінімізації за рахунок викремлення робіт, що мають однаковий характер і можуть бути використані для реалізації кількох проектів, які входять до складу портфеля), а також виявити найбільш прийнятні з погляду ціни капіталу джерела їх задоволення. Останнє за відсутності достатніх власних джерел значною

мірою залежить від інвестиційного клімату країни та регіону, а також дивідендної політики, яка здійснюється менеджментом підприємства.

На сьогодні різними дослідниками пропонуються і реалізуються якісні та кількісні методи аналізу структури портфеля підприємства. **Якісний аналіз** структури портфеля підприємства призначений для визначення проектів, що відповідають стратегічним цілям підприємства. **Кількісний аналіз** структури портфеля підприємства призначений для виявлення проектів, що відповідають висунутим фінансовим обмеженням підприємства.

Якісний аналіз структури інноваційного портфеля підприємства здебільшого базується на дослідженні життєвого циклу товарів на основі так званої матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Поняття “життєвий цикл” у всіх випадках використовується для опису стадійності процесу. При цьому враховують, що будь-який інноваційний проект, проходячи стадії розробки, проектування, випробувань і успішного ринкового існування, поступово втрачає свої ринкові кондиції, і його реалізація повинна бути припинена після вичерпання ним усіх можливостей щодо формування прибутку підприємства.

Прийнято виділяти шість основних періодів життя інновації:

– стадія розробки, яка включає в себе пошук інноваційної ідеї, дослідження, проектування, лабораторні та ринкові випробування і попередню підготовку ринку;

– стадія впровадження, яка характеризується повільним зростанням обсягу реалізації товару або послуги, які виходять на ринок в межах реалізації інноваційного проекту;

– стадія зростання, яка характеризується збільшенням темпів зростання продажів і частки ринку;

– зрілість, яка характеризується зниженням темпів зростання обсягів продажів при збереженні абсолютного росту продажів і прибутку;

– період насичення, в ході якого обсяг реалізації та прибутку повільно знижується, при тому що на ринку з’являються конкурентні товари-замінники;

– стадія занепаду, на якій відбувається різке зниження обсягів продажу і прибутку; товари-замінники конкурентів окупуєть ринок; на цій стадії реалізація інноваційного проекту припиняється.

На основі аналізу життєвого циклу інновацій можуть бути сформовані так звані асортиментні групи. У кожній з них представлені інноваційні проекти, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу:

– група А – проекти, що знаходяться на стадії зростання, приносять прибуток і мають очевидні перспективи успішної окупації ринку;

– група Б – підтримуюча група проектів, яка стабілізує виручку підприємства і є джерелом інвестицій в інші групи;

– група В – стратегічні інноваційні проекти, що перебувають у стадії впровадження і спрямовані на перспективу інноваційного розвитку підприємств;

– група Г – тактичні інноваційні проекти, що формують ефект синергізму шляхом стимуляції продажу товарів основних груп;

– група Д – інноваційні проекти, що знаходяться на стадії готовності до ринкових випробувань;

– група Е – проекти, що завершуються.

Якісним відображенням характеристик різних груп інноваційних проектів можна вважати матрицю БКГ (рис. 5.2), яка дозволяє розділити їх на чотири основні групи залежно: від ринкової позиції (зайнятої частки ринку); товарів, що випускаються за цими інноваційними проектами; темпів зміцнення ринкової позиції (темпи зростання ринку).

		Відносна частка ринку	
		Низька	Висока
Швидкість зростання ринку	Висока	Проекти “важкі діти”	Проекти “зірки”
	Низька	Проекти “собаки”	Проекти “дійні корови”

Рис. 5.2 – Матриця БКГ

На основі матриці БКГ може бути проведений як аналіз інноваційних проектів (ІП), що реалізуються вузько профільним підприємством (в цьому випадку різні елементи матриці заповнюються товарами, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу), так і диверсифікованим підприємством.

Ще одним інструментом якісного аналізу структури портфеля проектів є матриця General Electric/McKinsey (МК). У ній виділені наступні змінні:

– привабливість галузі – охоплює її характеристику за розмірами, темпами зростання, прибутковістю, рівнем конкуренції тощо;

– позиція в конкуренції (темпи зростання ринку, його частку, прибутковість, імідж тощо).

Ця матриця є більш структурованою, однак доволі складно охарактеризувати проекти за усіма визначеними параметрами і далі отримані результати інтерпретувати.

Стратегічною метою підприємства є здійснення збалансованої асортиментної політики, в рамках якої в будь-який період життєдіяльності підприємства розподіл обмежених ресурсів між інноваційними проектами, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, був би оптимальним. Ключовим моментом асортиментної політики є перманентне здійснення інноваційного процесу, успішне проведення якого дозволяє своєчасно виводити на ринок нові, перспективні товари і послуги по мірі витіснення застарілих, що втратили свою споживчу цінність.

Склад і структура оптимального портфеля визначається стратегією підприємства, від якої залежать критерії формування портфеля. Найчастіше застосовується стратегія помірною зростання, критерієм вибору якої є інтегральний показник доходності і ризику портфеля одночасно. Однак цей критерій не дозволяє оцінити ефект диверсифікації. Для цих завдань доцільно використовувати критерій мінімізації ризику за заданим рівнем прибутковості. Його вибір робить необхідним визначення обґрунтованого нормативу прибутковості інвестицій, що дозволяє визначити безліч допустимих проектів, які розглядаються при формуванні оптимального інноваційного портфеля підприємства.

Портфель інноваційних проектів повинен формуватися на основі глибокого й усебічного маркетингового моніторингу за наступною схемою:

1. Збір інформації про ситуацію на відповідному сегменті ринку:
 - інформація про запити і вимоги споживачів продукції, дослідження тенденцій зміни споживчих переваг;
 - інформація про обсяги і структуру продажу в розрізі бізнес-ліній з погляду економічної вигідності (рентабельності) окремих товарів чи продуктових груп;
 - моніторинг ринку нематеріальних активів, дослідження ринку інновацій для вдосконалення і розвитку бізнес-системи підприємства;
 - інформація про інтереси бізнес-груп, дослідження інвестиційного клімату, оцінка можливості залучення інвестицій у галузь.
2. Маркетинговий аналіз і прогнозування розвитку ринку:
 - аналіз інформації для виявлення напрямів формування споживчих переваг за профілем діяльності підприємства;
 - складання маркетингових прогнозів щодо місткості і структури ринку машинобудівної продукції та оцінювання ризиків розвитку нових продуктів;
 - виявлення інвестиційно-привабливих сегментів ринку з погляду їх місткості та з урахуванням інвестиційних можливостей підприємства.

Отримані результати досліджень ринку слугуватимуть основою для попереднього прогнозування грошових потоків на плановий період за альтернативними проектами, перспективними з погляду економіч-

них інтересів підприємства. Відтак попередньо відібрані проекти підлягатимуть поглибленій усебічній експертизі, у ході якої оцінюватиметься їх здійснимість з огляду на ресурсні можливості підприємства. Нарешті, останнім кроком має бути розробка стратегії розвитку підприємства і визначення підходів до формування й оптимізації портфеля з урахуванням встановлених критеріїв відбору та обмежень за рівнем ризику і обсягом інвестицій (рис. 5.3).

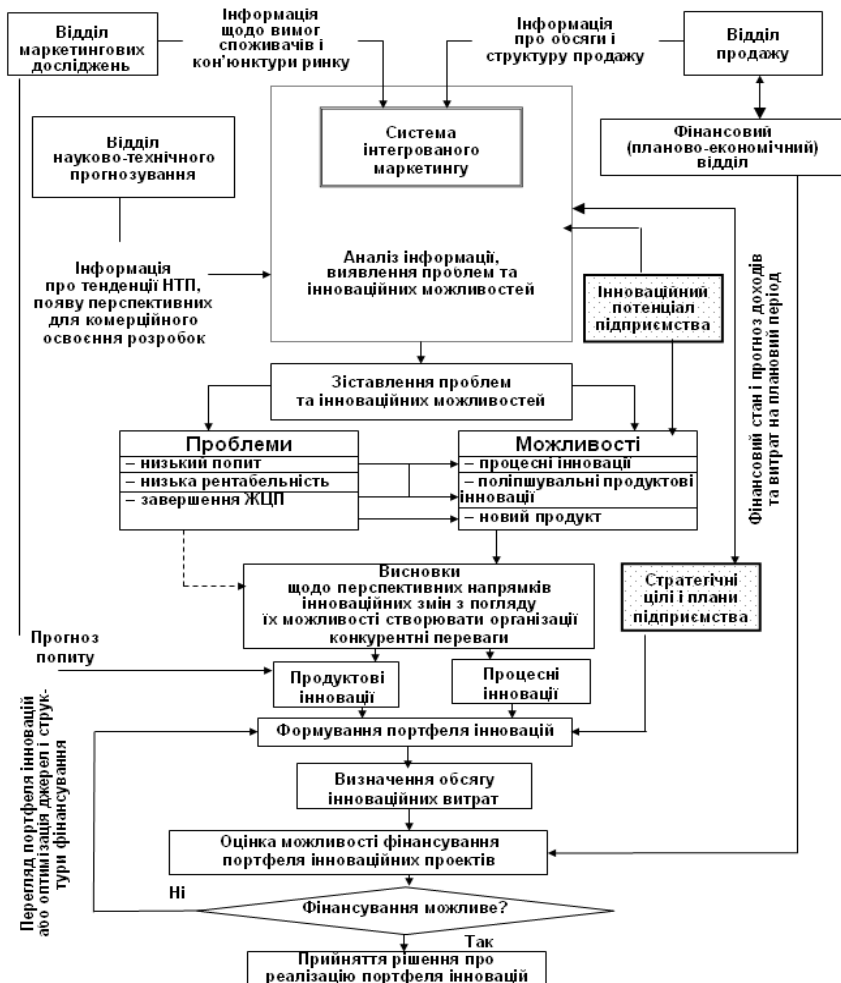


Рис. 5.3 – Схема формування портфеля інноваційних проектів для реалізації завдань розвитку підприємства

При формуванні портфеля проектів необхідно зважати на стан конкуренції на цільових ринках підприємства і на інноваційні можливості підприємства. За сильної конкуренції та високого рівня науково-технічного потенціалу підприємства у портфелі інновацій мають переважати проекти розроблення нового продукту; за помірної конкуренції, незалежно від рівня науково-технічного потенціалу – проекти модифікації і вдосконалення існуючого продукту, за слабкої конкуренції – проекти нарощування виробничих потужностей для збільшення частки ринку і реалізації наступальної інноваційної стратегії. За невисокого науково-технічного потенціалу у портфелі інновацій мають бути проекти з удосконалення маркетингової діяльності, що дозволить підприємству утримувати свої позиції навіть у сильноконкурентному середовищі.

Завершальним кроком формування портфеля інновацій є визначення можливості фінансування інноваційних змін. Це допомагає відхилити ще на стадії попереднього відбору проекти, реалізувати які організація неспроможна через фінансові труднощі. Процес відбору проектів у портфель інновацій потребує попереднього встановлення відповідних критеріїв та принципів.

5.2. Критерії та принципи формування портфеля інновацій

У ході відбору проектів необхідно дотримуватися єдиної методики їх оцінювання для забезпечення зіставності альтернативних проектів. Для чіткішого відображення сукупності і послідовності здійснення дій з відбору проектів, що можуть увійти до складу інвестиційного портфеля доцільно відобразити їх у вигляді алгоритму (рис. 5.4).

По-перше, формування портфеля починається із визначення стратегічних завдань і встановлення виробничо-технологічних критеріїв відбору проектів. Це дає змогу зразу ж відкинути ті проекти, які не відповідають сучасному виробничо-технологічному рівню у вибраному напрямі розвитку підприємства.

По-друге, з метою мінімізації витрат часу і коштів пропонується спершу оцінювати попередньо відібрані проекти за стандартними критеріями ефективності і лише потім – за тими критеріями, які дають змогу сформувати збалансований портфель інноваційних проектів.

Критерії відбору проектів для оцінки доцільності їх введення до складу портфеля можуть охоплювати наступні поєднання:

- забезпечення достатньої прибутковості проекту за мінімального обсягу інвестицій;
- забезпечення необхідного рівня прибутковості та термінів досягнення стратегічних цілей;

- оптимізація співвідношення прибутковості та ризику;
- мінімальні строки окупності інвестицій за максимальної ліквідності проекту.

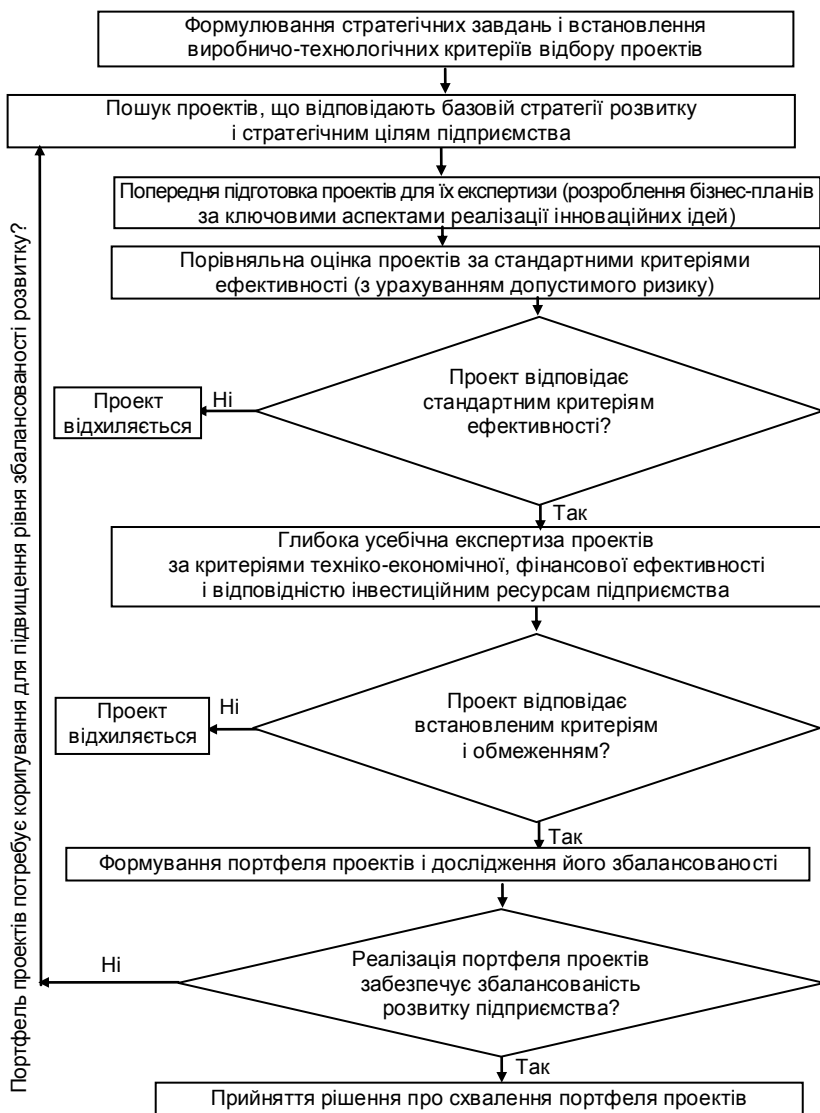


Рис. 5.4 – Алгоритм формування портфеля проектів

Загалом, формування оптимального складу портфеля інноваційних проектів є доволі складним завданням, яке потребує для його вирішення залучення економіко-математичного моделювання. Насамперед, необхідно визначитися із показниками ефективності, які слугуватимуть критеріями попереднього відбору проектів і їх порівняльної оцінки.

Такими показниками можуть бути:

1. Показник чистої приведеної вартості NPV . Він дає змогу порівняти накопичену величину дисконтованих доходів за альтернативними проектами із величиною вкладених початкових інвестицій:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T_p} P_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t} - {}^2\tilde{N}, \quad (5.1)$$

де P_t – величина доходу у році t ; T_p – термін реалізації інвестиційного проекту (його життєвий цикл); r – ставка дисконту; IC – початкові інвестиції у проект.

При цьому розрахунок показника NPV потребує деяких уточнень з огляду на тривалість у часі не лише грошової віддачі від реалізації проекту, а й інвестування різних стадій проекту, яке не завжди здійснюється протягом одного року. У розрахунок NPV доцільно брати не номінальну суму інвестицій, а нарощену, з урахуванням так званих “заморожених” її частин, які будуть профінансовані в наступні роки інвестиційної стадії проекту [9]. Це потребує відповідного приведення грошових потоків до єдиної відправної точки і різновекторного дисконтування тих грошових потоків, що стосуються інвестування проекту і тих, що виникають після завершення інвестиційного етапу і переходу проекту на етап реалізації. Для цього рекомендується розраховувати загальну суму приведених інвестицій з урахуванням їх нарощення і дисконтування K таким чином:

$$\hat{E} = \sum_{t=1}^m \hat{E}_t (1+r)^t + \sum_{t=m}^n \frac{K_t}{(1+r)^t}, \quad (5.2)$$

де K_t – інвестиції кожного року інвестування; m – кількість років інвестування до введення об’єкта в експлуатацію; n – кількість років інвестування після введення об’єкта в експлуатацію.

Очевидно, що такий підхід є правомірним для масштабних інноваційно-інвестиційних проектів, які й відповідають завданням розвитку та повинні складати значну частину стратегічного реального портфеля проектів виробничих підприємств, оскільки переважна частина інвестицій такого характеру реалізується до введення об’єкта в

експлуатацію. Очевидно, що чим більша тривалість інвестування і чим більші частки інвестицій реалізуються у перші роки інвестування, тим значніше нарощена сума інвестицій перевищуватиме номінальну.

Якщо ж реалізація проекту передбачає, що уже в перший рік матиме місце віддача від вкладених інвестицій (наприклад, запускатиметься одна із декількох запланованих до освоєння виробничих ліній), то можна об'єднати процеси вкладання інвестицій і отримання інвестиційного доходу у один розрахунок, нехтуючи можливостями нарощування “заморожених” інвестицій і визначаючи NPV як продисконтовану різницю інвестиційних доходів та інвестиційних витрат:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T_p} (P_t - K_t) / (1 + r)^t. \quad (5.3)$$

Додатковими показниками для попереднього відбору інноваційних проектів можуть бути індекс рентабельності, внутрішня норма рентабельності й термін окупності проекту. Перший дає змогу проранжувати економічно вигідні проекти за рівнем віддачі від вкладеного капіталу, другий – порівняти вигідність вкладання коштів у перші за рангами проекти із їх альтернативною віддачею внаслідок розміщення на депозитах, що стане підставою для рішення про доцільність інвестування у проект; третій – визначить терміни повної окупності інвестицій, що свідчатиме про рівень ліквідності проекту.

2. Індекс рентабельності інвестицій J_R . Визначається відношенням приведених доходів до приведених на цю ж дату інвестиційних витрат за конкретним проектом:

$$J_R = \frac{\sum_{t=1}^{T_p} P_t \alpha_t}{\sum_{t=1}^{T_p} K_t \alpha_t}, \quad (5.4)$$

де α_t – коефіцієнт дисконтування, $\alpha_t = \frac{1}{(1 + r)^t}$.

3. Внутрішня норма рентабельності (IRR). Показує ту норму дисконту E_r , за якої величина дисконтованих доходів протягом певної кількості років стає рівною інвестиційним вкладанням у реалізацію проекту. У такому випадку доходи і витрати проекту визначаються приведенням до розрахункового моменту:

$$P = \sum_{t=1}^T \frac{P_t}{(1 + E_r)^t}, \quad K = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 + E_r)^t}. \quad (5.5)$$

Отже, внутрішня норма рентабельності є таким граничним значенням рентабельності, яке забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого на економічний термін життя інноваційного проекту. Вона дорівнює максимальному відсотку за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні.

IRR – відносний показник, тому при відборі за цим критерієм тих проектів, що можуть увійти до складу портфеля, доцільно порівнювати його з ціною інвестованого капіталу *CC*. Якщо $IRR > CC$, то проект може бути відібраним; якщо $CC > IRR$, то проект слід відкинути і якщо $IRR = CC$, то проект за даних умов не забезпечить зростання грошових потоків підприємства, тому варто надати перевагу іншим проектам, які задовольняють умови першої нерівності.

4. Термін окупності проекту. Це період часу, протягом якого прибуток від реалізації проекту забезпечить повернення вкладених інвестицій. Оскільки ризики інвестування зростають зі збільшенням періоду реалізації проекту і за цей час можуть змінитися і кон'юнктура ринку, і ціни, і технології, то розрахунок терміну його окупності дає змогу інвестору впевнитися, що повернення інвестицій відбудеться у прийнятні терміни.

Розрахунок терміну окупності ґрунтується на постадійному відніманні від величини вкладених інвестицій прогнозного річного грошового доходу у відповідному році, приведеного до теперішнього часу. При цьому кожна наступна стадія розрахунку передбачає зменшення початкових інвестицій на величину доходу, враховану на попередній стадії розрахунку. Кількість стадій розрахунку, в яких отримано позитивну величину, покаже кількість цілих років окупності. Розрахунок закінчується, коли залишок початкових інвестицій буде меншим прогнозного річного доходу наступного періоду. Для останнього періоду можна визначити і кількість місяців, протягом яких інвестиції повністю окупляться. Розрахунок здійснюється за формулою, що має вигляд:

$$DPP = \min n, \text{ за якого } \sum_{t=1}^n P_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t} \geq IC, \quad (5.6)$$

де *DPP* – термін окупності, розрахований на основі дисконтованого грошового потоку; P_t – величина доходу у році t ; *IC* – початкові інвестиції у проект; n – кількість років, за які окупаються вкладені інвестиції.

Критерій *DPP* може використовуватися двоюко: а) проект приймається, якщо окупність має місце; б) проект приймається лише в тому разі, якщо термін окупності не перевищить встановленої в конкретній компанії межі.

Незважаючи на те, що цей показник є простим і зручним у розрахунку, він має суттєві недоліки, які обмежують його використання. По-перше, він не враховує вплив доходів, отриманих поза терміном окупності проекту, що не дає змоги вибрати проект з найбільшим кумулятивним доходом. По-друге, він не має властивостей адитивності, що не дає змоги застосовувати його для вибору проектів, які можуть увійти до складу портфеля.

Разом з тим, цей критерій можна використовувати для приблизної оцінки реалізації проектів з високим рівнем ризику (чим коротший термін окупності, тим менш ризикованим є проект, оскільки грошові потоки віддалених років складніше передбачити і вони є більш ризикованими). Це важливо для галузей з високим темпом технологічних змін, до якої належить і галузь машинобудування.

Отже, для формування портфеля інновацій на етапі попереднього відбору проектів, що можуть до нього увійти, доцільно використовувати ті з розглянутих вище критеріїв, які відображають особливості формування грошових потоків протягом життєвого циклу проекту, а також мають здатність до адитивності. Водночас для проектів ризикового характеру доцільно використовувати і критерій допустимого терміну окупності.

Після відбору із певної представленої сукупності тих проектів, що відповідають встановленим критеріям і обмеженням, необхідно відібрати ті, що увійдуть до складу портфеля інновацій у планованому періоді.

Зазначені критерії дають змогу відібрати лише ті проекти, які можуть забезпечувати прийнятний для підприємства рівень капітало-віддачі за умов їх реалізації “поодинокі”, тобто без зв'язку один з одним.

Між тим, важливо сформувати такий портфель інноваційних проектів, який би враховував взаємний вплив його складових, їх здатність до акумулювання синергічного ефекту, що збільшувало би потенціал розвитку підприємства і забезпечувало б підприємству максимальну віддачу на одиницю інвестиційних ресурсів і ризику. Математично це може бути представлено у такому вигляді:

$$D_p = \sum_{i=1}^n (x_i SPNV_i) \rightarrow \max, \quad (5.7)$$

$$I_p = \sum_{i=1}^n (x_i PVI_i) \rightarrow \min, \quad (5.8)$$

$$R_p = f(x_i RI_i) \rightarrow \min, \quad (5.9)$$

де D_p, I_p, R_p – цільові критерії вибору (відповідно дохід, інвестиції та ризик портфеля); $x_i = 1$, якщо проект i входить до портфеля, і $x_i = 0$ у протилежному випадку; n – загальна кількість альтернативних проектів.

Розв'язанням цієї задачі є множина X , що охоплює множину векторів, оптимальних за Парето відповідно до критеріїв (5.7)–(5.9). Кожен такий вектор – це сукупність проектів (портфеля проектів), яка на даному рівні інвестицій і ризику дає максимальний дохід і, навпаки, за визначеного ефекту забезпечує мінімальний рівень інвестицій чи ризику. Отже, якщо множина X складається з більш, ніж двох елементів або якщо хоча б одна з координат єдиного вектора дорівнює нулю, то раціонавання капіталу має місце.

Подальша оптимізація складу портфеля інноваційних проектів має бути спрямована на урахування здатності окремих проектів взаємно доповнювати один одного, збільшуючи загальну ефективність. Це може бути досягнуто шляхом формування інвестиційного бюджету, завдяки чому вдається, по-перше, виокремити спільні для усіх проектів витрати (тим самим уможливаючи зменшення їх загального обсягу у частині непрямих витрат), а по-друге, побачити можливості мінімізації витрат за рахунок поєднання різних джерел фінансування і застосування інвестиційного ролінгу, зокрема, коли короткострокові інвестиційні проекти фінансуються за рахунок власних джерел, а довгострокові за рахунок залучених чи позичкових коштів.

При цьому важливо також формувати портфель проектів з урахуванням взаємного поповнення акумульованих різними проектами грошових потоків, коли результати операційної діяльності (виручка від реалізації продукції за одним із проектів) можуть брати участь у задоволенні інвестиційних потреб іншого проекту, тим самим зменшуючи загальні інвестиційні потреби.

Разом з тим, оптимізація складу портфеля реальних інвестицій повинна відбуватися з урахуванням того, якою буде гранична корисність від реалізації кожної одиниці інвестиційних ресурсів. Важливо також з належним рівнем достовірності оцінити ризики, пов'язані з реалізацією кожного із проектів, що входять до складу портфеля інновацій.

5.3. Мінімізація ризиків інноваційної діяльності у портфельному плануванні

Формування нових напрямів розвитку завжди несе у собі ризики, зумовлені невизначеністю та імовірнісним характером процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства. Формування портфеля інноваційних проектів має відбуватися так, щоб мінімізувати негативні наслідки таких процесів.

Під невизначеністю розуміють неповноту або неточність інформації про умови реалізації проекту, в тому числі про витрати і результати (доходи чи збитки). Невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій та їх наслідків і є ризик.

Ризик інноваційного проекту – це міра непевності в отриманні очікуваного рівня доходності від його реалізації.

Оцінка ризику портфеля інновацій має здійснюватися з урахуванням їх взаємного впливу. Такий вплив може бути:

– **взаємовиключним** – реалізація одного проекту унеможливає або робить недоцільним здійснення решти проектів, що входять до складу портфеля;

– **взаємозалежним** – реалізація одного проекту не впливає на здійснення решти;

– **взаємозалежним** – спільна реалізація проектів зумовлює додаткові (системні, синергичні, емерджентні) позитивні або негативні ефекти, яких би не було при їх відокремленій реалізації;

– **взаємодоповнюючим** – реалізація чи відмова може бути одночасною лише для усіх проектів портфеля.

Формуючи портфель проектів, слід вносити до нього лише такі проекти, взаємний вплив яких сприяв би зниженню ризиків портфеля в цілому. Одним із способів зниження інноваційних ризиків є диверсифікація портфеля інноваційних проектів підприємства. Вона дає змогу знизити ризик тих проектів, які не пов'язані між собою жорстким позитивним зв'язком (коефіцієнт кореляції за економічною ефективністю для них не дорівнює “+1”), завдяки чому втрати на одному з етапів інноваційного процесу можуть бути компенсовані вигодами від іншого. Ризик від реалізації портфеля в цілому може виявитися меншим, ніж середній ризик від реалізації окремих проектів.

Методологія управління проектами передбачає спеціальні процедури, що допомагають врахувати фактори невизначеності і ризику на всіх фазах та етапах реалізації портфеля проектів. Знаючи види й значущість (небезпеку) ризиків, можна на них впливати, знижуючи їх негативну дію.

Для цього необхідно:

- виявити (ідентифікувати) ризики;
- визначити їх потенційну небезпеку;
- знайти способи зниження ризику та невизначеності на кожній фазі життєвого циклу проектів, що входять до складу портфеля;
- організувати управління ризиками.

Ефективність управління ризиками значною мірою залежить від правильності їх оцінки, виявлення тих ризиків, які можуть спричинити найбільші збитки.

Проектні ризики поділяють на зовнішні та внутрішні. Визначення впливу внутрішніх і зовнішніх факторів ризику на ефективність реалізації інноваційного портфеля передбачає проведення двох взаємодоповнюючих видів аналізу – якісного і кількісного. Якісний аналіз дає змогу ідентифікувати всі різновиди ризиків, а кількісний – визначити розміри можливих збитків.

Якісний аналіз ризиків передбачає їх групування за способами впливу на проект (рис. 5.5).

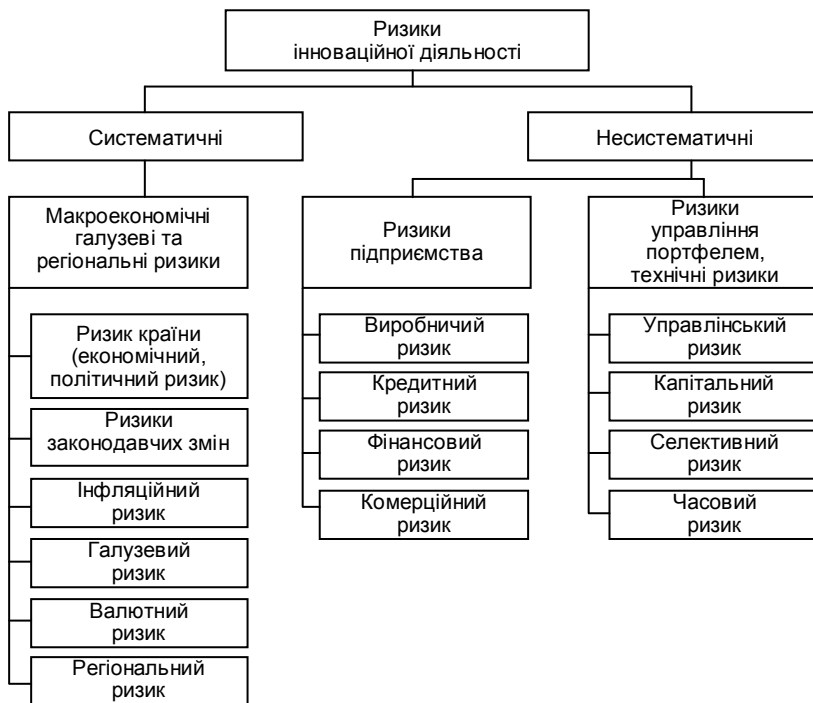


Рис. 5.5 – Класифікація інноваційних ризиків

Це дає змогу чітко визначити місце кожного ризику у їх загальній сукупності і розробити на цій основі відповідну систему управління для кожної групи ризиків.

Систематичний ризик зумовлений макроекономічною ситуацією в країні, не пов'язаний з певними інноваційними проектами, його неможливо диверсифікувати і знизити. Тому цей ризик може спричинити негативний результат реалізації портфеля інноваційних проектів. До цієї групи відносять такі ризики:

- **країни** – є ризиком вкладення коштів у проекти країни з недостатньо стійким економічним становищем;

- **законодавчих змін** – зумовлює можливі втрати внаслідок прийняття нових законодавчих актів у сферах землекористування, оподаткування, ціноутворення, експорту-імпорту, охорони довкілля тощо;

- **інфляції** – виникає через те, що за високого рівня інфляції вкладення інвестора в інноваційний проект можуть знецінитися і він понесе збитки;

- **галузевий** – пов'язаний зі специфікою окремих галузей і проявляється в зміні інвестиційних якостей і вартості інноваційного проекту та відповідних втратах інвесторів, виходячи з належності до певної галузі і правильності оцінки цього фактора інвестором;

- **валютний** – пов'язаний з вкладеннями в валютні проекти та обумовлений значними втратами внаслідок змін валютних курсів;

- **регіональний** – ризик вкладення грошових коштів у інноваційні проекти підприємства, яке розташоване в регіоні з нестійким соціально-економічним становищем (характерний для монопродуктивних регіонів); зміна кон'юнктури на ринках, що складають основу економіки такого підприємства, може спричинити за собою збитки для інвесторів, які здійснили вкладення інвестицій в його портфель проектів.

Особливістю вказаної групи факторів ризику є абсолютна неможливість позитивних проявів, пов'язаних з їх настанням. Отже, найбільш сприятливою умовою здійснення інноваційного проекту є мінімальне значення систематичного (ринкового) ризику.

Несистематичний ризик залежить від економічного становища підприємства, яке реалізує портфель проектів, і ефективністю управління цим портфелем. Його можна диверсифікувати і знизити. Тому несистематичний ризик може спричинити не лише негативний, а й позитивний результат реалізації портфеля проектів. У несистематичному ризику можна виділити дві групи ризиків – ризики підприємства і ризики управління портфелем.

Рівень **ризиків підприємства** коливається залежно від типу його стратегії: консервативної, помірної або агресивної. До цієї групи ризиків слід віднести:

– виробничий – ризик виробничої діяльності підприємства, зумовлений випуском продукції, яка не відповідає техніко-економічним вимогам, зниження планованого обсягу виробництва, зростання матеріальних і трудових витрат;

– кредитний – ризик того, що підприємство виявиться нездатним виплачувати відсотки або основну суму інвестицій за проектом;

– фінансовий – ризик неправильної політики підприємства по відношенню до фінансових інститутів (банки, біржі, інвестиційні, фінансові, страхові компанії) наслідком чого є недофінансування проекту;

– комерційний – ризик, пов'язаний з неякісним проведенням маркетингових досліджень, оцінкою конкурентного середовища, реалізацією продукції, закупівлею сировини і матеріалів.

Ризики управління портфелем носять, як правило, організаційно-технічний характер. До цієї групи слід віднести такі ризики:

– управління – пов'язаний з некоректним прийняттям рішень щодо перерозподілу інвестицій серед інноваційних проектів у портфелі інновацій підприємства у ході їх реалізації;

– капітальний – зумовлений погіршенням якості всього портфеля інноваційних проектів;

– селективний – виникає внаслідок неправильного вибору складу інноваційних проектів при формуванні портфеля;

– часовий – пов'язаний з купівлею і продажем проекту у невідповідний час.

Особливістю цієї групи факторів ризику є можливість як позитивних, так і негативних проявів, пов'язаних з їх настанням. Отже, найбільш сприятливою умовою здійснення інноваційної діяльності є формування оптимального портфеля інноваційних проектів, що має мінімальне значення несистематичного (власного) ризику. Виконання цієї умови потребує проведення кількісного аналізу ризиків інноваційної діяльності.

Для кількісного аналізу ризиків інноваційної діяльності можна використовувати статистичні, експертні та розрахунково-аналітичні методи.

Статистичні методи засновані на вивченні статистики прибутку і витрат, що мали місце на даному чи аналогічному виробництві, враховується величина і частота отримання тієї чи іншої економічної віддачі, на підставі чого здійснюється імовірнісний прогноз. Найпоширенішими із таких методів є побудова кривої ймовірностей виникнення певного рівня витрат, оцінка ризику банкрутства через розрахунок індексу Z.

1. Оцінка ймовірності витрат. Заснований на опрацюванні статистичної інформації та побудові на основі цього кривої ймовірностей виникнення певного рівня витрат. При цьому статистична вибірка повинна бути досить великою, щоб можна було зробити допущення, що частота виникнення деякого рівня витрат дорівнює ймовірності їх виникнення.

Частота виникнення деякого рівня втрат визначається наступним чином:

$$f = n / n_{i \text{ ай}} , \quad (5.10)$$

де f – частота виникнення деякого рівня втрат; n – число випадків настання конкретного рівня втрат; $n_{\text{обц}}$ – загальне число випадків у статистичній вибірці, що включає і успішно здійснені операції цього виду.

На основі отриманих точок визначаються області ризику, в рамках яких втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.

Перевагами цього методу є те, що він дає можливість аналізувати і оцінювати різні “сценарії” реалізації інноваційного проекту та враховувати різні фактори ризиків. Однак значним недоліком є некоректність отриманих даних, оскільки кожен інноваційний проект є унікальним і статистика саме за ним відсутня. Крім того, цей метод використовує імовірнісні характеристики, що не дуже зручно для безпосереднього практичного застосування.

2. Індекс Z. Цей метод враховує ризик банкрутства підприємства і називається моделлю Альтмана:

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5, \quad (5.11)$$

де X_1 – поточні активи мінус поточні пасиви поділені на обсяги активів; X_2 – нерозподілений прибуток поділений на обсяги активів; X_3 – балансовий прибуток поділений на обсяг активів; X_4 – вартість акцій поділена на позикові кошти; X_5 – виручка від реалізації поділена на обсяги активів.

При цьому пропонуються наступні критеріальні значення:

$Z < 1,81$ – імовірність банкрутства дуже висока;

$1,81 < Z < 2,765$ – імовірність банкрутства середня;

$2,765 < Z < 2,99$ – імовірність банкрутства невелика;

$Z > 2,99$ – імовірність банкрутства незначна.

Переваги методу – використання для отримання вихідних даних стандартної бухгалтерської звітності. Недоліки – труднощі отримання бухгалтерської звітності підприємства для сторонніх інвесторів; ця інформація може бути перекручена або бути застарілою і не відповідати дійсному стану підприємства. До того ж, цей метод більшою мірою дає оцінку ризику всієї діяльності підприємства, ніж конкретного інноваційного проекту.

Однак оцінка ризику, заснована на статистичному матеріалі, не враховує специфіки інноваційного проекту, а отримання такої інформації є доволі складним завданням.

3. Аналіз доцільності витрат. Цей метод орієнтований на ідентифікацію потенційних зон ризику. На кожній стадії інноваційного процесу, маючи аналіз коштів, які підпадають під ризики, інвестор може прийняти рішення про припинення інвестицій. З метою визначення ступеня ризику фінансових коштів пропонується визначати три показники фінансової стійкості:

- надлишок або нестачу власних коштів;
- надлишок або нестачу власних, середньострокових і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат;
- надлишок або нестачу загальної величини основних джерел для формування запасів і витрат.

На основі цього аналізу визначають такі фінансові стани підприємства: абсолютної стійкості, нормальної стійкості, нестійкий, критичний та кризовий.

Переваги і недоліки цього методу такі ж, як і попереднього.

Експертні методи засновані на оцінці ймовірностей виникнення різних рівнів втрат, здійснених фахівцями з конкретного питання. Експерти аналізують умови реалізації проекту та організаційно-технічний потенціал організації, яка його виконує, визначають ймовірність виникнення певної ризикової події та пов'язану з цим міру небезпеки для проекту, яка описується вагомістю (значущістю) впливу певного ризик-фактора у загальній їх сукупності.

За кожною фазою проекту складають вичерпний перелік факторів ризику і вказують їх крайні значення для того, щоб експерти могли присвоїти їм певні ранги. Список ризик-факторів може охоплювати:

1) на передінвестиційній фазі:

- розробка концепції проекту (правильна, помилкова);
- ефективність інвестицій (ефект є, ефекту немає);
- місце розташування об'єкта (доступне, важкодоступне);
- ставлення місцевої влади (конструктивне, деструктивне);
- прийняття рішення щодо інвестування (витрати мінімальні, вигоди максимальні);

2) на фазі інвестування у проект:

- платоспроможність фірми (стабільна, нестабільна);
- зміна в технічному й робочому проектах (немає зміни, істотні зміни);
- зрив строків будівництва (немає, ризик значний);
- зрив строків поставок сировини, матеріалів, комплектуючих (немає, ризик значний);
- кваліфікація персоналу (висока, низька);
- підвищення цін на сировину, енергію, комплектуючі через інфляцію (понад 5 %, понад 100 %);

- підвищення вартості обладнання внаслідок валютних ризиків (понад 5 %, понад 10 %);
- невиконання контрактів партнерами (немає, ризик значний);
- підвищення витрат на зарплату (понад 5 %, понад 100 %);
- підвищення витрат у зв'язку з несподіваними державними заходами податкового і митного регулювання (немає, ризик значний);

3) на фазі експлуатації проекту:

- забезпеченість обіговими коштами (висока, низька);
- поява альтернативного продукту (конкурентоспроможність, висока, низька);
- рівень інфляції (низький, високий);
- неплатоспроможність споживачів (незначний час, тривалий час);
- зміна цін на сировину, матеріали, перевезення (зниження на 10 %, зростання на 10 %);
- надійність технології (достатня, недостатня);
- щомісячне зростання ставки реінвестування (до 5 %, понад 5 %);
- недостатній рівень заробітної плати (зростання на кожен відсоток інфляції, зниження при зростанні інфляції);
- загроза забруднення довкілля (є, немає);
- ставлення до проекту населення і влади (позитивне, вкрай негативне).

Вказаний перелік містить 25 ризик-факторів. Якщо максимальному рівню ризику за кожним фактором присвоїти значення 10, то максимальний ризик для проекту загалом становитиме 250 (25×10) балів, мінімальний – 25.

Одержані в процесі експертизи бали підсумовуються за всіма показниками з урахуванням вагових коефіцієнтів і складається узагальнена оцінка ризиків. Якщо узагальнена оцінка ризику дорівнює від 25 до 100, проект відноситься до мало ризикованих, від 100 до 160 – до середньоризикованих, від 160 до 250 – до високоризикованих.

Використання експертних методів оцінки ризиків дає змогу врахувати специфіку окремого інноваційного проекту, проте не забезпечує адекватну оцінку ефекту диверсифікації інноваційного портфеля. На практиці для підвищення достовірності складених прогнозів щодо можливих ризиків портфеля інновацій і втрат від них найчастіше поєднують статистичні та експертні методи. Однак для масштабних проектів, які потребують значних інвестицій, доцільно використовувати розрахунково-аналітичні методи.

Розрахунково-аналітичні методи засновані на використанні імовірнісних оцінок, отриманих за допомогою математичних інструментів. Їх застосування є громіздким і вимагає розробки складного

математичного інструменту. У практичній діяльності менеджери вдаються до таких розрахунків дуже рідко.

1. Аналіз чутливості моделі. Сутність цієї методики полягає в обчисленні розмаху варіації результативного показника, виходячи з песимістичної, найбільш вірогідної й оптимістичної його оцінок. Величина розмаху варіації розглядається як міра ризику. Послідовно змінюється (в сторону погіршення) кожен із факторів, що впливає на результат, і перераховується нове значення результуючого показника (найчастіше – показника чистої приведенної вартості).

Після цього оцінюється відсоткова зміна показника по відношенню до початкового (базисного) варіанта. Відтак обчислюються показники чутливості по кожному з решти чинників.

Переваги методу: дозволяє виділити фактори, які найбільшою мірою впливають на результати проекту; дає можливість порівняльного аналізу різних інноваційних проектів. Недоліком є те, що він не враховує всіх можливих обставин здійснення портфеля проектів.

2. Аналіз величини відносних ризиків. Вибір варіанта порівнюваних інноваційних проектів потребує визначення величини очікуваної економічної ефективності, ступеня ризику, а також того, наскільки адекватно очікувана економічна ефективність компенсує передбачуваний ризик.

Для цього створюється таблиця ймовірностей ринкових станів і корисності, в якій за кожним оцінюваним проектом вказується його вірогідність і корисність за різних ринкових станів. Ймовірність очікуваного результату, тобто отримання як виграшу, так і програшу, зумовлюється особливістю інноваційних проектів як таких, що мають високу ступінь новизни. Найкраще для оцінки ризику інноваційного проекту підходить показник середньоквадратичного відхилення очікуваної економічної ефективності (табл. 5.1). Тут S_k – k -й ринковий стан, $k = 1, \dots, n$; A_i – i -й обраний варіант, $i = l, \dots, m$; P_{ik} – ймовірність появи k -го ринкового стану при i -му варіанті; a_{ik} – одержувана корисність при i -му варіанті в разі настання k -го ринкового стану.

Таблиця 5.1 – Ймовірність ринкових станів і корисності інновацій

Варіант проекту	Об'єктивні ринкові стани							
	S_l			S_k			S_n	
	ймовірність	корисність	...	ймовірність	корисність	...	ймовірність	корисність
A_1	P_{11}	a_{11}	...	P_{11}	a_{11}	...	P_{11}	a_{11}
...
A_i	P_{i1}	A_{i1}	...	P_{ik}	A_{ik}	...	P_{in}	A_{in}
...
A_m	P_{m1}	A_{m1}	...	P_{mk}	a_{mk}	...	P_{mn}	a_{mn}

Під об'єктивним ринковим станом мається на увазі кон'юнктура ринку, тобто віднесена до певного часу ситуація, яка характеризується співвідношенням попиту і пропозиції, динамікою цін і товарних запасів, наявністю конкурентів та їх економічним станом тощо. Під корисністю можна розуміти, який результат буде мати підприємство після реалізації інноваційного проекту, причому результат повинен виражатися кількісно.

Для вимірювання ризику використовують наступні показники:

1. Ентропія $H(A_i)$ варіанта A_i , вживається в інформатиці для виміру невизначеностей явищ:

$$\hat{I}(\hat{A}_s) = -\sum_{k=1}^n P_{ik} \lg P_{ik} = -\lg \prod_{i=1}^n P_{ik}^{P_{ik}}. \quad (5.12)$$

2. Математичне сподівання $M(A_i)$ варіанта A_i :

$$M(\hat{A}_s) = \sum_{k=1}^n a_{ik} P_{ik}. \quad (5.13)$$

3. Дисперсія $D(A_i)$ варіанта A_i :

$$D(\hat{A}_s) = M[a_{ik} - M(A_i)]^2 = \sum_{k=1}^n [a_{ik} - M(A_i)]^2 P_{ik}. \quad (5.14)$$

4. Середньоквадратичне відхилення $\sigma(A_i)$ варіанта A_i :

$$\sigma(A_i) = \sqrt{D(A_i)}. \quad (5.16)$$

5. Коефіцієнт варіації $V(A_i)$ варіанта A_i :

$$V(A_i) = \frac{\sigma(A_i)}{M(A_i)}. \quad (5.17)$$

Стандартне відхилення $\sigma(A_i)$ вказує, на скільки в середньому кожен варіант відрізняється від середньої величини і характеризує абсолютну величину ризику за проектами. Коефіцієнт варіації $V(A_i)$ показує величину ризику на одиницю очікуваної економічної ефективності.

Важливо не просто врахувати рівень ризику окремого інноваційного проекту, а й прийняти рішення щодо доцільності його внесення до портфеля інновацій підприємства. Виділяють наступні правила прийняття рішень щодо ризикового інвестування у портфель проектів:

1) **максимум виграшу**. Критерієм вибору варіанта вкладення капіталу є максимальна очікувана економічна ефективність;

2) **мінімум ризику**. Критерієм вибору варіанта вкладення інвестицій є мінімально очікуваний ризик, тобто мінімальне значення середньоквадратичного відхилення очікуваної економічної ефективності;

3) **оптимальні зміни результатів.** Критерієм вибору варіанта вкладення інвестицій є мінімально очікуваний ризик відхилення від очікуваних результатів, тобто мінімальне значення середньоквадратичного відхилення очікуваної економічної ефективності, яке задовольняє умові:

$$\sigma_{opt} \leq \sigma_{крит}, \quad (5.18)$$

де $\sigma_{крит}$ – прийнятне для підприємства (інвестора) значення середньоквадратичного відхилення економічної ефективності.

Методи кількісного оцінювання рівня ризику дають змогу спрогнозувати ймовірність негативного впливу ризик-факторів на реалізацію проекту, що спричинить зменшення або втрату ним доходності. За тими ризик-факторами, чий вплив може виявитися критичним для проекту, необхідно розробити застережні заходи.

Аналізуючи проектні ризики, необхідно не лише визначати ступінь їх загрози для проекту, а й оцінювати можливість управляти ним через використання певних методів.

Управління ризиками засновано на таких принципах:

- із збільшенням ризику доходність зменшується у процентному відношенні до ризику;
- сферою допустимих значень доходності є довірчий інтервал ризику з певними граничними значеннями;
- при оцінці ефективності проекту ставка дисконту та внутрішня норма рентабельності повинні враховувати ступінь ризику проекту;
- зміна основних показників доходності залежить від можливості підприємства кваліфіковано управляти ризиками.

Таким чином, аналіз ризику здійснюється спільним використанням статистичних, експертних і розрахунково-аналітичних методів. Це дозволяє виявити усі ризики з урахуванням специфіки кожного інноваційного проекту, а також оцінити ефект диверсифікації. Узагальнюючим критерієм для позитивного прийняття рішень щодо внесення конкретного проекту у портфель інновацій підприємства може бути показник середньоквадратичного відхилення економічної ефективності, який може бути розрахований і для портфеля в цілому.

5.4. Управління реалізацією портфеля інноваційних проектів

Запорукою успішної реалізації портфеля інноваційних проектів є необхідність дотримання певних вимог, обумовлених специфікою інноваційного проекту як комплексу заходів, що реалізується вперше:

– встановлення персональної відповідальності за реалізацію проекту, що передбачає призначення керівника проекту (проектного менеджера);

– чіткого розуміння цілей проекту на всіх рівнях управління організацією, що обумовлює необхідність структурування його завдань у просторі і часі;

– достатнього ресурсного забезпечення, яке досягається складанням бюджету проекту і розробленням графіка надходження фінансових ресурсів протягом періоду його реалізації;

– створення ефективної системи контролювання розвитку проекту, що потребує своєчасної та об'єктивної інформації щодо перебігу його реалізації у просторі і часі;

– формування спеціальної ланки в організаційній структурі, яка виконуватиме функції координування і регулювання розвитку проекту;

– створення згуртованої проектної команди.

Безпосередньо реалізація проекту починається зі структурування кожного проекту за видами робіт і виконавцями. Від цього залежить ясність цілей проектів для виконавців і учасників, що є неодмінною передумовою його успішної реалізації.

Планування (структурування) проекту має здійснюватися за участю всіх його виконавців, оскільки план дій передусім передбачає розподіл ролей, відповідальності й прав між ними, а відтак визначення чіткої послідовності дій кожного, терміни виконання робіт і витрати ресурсів. Оперативно-календарний план інноваційного проекту визначає тривалість і обсяги робіт, дати їх початку і виконання, резерви часу і величину ресурсів, необхідних для виконання кожного виду робіт і проекту загалом. Календарні розрахунки мають своєю метою регламентацію злагодженого і узгодженого перебігу робіт з врахуванням їх доцільної послідовності і взаємозв'язку за кожним завданням і організацією-виконавцем (детальні календарні плани) а також проекту загалом (зведений оптимальний календарний план).

Найпоширенішими методами планування реалізації портфеля інноваційних проектів є мережеві. Технологічно процес побудови мережевого графіка поділяється на такі етапи і кроки:

1. Уточнення цілей і обмежень кожного проекту:

– цілей: тривалість, якість;

– обмежень: вартість, наявність виробничих ресурсів.

2. Побудова мережевого графіка:

– складання переліку робіт;

– встановлення зв'язку між роботами, етапами (топология мережі);

– побудова мережі залежностей (окремі та зведені мережеві графіки).

3. Розробка календарного плану (часовий аналіз проекту):

- оцінювання тривалості кожної роботи;
- визначення тривалості виконання окремих завдань, етапів і стадій проекту і всього проекту;
- розрахунок параметрів мережі: розрахунок дат початку і закінчення кожного завдання і проекту загалом; визначення критичного шляху проекту; розрахунок резерву часу; оптимізація (перепланування мережі).

4. Оцінка наявних ресурсів, визначення необхідних ресурсів, їх вартості і розподіл ресурсів за завданнями проекту.

Використання для календарного планування проекту мережевих методів дає змогу:

- визначити найвідповідальніші роботи, які формують його критичний шлях;
- встановити мінімальний час завершення проекту;
- виділити роботи, завдання з високим ризиком;
- виявити найінтенсивніші періоди діяльності.

Основні процедури і методи мережевого планування портфеля інноваційних проектів застосовуються відповідно до загальної практики такого планування. Для проектів, що складаються із сотень найменш вартуваних робіт, які є і оперативне виконання функцій управління вручну є надто трудомістким і майже неможливим. Нині розроблені численні спеціальні системи програмного забезпечення для управління проектами, використання яких спрощує оптимізацію графіка виконання робіт і полегшує контролювання його виконання.

Після структурування проекту розробляють його бюджет. Вихідною інформацією для його складання є кошторисна документація проекту і календарний план виконання.

Бюджет проекту – детальний опис усіх надходжень і витрат у часі, планованих протягом життєвого циклу проекту.

Бюджет показує прийнятий рівень і структуру витрат за елементами:

- працівники;
- матеріали;
- устаткування;
- співвиконавці;
- накладні витрати;
- інші джерела витрат.

Бюджет повинен містити ще певний фінансовий резерв, необхідний для управління ризиками. Його величину визначають, виходячи з імовірного аналізу.

Після початку реалізації портфеля проектів бюджет є основою для контролю і аналізу здійснюваних витрат. Контролювання дотримання бюджету кожного проекту і портфеля проектів дає змогу вирішити два завдання:

- забезпечувати таку динаміку інвестицій, яка уможливує виконання усіх проектів відповідно до фінансових і часових обмежень;
- знизити обсяги витрат і ризиків проектів за рахунок оптимізації структури інвестицій і максимізації податкових пільг (якщо вони передбачені чинним законодавством).

Графік надходження коштів складається на основі вартості ресурсів, призначених для виконання робіт. Розподіл коштів за календарними періодами здійснюють поетапно:

1) послідовно підсумовують вартість всіх робіт календарного плану і будують інтегральну криву освоєння коштів протягом часу реалізації проекту; при цьому розглядають альтернативні варіанти планування витрат: при ранніх термінах початку робіт, пізніх термінах і усереднений, найімовірніший варіант розподілу витрат у часі;

2) розмір необхідних витрат в кожен відрізок часу визначають, підсумовуючи вартість робіт, що мають бути виконані протягом нього згідно з календарним планом;

3) розподіляють витрати у часі за кожним видом робіт, розглядаючи при цьому можливі варіанти використання коштів: нормальний, прискорений і уповільнений.

Складання плану фінансового забезпечення проекту дає змогу оцінити його фінансову здійснимість з врахуванням графіка надходження коштів, узгоджених з інвестором (див. рис. 5.6).

Якщо аналіз показав невідповідність планованих інвесторами грошових потоків потребам виконання обсягів робіт, у графік виконання робіт (або у графік надходження коштів) необхідно внести корективи.

Отже, структурування і бюджетування кожного інноваційного проекту регламентує його реалізацію у часі і збалансовує за ресурсами, створюючи передумови для успішної реалізації. Однак на реалізацію проекту впливає значна кількість зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників, що призводить до зміни часових і вартісних параметрів проекту. За цих умов важливим засобом реалізації поставлених цілей є контролювання ходу реалізації проекту, тобто контроль за виконанням календарних планів і витрачанням ресурсів.

Контролювання розвитку портфеля проектів є неодмінною складовою управління його реалізацією. Виділяють три напрями контролю: дотримання термінів, якості і вартості, кожен із яких передбачає провідну роль у його здійсненні певного учасника проекту.

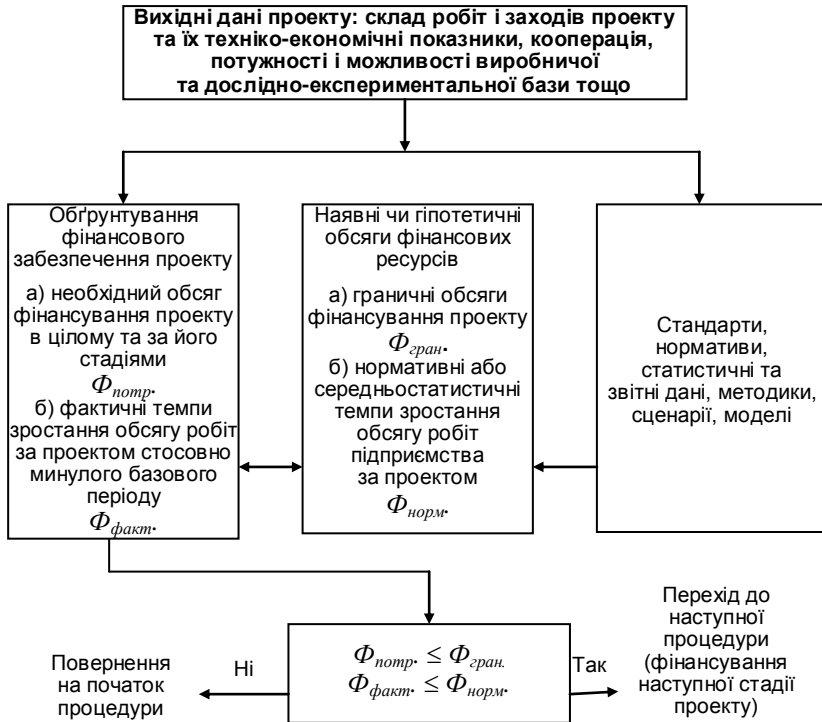


Рис. 5.6 – Схема оцінки фінансової здійсності інноваційного проекту

1. Контроль якості виконання проектів. Передбачає оцінювання відповідності виробничих потужностей і характеристик продукції або послуг встановленим технічним вимогам. Його здійснюють технічні фахівці з числа учасників проектної команди. Якість виконання всіх робіт є одним із чинників, що визначають ефективність проекту, оскільки забезпечує задоволення вимог замовника. У менеджменті проектів ефективним інструментом контролювання якості проекту є система TQM (Total Quality Management). Основний її принцип такий: координувати всі зусилля, спрямовані на досягнення рівня “нуль дефектів”, мінімізуючи їх вартість. Для цього заздалегідь розробляється комплекс технічних і технологічних заходів з перевірки, аналізу і внесення необхідних коригуючих дій, спрямованих на усунення будь-якого відхилення від встановлених стандартів;

2. Контроль термінів і вартості. Передбачає контролювання ходу виконання кожного проекту і портфеля проектів загалом. Його

здійснює замовник, для чого виконавці проектів складають регулярні звіти, які містять інформацію про обсяги виконаних робіт та їх матеріальну складову. Це дає змогу своєчасно виявити відхилення від плану реалізації та, за необхідності, внести корективи у нього. Такий контроль забезпечує реалізацію проекту у встановлені терміни і в межах виділених ресурсів.

3. Контроль вартості портфеля проектів. Переслідує дві мети – досягнення цілей кожного проекту і одержання планового прибутку від інвестицій, що планувались для реалізації портфеля проектів. Передбачає контролювання розвитку проектів інвесторами (кредиторами). Такий контроль ґрунтується на бюджеті проекту і визначення, чи використані кошти за цільовим призначенням.

Отже, контролювання проекту є постійним і структурованим процесом, спрямованим на перевірку виконання робіт і на їх коригування у разі відхилення від графіка. Його можна поділити на чотири стадії:

- моніторинг і аналіз результатів;
- порівняння досягнутих результатів із запланованими і виявлення відхилень;
- прогнозування наслідків ситуації, що склалася;
- коригуючі дії.

Залежно від точності, яку вимагають суб'єкти контролю, виділяють такі технології оцінювання виконання проекту:

- контроль на момент завершення робіт (метод “0–100”);
- контроль на момент 50-відсоткової готовності робіт (метод “50–50”);
- контроль у заздалегідь визначених точках проекту (метод контролю за віхами);
- регулярний оперативний контроль (через рівні проміжки часу);
- експертна оцінка ступеня виконання робіт і готовності проекту.

Контролювання термінів, вартості і якості вимагає від менеджера проекту детального і точного знання перебігу виконання робіт за проектом. Засобами отримання необхідної інформації є звіти про хід виконання робіт і робочі наради.

Незалежно від форми подання звітних даних вони повинні включати наступне:

- кошторисну вартість (сумарну, на конкретну дату або на даний період); це необхідно для порівняння фактичних і прогнозних результатів;
- фактичні результати: вони характеризують процес виконання поставлених завдань на конкретний період;

- прогнольні результати: вони характеризують очікуваний стан проекту і його складових на наступний період;
- відхилення, які показують, наскільки фактичні та прогнольні результати відрізняються від планових і розрахункових показників;
- причини: обставини, які спричинили або можуть спричинити відхилення траєкторії проекту від запланованої.

Інформацію, подану у звітах, аналізують на виробничих нарадах, на яких кожна група учасників дізнається про хід виконання робіт іншими групами і виконання програми проекту загалом. У ході обміну інформацією обговорюють можливості завершення робіт у визначені календарним планом терміни, визначають проблеми, труднощі і пропонують шляхи їх розв'язання, тобто регулюють хід реалізації проекту, як того потребують обставини.

Якщо реалізація якого-небудь проекту ускладнюється, говорять про його кризу. Необхідно проаналізувати причини її виникнення і зрозуміти, наскільки суттєвим є їх вплив на подальший розвиток портфеля проектів. Якщо проблема в адмініструванні цього проекту – розробити коригуючі заходи, що стосуються стилю керівництва, інформаційного забезпечення, розподілу ролей та функціональних обов'язків тощо, тобто, вдосконалити структуру управління проектом. Якщо ж причина у зміні умов реалізації проекту, необхідно продумати тактику наступних дій з метою лобювання інтересів учасників проекту, інакше він може бути достроково припинений (прикладом може бути відміна весною 2005 р. пільг інноваційним проектам, які реалізувалися у вільних економічних зонах України; це спричинило їх економічну невідповідність, наслідком чого стали спроби повернути пільги або ж приймалися рішення про згорання діяльності).

Висока динаміка споживчого ринку змушує підприємства швидко і адекватно реагувати на його зміни. Це досягається втіленням у життя інноваційних проектів, які можуть дати потужний імпульс розвитку підприємства, формуючи нові бізнес-процеси чи освоюючи нові зони господарювання. Для успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку різко зростає роль портфельного планування, яке полягає в знаходженні тієї межі між економічною ефективністю і ризиком, яка дозволила б вибрати оптимальну структуру портфеля інноваційних проектів. Зменшення ризику невдачі досягається кваліфікованим управлінням проектом протягом його життєвого циклу. Кожне управлінське рішення повинно бути ретельне обґрунтоване з врахуванням невизначеності ринкової ситуації та спрямоване на кінцевий результат – досягнення цілей проекту і розширення ринкових можливостей підприємства.

Контрольні питання та завдання

1. Що таке портфель інноваційних проектів і які стратегічні цілі ставляться при його формуванні?
2. Охарактеризуйте вплив складу портфеля на економічний розвиток підприємства.
3. З якою метою здійснюється інвестиційний аналіз в портфельному плануванні інноваційної діяльності?
4. Яка різниця між портфелями доходу і портфелями зростання?
5. Наведіть класифікацію портфеля проектів за різними ознаками.
6. Яких принципів слід дотримуватися при формуванні портфеля проектів?
7. Для чого здійснюється якісний і кількісний аналіз структури портфеля проектів?
8. Охарактеризуйте асортиментні групи інновацій на основі їх життєвого циклу.
9. Які групи проектів виділяють у матриці БКГ?
10. Охарактеризуйте послідовність маркетингового моніторингу ринку, який передує портфельному плануванню інновацій.
11. Вкажіть показники, що мають слугувати для попереднього відбору інноваційних проектів, що можуть увійти до складу портфеля інновацій.
12. Яким може бути вплив ризиків проектів у портфелі інновацій?
13. Опишіть ризики, які можуть впливати на реалізацію портфеля інновацій.
14. Охарактеризуйте якісні та кількісні методи оцінки ризиків проекту.
15. Які вимоги ставляться до управління портфелем інноваційних проектів?
16. У чому зміст мережевого планування реалізації портфеля інноваційних проектів?
17. Опишіть схему оцінки фінансової здійсності інноваційного проекту.
18. Охарактеризуйте напрями контролювання реалізації портфеля проектів.



СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Сутність і призначення системи збалансованих показників

Концепція збалансованих показників (Balanced ScoreCard) виникла як логічне продовження напрацювань багатьох вчених, що займалися проблемою підвищення ефективності управління організаціями у сфері реалізації управлінських рішень стратегічного характеру. З огляду на визначальну роль цілепокладання у стратегічному управлінні його ще називають “управлінням за цілями”. Стратегія описується низкою найважливіших цілей, що вказують пріоритетні завдання компанії, відповідно до яких у ході стратегічного планування здійснюється розподіл обмежених ресурсів.

У концепції стратегічного управління найважливішим завданням менеджменту є правильна оцінка тенденцій розвитку бізнес-середовища, що дає організації змогу створювати для себе ринки там, де їх ще нема. Управління реалізацією стратегії не передбачає усебічного і повсякденного адміністрування вищим менеджментом діяльності усіх структурних ланок організації, оскільки це зменшує її гнучкість. Взамін для цих ланок формується взаємопов’язана система цілей (показників) у сферах, які є ключовими для реалізації стратегії. Показники можуть бути різними, що знайшло відображення у різних методиках їх формування. Водночас майже всі методики цілепокладання охоплювали коло фінансових показників, оскільки орієнтували топ-менеджерів на підвищення ринкової вартості керованих ними підприємств. Здатність організації результативно впроваджувати свої стратегії, на думку фінансових аналітиків, є не що інше як ключовий нематеріальний актив, що визначає реальну вартість компанії.

Серед показників найпопулярнішими були: величина дисконтованого грошового потоку (DCF), економічна додана вартість (EVA), прибуток на акцію (ROE). Однак з часом стало зрозуміло, що надмірне

захоплення фінансово орієнтованими показниками при визначенні стратегічних цілей є небезпечним. По-перше, такий підхід у цілепокладанні концентрує увагу менеджерів на короткострокових цілях (прибуткові), а не на довгостроковій вигоді. Тим самим стимулюється відмова від довгострокових інвестицій, зокрема у модернізацію обладнання, навчання співробітників, дослідницьку діяльність.

По-друге, хоча фінансові показники і дають можливість оцінити фінансовий успіх підприємства, однак цього недостатньо для визначення причин успіху і виявлення подальших можливостей, оскільки у фінансовій звітності зміни на підприємстві і поза ним відображаються занадто пізно.

По-третє, фінансово орієнтовані стратегії можуть бути інтерпретовані по-різному, що може не відповідати місії підприємства і принципам його діяльності.

По-четверте, фінансові показники враховують тільки минулі події, а такі аспекти діяльності підприємства як задоволення клієнта, імідж фірми, задоволення співробітників та їх активність щодо подальшого поліпшення своєї роботи тощо, що є актуальними для фірми зараз і сприятимуть її успіху у майбутньому при фінансовій оцінці не враховуються.

Отже, коренем проблеми була невідповідність сучасних способів ведення бізнесу і методів оцінки їх результативності та ефективності, які ґрунтувалися переважно на фінансових показниках. Система цілей, що включала переважно фінансові показники, була “такою, що запізнюється”, і давала змогу приймати лише так звані “реактивні” управлінські рішення. Реактивний підхід спрямовував менеджерів на розроблення “стратегічних відповідей” на дії конкурентів. Однак “ущільнення” ринку, посилення конкурентної боротьби вимагало дій на випередження і поставило перед менеджментом нові завдання, які змінювали акценти у розробленні стратегії, націлювали менеджерів на проактивні дії.

Підприємницький успіх великою мірою лежить у інноваційній площині, що передбачає проактивні, випереджуючі рішення і дії менеджерів. Вони мають бути не лише на етапі формування стратегії фірми, а й на етапі її реалізації, даючи змогу оперативно реагувати на неочікувані зміни у середовищі господарювання. Для цього система фінансових показників має доповнюватися так званими “м’якими”, нефінансовими показниками, які мають перебувати з першими у логічному взаємозв’язку.

Зарубіжні теоретики менеджменту, розвиваючи методологію стратегічного управління, постійно розширюючи і вдосконалюючи, зокрема і інструментарій цілепокладання, запропонували використовувати систему комплексного врахування жорстких (фінансових) та м’яких (нефінансових) показників, що відображають процес реалізації страте-

гії підприємства і дають змогу ефективно ним управляти. Нові моделі на базі нової концепції управління реалізацією стратегії отримали загальну назву Performance Measurement (англ. – вимірювання досягнень) і найчастіше розглядалися як складова контролінгу. Перша із таких моделей з'явилась у Франції під назвою tableau de bord (“бортове табло”).

Концепція tableau de bord була розроблена французькими інженерами ще в 60-ті роки, але стала застосовуватися тільки на початку 90-х років. Зазвичай її порівнюють з кабіною управління літаком, яка ергономічно поєднує в собі всі показники, що відображають його рух. Мета tableau de bord – надання керівнику оперативної і лаконічної інформації про кожен підрозділ підприємства. Для цього кожному підрозділу (чи дочірньому підприємству) встановлюється генеральна мета, яка в свою чергу розкладається на цілі підпорядкованих структурних елементів. Останні досліджують визначені для них цілі на предмет виявлення ключових факторів успіху, які також оцінюються набором показників. За цими показниками керівник і контролює їх досягнення, що дає змогу вносити своєчасні корективи у діяльність підпорядкованих підрозділів за умови відхилень від запланованого. І хоча ця методика критикується за жорстку прив'язаність показників до організаційної структури підприємства і певного стратегічного напрямку розвитку, вона дає непогані результати в застосуванні.

Така ж ідея використання сукупності показників для оцінювання досягнутих результатів використовується у методиці Balanced ScoreCard (BSC). Її авторами є американські науковці Роберт Каплан та Девід Нортон, які вперше представили її у 1992 р. [65]. Вони зауважували, що топ-менеджери, як правило, приділяють занадто багато уваги фінансовим показникам оцінки діяльності організації, недооцінюючи при цьому роль факторів, що обумовлюють ці показники. Переважно фінансова орієнтація керівників часто приводить до незбалансованості їх стратегічного мислення. Як підкреслював Д. Нортон, топ-менеджери майже всіх компаній, де впроваджувалась BSC, прекрасно розуміли, яких фінансових результатів необхідно досягти при реалізації стратегії і які зміни необхідно зробити для цього у операційній (виробничій) діяльності. Водночас не було чіткого розуміння того, яким чином компанія має працювати із клієнтами, щоб досягти бажаного результату, або ж як використати повною мірою інтелектуальний капітал компаній для збільшення її шансів на успіх. Прагнучи перебороти подібний дисбаланс, автори Balanced Scorecard виділяють чотири основних напрями оцінки втілення стратегії – це фінанси, удосконалення внутрішніх процесів, клієнти, професійне і творче зростання співробітників (рис. 6.1) [65].



Рис. 6.1 – Напрями формування системи збалансованих показників

За необхідності компанії можуть збільшувати число важливих для них складових стратегії, додаючи, наприклад, такі як технологія або екологія. Для кожного із цих “вимірів” визначаються взаємозалежні цілі, результативність яких оцінюється на основі взаємообумовлених критеріїв. Так, наприклад, якщо поставлено мету довести показник ROI (коефіцієнт прибутку на інвестований капітал) до величини A , то для цього число клієнтів компанії потрібно збільшити на B %. Це потребує виведення на ринок C нових видів продукції. Для цього компанія повинна скоротити тривалість розробки продукту на D %, а виробничий цикл – на F %. Досягнення вказаних показників можливо за умови, що розробники та виробники продукції збагатяться знаннями на якусь умовну величину O .

Таке “стратегічне балансування” допомагає менеджерам глибше зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між усіма найважливішими аспектами діяльності організації. Це зменшує ймовірність того, що компанією буде створено продукт, який відповідає критеріям операційної ефективності, але не відповідає вимогам клієнтів, а також того, що компанія зосередить свою увагу на інвестуванні у розвиток виробництва, залишаючи поза увагою кадровий капітал, який є основним засобом формування конкурентних переваг.

Отже, концепція Balanced ScoreCard передбачає при формулюванні цілей і визначенні критеріїв їх досягнення виділення основних сфер діяльності компанії, які відповідають за її перспективний розвиток згідно з прийнятою стратегією. Найчастіше це – фінанси, клієнти, внутрішні процеси, персонал, за якими і розробляються критерії оцінювання ефективності. Для фірми складається стратегічна карта і встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями та критеріями. Використовуючи стратегічну карту, менеджери отримують відповідь на основні запитання: що необхідно зробити для вирішення стратегічних завдань, за рахунок чого компанія створює свою вартість, які процеси є ключовими у створенні доданої вартості тощо. У результаті діяльність компанії стає більш зрозумілою і структурованою.

За оцінками багатьох науковців і практиків, методика збалансованих показників сьогодні є найефективнішим інструментом стратегічного управління. Вона усуває невідповідність між орієнтацією сучасного бізнесу на проактивне управління і методами оцінки діяльності менеджерів, які ґрунтувалися переважно на фінансових показниках. Один із популяризаторів BSC, П. Нівен зазначає, що такі системи оцінки діяльності компанії були ідеальними “для машинних, орієнтованих на матеріальні активи раннях промислових підприємств, але вони погано пристосовані для виявлення вартісноутворюючих механізмів сучасної

комерційної організації. Нематеріальні активи, такі як знання працівників, відносини з клієнтами і постачальниками, а також культура новаторства – ось ключ до створення вартості в сучасній економіці”. І далі він підкреслює: “В епоху швидких змін ефективне здійснення розробленої стратегії відіграє вирішальну роль, однак дев’яти із десяти організаціям це не вдається. Для цього необхідна система оцінювання, здатна урівноважити, збалансувати точність і цілісність фінансових даних сьогоденніми факторами економічного успіху, і таким чином забезпечити втілення стратегії у життя” [65].

Отже, BSC – це інструмент управління стратегічним розвитком бізнесу, заснований на трансформації стратегії в терміни чітких завдань і показників, що вимірюють ефективність рішення даних завдань; система, спрямована на реалізацію стратегії підприємства або, у адаптованому варіанті, – на формування стратегічно орієнтованої компанії.

BSC є ніби загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, який дає змогу:

- розробити стратегію розвитку підприємства;
- донести її до кожного організаційного рівня;
- трансформувати під неї систему організації бізнесу;
- спроектувати стратегічні цілі на рівень оперативного управління;
- забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей у поточному режимі.

Маючи у своєму розпорядженні вимірювані показниками фактори успіху, менеджери мають змогу порівнювати поточну ефективність з ідеальною (за критеріями). Таким чином, BSC є своєрідним засобом моніторингу та ефективним інструментом як поточного, так і стратегічного управління стратегією підприємства. Вона використовується більшістю провідних західних компаній для вибору, документування та інтерпретації об’єднаних причинно-наслідковими зв’язками фінансових і нефінансових показників, що відображають процес реалізації стратегії компанії [65]. Нині більшість із компаній, що входять до списку 500, який щорічно публікує журнал “Fortune”, використовують у своїй діяльності BSC. Серед них – Volvo, KappAhi, Halifax, Xerox, ABB, SKF, Skandia, Electrolux, Nat West Life, British Telecom, Coca-Cola та ін.

Дослідженням прикладних аспектів застосування BSC у сфері стратегічного управління, займаються і науковці пострадянських країн – О. Денисенко, Б. Грицай, С. Калінін, М. Кутракова, М. Леснікова, А. Недосекін, К. Овчаренко, Л. Савицька, Д. Попов та ін. Їх розробки та рекомендації націлені на конкретизацію системи показників стосовно діяльності окремих підприємств або ж на адаптацію методики BSC до окремих завдань стратегічного управління, зокрема, управління інноваційним розвитком підприємств. Всі вони підкреслюють універсаль-

ність і ефективність методичного підходу Р. Каплана і Д. Нортон до формування сукупності показників діяльності підприємства, звертаючи увагу на те, що формування показників краще всього здійснювати в контексті ланцюжка вартості продукції підприємства.

Як зазначалося раніше (розд. 4), поняття ланцюжка вартості ввів М. Портер [73]. Він акцентував на тому, що конкурентні переваги компанії не можна зрозуміти, вивчаючи компанію загалом. Необхідно детально проаналізувати всі етапи створення продукції – починаючи від її виробництва і завершуючи маркетинговими заходами для стимулювання збуту. Тільки так можна зрозуміти, де і коли з'являється прибуток, а де переважають надлишкові витрати.

Саме з погляду формування доданої вартості й аналізуються виробничі процеси і маркетингова діяльність з тим, щоб націлювати менеджмент на їх вдосконалення за якісними і витратними параметрами. З огляду на важливість цих параметрів для забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства найбільша увага приділяється раціоналізації виробничого процесу. На жаль, на вітчизняних підприємствах, які використовують BSC, за основу формування показників приймається так званий механістичний підхід, де працівники розглядаються лише як виконавці операцій, що процедурно описані відповідно до особливостей технологічного процесу. Тому більше акцентується на формуванні системи показників, що характеризують перебіг виробничого процесу, наприклад, рівня матеріальних запасів на виробничих складах, ритмічності виконуваних робіт, рівня виробничих витрат, бездефектній роботі тощо. Водночас показники, що характеризували б участь персоналу у вдосконаленні виробничої діяльності, враховуються надто загально, наприклад, процент розвинутих навичок працівників.

Однак розробники BSC, пропагуючи свою методика, наголошували на тому, що фінансові успіхи неможливі без належної уваги з боку менеджменту до розвитку персоналу. Саме персонал нині є ключовим чинником розвитку кожної організації, тому необхідно культивувати лояльність працівників щодо компанії, що проявлятиметься в кінцевому підсумку у їх прагненні поліпшувати свою діяльність.

Лояльність до підприємства можна розглядати як бажання кожного співробітника ідентифікувати себе з його цінностями й стратегією. Високий рівень лояльності абсолютно необхідний для впровадження будь-якого етапу стратегії компанії, оскільки він є необхідною передумовою ефективної праці. При цьому існує пряма залежність між ефективністю праці співробітників підприємства, задоволеністю його клієнтів і фінансовим результатом. Про це свідчать результати діяльності компанії Sears, яка використовувала методика BSC для виведення компанії із кризи, в якій вона опинилась на початку 90-х років. Поставивши

за мету зробити компанію привабливою для інвесторів, топ-менеджери передусім зосередили увагу на тому, щоб зробити її привабливою для своїх співробітників. Для цього було створено систему розвитку професійної компетентності співробітників, яка лягла в основу системи підбору персоналу й управління його діяльністю, а також вдосконалення винагороджування й просування співробітників. Був створений Університет Sears, у якому персонал здобував знання й навички, необхідні для втілення стратегії.

Результати були вражаючі. “Ми побачили, – ділилися враженнями керівники, – що зміна ставлення співробітників до роботи не тільки поліпшила рівень обслуговування клієнтів й зменшила плинність персоналу, а й сприяла тому, що співробітники стали рекомендувати Sears своїм друзям, родичам й іншим реальним клієнтам. Ми також виявили, що усвідомлення співробітниками прямого зв’язку між роботою кожного й стратегічними цілями компанії позитивно відбилося на їх ставленні до роботи. Нам вдалося відобразити цей зв’язок у цифрах. Ми почали фіксувати, як зміни в рівні професійної підготовки або ділової активності співробітника впливають на збільшення доходів компанії. А менеджер з персоналу, приміром, доповідав керівникам компанії, що 5-бальне поліпшення ставлення співробітника до роботи привело до підвищення рівня задоволеності клієнтів на 1,3 бали, що у свою чергу сприяло зростанню доходів компанії на 5 %”.

Отже, методика Balanced ScoreCard націлює розробників на визначення причинно-наслідкових зв’язків між стратегічними цілями організації та завданнями усіх її структурних ланок і функціональних служб, показуючи, яких результатів треба досягти менеджерам різних рівнів та окремим виконавцям для того, щоб став реальним кінцевий результат – зросли обсяги товарообігу, маса прибутку, рівень рентабельності тощо. Особлива увага приділяється ключовим факторам успіху.

Причинно-наслідкові зв’язки між фінансовими критеріями й ключовими факторами успіху будуються за допомогою гіпотез і припущень, які перевіряються після досягнення (недосягнення) заданих кількісних показників. Далі в процесі оцінки ефективності впровадження стратегії фіксуються досягнення і виявляються допущені помилки, на основі чого у стратегічний процес вносяться відповідні корективи. Надзвичайно важливо, щоб про успіхи та невдачі знали працівники компанії. В іншому випадку значна частина персоналу залишиться осторонь стратегічного процесу, не буде розуміти логіку дій вищого менеджменту.

Впровадження Balanced Scorecard здебільшого стикається з труднощами, викликаними складністю встановлення причинно-наслідкових зв’язків між діями виконавців і фінансовими результатами та надмірною кількістю показників, які використовуються для такої оцінки.

Згідно з даними дослідження, проведеного Американським центром продуктивності і якості, менеджери можуть ефективно управляти одночасно не більш ніж десятьма показниками. Дослідники зауважують, що визначити, наскільки ефективно застосовується Balanced Scorecard, можна за динамікою поліпшення тих аспектів діяльності компанії, які оцінюються за допомогою цієї системи. Зазвичай розрив між реальними й заданими результатами повинен скорочуватися на 50 % кожні дев'ять місяців. Якщо цей показник істотно нижче, це означає, що Balanced Scorecard застосовується неефективно. Причиною цього може бути або її надмірна перевантаженість, або ж низька результуюча програми впровадження змін. Отже, проблема не в ефективності самої методики Balanced Scorecard, а у вмінні її застосовувати. Передусім важливо чітко уявляти, що є бажаним результатом діяльності, що формує її ефективність.

Ефективність діяльності може характеризуватися підвищенням продуктивності, зниженням витрат, тобто ефективністю виконання виробничих операцій, яка досягається оптимізацією бізнес-процесів. При цьому необхідно розуміти, що має бути предметом управлінського впливу – технологічний процес чи бізнес-процес, який включає значно ширше коло показників, за допомогою яких описується його ефективність. Слід також мати на увазі, що нехтування такими факторами, як відносини із клієнтами й партнерами, що склалися на сьогодні, знаннями й досвідом співробітників тощо, не сприятиме досягненню підприємством довгострокових цілей.

Однак не слід прагнути до того, щоб за допомогою показників описати якнайдетальніше роботу кожного виконавця. Наприклад, щоб оптимізувати стратегію розвитку виробничого підприємства за критерієм вартості, потрібно перевести всі бізнес-процеси на мову доходів/витрат і грошових потоків. На верхньому рівні, як правило, можна виділити приблизно п'ять-десять бізнес-процесів: виробництво, продаж, постачання, ремонт, персонал, фінанси тощо. Кожний з них поділяється приблизно на три-сім підпроцесів, які, у свою чергу, охоплюють ще три-сім операцій. Цих трьох рівнів, як правило, досить для опису бізнесу, оскільки операції вже виконують робітники. Отже, цілі необхідно визначати для 45–49 операцій третього рівня. Проте кожна така операція виконується із залученням двох-чотирьох елементів витрат (праця, матеріали, послуги, амортизація на капітал). У результаті повна оптимізаційна модель підприємства включатиме приблизно 180–5880 змінних або, при усереднених параметрах, 1400 змінних, які необхідно моніторити [65].

Отже, важливо розуміти, що вибір показників ефективності є досить складним завданням. На сьогодні існують сотні рекомендацій різних консалтингових фірм щодо формування сукупності показників оцінювання ефективності бізнес-процесів. Наприклад, тільки для топ-

менеджменту їх може бути встановлено біля 60. Частина їх орієнтована на досягнення поточних результатів, частина – на перспективу, деякі з них мають змінюватися у часі, а деякі – ні; одні впливають на винагороду, а інші використовуються для оперативного контролю тощо. Щоб не заплутатися у нетрях рекомендацій, за точку відліку необхідно брати бізнес-цілі підприємства – те, заради чого і має сенс управляти ефективною. Науковці рекомендують дотримуватися при впровадженні BSC певної послідовності дій [65]:

- 1) розмежувати стратегічні і оперативні цілі підприємств;
- 2) окреслити коло зацікавлених осіб у розвитку підприємства і визначити спектр інформації, яка повинна їм надаватися;
- 3) визначитися з концепцією вимірювання досягнень – цілком імовірно, що на практиці вже існує концепція, яка відповідає галузевому профілю підприємства;
- 4) виділити області й сфери діяльності підприємства, відповідальні за стратегічні й оперативні цілі та відповідну інформацію, яка відображає їх досягнення;
- 5) впровадити систему показників;
- 6) через певний час проаналізувати роботу за показниками;
- 7) “зібрати все воедино” – в одну концепцію – і пов’язати її зі стратегічною метою.

Така послідовність дає змогу спершу перевірити дію показників (їх вплив на мотивацію працівників) і лише потім сформувати єдиний ланцюжок показників з різних сфер діяльності, об’єднуючи їх стратегічною метою.

6.2. Принципи побудови і формування сукупності показників збалансованої системи

Формування сукупності показників є основою Balanced Scorecard. Із доволі великої множини тих, що можуть описувати результативність роботи підрозділів та ключового персоналу, слід відібрати лише ті, які дійсно відображають сутність стратегії. Тому для кожної стратегії має бути сформована своя система показників.

Для того, щоб правильно описати складові стратегії за допомогою системи показників, слід дотримуватися певних критеріїв їх відбору:

– *забезпечення зв’язку зі стратегією*. Це завдання є доволі складним. Більшість підприємств використовують так звані діагностичні показники діяльності, які необхідні для забезпечення ефективного поточного функціонування підприємства, але не пов’язані зі стратегією безпосередньо і не є визначальними для її реалізації. Наприклад, підп-

риємства, що реалізують стратегію фокусування на задоволенні потреб клієнтів обраного сегмента ринку, важливим завданням вважають ретельне вивчення цих потреб (як існуючих, так і потенційних). Але не можна при цьому ігнорувати питання матеріально-технічного забезпечення (операційна досконалість) чи функціональності продукту (лідерство за продуктами). Для того, щоб підтримувати певні стандарти у цих сферах діяльності, в BSC необхідно ввести відповідні показники;

– **кількісне визначення.** Чітке кількісне відображення результату, який описує процес реалізації стратегії, дає змогу відповідальним за виконання однозначно розуміти своє завдання на планований період, а органам контролю – оцінити ступінь досягнення очікуваного результату;

– **доступність.** Дотримання цього критерію дає змогу мінімізувати витрати на створення системи інформаційного забезпечення. Тих показників, які важко отримати без додаткових інвестицій у створення такої системи, слід уникати;

– **зрозумілість.** Застосування системи збалансованих показників повинно спонукати до діяльності. Цього важко досягти, якщо відповідальні за виконання робіт не розуміють значення і спрямованості показників, якими оцінюється їх робота, не знають, позитивно чи негативно впливає збільшення чи зменшення певного показника на реалізацію стратегії;

– **збалансованість.** Показники повинні бути пов'язані між собою таким чином, щоб поліпшення одного показника сприяло поліпшенню іншого;

– **релевантність.** Показники повинні точно відображати процес, даючи змогу вносити необхідні корективи у разі відхилення його перебігу від запланованої траєкторії. Для цієї мети можна використовувати індекси. Наприклад, задоволення працівників своєю роботою може відображатися через індекс середньозважених результатів плинності кадрів, рівня невиходів на роботу тощо. Однак індекси мають свою межу застосування, інколи є не зовсім зрозумілими працівникам, тому в загальній сукупності показників їх не повинно бути багато.

Для формування сукупності показників за вказаними критеріями доцільно використовувати табличний метод (табл. 6.1). За кожною із складових стратегії виділяється певна сукупність показників, яка потім перевіряється на відповідність критеріям. Для цього можна використати 10-бальну шкалу, за якою оцінюють кожен показник. Наприклад, доступність показника доданої економічної вартості може бути оцінена у 10 балів з огляду на її фінансовий характер, однак за критерієм зрозумілості він може бути оцінений у 5 балів чи менше, оскільки більшість працівників не знають його економічної суті.

Аналіз розміщених у таблиці показників дає змогу відсіяти ті з них, які не відповідають зазначеним критеріям, або ж уточнити формулювання показника таким чином, щоб така відповідність мала місце.

Таблиця 6.1 – Таблиця для відбору показників збалансованої системи

Показник	Зв'язок зі стратегією	Кількісне вираження	Доступність	Зрозумілість	Збалансованість	Релевантність	Бали	Примітка
Фінанси								
Показник 1								
Показник 2								
Показник 3								
Клієнти								
Показник 1								
Показник 2								
Показник 3								
Внутрішні процеси								
Показник 1								
Показник 2								
Показник 3								
Навчання і розвиток персоналу								
Показник 1								
Показник 2								
Показник 3								
Загальна оцінка поточних показників								

Практика застосування BSC на багатьох підприємствах показала, що складові збалансованої системи показників можуть містити різну їх кількість:

– **фінанси**. Від трьох до чотирьох показників очікуваних фінансових результатів, які відображають стратегічні фінансові цілі організації;

– **клієнти**. Від п'яти до восьми показників. Склад показників містить багато випереджаючих індикаторів, які характеризують формування умов для збереження лояльності клієнтів;

– **внутрішні процеси**. Від п'яти до десяти показників залежно від сфери діяльності. Вони повинні відображати ключові процеси підприємства, які необхідно зробити досконалими, щоб продукція та послуги підприємства мали більшу споживчу цінність для клієнтів, ніж ті, які пропонують конкуренти;

– **навчання і розвиток персоналу**. Від трьох до шести показників. Ці показники є рушійними силами інших трьох складових стратегії підприємства. Найчастіше саме їх складно виявити і узгодити.

Наступним кроком після формування сукупності показників є складання їх інформаційного словника, приклад чого наведено в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 – Приклад складання інформаційного словника показників збалансованої системи

Складова: Клієнти	Номер / Назва показника: КО1 / Рейтинг лояльності клієнтів	Відповідальний: П.О. Фесенко, начальник відділу маркетингу
Стратегічні цілі: Зростання обсягу доходу від реалізації продукції		Стратегічне завдання: Підвищити лояльність клієнтів
Опис показника: Рейтинг лояльності клієнтів показує процент опитаних клієнтів, які вказали, що віддають перевагу нашій продукції, а не продукції конкурентів і знову будуть купляти її у нас. Наші дослідження показують, що лояльні клієнти роблять закупки частіше і рекомендують нашу торгову марку іншим. Тому вважаємо, що підвищення лояльності клієнтів, допоможе досягти стратегічної цілі зростання обсягу доходу від реалізації продукції		
Часова характеристика показника: Такий, що запізнюється	Періодичність контролю: Щоквартально	Одиниця вимірювання: Проценти
Полярність: Високий результат – добре		
Формула: Кількість респондентів щоквартальних опитувань, які відповіли “так” на питання “Чи віддаєте Ви перевагу нашій продукції, а не продукції конкурентів?” і питання “Чи будете Ви знову купляти нашу продукцію?” – <i>розділити</i> на загальну кількість респондентів		
Джерело даних: Дані для цього показника надаються компанією “АВВ” за опитуваннями суспільної думки. Кожен квартал вони здійснюють вибіркове опитування наших клієнтів і надають результати в електронному вигляді відділу маркетингу. Дані містяться в електронних таблицях MS Excel (МКТ ОПРОС.xls, рядки 14 і 15). Дані надходять на 10-й робочий день по закінченні кварталу		
Якість даних: Висока – надходять автоматично від незалежної сторони		Збирач даних: В. Петров, аналітик відділу маркетингу
Базові результати: Останні дані, отримані від “АВВ”, показують, що лояльність клієнтів складає 59 %.		Норма: I кв. 2005: 65 %; II кв. 2005: 68 %; III кв. 2005: 72 %; IV кв. 2005: 75 %
Обґрунтування норми: Досягнення лояльності клієнтів – важливий елемент нашої стратегії зростання доходу. Норма щоквартального збільшення показника в цьому році вища, ніж у минулому, оскільки вона відображає посилення нашої орієнтації на лояльність		
Ініціативи	1. Сезонні рекламні заходи	
	2. Проект з налагодження стосунків із клієнтами	
	3. Навчання з обслуговування клієнтів	

Сформована за такими рекомендаціями система показників буде дійсно збалансованою і зрозумілою виконавцям. Разом з тим слід розуміти, що методика BSC не повинна бути детальною інструкцією з виконання роботи, вона має лише показувати, за якими основними результатами повинна оцінюватися робота у найважливіших для організації сферах діяльності. Такий підхід дає змогу використовувати BSC для управління реалізацією стратегії різних за масштабами і видами діяльності підприємств, в тому числі і для управління реалізацією окремих бізнес-проектів. Основним чинником, який необхідно приймати до уваги при формуванні сукупності показників, є їх безпосередній зв'язок із результативністю та ефективністю діяльності.

Місце процедури формування системи збалансованих показників у сукупності дій із планування інноваційної діяльності підприємства відображено на рис. 6.2. Зважаючи на те, що основними структурними ланками, які відповідають за втілення у життя стратегії інноваційного розвитку мають бути відділи маркетингу, НДПКР, фінансовий, відділ головного технолога, управління персоналом, саме для цих відділів першочергово формується система показників.

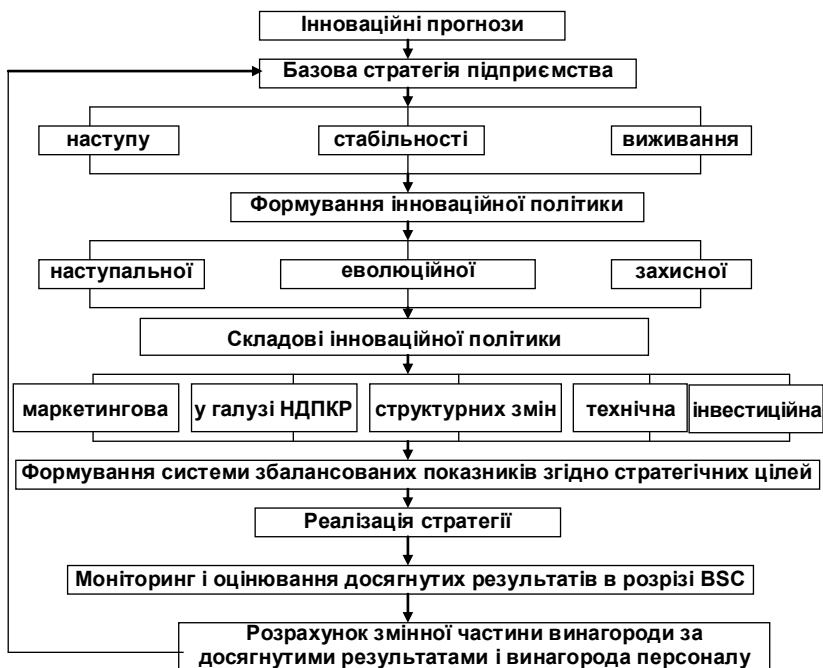


Рис. 6.2 – Формування і управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства з використанням BSC

Для управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства необхідно сформулювати ефективну мотиваційну систему. Вона відображається у порядку винагороджування керівників функціональних відділів за досягнення встановлених критеріїв.

6.3. Розрахунок винагороди функціональним і лінійним менеджерам на основі BSC

Реалізація стратегії інноваційного розвитку загалом відобразить зростання ринкової вартості підприємства. Тому загальний розмір преміального фонду $ПФ$, який може бути використано для стимулювання його менеджерів, доцільно визначати як певний відсоток від зростання цієї вартості. Однак не завжди зростання ринкової вартості підприємства залежить від цілеспрямованих дій його менеджерів. Як показує динаміка індексів фондового ринку у період 2008–2010 років, суттєво впливають на це глобальні макроекономічні тенденції – фінансово-економічна криза спричинила обвал фондових ринків і ринкова вартість багатьох компаній суттєво знизилась. Водночас багато із них залишаються прибутковими. Тому узгодженим рішенням власників підприємницької структури доцільно преміальний фонд формувати із чистого прибутку.

Універсальна формула розрахунку преміального фонду може мати вигляд:

$$ПФ = Pn \cdot \Delta PC \cdot ЧП, \quad (6.1)$$

де Pn – розмір преміального фонду за збільшення ринкової вартості підприємства на 1 %, у відсотках від чистого прибутку $ЧП$, визначається узгодженим рішенням його власників, наприклад, Радою акціонерів; ΔPC – зміна (у відсотках) ринкової вартості підприємства за звітний період (за відсутності об'єктивних причин зменшення ринкової вартості, зумовлених дією макроекономічних чинників, змінна частина винагороди не виплачується; за наявності таких причин, проте по завершенні звітного періоду з чистим прибутком преміальний фонд нараховується без збільшувального коефіцієнта).

Розподіл преміального фонду має здійснюватися між працівниками функціональних служб з урахуванням ролі відповідної функціональної стратегії у реалізації завдань інноваційного розвитку підприємства на певному етапі його життєвого циклу:

$$Пфв_i = ПФ \cdot \alpha_i, \quad (6.2)$$

де $Пфв_i$ – премія, що нараховується i -му функціональному

відділу за результатами звітного періоду; α_i – вагомість внеску i -го функціонального відділу у загальні результати, яка змінюється відповідно до ролі даної функціональної стратегії у реалізації стратегічних цілей підприємства на даному етапі його життєвого циклу.

Очевидно, що для забезпечення ефективності мотивуючого впливу дія стимуляторів має бути регулярною, а критерії оцінювання поведінки об'єкта управління зрозумілими і об'єктивними. Тому авторами збалансованої системи показників наголошується на необхідності їх каскадування у розрізі структурної ієрархії для збільшення рівня конкретизації та відображення специфіки роботи кожної структурної ланки, задіяної у керованому процесі. З урахуванням вітчизняної практики підприємництва та специфіки інноваційної діяльності для топ-менеджерів підприємства рекомендується враховувати наступні показники:

- показник чистої рентабельності власного капіталу – він підвищує зацікавленість вищого менеджменту у зростанні прибутковості підприємства;

- розмір дивідендів на одну акцію – це стимулюватиме сплату дивідендів акціонерам. Розмір дивідендів встановлюватиметься загальними зборами акціонерів і залежатиме від стратегічних планів підприємства щодо його розвитку. Цим самим акціонери долучатимуться до прийняття рішень стосовно фінансування масштабних інноваційних проектів;

- показник зростання капіталовіддачі – для стимулювання ефективнішого використання основних засобів підприємства (що може бути результатом організаційно-технічних нововведень);

- показник зростання обсягів валового доходу – стимулюватиме розвиток бізнесу у напрямках задоволення споживчого попиту.

Ця сукупність фінансових показників матиме певні значення і різну вагомість, виходячи із стратегічних завдань підприємства (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 – Приклад сукупності фінансових показників для розрахунку винагороди топ-менеджеру підприємства

Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %*
Зростання ринкової вартості підприємства, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	1. Чиста рентабельність власного капіталу	Числове значення встановлюється	35
	2. Зростання валового доходу	згідно стратегічного завдання компанії	25
	3. Зростання загальної капіталовіддачі		20
	3. Розмір дивідендів на одну акцію	За рішенням зборів акціонерів	20

Примітка. *Коефіцієнти вагомості відповідають стратегії помірною зростання.

Реалізація стратегії наступу (стадія життєвого циклу “Зростання”) передбачатиме інше співвідношення зазначених показників (значне зростання показника валового доходу, проте невисоке значення чистої рентабельності власного доходу і невисокий розмір дивідендів). Якщо ж інноваційна стратегія передбачає технологічне оновлення, для чого потрібні значні інвестиції, то це вимагатиме також зменшення розміру дивідендів. На період технологічних змін не можна планувати і зростання показника загальної капіталовіддачі, оскільки віддача від суттєвого збільшення капіталовкладень у нову технологію наступить пізніше.

На відміну від топ-менеджменту, сукупність показників для функціональних служб підприємства має охоплювати як фінансові, так і не фінансові показники, оскільки специфіка роботи не завжди може бути оцінена у вигляді фінансового результату. Розглянемо це на прикладі служби маркетингу, яка відіграє основну роль у формуванні напрямів інноваційної діяльності.

По-перше, формування системи показників для служби маркетингу має вирішувати завдання збільшення обсягу реалізації продукції. Тим самим забезпечуватиметься виконання основних функцій служби маркетингу – вивчення потреб споживачів і внесення відповідних змін у товарно-продуктовий портфель з огляду на виникнення нових потреб.

Незважаючи на те, що служба маркетингу повинна визначати напрями інноваційних змін, вона мусить забезпечувати також і ефективне просування традиційного продукту на ринок. Це може бути зроблено завдяки збереженню постійних партнерів (споживачів продукції), ефективній рекламній кампанії і залученню додаткових клієнтів, формуванню пропозицій з упровадження нових видів продукції. З урахуванням цього й встановлюють сукупність показників, їх вагомість і критерії їх досягнення. Названі показники повинні знайти відображення у системі BSC.

Важливою умовою активної і плідної інноваційної діяльності організації є здатність персоналу продукувати інноваційні ідеї та впроваджувати новачки, що створюватимуть конкурентні переваги. Ставлення вищого менеджменту до працівників підприємства як його ключового ресурсу, здатного продукувати інновації, має проявлятися у заохоченні розвитку їх творчих здібностей, у наданні можливості отримання нових знань за рахунок підприємства, у залученні їх до участі в обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень тощо. Отже, відповідні дії менеджерів також повинні бути оцінені певними показниками, які забезпечуватимуть підвищення здатності працівників до створення і реалізації інновацій.

Через систему показників оцінки роботи менеджерів функціональних служб має бути відображено зв'язок між базовою стратегією розвитку підприємства і функціональними стратегіями з урахуванням зміни пріоритетності у їх діяльності на різних етапах життєвого циклу (табл. 6.4–6.6).

Таблиця 6.4 – Система BSC для основних функціональних служб підприємства при реалізації наступальної стратегії (стадія життєвого циклу “Зростання”)*

Функціональна структурна ланка	Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Топ-менеджер	Зростання ринкової вартості підприємства, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	1. Чиста рентабельність власного капіталу	10 %	35
		2. Зростання валового доходу	20 % річних	25
		3. Зростання загальної капіталовіддачі	5 % річних	20
		4. Розмір дивідендів на одну акцію	Згідно з рішенням зборів акціонерів	20
Фінансова служба	Забезпечення фінансової стійкості і підприємства й фінансування реальних інвестиційних проектів	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	30
		2. Зростання рентабельності активів	1 % річних	30
		3. Коефіцієнт маневреності	0,5	20
		4. Коефіцієнт оборотності запасів	З урахуванням галузевої специфіки	10
		5. Вартість залученого капіталу	Не більше 12 %	10
Служба маркетингу	Збільшення обсягу реалізації продукції	1. Зростання обсягу продажу освоєної продукції за рахунок нових ринків	5 %	45
		2. Лояльність клієнтів (процент повторних придбань)	98 %	20
		3. Ефективність рекламної кампанії	15 %	35

Продовження таблиці 6.4

1	2	3	4	5
Управління операціями	Ритмічний випуск продукції згідно з замовленнями; забезпечення стандартів ISO 9000 (9001)	1. Зменшення частки виробничих витрат у собівартості продукції	За кожний процент	10
		2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
		3. Дотримання графіків виконання робіт	Згідно з календарним планом	15
		4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва		15
		5. Процент використання виробничої потужності	95 %	30
НДПКР	Підвищення конкурентоспроможності продукції	1. Зростання обсягу продажу за рахунок вдосконалення функціональних характеристик	2 %	30
		2. Скорочення операційних витрат за рахунок вдосконалення бізнес-процесів	15 %	20
		3. Рівень конкурентоспроможності продукції порівняно з кращими світовими зразками	110 %	50
			100	60
Служба управління персоналом	Підвищення зацікавленості працівників у розвитку їх фахових компетенцій і участі у нововведеннях	1. Процент працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	30 % щорічно	15
		2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	10 % від складу ПВП	30
		3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12 %	20
		4. Плинність кадрів	5 %	15
		5. Витрати на навчання персоналу	3 % від ФОП	20

**Примітка.* Уточнено і доповнено з урахуванням [160].

Таблиця 6.5 – Система BSC для основних функціональних служб при реалізації захисної стратегії (стадія “Зрілість”)

Функціональна структурна ланка	Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %
1	2	3	4	5
Топ-менеджер	Збереження ринкових позицій недопущення втрати ринкової вартості підприємства	1. Чиста рентабельність власного капіталу	5 %	25
		2. Зростання валового доходу	5 % річних	40
		3. Рівень фондівдачі	Не нижче досягнутого	15
		4. Розмір дивідендів на одну акцію	Згідно з рішенням зборів акціонерів	20
Фінансова служба	Забезпечення фінансової стійкості підприємства, оптимізація складу інвестиційного портфеля	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	30
		2. Підтримання досягнутого рівня рентабельності активів	1 % річних	30
		3. Коефіцієнт маневреності	0,5	20
		4. Рівень віддачі від портфельних інвестицій	Не менше внутрішньої норми рентабельності	10 10
Служба маркетингу	Збільшення обсягу реалізації продукції	1. Збереження рівня продажу освоєної продукції	Не менше 90 % попереднього	25
		2. Лояльність клієнтів (процент повторних придбань)	80 %	20
		3. Зростання обсягу продажу за рахунок виведення на ринок нових продуктів	Не менше 2 %	30
		4. Ефективність рекламної кампанії	10 %	25

Продовження таблиці 6.5

1	2	3	4	5
Управління операціями	Випуск продукції згідно з замовленнями; забезпечення стандартів ISO 9000 (9001)	1. Зменшення частки виробничих витрат у собівартості продукції	За кожний процент	20
		2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
		3. Дотримання графіків виконання робіт	Згідно з	15
		4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва	календарним планом	15
		5. Процент використання виробничої потужності	85 %	20
НДІПКР	Збереження конкурентоспроможності продукції	1. Збільшення обсягу продажу за рахунок розширення асортиментного ряду	2 %	30
		2. Скорочення операційних витрат за рахунок вдосконалення бізнес-процесів	15 %	30
		3. Рівень конкурентоспроможності продукції порівняно з кращими світовими зразками	Не нижче 90 %	40
Служба управління персоналом	Підвищення зацікавленості працівників у розвитку їх фахових компетенцій і участі у нововведеннях	1. Процент працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	30 % щорічно	15
		2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	10 % від складу ПВП	30
		3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12 %	20
		4. Плинність кадрів	5 %	15
		5. Витрати на навчання персоналу	3 % від ФОП	20

Таблиця 6.6 – Система BSC для основних функціональних служб підприємства при реалізації стратегії скорочення (стадії “Занепад” і “Відродження”)*

Функціональна структурна ланка	Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %
1	2	3	4	5
Топ-менеджер	Збереження рентабельних і закриття неперспективних бізнес-ліній, недопущення банкрутства	1. Чиста рентабельність власного капіталу	Не менше критичного рівня	30
		2. Обсяги валового доходу		45
		3. Вартість майна підприємства	Не нижче залишкової вартості ОФ	25
Фінансова служба	Забезпечення ліквідності і платоспроможності підприємства	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	30
		2. Диверсифікація портфеля інвестицій	Максимізація ринкової ціни фінансових інструментів	20
		3. Скорочення витрат	Відповідно до програми санації	20
		4. Реструктуризація заборгованості	За недопущення банкрутства	30
Служба маркетингу	Диверсифікація бізнесу	1. Забезпечення продажу виготовленої продукції	Не менше 90 %	30
		2. Розмір допустимих знижок	Недопущення ціни продажу нижче собівартості	15
		3. Зростання обсягу продажу за рахунок виведення на ринок нових продуктів	Не менше 5 %	30
		4. Ефективність рекламної кампанії	15 %	25

Продовження таблиці 6.6

1	2	3	4	5
Управління операціями	Раціоналізація операцій в умовах зменшення масштабів виробництва	1. Скорочення виробничих витрат	Згідно з планом санації	20
		2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
		3. Дотримання графіків виконання замовлень	Згідно з календарним планом	50
НДПКР	Підготовка до диверсифікації виробництва	1. Створення (пошук для придбання ліцензії) продукту з високим комерційним потенціалом	10 % від очікуваного комерційного ефекту	30
		2. Технологічна модернізація	Згідно з планом	30
		3. Рівень конкурентоспроможності нової продукції порівняно з кращими світовими зразками	Не нижче 110 %	40
Служба управління персоналом	Оптимізація складу і структури персоналу відповідно до нових умов	1. Збереження ключових працівників	До рівня, який забезпечить реалізацію програми диверсифікації	25
		2. Скорочення персоналу		30
		3. Перепідготовка персоналу	Згідно з програмою диверсифікації	45

Примітка. *Премії виплачуються у разі збереження прибутковості підприємства

Оцінка ступеня досягнення встановлених критеріїв дає змогу оцінити ефективність роботи менеджменту підприємства. За досягнення запланованого рівня показника він включається у формулу розрахунку премії менеджера. Звідси загальний алгоритм нарахування премії з урахуванням формул (6.1) та (6.2) виглядатиме наступним чином:

$$\tilde{I} \hat{\alpha}_s = \tilde{D}i \cdot \Delta \tilde{D}\tilde{N} \cdot \tilde{I} \cdot \alpha_s \cdot \sum_{j=1}^n b_j, \quad (6.3)$$

де b_j – вагомість j -го показника, що відображає результати діяльності i -го менеджера протягом планового періоду.

Введенням коефіцієнтів вагомості відносно досягнення різних показників підвищується відповідальність менеджера за збалансовану роботу відділу, яка відповідає запланованій стратегії діяльності підприємства.

6.4. Побудова системи інфорсменту підприємства із застосуванням BSC

Оскільки інноваційний розвиток підприємства є процесом, до якого залучаються усі внутрішні елементи підприємства, то формування системи показників для кожної із структурних ланок підприємства, задіяних у інноваційному процесі, повинно чітко окреслити, яких результатів очікує від них вищий менеджмент у контексті прийнятої стратегії. Проте процес цілепокладання визначає завдання розвитку, терміни і ресурси, які можуть бути для цього використані, але не вказує засоби їх досягнення. Менеджери середнього та нижчого рівня повинні знайти оптимальне (як правило, інноваційне) рішення і сприяти його реалізації у мінімальні терміни та у межах виділених ресурсів. Цьому сприяє формування системи винагород, яка враховує результати діяльності менеджерів структурних ланок відповідно до поставлених перед ними цілей.

Встановлення цілей та розроблення критеріїв, за якими буде оцінюватися робота кожного менеджера організації, має починатися з рівня вищого менеджменту і завершується на рівні менеджерів нижчих структурних ланок. Каскадування здійснюється таким чином, щоб реалізація сукупності цілей нижчого рівня давала змогу реалізувати цілі вищого рівня. Якщо цього не відбувається, то ланцюжок цілей досліджується – аж до виявлення причини, що обумовила відхилення.

Такий підхід лежить в основі побудови системи інфорсменту підприємницької структури (рис. 6.4).

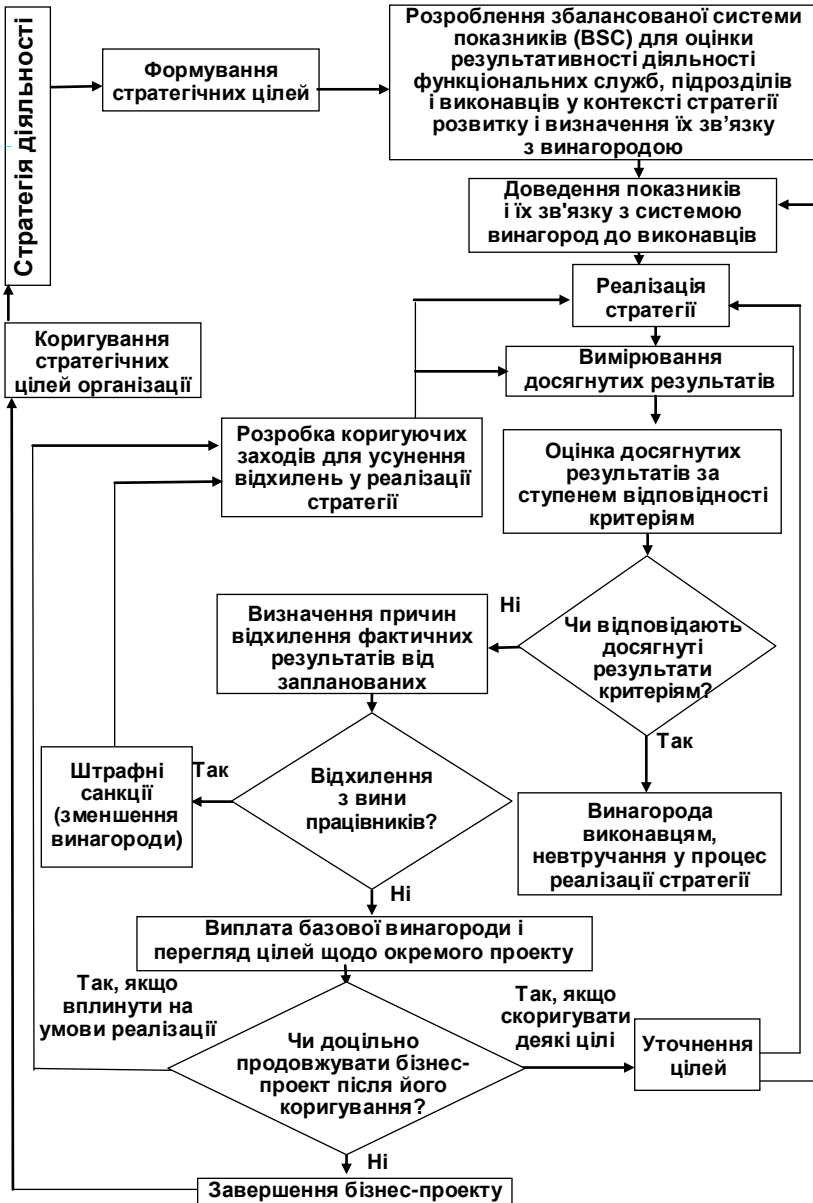


Рис. 6.4 – Схема побудови інформенту підприємницької структури із застосуванням BSC

Завдяки чіткому розумінню взаємозв'язку між цілями та діями, що забезпечують їх досягнення (які виражені через сукупність критеріїв) створюються умови для обґрунтованого прийняття і оперативної реалізації ефективних інноваційних рішень на усіх рівнях менеджменту.

Це забезпечує здатність підприємства гнучко перебудовуватися відповідно до змін умов функціонування і сприяють його стійкому інноваційному розвитку.

Оскільки причинно-наслідкова залежність встановлюється ще на етапі розроблення системи цілей, то виявити причину відхилень вдається досить швидко, тим більше, що система стимулювання примушує менеджерів ефективно контролювати дії підлеглих, бо від того, як вони виконають свою роботу, залежить винагорода самого менеджера.

Однак необхідно бути впевненим, що при оцінюванні досягнутих результатів на оцінку не впливатиме якість планування. Кваліфіковано складений план дає змогу більшості співробітників досягти поставлених цілей. Якщо ж фактичні результати суттєво або постійно відрізняються від запланованих, це демотивує персонал, не стимулює досягнення завдань, а штовхає до опортуністичної поведінки.

Заходи можуть стосуватися додаткового інформаційного забезпечення, зміни матеріалів, зміни технології, дизайну тощо. Їх здійснюють для виправлення ситуації та можуть спрямовувати як на умови роботи працівника, так і на зовнішнє середовище (наприклад, зміна маркетингової стратегії через низьку результативність існуючої).

Використання методики Balanced Scorecard дає змогу власникам винагороджувати менеджерів навіть у випадку, якщо збільшення ринкової вартості підприємства не досягнуто, але позитивні кроки у цьому напрямку є, що важливо для початкового етапу запровадження масштабних новацій, коли віддача у вигляді прибутку ще відсутня.

Крім того, в умовах України, які характеризуються недосконалістю правових норм, що регулюють право власності, а також відсутністю дієвого контролю за веденням фінансової звітності, система стимулювання, що поєднує у собі фінансові і нефінансові показники, може бути найефективнішою з погляду стратегічних завдань розвитку підприємства.

Важливо тільки правильно вибрати нефінансові показники, що доповнюють фінансові та оцінюють ті чи інші аспекти інноваційної діяльності. Для кожного підприємства, зважаючи на специфіку галузі і продукції, на тип інноваційної стратегії, яку обирає підприємство, вони можуть включати інші показники, а також різні їх значення та різну вагомість.

6.5. BSC як інструмент управління реалізацією стратегічних цілей бізнес-єдиниць фірми

Створення збалансованої системи показників для окремих підрозділів можливо лише у тому разі, коли вони працюють на кінцевий результат. Такі структурні підрозділи можна вважати бізнес-єдинцями, оскільки вони здійснюють бізнес-процеси, які завершуються реалізацією продукту (послуги) споживачам, наслідком чого є певні фінансові результати. Впровадження BSC для бізнес-єдиниць здійснюється за такою ж послідовністю як і для всієї організації, тобто передбачає послідовне виконання таких дій:

– **етап 1.** Формування цілісного уявлення про поточний стан і перспективи розвитку бізнес-єдиниці, які подаються в контексті загальної місії фірми;

– **етап 2.** Формалізація уявлення про майбутній стан бізнес-єдиниці у вигляді взаємопов'язаних цілей, побудова “дерева цілей”;

– **етап 3.** Декомпозиція цілей і формування завдань за напрямками їх оцінювання;

– **етап 4.** Визначення переліку ключових показників ефективності (результативності) для оцінювання ступеня досягнення намічених завдань;

– **етап 5.** Встановлення бажаних критеріїв ефективності (результативності), досягнення яких слугуватиме підставою винагороджування виконавців робочих завдань;

– **етап 6.** Розроблення заходів, необхідних для досягнення цілей бізнес-єдиниці.

Наведемо приклад побудови BSC для багатопрофільної консалтингової фірми, одним із видів бізнес-процесів є фінансовий консалтинг. Місія підрозділу фінансового консалтингу сформульована власниками бізнесу наступним чином: комплексне вирішення проблем клієнтів у сфері управління фінансами за рахунок широкого переліку послуг і створення збалансованої, універсальної й високоефективної команди професіоналів.

Стратегічні цілі підрозділу фінансового консалтингу:

1. Забезпечення високої ефективності діяльності в існуючих напрямках консалтингу в освоєних галузях.

2. Освоєння нових галузей за існуючими напрямками консалтингу.

3. Освоєння нових напрямків консалтингу в існуючих галузях.

Для реалізації зазначених цілей найефективнішими є дві стратегії (окремо або в поєднанні): стратегія зростання і стратегія продук-

тивності. Це дозволяє в рамках другого етапу умовно розділити стратегічні цілі на два блоки: цілі, спрямовані на збільшення числа замовників, і цілі, що забезпечують ефективне виконання договорів. Кожний із зазначених блоків цілей підлягає структуруванню за сферами, що традиційно виділяються як найважливіші у збалансованій системі показників: “Фінанси”, “Клієнти”, “Бізнес-процеси”, “Навчання й розвиток”. Побудова “дерева цілей” починається “зверху” – з фінансової проєкції; потім впливають проєкція взаємин із клієнтами, проєкція внутрішніх бізнес-процесів, а відтак проєкція навчання й розвитку (рис. 6.5).

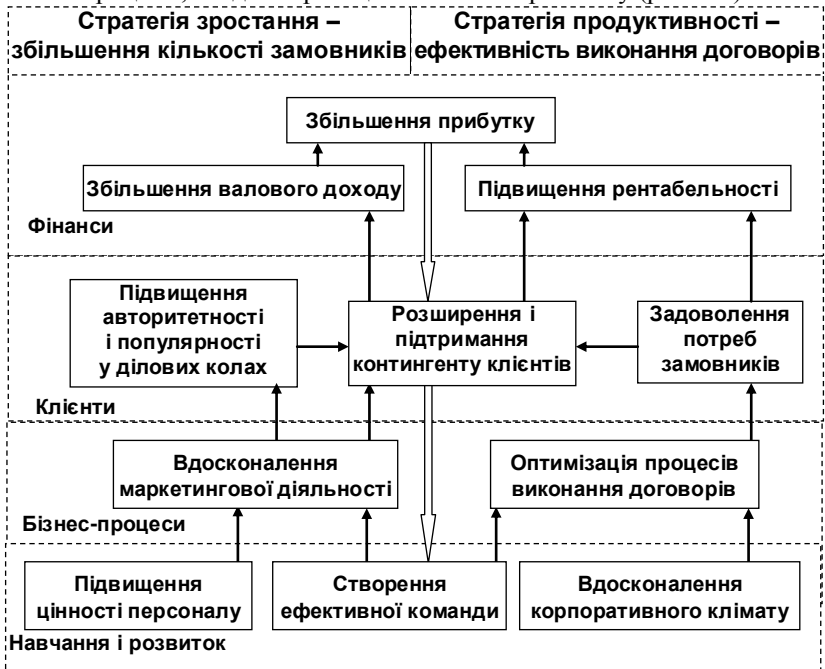


Рис. 6.5 – Стратегічні цілі підрозділу фінансового консалтингу

Далі здійснюється декомпозиція цілей за кожною сферою таким чином, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей “Збільшення прибутку”, “Збільшення валового доходу” й “Підвищення рентабельності”. Для цього необхідно збільшити кількість договорів, підвищити їх середню вартість і знизити накладні витрати на їх виконання. Формування завдань для інших проєкцій системи здійснюється аналогічно, що відображається загальною схемою стратегічних завдань (рис. 6.6).



Рис. 6.6 – Стратегічні завдання підрозділу фінансового консалтингу

Після декомпозиції стратегічних завдань необхідно дати короткий опис причинно-наслідкових залежностей, відображених у логічному порядку на рисунку (пункти наведеного списку – номери взаємозв'язків):

1. Збільшення числа ступенів, сертифікатів і дипломів – це підтвердження вдосконалення знань і навичок співробітників, розширення професійного кругозору, підвищення універсальності робочих груп і окремих працівників.
2. Одержання нових знань, освоєння нових методик і технологій слугують основою для підготовки й проведення внутрішнього навчання.
3. Внутрішнє бізнес-навчання сприяє поширенню нових знань, підвищуючи як професійний рівень співробітників, так і універсальність працівників груп.

4, 5. Нові знання, засвідчені наявними сертифікатами, а також знання, отримані в результаті внутрішнього бізнес-навчання, використовуються для підготовки комплектів маркетингових матеріалів, таких як презентації, докладні описи послуг і реалізованих проєктів, технічні пропозиції тощо.

6. Наслідком підвищення універсальності робочих груп є підвищення продуктивності персоналу.

7, 8. Ступінь задоволеності персоналу – важливі фактори зацікавленості працівника у своїй справі. При сприятливому кліматі в колективі, при заохоченні результатів роботи, працівники докладають зусилля для удосконалення своєї діяльності; відповідно, підвищується продуктивність праці й удосконалюються методи виконання договорів.

9. Удосконалювання методики виконання договорів впливає на підвищення продуктивності персоналу за рахунок використання стандартних процедур і ліквідації зайвих робіт.

10. Підвищення продуктивності персоналу дає змогу вивільнити час для здійснення маркетингової діяльності.

11. Тематичні розсилання підвищують ймовірність залучення нових клієнтів.

12. Маркетингова й інноваційна активність ведуть до освоєння нових напрямків діяльності.

13. Матеріали, підготовлені в процесі бізнес-навчання, лягають в основу публікацій у ЗМІ, виступів на конференціях й участі в семінарах.

14. Укладання повторних договорів зі старими клієнтами – результат підтримання зв'язку із клієнтом і проявів своєї зацікавленості у розв'язанні його проблем.

15, 16. Зменшення часу на виконання заявок відповідає інтересам замовників й, відповідно, підвищує їх лояльність до фірми.

17. Лояльність клієнтів (гарні відносини, налагоджені контакти, певні переваги), а також знання специфіки замовника підвищують ймовірність укладення нових договорів зі старими клієнтами.

18. Публікації в спеціалізованих виданнях й участь у різних тематичних конференціях дають змогу компанії заявити про себе, про свої досягнення і можливості, а значить, залучити нових клієнтів.

19. Розширення спектра послуг дає змогу залучення нових замовників.

20, 21. Залучення нових клієнтів і укладання повторних договорів зі старими замовниками веде до збільшення числа договорів підрозділу.

22. Досягнення лояльності клієнта дає змогу перекласти на замовника частину витрат, пов'язаних з виконанням ним договору (наприклад, щодо питань харчування, проживання, транспорту). Це знижує підсумкову собівартість виконання договору.

23. Крім того, досягнення лояльності дає змогу дещо підвищити вартість консультаційних послуг без збільшення ризику втрати клієнта.

Наступним, четвертим етапом є визначення ключових показників ефективності (Key Performanse Indicators – KPI) для вимірювання намічених завдань. Разом із стратегічними цілями й стратегічними завданнями вони відображаються у таблиці (див. табл. 6.7).

Наступний етап побудови збалансованої системи показників – визначення цільових значень (критеріїв оцінювання виконаної роботи) для відібраних ключових показників ефективності (етап 5). Для цього слід:

- описати способи обчислення й вимірювання показників;
- визначити періодичність розрахунку показників;
- визначити фактичні значення ключових показників ефективності;
- установити цільові значення ключових показників – критеріїв ефективності.

Розрахунок конкретних величин ключових показників ефективності – об’ємне й складне завдання. Особливо важливо встановити реальні критерії ефективності, досягнення яких слугуватиме підставою для винагороджування працівників. Вони залежать як від фактичного рівня ефективності, так і від бюджету фірми.

Останній шостий етап проекту – визначення “вузьких місць” у системі показників і розроблення заходів для поліпшення ситуації.

Таким чином, наведена методика дає змогу побудувати збалансовану систему показників для оцінки ефективності й удосконалювання управління реалізацією стратегії зростання і підвищення ефективності в аналогічних структурних одиницях компаній, які реалізують завершені бізнес-продукти.

Застосування системи збалансованих показників є особливо корисним для вирішення завдань оперативного управління реалізацією стратегічного плану, у процесі якого поєднуються поточні завдання виробничої діяльності та завдання інноваційного розвитку. Зокрема, використання BSC для реалізації інноваційної стратегії підприємства не лише мінімізує витрати на освоєння інноваційного проекту, зменшуючи наслідки хибних дій завдяки своєчасному їх коригуванню, а й дає змогу вдосконалити його у ході реалізації з огляду на зміну переваг споживачів.

Варто зазначити, що система Balanced Scorecard проста у застосуванні, проте складна у розробленні, оскільки передбачає не тільки формування сукупності фінансових та нефінансових показників для усіх структурних ланок підприємства, а і розробку оригінального програмного продукту під реалізацію кожної із стратегічних альтернатив, який би забезпечував постійне оновлення в автоматичному режимі масиву даних, що відображають процес реалізації стратегії.

Таблиця 6.7 – Взаємозв'язок стратегічних цілей, стратегічних завдань і ключових показників ефективності

Сфера діяльності	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Ключові показники ефективності
Фінанси	Збільшення прибутку	Кількість укладених договорів	
	Збільшення валових доходів	Підвищення середньої вартості договору	Середня вартість договору
	Підвищення рентабельності	Зниження витрат за договором	Середня собівартість типового договору (від-рядження, оплата праці)
Клієнти	Підвищення авторитету і популярності компанії	Публікації в ЗМІ	Кількість публікацій
		Виступи на конференціях, семінарах	Кількість конференцій, семінарів
	Розширення й підтримання клієнтської бази	Залучення нових клієнтів	Кількість договорів з новими клієнтами
		Укладання повторних договорів зі старими клієнтами	Кількість повторних договорів зі старими клієнтами
		Освоєння нових напрямів діяльності	Кількість “пілотних” проектів
Задоволення потреб замовника	Досягнення лояльності клієнтів	Кількість позитивних відгуків	
Процеси	Вдосконалення маркетингової діяльності	Підготовка комплектів маркетингових матеріалів за напрямками роботи з клієнтами	Кількість напрямів діяльності, за якими сформовано комплект матеріалів
	Оптимізація процесів виконання договорів	Підвищення продуктивності персоналу	Середня тривалість виконання типового договору
		Вдосконалення методики виконання договору	Кількість розроблених моделей/алгоритмів
Навчання і розвиток	Підвищення цінності персоналу	Внутрішнє бізнес-навчання	Кількість внутрішніх семінарів
		Збільшення кількості сертифікатів, дипломів	Кількість сертифікатів, дипломів
	Створення ефективної команди	Підвищення універсальності робочих груп	Кількість робочих груп, здатних приймати участь у роботах за різними напрямками і в різних галузях
	Вдосконалення корпоративного клімату	Підвищення рівня задоволеності персоналу	Середній бал за результатами анонімного анкетування

Існуюча бухгалтерська й управлінська звітність не дають змоги отримати необхідну інформацію про стан справ у реальному часі, оскільки фінансові параметри лише характеризують події, що відбулися.

Тому програмний продукт має забезпечувати оцінку результативності роботи структурних ланок компанії у режимі реального часу. Тобто йдеться про певні інформаційні технології, основний принцип роботи яких полягає у забезпеченні інтерактивності у користуванні інформацією первинними її носіями і вищими менеджерами та представниками власників компанії. Показники, що відображають ступінь досягнення поставлених цілей, розраховуються на основі інформації, введеної первинними користувачами (менеджерами нижчих і середніх ланок), і відбивають реальну ситуацію, що складається в компанії. При правильній організації авторизації доступу до даних системи, інформація про результати діяльності компанії може попадати не тільки на стіл менеджерів, але одночасно й у руки ради директорів (представників власників компанії). Крім того, що інформаційна система дає змогу ознайомитися з об'єктивними даними без посередництва (омінаючи обробку фінансовими службами компанії), вона може автоматично фіксувати ступінь досягнення поставлених завдань, пов'язуючи з цим розмір винагороди менеджерів компанії.

Таким чином, методика Balanced Scorecard, при вдумливому підході до її розроблення, може значно поліпшити процес управління реалізацією стратегії, оскільки виділення ключових факторів успіху допоможе вірно розподілити ресурси організації при складанні стратегічних планів, а структурування цілей і завдань менеджменту за рівнями управління сформує для персоналу цілісну картину ролі кожного у забезпеченні досягнення загальноорганізаційних стратегічних цілей.

Завдяки підходу, який використовується при використанні методики BSC, можна чітко сформулювати критеріальну базу заохочень усіх учасників реалізації конкретного інноваційного проекту, вказуючи напрями прикладання зусиль, які винагороджуються, і закладаючи цим основу для визначення розміру винагород у разі, якщо будуть отримані конкретні позитивні результати. Тим самим встановлюються зрозумілі і чіткі причинно-наслідкові зв'язки між результатами діяльності працівників усіх структурних ланок та їх винагородою.

Тривале використання BSC у практиці управління підприємством дозволяє включити і іншу складову мотиваційного механізму – мотиви, які проявлятимуться у прагненні працівників до професійного зростання і розвитку, оскільки це даватиме їм змогу збільшити свій внесок у поліпшення діяльності підприємства і отримати вищу матеріальну винагороду. У кінцевому підсумку це забезпечить формування поведінки, притаманної інноваційно-активним працівникам. Це може стати нор-

мою поведінки усіх працівників, стати складовою організаційної культури підприємства і виконувати роль заміників контролю у системі стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємства.

6.6. Проблеми впровадження BSC у практику вітчизняного стратегічного управління

На жаль, методика Balanced Scorecard у вітчизняній практиці стратегічного управління поки що не знайшла широкого застосування. Це пояснюється, зокрема, тим, що вищий менеджмент вітчизняних підприємств недостатньо уваги приділяє чіткому формулюванню системи стратегічних цілей, визначаючи їх лише у загальних рисах, здебільшого конкретизуючи за часовими та кількісними параметрами тільки ті, що окреслюють бажані фінансові результати діяльності. Однак відсутність комплексної інформації про ефективність роботи з постачальниками, клієнтами, персоналом, виробництвом не забезпечує належного зв'язку між стратегією та завданнями функціональних служб і виробничих підрозділів підприємства, не дає змоги сформувати ефективну систему мотивації для їх працівників, не створює єдиної спрямованості у сфері інноваційної діяльності. Це звужує можливості організацій формувати конкурентні переваги.

Водночас управління реалізацією стратегії за допомогою системи збалансованих показників має, як і інші аналогічні інструменти, свої недоліки і не може розглядатися як панацея для вирішення всіх проблем стратегічного управління. Найбільшим недоліком системи є складність вибудовування причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що характеризують результативність роботи різних структурних ланок і рівнів управління. Як зазначають вітчизняні науковці, які спробували використати методіку збалансованих показників при впровадженні корпоративних інформаційних систем, з її допомогою не можна досягти оптимізації всіх процесів, оскільки, з одного боку, багато цілей не піддаються кількісному вимірюванню, а з іншого, навіть за умов, що таке вимірювання можливе, складно описати строгі функціональні залежності між впливом досягнення одного показника на реалізацію іншого. Самі ж автори концепції обмежуються тільки загальними словами або вибудовують тривіальні логічні твердження типу “якщо задоволеність клієнта виросте, то виростуть і продажі”. Яка саме функціональна залежність існує і як її будувати, автори BSC не пояснюють. Прикладом такої нечіткої залежності є знання у вигляді твердження типу “якщо – то”: “Якщо задоволеність клієнта збережеться високою, то продажі з високим ступенем очікування виростуть у рамках одного-

двох кварталів на 10–15 %”. Нечіткими у цьому твердженні про залежність є не тільки словесні описи, але й числові оцінки. Отже, не можна бути абсолютно впевненим, що навіть при досягненні встановлених критеріїв структурними ланками, що знаходяться на лінії логічного ланцюжка, реалізація стратегії буде здійснюватися згідно з планом.

Крім того, слід говорити не тільки про змінні, що описують внутрішні бізнес-процеси організації. Більшість бізнес-процесів напряму залежать від дій зовнішніх агентів і контрагентів. Таких розірваних ланцюжків (зв’язків із зовнішнім середовищем) досить багато: пропонувані рівень зарплат – кваліфікація персоналу, пропоновані ціни на сировину – якість сировини, ставки кредитів – обсяг кредитування. Взаємозв’язки цих параметрів носять переважно імовірнісний характер, а BSC зовсім не пристосована для моделювання невизначеності й ризиків.

З огляду на складність і мінливість вітчизняного бізнес-середовища, реалізація стратегії, розробленої на 5–10 років, можлива лише за наявності значних ресурсних резервів, тому показники повинні формуватися з урахуванням певних допусків, відхилень. І ця нечіткість зазвичай виступатиме як додатковий ризик у ході ухвалення рішення. До того ж, методикою BSC практично ігноруються господарські ризики; вона обмежується найпростішими міркуваннями про те, що ризик потрібно враховувати. Але як це робити, до кінця незрозуміло, що ускладнює процедуру встановлення взаємозалежностей і може слугувати причиною непорозумінь при визначенні розміру винагороди виконавцям, оскільки навіть обґрунтована належним чином стратегія може виявитися нездійсненною при раптовій зміні законодавчого поля.

Важливо також усвідомлювати, що процес успішного стратегічного розвитку підприємства – це не тільки генерація позитивних прямих ефектів, а й створення нових можливостей, які, при їх використанні, можуть допомогти організації здобути нові переваги (наприклад, створення нового продукту – це можливість зайняття нової ринкової ніші); однак методика BSC може не враховувати таку можливість, оскільки при розробленні системи показників такий проект не було передбачено.

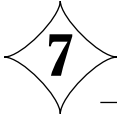
Існує і ще одна вагома причина, через яку методика збалансованих показників впроваджується досить складно. Це пов’язано з природнім опором змінам, яких притаманний будь-яким працівникам. Він зростає у разі відсутності розуміння необхідності таких змін, що має місце при впровадженні BSC. Тому прагнення вищого менеджменту до впровадження цієї методики для управління реалізацією стратегії практично завжди зустрічає прихований опір менеджменту низових ланок менеджменту. Така нелояльність може мати різні причини, серед яких найбільша – небажання бути контрольованим і підзвітним. У ряді ви-

падків нелояльність може бути переборена у ході роз'яснень і переконань, але в більшості випадків вона не усувається зовсім.

Отже, впроваджуючи систему стратегічного управління підприємством на основі системи збалансованих показників, не слід очікувати тотальної лояльності менеджменту до цього нововведення. Тому необхідно вести активну роз'яснювальну роботу для того, щоб усім менеджерам стали зрозумілі зміст і завдання стратегічного управління за системою BSC, роль кожного працівника у процесі набуття організацією конкурентних переваг, а також вигоди, які вони матимуть від того, що зможуть повною мірою використати свій інтелектуальний потенціал для блага організації та забезпечення власного добробуту.

Контрольні питання та завдання

1. Яка ідея покладена в основу формування системи збалансованих показників? Чому показники називають збалансованими?
2. У чому полягають відмінності між так званими “жорсткими” і “м'якими” показниками?
3. У яких основних напрямках оцінки втілення стратегії підприємства формуються показники? З чим пов'язано виділення саме таких напрямків?
4. Яка кількість показників має переважно формуватися на різних рівнях менеджменту для забезпечення керованості системою?
5. У якій послідовності має здійснюватися упровадження BSC?
6. Охарактеризуйте принципи побудови системи збалансованих показників.
7. Опишіть процедуру і способи розрахунку винагороди менеджера за системою BSC. Яким чином визначається вагомість різних показників?
8. Що таке інформент? Вкажіть, як можна досягти його ефективності за допомогою системи збалансованих показників.
9. Побудуйте стратегічну карту для реалізації стратегії інтеграційного зростання будівельної фірми. Сформулюйте стратегічні завдання і визначте ключові показники ефективності для управління реалізацією цієї стратегії.
10. Побудуйте стратегічну карту для реалізації стратегії концентрованого зростання машинобудівного підприємства. Сформулюйте стратегічні завдання і визначте ключові показники ефективності для управління реалізацією цієї стратегії.



ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

7.1. Організаційні форми управління інноваційним розвитком підприємства

Процес розроблення стратегії інноваційного розвитку, формування відповідної інноваційної політики та управління реалізацією інноваційних планів та проектів буде ефективним за умов наявності у структурі управління організацією певних ланок, які відповідатимуть за цю ділянку роботи. Теорія та практика менеджменту напрацювали багато рекомендацій щодо організаційного проектування. Залежно від умов, масштабів, сфери діяльності організації, деяких інших чинників їх організаційна структура може бути різною. Однак для реалізації завдань інноваційного розвитку організація повинна бути гнучкою, здатною оперативно вирішувати нові, нетипові завдання, у встановлені терміни і у рамках виділеного бюджету організувати процес реалізації інноваційних змін. Це потребує вирішення проблеми вибору організаційних форм управління інноваційним розвитком, які мають органічно вписуватися у структуру організації

Структура організації – впорядкована сукупність стійко взаємозв'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого

Організаційна структура управління підприємством має забезпечувати оперативний обмін інформацією між менеджерами, на основі чого вони будуть приймати управлінські рішення і реалізовувати їх в оптимальні терміни.

Організаційна структура управління – система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними ланками організації.

Управління інноваційною діяльністю здійснюється в межах загального управління організацією і є його невід'ємною частиною; кожна організація, незалежно від її розмірів, планує інноваційні зміни і здійс-

нює їх. Однак не завжди для цього створюються відокремлені інноваційні підрозділи. Як правило, реалізацію інновацій здійснюють за участю менеджерів і спеціалістів існуючих структурних ланок, які залежно від свого місця в управлінській ієрархії виконують певні функціональні обов'язки, в тому числі і щодо реалізації інноваційних програм. Це означає, що структура управління організацією повинна забезпечувати здатність системи менеджменту виконувати усі функції, в тому числі управління інноваціями.

Однак, якщо керівництво організації вважає основним способом здобуття конкурентних переваг саме інновації, йому слід побудувати організаційну структуру, за якої до інноваційного процесу приєднувалися б усі працівники, здатні продукувати цікаві ідеї та створювати інновації.

У теорії менеджменту розрізняють два типи організаційних структур: механістичні та органічні.

Механістичні організаційні структури. Характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм і надзвичайно інертні щодо будь-яких змін. До цього типу відносять:

– лінійну: складається із взаємно підпорядкованих структурних ланок, зв'язки яких з вищими рівнями управління здійснюються через безпосереднього керівника, за ієрархією; це робить структуру мало гнучкою, інертною;

– функціональну: передбачає чітку ієрархію структурних ланок, що забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях; це розбиває управлінський процес на окремі слабко пов'язані функції, гальмуючи, зокрема, інноваційні процеси;

– лінійно-функціональну: при лінійному менеджері діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою, завданням яких є напрацювання рекомендацій у відповідних функціональних сферах; це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і оперативність їх реалізації, що важливо для інноваційних процесів;

– дивізійні: в організації виділяються відносно самостійні однорідні структурні ланки за продуктовою, територіальною ознаками чи класом споживачів; це дає змогу сконцентрувати зусилля на розвитку продукту, вносячи в нього, зокрема, поліпшуючі інновації, або ж розробляти ринкові (маркетингові) інновації з врахуванням особливостей споживачів відповідного сегменту ринку.

Органічні організаційні структури. Мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким

чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать структури, що відрізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем:

- матричні: є поєднанням структурування організації за функціями (вертикальне) та проектами (горизонтальне), що забезпечує координатію дій з реалізації кількох інноваційних проектів;

- проектні: є формами реалізації інноваційних проектів в межах механістичних організаційних структур;

- мережеві: побудовані за принципом організаційно-економічної відокремленості окремих стадій технологічного процесу, що підвищує можливість їх оптимального здійснення завдяки залученню учасників, які виконують кожну стадію процесу найкращим способом.

Якщо зовнішнє середовище стабільне, в ньому спостерігаються незначні зміни, то організація може з успіхом застосувати механістичні організаційні структури, які забезпечують чітке функціонування і високу продуктивність усіх її ланок. Така організація передусім вирішує завдання раціоналізації поточної виробничої діяльності, інноваційна діяльність в ній зосереджується навколо вдосконалення окремих елементів технологічного процесу. У разі підвищення динамічності зовнішнього середовища така структура стає гальмом для змін, її елементи опираються значним інноваціям. Тому при проектуванні сучасних організацій, які повинні бути досить гнучкими, слід орієнтуватися на структурні утворення органічного типу, з високим рівнем децентралізації, широкими правами структурних підрозділів у прийнятті рішень, що підвищує загальну сприйнятливість організації до інновацій.

Однак поділ організаційних структур на ці типи є умовним. У чистому вигляді вони не існують, оскільки жодна організація сьогодні не може функціонувати тривалий час без інноваційних змін. Навіть добре налагоджене крупносерійне виробництво продуктів, на які існує традиційно високий попит, вимагає систематичного вдосконалення – до цього підштовхує конкуренція. На сучасних фірмах розроблення і впровадження нововведень стали безперервним керованим процесом, метою якого є інтегрування інноваційних ідей, перетворення їх на перспективні виробничі програми та їх реалізацію.

Отже, завданням стратегічного менеджменту є формування динамічних організаційних форм управління інноваціями, чутливих до змін і спроможних гнучко переналагоджуватися, відгукуючись на сигнали зовнішнього середовища. Такі структурні утворення можуть бути вкраплені у звичайну механістичну структуру і бути центрами ініціювання змін. Потребу у них особливо відчують великі промислові підприємства, яким притаманна значна інертність через велику капіта-

ломісткість виробництва, однак, щоб не відстати у конкурентній боротьбі від інших, вони повинні здійснювати інноваційні зміни.

Сучасна система управління інноваційною діяльністю на великих і середніх підприємствах передбачає створення:

- спеціальних підрозділів вищого рівня – рад, комітетів тощо. Їх завданням є визначення ключових напрямів інноваційної діяльності і внесення відповідних пропозицій у раду директорів. До їх складу можуть входити керівники виробничих підрозділів, представники функціональних служб;

- центральних служб розвитку нових продуктів. Їх функція полягає у координації інноваційної діяльності всіх підрозділів з метою комплексного підходу до створення нових продуктів;

- цільових проектних груп чи центрів з розроблення нової продукції, реалізації проектів. Керівником такої групи призначають автора ідеї, який сам підбирає для її реалізації команду, як правило, із 10–15 осіб, у професіоналізмі яких він впевнений. У разі успіху така група може стати дочірньою фірмою;

- конструкторських груп, лабораторій, наукових центрів, що перебувають у складі виробничих підрозділів;

- венчурних підрозділів і спеціальних фондів стимулювання інноваційної діяльності;

- консультаційної групи в області нововведень; це дослідники, провідні спеціалісти; консультують керівництво фірми і представників підрозділів;

- спеціальних лабораторій з проблем освоєння нових технологій.

Поєднання елементів органічної та механістичної організаційних структур забезпечує здатність суб'єкта господарювання, з одного боку, до інноваційних змін, а з іншого – до чіткого налагодження виробничого процесу на етапі стабілізації життєвого циклу інновацій.

Водночас умови існування деяких організацій вимагають від них суто органічного типу структури, оскільки інноваційні зміни у них мають відбуватися постійно: це обумовлено особливостями вибраного ринкового сегмента і відповідною інноваційною стратегією.

Можливості застосування певних організаційних форм реалізації нововведень залежать від типу стратегії інноваційного розвитку підприємства, найпоширенішим з яких є імітаційна і наступальна.

Організаційні форми реалізації інновацій у межах імітаційної стратегії розвитку. Передбачають створення організаційних умов для впровадження нових виробів і технологій, які не є результатами власних розробок і можуть залучатися шляхом придбання інновацій, ліцензій, підприємств-інноваторів, імітації інновацій.

Придбання інновацій. Йдеться про нові види техніки чи технології на ринку інновацій, які можуть стати технологічною основою

нового напрямку розвитку. Інновація при цьому розглядається як ринковий товар, який можна купити. Менеджер з інновацій є покупцем, діяльність якого спрямована на оцінювання інноваційних пропозицій, перевірку можливостей їх застосування на власному підприємстві (за необхідності – пошук альтернативних продавців) і на обговорення умов контракту придбання. Така робота може бути виконана в рамках будь-якої організаційної структури (в тому числі механістичного типу) за участю фахівців виробничого, фінансового відділів, відділу маркетингу та матеріально-технічного забезпечення.

Придбання ліцензій. Зміст інноваційної діяльності у цьому разі аналогічний описаному вище, хоча йдеться не про придбання готової інновації, а про право на використання нової технології чи на виготовлення нового виробу, патент на який належить третій особі. Придбання ліцензій дає змогу відмовитись від проведення власних досліджень та конструкторсько-технологічних розробок, а сконцентрувати увагу на пристосуванні одержаної за ліцензією технології (наприклад, технології обслуговування клієнтів у ресторанах швидкого харчування) до умов діяльності підприємства або для виготовлення певної продукції та її збуту.

Внаслідок технічних і юридичних проблем, пов'язаних з придбанням ліцензій, цей процес виходить далеко за межі звичайної операції купівлі-продажу: потрібно брати до уваги обсяг прав на використання науково-технічних знань, що передбачають дотримання усіляких обмежень, які встановлюються у процесі укладання ліцензійної угоди. Наприклад, обмеження продажу продукції на певній території, обмеження кількості продукції, що може випускатися фірмою, терміну використання ліцензії порівняно з терміном дії патенту, встановлення ліміту цін на виготовлені за ліцензією товари тощо. Тому в організації мають бути фахівці, здатні здійснювати юридичний супровід операцій ліцензування; можна скористатися також допомогою патентно-ліцензійних посередників (консалтингових фірм).

Придбання підприємства-інноватора (як правило невеликого). Є найрадикальнішим способом придбання інновацій, до якого вдаються великі підприємства з потужним капіталом, які у такий спосіб відгороджують своє поточне налагоджене виробництво від новацій. Інновація залишається ізольованою у особливих правових і економічних межах і тим самим не перешкоджає функціонуванню поточного виробництва. Якщо інновація не приводить до успіху, куплене підприємство може бути знову проданим. Репутація основного підприємства від цього не постраждає.

У таких випадках управління інноваційною діяльністю полягає у знаходженні дрібних підприємств-інноваторів, які могли б стати

об'єктами придбання; перевіріці цінності розроблених ними інновацій і оцінюванні економічних результатів їх використання в умовах великосерійного виробництва. Крім того, важливим завданням є формування таких організаційних відносин з придбаним підприємством, які б забезпечили його мобільність і здатність до продукування інновацій. Це зазвичай передбачає збереження цілісності його організаційної структури, яка органічно вливається у структуру материнської компанії як відокремлений підрозділ – філія. Таку тактику застосовує, зокрема, корпорація “General Electric”. Одним із її придбань наприкінці 90-х років ХХ ст. була фірма “Осмонікс”, яка розробила унікальні очисні установки для води, але не могла організувати їх промислове виробництво. Завдяки цьому придбанню “General Electric” отримала джерело нових ідей, а “Осмонікс” – можливості їх реалізувати.

Імітація інновацій. Є прийнятним варіантом дій у тих випадках, коли не порушуються юридичні права захисту інновацій. Стратегія імітатора полягає у пошуку придатних для імітації виробів або технологічних процесів, знаходженні легальних шляхів обходу патентів та якомога швидшого освоєння новинки.

Характерною формою імітаційної стратегії є стратегія “швидкий другий”. Її суть полягає у створенні потужних і сильних конструкторських відділів, спроможних в максимально стислі терміни здійснити імітацію незахищеного патентом вдалого виробу конкурента. Ще однією умовою успіху стратегії “швидкий другий” є наявність потужної системи збуту, яка в змозі швидше і ефективніше налагодити її продаж, ніж її перший творець. Як правило, інвестиції, спрямовані на розроблення і збут, мають бути дуже великими. З огляду на це таку стратегію можуть реалізувати тільки великі підприємства з потужним фінансовим потенціалом. Якщо ці підприємства приділяють велику увагу питанням якості, то вони вибирають стратегію “швидкого і кращого другого”, тобто свідомо прагнуть досягти явних переваг над інноватором у сфері якості виробів.

Реалізація такої стратегії найчастіше здійснюється в межах функціональної чи лінійно-функціональної організаційної структури, які мають значні переваги у тих функціональних сферах, що відповідають особливостям вибраної стратегії: проектно-конструкторські відділи забезпечують знаходження досконаліших конструктивних рішень; фінансові – вміють акумулювати необхідні фінансові ресурси для широкомасштабного виробництва нового продукту; маркетингові – розробляють ефективну стратегію його просування і збуту.

Організаційні форми реалізації інновацій у межах наступальної стратегії розвитку. Як правило, їх використовують великі організації (корпорації, концерни, ТНК). Однак і малі підприємства здатні реалі-

зувати наступальну інноваційну стратегію, якщо розроблений ними продукт матиме високу споживчу вартість, а фірма – достатньо коштів для його масового випуску.

Наступальна стратегія інноваційного розвитку вимагає наявності у організаційній структурі підприємства власних відокремлених підрозділів, які займаються дослідженнями та розробками. Так, Українська Державна корпорація “Антонов” охоплює конструкторське бюро (АНТК ім. Антонова) і науково-дослідний інститут (Український науково-дослідний інститут авіаційних технологій), які займаються техніко-технологічним проектуванням, збиранням і випробовуванням літаків, а також три виробничих підприємства (Київський завод “Авіант”, Харківське державне авіаційне виробниче підприємство і Київський 410-й завод цивільної авіації), що виготовляють різноманітні комплектуючі для літаків.

Ризикові підрозділи компаній. Це невеликі автономно керовані спеціалізовані підрозділи, які створюються великими корпораціями з метою освоєння новітніх технологій. Фінансування їх діяльності здійснюється підрозділами ризикового фінансування, що входять до складу корпорації. Наприклад, перший ризиковий підрозділ японської фірми Hitachi виник у 1983 р. для створення графопобудовника. Робота була настільки успішною, що відтоді президент фірми регулярно використовує всі переваги ризикових підрозділів для розроблення найпередовіших з технічного погляду товарів.

Фірма Sharp пішла дещо іншим шляхом. Із 5 тис. працівників служби НДПКР було виділено 500 найрезультативніших дослідників, яких поділили на групи по 10 осіб. Керівник кожної групи мав право вільного підбору людей для реалізації своїх задумів і у його роботу ніхто не мав права втручатися. Значна самостійність створених інноваційних підрозділів, розширення повноважень новаторів щодо творчого пошуку створили сприятливі умови для появи значної кількості інновацій, що дало змогу фірмі випустити на ринок нові зразки продукції, які одразу ж отримали визнання споживачів.

Такі форми організації інноваційної діяльності у провідних західних компаніях орієнтуються, як правило, на створення нових виробів і нових технологій, а також на трансфер (лат. *transfero* – переносу, переміщую) технологій всередині фірми, що створює технологічну єдність усього бізнесу. Наприклад, корпорація ZM у своїй діяльності спирається приблизно на 100 базових технологій, створених її працівниками, вітчизняна науково-технічна корпорація “Веста” – на власні патенти у сфері технологій виготовлення акумуляторів, на основі яких розвиваються споріднені види бізнесу – від виготовлення акумуляторів до їх утилізації.

Бутлегерство. Це підпільне, контрабандне винахідництво, по-таємна робота над позаплановими проектами. Використовується як зручна форма здійснення інноваційної діяльності в умовах обмежених фінансових коштів організації. Автор перспективної, на його думку, ідеї, яка, проте, не увійшла в плани та інноваційні програми підприємства через незавершеність, працює над нею у позаурочний час, використовуючи при цьому обладнання та матеріали організації. Керівництво, вдаючи, що не помічає цього, тим самим створює умови, за яких інтелектуальний потенціал працює як на задоволення особистих амбіційних планів, так і на організацію. Тут спрацьовує мотиваційний механізм особливого гатунку, спрямований не стільки на отримання матеріальної винагороди, скільки на задоволення потреби автора ідеї у визнанні. Тому він прагне якнайшвидше завершити розробку і довести всім свою правоту щодо її комерційної привабливості.

Така форма підпільного винахідництва досить поширена, особливо у великих організаціях. Підраховано, що у США, де особливо актуалізована потреба визнання та успіху, працівники багатьох фірм 15–20 % свого часу працюють понаднормово саме над реалізацією власних проектів, що дає змогу компаніям економити значні кошти на пошуково-прикладні дослідження.

Дослідження за замовленням (договором). Передбачає замовлення іншій організації (як правило, невеликій наукомісткій фірмі) або окремому спеціалісту зі сторони виконання від імені і за рахунок замовника досліджень або конструкторських розробок. Як правило, така форма інноваційної діяльності може бути реалізована в межах механістичної структури; формування замовлення на розроблення нового продукту здійснюється за безпосередньої участі виробничого та маркетингового відділів. Організація інноваційної діяльності замовника полягає у складанні замовлення на проведення досліджень (виданні інструкції з описом потрібних властивостей інновації); виборі дослідницьких фірм для виконання замовлення; оцінюванні їх пропозицій; узгодженні форм підсумкової документації та презентації; у визначенні термінів виконання роботи; здійсненні контрольних заходів за етапами проведення досліджень.

З огляду на масштаби діяльності організацій управління інноваційним розвитком потребує різного організаційно-структурного рішення. У великих компаніях – це формування дивізійної організаційної структури та організаційних структур органічного типу: матричних, проектно-цільових, мережових. Малі фірми (венчурні) також можуть формувати проектно-цільову організаційну структуру, однак сам підхід до організації інноваційної діяльності буде іншим, оскільки у венчурних фірмах реалізація інновації є основою бізнесу.

Дивізійна організаційна структура. Формується в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому разі виокремлюють і наділяють широкими правами щодо своєї діяльності певні структурні підрозділи. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням корпоративної стратегії, проведенням наукових досліджень, інвестицій тощо. Головним завданням менеджменту материнського підприємства є поєднання стратегічних прагнень усіх підприємств – учасників об'єднання – з цілісністю компанії як системи. Організація інноваційної діяльності передбачає узгодження довгострокових і поточних планів реалізації інновацій на всіх дочірніх підприємствах, особливо якщо вони знаходяться у різних країнах.

Підставою для виділення самостійних підрозділів може бути виробництво різних продуктів, здійснення діяльності на відносно ізольованих територіях, робота з різними спеціалізованими групами покупців.

Серед дивізійних структур виділяють кілька видів, які мають на меті забезпечення ефективної реакції організації на певний фактор оточення:

1) структура, орієнтована на продукт – забезпечує ефективне управління розробленням нових видів продукції та використовується переважно підприємствами, зайнятими у виробничій сфері (рис. 7.1);

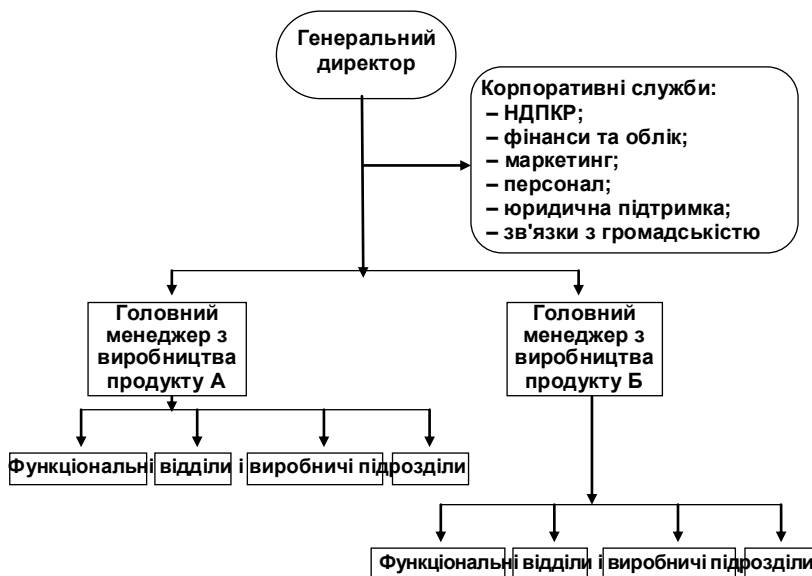


Рис. 7.1 – Дивізійна організаційна структура з продуктовою спеціалізацією

2) структура орієнтована на територію – дає змогу організації краще враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення зони її діяльності, що може сприяє реалізації інновацій у сфері обслуговування; ефективна для управління торговельними фірмами;

3) структура, орієнтована на споживача – передбачає виявлення і врахування запитів тих споживачів, від яких вона найбільше залежить. З огляду на це її інноваційна діяльність націлена на індивідуалізацію продукту, тому її найчастіше використовують фірми, що надають усілякі послуги або зорієнтовані на індивідуалізацію великосерійного виробництва.

Вибір різновиду дивізійної структури ґрунтується на визначенні найважливішого чинника з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів підприємства. Слід при цьому брати до уваги, що управління інноваційною діяльністю дочірнього підприємства має охоплювати всі стадії – від створення до використання інновацій.

Переваги дивізійних організаційних структур з погляду завдань управління інноваційним розвитком полягають у тому, що:

- збільшується гнучкість і адаптивність корпорації загалом до умов зовнішнього середовища;

- відбувається делегування відповідальності за отримання прибутку на нижчі управлінські рівні, а отже, формується мотивація до інноваційної діяльності;

- вище керівництво отримує можливість зосередитися на вирішенні стратегічних корпоративних завдань, розробленні великомасштабних інноваційних проектів.

Недоліками цих структур є:

- можливість виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів корпорації;

- труднощі розподілу загальноорганізаційних ресурсів і витрат між автономними підрозділами організації, які ставлять перед собою різні інноваційні завдання;

- можливе дублювання діяльності у сфері інноваційного пошуку, що спричинить зростання витрат.

Заздалегідь усвідомлюючи вказані недоліки, можна цілеспрямовано працювати над їх мінімізацією і тим самим підвищувати ефективність управління.

Проектно-цільова структура. Може бути як специфічною формою існування організації, що послідовно втілює у життя інноваційні проекти (венчурні фірми) або тимчасовою організаційною формою реалізації інноваційного проекту в межах лінійної, лінійно-функціональної організаційної структури (наприклад, при розробленні масш-

табних організаційних проектів з реорганізації виробництва, освоєння технічно складного нового продукту тощо). У другому випадку керівник підприємства визначає цілі проекту і призначає проектного менеджера, який формулює концепцію управління проектом, формує проектну команду з числа функціональних ланок існуючої організаційної структури, планує роботи, чітко визначаючи пріоритети і ресурси, організовує їх виконання, розподіляючи завдання між учасниками команди та координуючи їх дії. По завершенні проекту структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу.

Такий організаційній формі управління інноваційним проектом, вкрапленій у механістичну структуру, уже притаманна гнучкість, завдяки якій долаються конфлікти, пов'язані з опором організаційним змінам. Однак за наявності декількох проектів відбувається розпорощення ресурсів і суттєво ускладнюється підтримання виробничого і науково-технічного потенціалу підприємства як єдиного цілого. Тому з метою поліпшення координації на підприємстві створюють штабні органи управління із керівників проектів або формують матричні структури.

Матрична організаційна структура. Є доцільною за умов випуску підприємством продуктів із коротким життєвим циклом (наприклад, у рекламному бізнесі, в індустрії одягу, взуття, які мають відповідати модним тенденціям і оновлюватися не лише щороку, а й по-сезонно). Відображає закріплення в організаційній будові фірми двох напрямів керівництва – вертикального і горизонтального (див. рис. 7.2). Вертикальний напрям – це управління структурними підрозділами організації; горизонтальний – управління окремими проектами чи програмами, до реалізації яких залучають людей і ресурси різних підрозділів організації.

Управління інноваційною діяльністю за матричної структури включає оцінювання і відбір вищим менеджментом фірми інноваційних проектів, що будуть втілюватися у життя протягом планованого періоду (наприклад, нової колекції моделей), визначення послідовності їх реалізації та обсягу ресурсів, виділених для цього, призначення відповідальних за їх реалізацію. Далі управління проектами цілком покладається на проектних менеджерів, які керують їх реалізацією так само, як і за умов проектно-цільової структури.

Перевагами матричної структури є:

- відносно рівні права працівників підприємства у внутрішньо-фірмовій конкуренції за ресурси та увагу, внаслідок чого активізується їх інноваційна діяльність;

- максимізується синергічний ефект шляхом багатofункціонального використання ресурсів підприємства;

- досягається висока оперативна гнучкість з точки зору управління проектами залежно від потреб ринку;
- налагоджуються і розвиваються міжфункціональні зв'язки всередині підприємства.

Недоліками вважають:

- складність в управлінні через подвійне підпорядкування працівників функціональних відділів; порушення принципу єдиновладдя, що породжує конфлікти;
- необхідність балансування між двома лініями поведінки: орієнтацією на розвиток і орієнтацією на забезпечення стабільної поточної діяльності;
- зростання витрат на утримання функціональних служб.

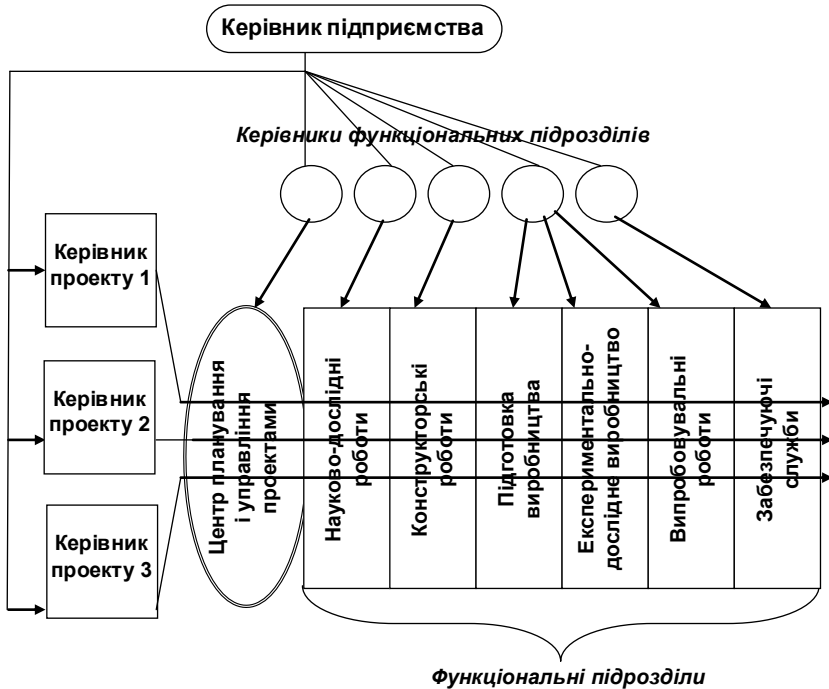


Рис. 7.2 – Матрична організаційна структура

З огляду на це вищому керівництву спільно з центром управління проектами слід чітко визначати пріоритети діяльності, усвідомлюючи однакову важливість обох аспектів управління фірмою – управління поточною діяльністю і управління розвитком на основі інновацій.

7.2. Міжфункціональні групи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Для цілеспрямованого управління інноваційним розвитком в існуючій організаційній структурі підприємства рекомендують створювати окрему організаційно-структурну ланку – стратегічну групу інноваційного розвитку, що особливо актуально для великих компаній, які мають кілька напрямків діяльності (видів бізнесу). Її завданням буде планування інноваційних змін і оперативне управління їх реалізацією на основі аналізу ступеня досягнення стратегічних цілей. Група стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства має бути міжфункціональною, тобто складатися із працівників різних функціональних напрямків діяльності – маркетологів, технологів, інженерів-конструкторів, фахівців з інформаційних технологій, логістики, системних аналітиків, фінансистів, юристів.

Міжфункціональна група стратегічного управління інноваційним розвитком – структурна ланка підприємства, яка визначає напрями інноваційних змін, планує і координує реалізацію інноваційних проєктів і забезпечує моніторинг ступеня досягнення стратегічних цілей.

Взаємодоповнюючі вміння членів групи передбачають не лише їх різні функціональні обов'язки у моніторингу ступеня досягнення стратегічних цілей та різні підходи до вирішення проблем і прийняття рішень. Група матиме змогу напрацювати єдиний підхід до вирішення завдань інноваційного розвитку, який би максимально чітко вказував напрям дій усіх менеджерів, що відповідальні за функціонування різних складових внутрішнього середовища підприємства (див. рис.7.3).

Як видно з наведеної схеми, метою роботи групи є формулювання в контексті загальної стратегії однієї із її складових – інноваційної стратегії, на основі якої визначатимуться концептуальні підходи до формування інноваційної політики організації. Інноваційна стратегія має визначати напрямки і цілі інноваційної діяльності тих структурних підрозділів організації, які відповідають за створення і реалізацію інновацій – проєктно-конструкторського, маркетингового, виробничого, фінансового. Вона ж визначає підхід до прийняття рішень щодо відбору інноваційних проєктів, які можуть бути запропоновані співробітниками фірми.

Остаточне рішення стосовно реалізації того чи іншого інноваційного проєкту належить зробити вищому менеджменту організації – Раді директорів. На цьому рівні можна відмовитися від подальшого розроблення інноваційної ідеї для уникнення чи зниження ризику комерціалізації невдалої інновації. На цьому ж рівні приймається рішення і про створення проєктних груп із числа працівників відповідних функціональних підрозділів, які будуть здійснювати реалізацію схваленого інноваційного проєкту.

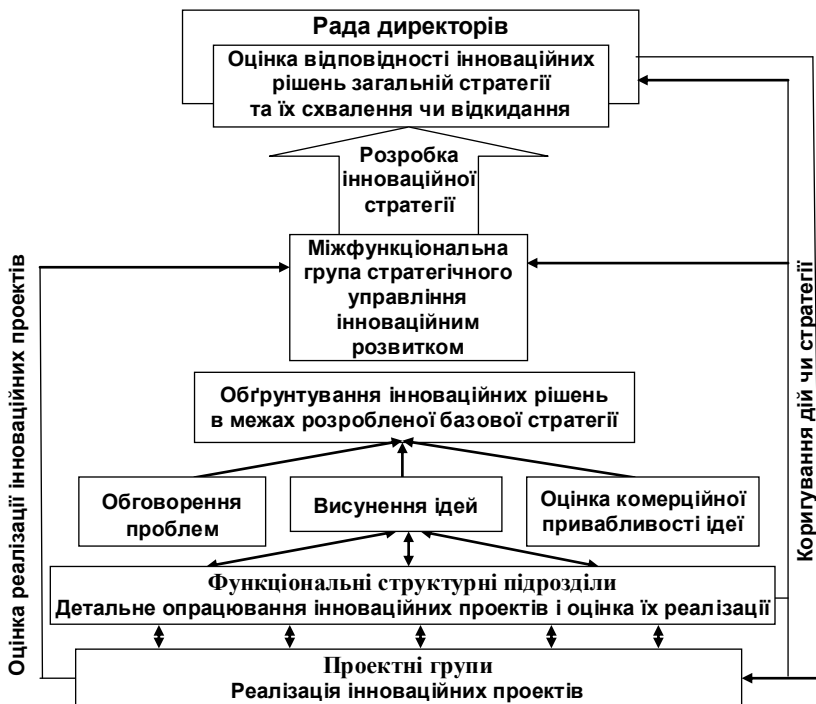


Рис. 7.3 – Завдання міжфункціональної групи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Керівником стратегічної групи інноваційного розвитку має призначатися людина, яка повинна, з одного боку, мати належний рівень знань, концептуальне мислення і професійну інтуїцію у сфері діяльності організації, здатність здобувати відповідну інформацію, структурувати і аналізувати її, а з іншого – забезпечувати вільний обмін думками всередині групи, підтримувати інноваційний пошук усіх членів команди, аналізувати перспективність запропонованих ними інновацій і формувати так звані “портфель інновацій”. Це має бути людина досвідчена, із широким світоглядом і організаторськими здібностями, здатна приймати важливі рішення і забезпечувати їх реалізацію.

Важливою перевагою такої групи є постійна відкрита взаємодія усіх її членів, які мають різні навички та практичний досвід. Це створює умови для плідного генерування інноваційних ідей, пов’язаних з розробкою нових товарів та визначенням можливих сфер їх практичного використання, що пояснюється синергічним ефектом вза-

сгоді їх членів. Завдяки командній роботі і високому індивідуальному професіоналізму руйнуються усталені погляди на способи вирішення певних завдань і генеруються принципово нові ідеї; чіткі цільові орієнтири, що визначаються керівником групи, забезпечують інноваційний пошук у потрібному напрямі. Розподіл обов'язків в межах визначених цілей дає змогу працівникам використовувати накопичений досвід для вирішення стандартних процедур, водночас орієнтуючи їх на виокремлення специфічної інформації, придатної для генерування інноваційних рішень у відповідній сфері діяльності. Водночас створюються умови для прискорення інноваційного процесу, оскільки узгоджувальні процедури відбуваються у значно коротші терміни, ніж в умовах лінійно-функціональної структури, яка найбільш характерна для великих підприємств. Завдяки цьому значно скорочується час, необхідний для доведення перспективного інноваційного продукту до етапу комерціалізації.

Отже, міжфункціональна група стратегічного управління інноваційним розвитком відіграватиме на підприємстві роль генератора ідей, їх попередньої оцінки та відбору. Реалізація ж інноваційних проектів покладатиметься на проектні групи. При цьому включеними у процес реалізації інноваційних проектів будуть також функціональні підрозділи підприємства, які здійснюють попереднє детальне опрацювання проектів та наступний їх супровід у процесі реалізації. Від них же надходитиме інформація на вищі рівні управління щодо результатів реалізації проекту (обсяги залучених ресурсів, обсяги продажу нового продукту та їх відповідність прогнозам, реакція (відгуки) споживачів, динаміка попиту на новий товар і прибутків від його реалізації тощо). Слід враховувати, що реалізація інноваційних проектів передбачає суттєві зміни у виробничих системах підприємства, що вимагає напрацювання нових методів виконання трудових операцій, внесення змін у роботу з постачальниками та споживачами тощо. Крім того, тривалий термін реалізації інноваційних проектів може загрожувати зміною ринкової кон'юнктури чи втратою конкурентних переваг внаслідок випереджувальних дій конкурентів. Це вимагає постійної координації дій щодо перебігу процесу реалізації проектів, тому інформація про це має регулярно надходити у стратегічну групу, що дає змогу за необхідності вносити корективи у інноваційну стратегію, змінювати напрямки інноваційного пошуку, вдосконалювати критерії відбору інноваційних проектів, перерозподіляти ресурси тощо. Отже, стратегічна група інноваційного розвитку повинна виступати і координатором роботи проектних груп.

З метою забезпечення ефективності діяльності стратегічної групи інноваційного розвитку вищий менеджмент підприємства повинен регулярно оцінювати результати реалізації інноваційних проектів і порів-

нювати їх із прогнозами, зробленими групою, покладаючи солідарну відповідальність за реалізацію інноваційної стратегії на її керівника та на керівників проектних груп. Оцінка результативності їх роботи слугує підставою для визначення розміру винагороди, є складовою мотиваційного процесу, спрямованого на підвищення обґрунтованості стратегічних рішень щодо інноваційного розвитку підприємства та їх ефективну реалізацію.

7.3. Проектний менеджмент та інтрапренерство

Концепція управління проектами є відносно новою у практиці вітчизняного менеджменту. Основу цієї концепції складає погляд на проєкт як на зміну стану будь-якої системи, пов'язану з витратами часу і ресурсів. А процес цих змін, що здійснюється за заздалегідь розробленими правилами та процедурами – управління проектами. Реалізація інноваційних проєктів є важливою складовою інноваційного розвитку організації.

Інноваційний проєкт – комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів за умов встановлених ресурсних обмежень.

Як правило, він ґрунтується на інновації, що дає змогу радикально вирішити проблеми, актуальні для організації. Найчастіше інноваційні проєкти, що реалізуються з ініціативи підприємств, є промисловими, проєктами дослідження і розвитку та організаційними.

Реалізація проєкту зазвичай відбувається паралельно з поточною виробничою діяльністю, що потребує знаходження оптимальних організаційних форм управління ним, які б дали змогу узгоджувати його ресурсні потреби і цілі з потребами і завданнями поточної діяльності підприємства. Необхідність координування дій багатьох учасників для виконання визначеного проєктом комплексу робіт, узгодження їх обов'язків згідно з функціональним розподілом праці в організації та поточними завданнями з глибиною залучення у проєкт потребує виокремлення управління проєктами як специфічного виду діяльності.

Управління проєктом – це процес управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами проєкту, який забезпечує досягнення запланованих результатів за складом, обсягами робіт, їх якістю, вартістю і тривалістю на основі узгодження інтересів і ефективного координування взаємодії учасників проєкту протягом його життєвого циклу.

Управління проєктами є одним із найскладніших видів діяль-

ності, оскільки на різних стадіях реалізації проекту змінюються зміст і обсяги робіт, склад виконавців, що потребує зміни структури проекту з метою знаходження оптимальних форм взаємодії між його учасниками протягом терміну реалізації проекту. Управління проектами інтегрує методику і технологію управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами, потребує вміння узгоджувати інтереси багатьох його учасників, вміння по-новому вирішувати виробничі завдання, знаходити оптимальні рішення в умовах невизначеності і ризику.

Процес управління проектами включає:

- визначення цілей проекту і обґрунтування його життєздатності та комерційної вигідності;
- структурування проекту (визначення підцілей, завдань, необхідних робіт);
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;
- підбір виконавців, у тому числі через проведення конкурсів та тендерів;
- підготовку й укладання контрактів;
- визначення терміну реалізації проекту, складання графіка його виконання;
- розрахунок кошторису і бюджету проекту;
- прогнозування та врахування ризиків;
- контролювання перебігу реалізації проекту тощо.

При цьому керівництво організації покладає відповідальність за хід робіт та їх результати на конкретну особу – менеджера проекту, який координує і узгоджує дії всіх його учасників.

Відправною точкою в управлінні проектами є поява інноваційної ідеї, яка може бути реалізована організацією або ж відкинута нею через технологічні або ресурсні обмеження. Інноваційні ідеї з'являються на передпроектній стадії, тоді ж здійснюється і їх попередня ідентифікація. Зазвичай ідея проекту виникає як результат планових науково-технічних досліджень компанії у контексті стратегії її розвитку або ж як несподіване бачення працівником фірми нового перспективного напрямку її діяльності:

1. Інноваційний проект як результат планових науково-технічних досліджень компанії у контексті стратегії її розвитку.

Такий сценарій передбачає ретельний моніторинг споживчого попиту, аналіз тенденцій науково-технічного розвитку на тому сегменті ринку, де працює організація і прогнозування майбутньої ринкової ситуації. Роботу здійснюють планомірно і цілеспрямовано, за її результатами приймають рішення про фінансування певних напрямів науково-технічної діяльності, які відповідають стратегічним цілям підприємства в межах того виду бізнесу, яким воно займається. Такий підхід викорис-

товують великі компанії, що мають потужні науково-технічні і фінансові можливості, завдяки чому вони надають перевагу власним розробкам. За умов підтвердження комерційної вигідності інноваційних ідей вони втілюються у інноваційні проекти, які поєднуються з існуючим бізнесом. Наприклад, провідні автомобілебудівні компанії планомірно працюють над створенням нових моделей автомобілів, систематично випускаючи їх на ринок (компанія “Ford” за 2000–2004 рр. вивела на ринок 45 нових зразків автомобілів різних модельних рядів; для кожного з них розроблявся свій інноваційний проект).

2. Інноваційний проект як результат несподіваного бачення працівником підприємства нового перспективного напрямку його діяльності. Тут ідея проекту з’являється не внаслідок планомірних досліджень, а в результаті якогось осяяння, несподіваних асоціацій, які дають змогу працівнику по-новому подивитись на звичне, результатом чого може бути започаткування нового напрямку діяльності. Якщо автор інноваційної ідеї доведе її комерційну вигідність, покаже, як можна мінімізувати ризики невдачі і акумулювати ресурси для реалізації проекту, то він призначається керівником цього бізнес-проекту.

Такий підхід до управління інноваційним розвитком організації ґрунтується на внутрішньому підприємстві, яке дістало назву “інтрапренерство”.

Інтрапренерство як внутрішня організаційно-економічна форма реалізації інноваційних проектів опирається на інтеграцію підприємницьких можливостей працівника з ресурсними можливостями компанії, у якій він працює, для започаткування нового напрямку діяльності з виробництва і реалізації товарів і послуг.

Сутність цієї організаційної форми управління інноваційною діяльністю полягає у наданні працівнику, який має перспективну ідею щодо нового товару, можливості використання ресурсів підприємства для її реалізації. Однак на відміну від ризикових підрозділів така форма підприємництва доповнюється мотиваційним механізмом, який передбачає спільну відповідальність фірми і автора інновації за результати її реалізації через розподіл між ними можливого ризику і можливих прибутків. У разі успіху інновації прибутки розподіляються залежно від співвідношення коштів автора бізнес-ідеї і фірми на час започаткування внутрішнього підприємницького проекту.

Система інтрапренерства дає реальні результати за багатонаменклатурного виробництва і плідотворних технологій. Її використання дає змогу створювати нові продукти, які можуть бути виготовлені на існуючій ресурсній базі, а отже, підвищувати загальну капіталовіддачу і чисту рентабельність активів, у чому зацікавлений і вищий менеджмент підприємства. З іншого боку, участь у прибутках, отриманих від

реалізації інноваційного продукту, стимулює учасників проект-групи до його оперативного впровадження та виведення на ринок, роблячи підприємство гнучкішим і мобільнішим, що важливо для великих підприємств.

Проте інтрапренерство, будучи потужним стимулятором інноваційного розвитку, є складним механізмом, організаційні та економічні елементи якого мають бути належним чином налагоджені. Це, з одного боку, стимулювання творчості співробітників та створення умов для творчої праці. З іншого – створення умов для підприємництва, які охоплюють наявність ресурсів і розроблення організаційних форм взаємодії, що враховують інтереси самого підприємства та інтрапренерської одиниці.

Реалізація стимулюючого інноваційну активність працівників потенціалу, закладеного у системі внутрішнього підприємництва, можлива за дотримання певних умов:

- участь автора бізнес-проекту у ризику, що передбачає внесення ним частини оборотних коштів, необхідних для реалізації першої партії нового продукту;

- обов'язкова участь автора бізнес-проекту у прибутках пропорційно вкладеному капіталу. При укладенні угоди про партнерство закріплюються як частина капіталу не лише фінансові кошти, а й інтелектуальний внесок автора бізнес-ідеї;

- систематична робота з оцінювання і відбору перспективних ідей працівників підприємства. Для цього має бути створена координаційна група з питань інтрапренерства, яка визначатиме перспективні напрями досліджень і розглядатиме подані бізнес-проекти. Працівникам надаються відносно рівні права у внутрішньофірмовій конкуренції за ресурси та увагу. За наявності кількох перспективних проектів визначається черговість їх реалізації з огляду на можливість виділення ресурсів і з точки зору максимізації маржинального прибутку;

- на час реалізації підприємницького проекту інтрапренерам змінюють умови роботи на основному робочому місці (ці зміни погоджують із безпосереднім керівником і письмово закріплюють у формі додатка до трудового договору). Такі зміни можуть включати встановлення гнучкого робочого графіка виконання основної роботи, скорочений робочий день, позаурочну роботу, неоплачувану відпустку тощо. З метою усунення можливих конфліктів з питань пріоритетності поточних і проектних завдань у систему оцінювання роботи лінійних керівників доцільно ввести показник участі працівників підпорядкованого відділу у роботі проектних команд;

- інтрапренеру надається право підбирати склад учасників проектної команди. На етапі проектування робіт її формують із числа

працівників функціональних відділів, які працюватимуть, як правило, в позаурочний час. Це стимулюватиме працівників функціональних служб до удосконалення своїх професійних і ділових (організаційних) якостей та водночас даватиме змогу працівникам суттєво підвищити свої доходи у межах підприємства;

– на етапі реалізації проекту (запуску продукту у виробництво) підприємство виділяє необхідні виробничі потужності і бере участь у відборі робітників, які укладають стандартну трудову угоду, зазначаючи, що працюють протягом реалізації проекту.

Система інтрапренерства є доцільною для ініціювання розробки і впровадження інноваційних проектів, які стосуються профілю діяльності виробничих організацій і можуть бути реалізовані на їх виробничих потужностях. Це, з одного боку, сприятиме кращому використанню технологічного устаткування, а з іншого – надаватиме можливість започаткувати перспективний бізнес у контексті стратегії розвитку організації.

Однак для успішного функціонування системи інтрапренерства необхідний високий творчий потенціал працівників підприємства, причому не лише інженерних та маркетингових служб, а й робітників, кваліфікація яких має бути достатньою для опанування новими видами робіт. Це вимагає належної уваги служб управління персоналом до питань його розвитку. Необхідно заохочувати додаткове навчання працівників у сферах, важливих для розвитку підприємства, формуючи у них відповідні мотиваційні преференції, передусім через надбавки до заробітної плати за набуття вищої кваліфікації. Для реалізації інноваційних завдань таке навчання повинно передбачати систему тренінгів з метою підвищення здатності менеджерів середнього рівня та спеціалістів генерувати ідеї. Тренінги можуть стосуватися опанування методів інверсії, аналогії, ідеалізації, морфологічного та функціонально-вартісного аналізу, методу ключових запитань тощо. Система навчання для робітників повинна включати систематичну атестацію і присвоєння вищого розряду, що відновить престижність їх кваліфікованої праці.

Безупинний процес інноваційно-організаційного розвитку сучасних корпорацій припускає створення нових відділень, орієнтованих на перспективну продукцію і ринки збуту. Тому інтрапренерський проект у разі успішного сприйняття ринком його продукції, може стати новою організаційною ланкою компанії. У згаданій раніше корпорації ЗМ при перевищенні певних обсягів продажу відділення, в межах якого реалізується бізнес-проект, ініціюється процес його розподілу. Залежно від успіху нововведення змінюють статус відповідного підрозділу, статус його безпосереднього керівника і підлеглих. Так, коли продукт виходить на ринок, інженер-новатор одержує статус інженера з продукту.

Якщо ж обсяг реалізації досягає 1 млн дол. у рік, то нововведення відносять до розряду освоєної продукції і статус підрозділу та його керівника (інтрапренера) знову змінюється. При досягненні обсягу реалізації 5 млн дол. знову відбувається перетворення, а інтрапренер стає керуючим з продукту. Якщо рівень продажу перевищить 20 млн дол., утворюється незалежний відділ для виробництва і збуту під відповідну продуктову лінію. Якщо ж досягається рівень у 75 млн дол., формується самостійне господарське відділення з відповідним статусом його керівників.

Отже, реалізація інноваційних проектів дає змогу організації розвиватись, нарощуючи свою потужність на освоєному сегменті ринку чи диверсифікуючи діяльність з метою виходу на інший, перспективніший з огляду на майбутні прибутки.

7.4. Міжфірмова науково-технічна кооперація та її роль у підвищенні здатності підприємства до інноваційного розвитку

Поширення процесів глобалізації у світовому економічному просторі посилює рівень конкуренції на більшості цільових ринків, спонукаючи виробників до пошуку нових способів завоювання прихильності споживачів. Прискорення науково-технічний прогресу завдяки розширеному доступу суб'єктів економічної діяльності до спеціалізованої науково-технічної інформації надзвичайно актуалізувало проблему ефективності і результативності інноваційних процесів. Це послужило поштовхом до об'єднаних процесів у сфері інноваційної діяльності. В останню чверть ХХ ст. в технічно розвинутих країнах стали активно поширюватися різні форми спільного проведення науково-дослідницьких робіт, завдяки яким можна було б забезпечити значні технологічні прориви.

Вирішення таких завдань потребує розроблення та реалізації складних програм науково-технічних досліджень, а також належного ресурсного забезпечення, що не завжди під силу одним, навіть великим компаніям. Для реалізації таких завдань створюють науково-технічні альянси, консорціуми, спільні підприємства.

Науково-технічні альянси. Є організаційною формою міжфірмової кооперації у сфері НДПКР для розв'язання довгострокових інноваційно-комерційних завдань.

Науково-технічний альянс (фр. *alliance* – союз) – стійке об'єднання декількох фірм різних розмірів між собою і(або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фі-

нансування НДПКР, розроблення або модернізацію продукції.

Науково-технічні альянси поділяють на *науково-дослідні* (створені для реалізації певного наукового проекту) і *науково-виробничі* (створені для розроблення і виробництва нової продукції). Якщо у співпраці беруть участь партнери з різних країн, то альянси стають *міжнародними*. Створюючи технологію поза жорсткими національними межами, альянси знижують вплив і кількість страхових факторів, ризиків, обмеженості ресурсів, надмірності державного регулювання.

Розрізняють *горизонтальні* (фірми однієї галузі) і *вертикальні* (фірми різних галузей) науково-технічні альянси. З огляду на те, що більшість науково-технічних альянсів створюються для досягнення їх учасниками стратегічних конкурентних переваг, їх ще називають *стратегічними альянсами*.

Учасники науково-технічного альянсу спільно створюють і використовують нові знання, обмінюються тими компетенціями, що вже напрацьовані окремими учасниками. Ними можуть бути:

- операційні компетенції – про продукцію і ринки, які стосуються виробництва і маркетингу; більшість з них є формальними; вони можуть бути кількісно визначені. Партнери по альянсу сподіваються набути нових ефективних і готових до використання операційних компетенцій;

- стратегічні компетенції – це основні компетенції фірми, матеріалізовані в унікальному сполученні технологій, знань і навичок, що сприяє формуванню прибутку від інновацій і має важливе значення для реалізації стратегічних цілей; партнери по альянсу можуть удосконалити свої стратегії через обмін відповідними знаннями, що в свою чергу, допомагає у створенні нових “компетенцій”. Це підвищує потенціал співробітництва, забезпечуючи синергійний ефект – об’єднані знання створюють значно більші можливості, ніж проста сума знань окремих учасників альянсу;

- специфічні знання – містять у собі фундаментальні “приховані” знання чи певну систему цінностей, які властиві певному учаснику альянсу та визначають його ринковий успіх, і перенесення яких у організаційний контекст інших учасників альянсу може змінити на краще їх роботу у даній сфері.

Нові знання і компетенції збагачують інноваційний потенціал учасників альянсу, дають змогу координувати розвиток програм техніко-технологічного оновлення виробничих процесів, інтегрувати у єдиний технологічний ланцюг їх взаємодоповнюючі ефективні складові, сприяючи зростанню загальної конкурентоспроможності.

Загалом, здатність навчатися в інших є ключовим чинником, що визначає конкурентні можливості того чи іншого підприємства на

світовому ринку. Так, японська “Fuji’s” постачає багатопроцесорні пристрої американській фірмі “San Microsystems”, а одержує від останньої технологію виготовлення робочих станцій. “Fuji’s”, в свою чергу, прагне використовувати укладені угоди для удосконалення продуктових ліній. Аналогічні умови існують в альянсі японської “Hitachi” з американською компанією “Texas instruments”. “Hitachi” постачає комплектуючі “Texas instruments”, а одержує від американського партнера технологію виробництва напівпровідників. Менеджмент як “Fuji’s”, так і “Hitachi” спрямований на успішну інтернаціоналізацію операційних знань. “Hitachi” вступила до альянсу із “Texas instruments” для того, щоб розширити свій досвід у розробці оперативної пам’яті процесорів для ПК. Обидві компанії об’єднали свій досвід при проведенні науково-дослідних робіт для розроблення нової продукції.

Учасники альянсу вкладають свої кошти у вигляді інтелектуальних, матеріальних та інших ресурсів, а після досягнення результатів одержують за угодою свою частку інтелектуальної власності. Альянси є проміжною ланкою між неформальною кооперацією і повним злиттям. Управління альянсом здійснюється або одним з провідних членів, або спеціально призначеним координаційним комітетом.

Один із парадоксів формування альянсів полягає в розширенні співробітництва корпорацій за умов жорсткості конкуренції між собою. Тут дуже важливо правильно підібрати партнера. Від цього залежить можливість партнерів обмінюватися знаннями. Потенційні партнери мусять мати загальні цілі і прагнення. Водночас їх знання мають доповнювати одне одного, тому розбіжності між учасниками також необхідні для того, щоб кожний з них зміг привнести в альянс своє специфічне знання. Якщо партнери надто схожі один на одного або занадто відрізняються, процес обміну знаннями може виявитися неефективним, не відбутися в повному обсязі і не дати очікуваних результатів.

Консорціуми. Консорціуми, як і альянси, є тимчасовими формами добровільного об’єднання організацій для вирішення конкретного (складного в науковому, технічному та інвестиційному аспекті) завдання, реалізації програми чи великого проекту. До нього можуть належати підприємства й організації різних форм власності, профілю і розміру; учасниками консорціуму можуть бути не лише фірми, а й цілі держави. Після виконання завдання консорціум розпускають.

Консорціум (лат. *consortium* – співучасть, співтовариство) – тимчасове об’єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту, учасники якого зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному виконавчому органу в тій частині діяльності, що стосується цілей консорціуму.

Дослідницькі консорціуми, наприклад, у галузі радіоелектроніки, функціонують у формах координаційного центру та міжфірмового науково-дослідницького центру. Обидва типи консорціумів можуть працювати на постійній і тимчасовій основі. У **координаційному центрі** створюється секретаріат, який координує виконання спільних НДПКР компаніями, університетами й урядовими лабораторіями. Секретаріат вишукує і розподіляє кошти для виконання НДР у лабораторіях учасників консорціуму (в окремих випадках залучаються й інші організації), координує і контролює виконання цих робіт відповідно до плану. Секретаріат не має власної науково-дослідної бази. НДПКР виконують на основі контракту між виконавцями і секретаріатом. Консорціуми, створені за типом **міжфірмового науково-дослідницького центру**, мають власну науково-дослідну базу. У центрах працюють постійні співробітники або вчені, що відряджаються учасниками консорціуму.

У межах консорціуму для їхніх учасників можливе: виконання досліджень, які не можна було здійснювати самостійно через значні витрати і ризик; розподіл витрат на виконання НДПКР між декількома фірмами-учасниками; об'єднання фірмами-учасниками дефіцитних трудових і матеріальних ресурсів для виконання НДПКР.

Спільне підприємство (СП). Виникає за умови, коли кілька фірм, що працюють у різних країнах, відчувають потребу в кооперуванні з метою підвищення результативності діяльності. За даними статистики, 55 % угод про кооперацію – це угоди про створення СП. До 40 % промислових компаній США з обсягом продажу понад 100 млн дол. є учасниками одного або декількох СП. У цій формі існують приблизно 40 % закордонних філій американських і англійських міжнародних монополій, понад 50 % закордонних німецьких та італійських філій, 70 % французьких і майже 90 % японських.

Спільні підприємства створюють з різною метою: підвищення експортних можливостей; отримання прямих закордонних інвестицій; продаж технології за допомогою ліцензування тощо (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Мотиви створення спільних підприємств

Мотив	Число фірм	%
1. Одержання передової технології виробництва	290	44
2. Одержання права на використання товарного знака	164	24
3. Стимулювання експорту	93	14
4. Одержання сировини й устаткування	43	6
5. Залучення додаткових фінансових коштів	27	4
6. Набуття управлінського досвіду	26	4
7. Інші	24	4
Разом опитаних фірм	664	100

Реалізація кожної із зазначеної мети сприяє розширенню ринкових можливостей учасників спільного підприємства, є основою їх інноваційного розвитку.

Водночас спільні підприємства можуть вирішувати і завдання інтенсифікації інноваційного процесу, прискорення дифузії інновацій.

Спільне підприємство – інститут міжфірмового співробітництва з метою розроблення, виробництва або маркетингу продукту, що перетинає національні кордони, не заснований на короткострокових ринкових трансакціях і припускає значний та тривалий внесок партнерів у вигляді капіталу, технології або інших активів та розподілом відповідальності в управлінні між фірмами-партнерами.

Виокремлюють такі типи технологічно орієнтованих СП:

- співробітництво між фірмами тільки в дослідженнях;
- співробітництво у розробленні товарів, які не підлягатимуть ліцензуванню;

- обмін випробуваними технологіями в межах єдиної продуктової лінії або через багато продуктів. Ці СП відомі у світовій мікроелектронній промисловості та роботобудуванні завдяки розповсюдженій практиці перехресного ліцензування. Здебільшого учасники таких коопераційних структур є одночасно конкурентами на одному або декількох продуктових ринках;

- спільне розроблення одного або більше продуктів (у комерційному літако- і моторобудуванні, в окремих сегментах телекомунікаційної, мікроелектронної і біотехнологічної індустрії). Таке співробітництво дає змогу фірмам різних країн об'єднати технологічні можливості випуску спільного продукту без злиття усіх своїх видів діяльності в єдиному корпоративному об'єднанні;

- співробітництво, за якого одна фірма розробляє новий продукт або процедуру маркетингу, а виробництво й адаптацію до закордонного ринку здійснює інша фірма (сфери біотехнології, фармакології, сталеварна промисловість, автомобілебудування). Тут поєднуються технологічні можливості однієї фірми з активами в сфері маркетингу або реалізації іншої фірми для створення єдиного продукту. Такі компанії частіше охоплюють фірми, що не є прямими конкурентами.

Спільні підприємства стають дедалі популярнішими, що обумовлено такими чинниками:

- зростанням технологічних можливостей закордонних фірм, що підвищує серед компаній певної країни попит на іноземних партнерів у СП;

- високою вартістю досліджень і розробок, необхідних для доведення нового продукту або процесу до ринку, яка в багатьох високотехнологічних галузях істотно збільшилася за останні 20–30 років. Це

обмежує здатність фірм реалізувати дорогі науково-дослідні програми і передбачає їх проникнення на зовнішні ринки для забезпечення комерційного успіху, оскільки у деяких галузях він можливий лише за умов великих ринків збуту – значно більших, ніж національні;

– технологічною конвергенцією (лат. *convergentio* – сходжусь, зближуюсь), яка зближує і переплітає технології. Ті технології, які колись за своєю значущістю були периферійними щодо основної діяльності фірм, можуть стати центральними з погляду забезпечення конкурентних переваг у технологічно інтенсивних галузях. Технологічна конвергенція вимагає від фірм швидкого опанування широкого спектра технологій і наукових дисциплін, що ще більше напружує бюджет НДПКР;

– скороченням тривалості життєвих циклів продуктів у багатьох високотехнологічних галузях, що підвищило нагальність швидкого проникнення на глобальні ринки з новими продуктами для досягнення комерційного успіху. Одночасне представлення продукту в багатьох промислово розвинутих країнах забезпечується спільним виробництвом або співробітництвом з фірмою, яка має необхідну систему збуту;

– необхідністю швидкого проникнення на багато ринків нового продукту як технічного стандарту або домінуючої моделі, що дає змогу розробникам досягти комерційного успіху. Це особливо важливо у мікроелектроніці, виробництві комп'ютерів і телекомунікаційного устаткування, оскільки новий продукт може забезпечити отримання додаткових прибутків від продажу пов'язаних з ним продуктів або наступних поколінь цієї моделі. Зокрема, своїм домінуючим позиціям фірма Microsoft завдячує здатності швидко пропонувати на світові ринки нові програмні продукти;

– різною швидкістю комерціалізації новачій малими та великими фірмами в різних країнах. Наприклад, малі фірми є важливішим джерелом нових комерційних технологій у США, ніж у Японії або Західній Європі, де провідну роль у створенні нових продуктів (електроніки чи біотехнології) відіграють компанії, що вже утвердилися на ринку.

– бажанням уникнути нетарифних торговельних бар'єрів: квот, ембарго тощо.

Отже, міжнародне співробітництво у формі спільних підприємств дає змогу розширити можливості національних компаній у розробленні, виробництві та маркетингу нових продуктів, завдяки чому збільшується їх сукупний комерційний успіх.

Використання різноманітних внутрішньо- та міжфірмових організаційних форм інноваційної діяльності є характерною особливістю нинішнього етапу розвитку науково-технічного прогресу, яка сприяє прискоренню інноваційних процесів, поширенню новітніх знань та комерційному успіхові всіх учасників науково-технічної та виробничо-дослідницької кооперації.

Контрольні питання та завдання

1. У чому полягають відмінності механістичних та органічних організаційних структур управління? На основі аналізу їх характеристик покажіть, які з них створюють кращі умови для інноваційного розвитку підприємства.

2. Опишіть організаційні форми реалізації інновацій у межах імітаційної стратегії. Вкажіть, які з них більше властиві вітчизняним підприємствам.

3. Які організаційні форми інноваційної діяльності найбільш ефективні для реалізації наступальної стратегії підприємства? Наведіть приклади їх використання вітчизняними підприємствами.

4. Чим відрізняється “внутрішнє підприємництво” від “бутлегерства”? Виділіть основні мотиви, які спонукають працівників підприємства до участі у таких формах інноваційної діяльності

5. Охарактеризуйте переваги і недоліки дивізійних організаційних структур в контексті реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

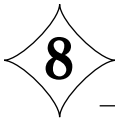
6. Опишіть можливості програмно-цільових та матричних організаційних структур підвищувати здатність підприємства до інноваційного розвитку.

7. Які переваги мережевих організаційних структур у підвищенні здатності підприємства реалізувати стратегію інноваційного розвитку?

8. Які завдання покладаються на міжфункціональну групу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства?

9. Охарактеризуйте роль різних форм міжфірмової науково-технічної кооперації у забезпеченні інноваційного розвитку фірм-учасників.

10. Наведіть порівняльну характеристику різних типів технологічно орієнтованих спільних підприємств. Які умови роботи учасників СП найбільшою мірою сприяють реалізації стратегії їх інноваційного розвитку?



ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Мотиваційні можливості організаційної культури у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства

Відповідно до органічної парадигми управління, основою життєвого потенціалу кожної підприємницької структури, її глобальним стратегічним ресурсом є людський капітал, повноцінне використання якого визначальним чином залежить від системи менеджменту, яка створюється з метою організації колективних дій, необхідних для реалізації стратегічних планів. Вона встановлює правила внутрішнього розпорядку, ієрархію відносин, стиль управління, процедури прийняття рішень, рівень регламентації робіт і процесів, систему *інформенту* (взаємоузгоджених процедур контролювання діяльності та реалізації санкцій і заохочень), впливає на формування організаційної культури.

Система менеджменту розглядається сучасними науковцями як перевірені часом стійкі алгоритми організації й управління людською діяльністю, спрямовані на забезпечення адаптивності підприємницьких структур. Оскільки усталеність певних правил людської діяльності є важливою ознакою інституцій, то можна говорити про систему менеджменту як інституційну матрицю підприємницької структури, абстраговану від матеріальних носіїв – людей, книг та інших джерел інформації. Це видається правомірним, оскільки система менеджменту повною мірою реалізує притаманні інституціям функції:

- узгодження і координування дій економічних агентів; мінімізація і компенсація втрат від зіткнення їх інтересів у процесі взаємодії;
- скорочення витрат часу, зусиль і ресурсів, пов'язаних з одержанням та обробкою інформації, обґрунтуванням і прийняттям рішень, укладанням та контролем за їх виконанням;
- забезпечення стабільності соціоекономічних систем, збереження і спадкова передача їх суттєвих ознак, виконання ролі інформаційних матриць для тиражування новацій;
- формування мотивів людської діяльності та системи стимулів.

Визначальне місце у внутрішньому інституційному устрої кожного підприємства займає організаційна (корпоративна) культура.

Організаційна культура – це сукупність таких правил і норм, цінностей і традицій, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу та є ціннісно-орієнтаційною основою аналізу й прийняття рішень, а також вибору членами організації прийнятного способу дій для їх реалізації.

Вперше термін “організаційна культура” був введений Д. Крепсом, який досліджував специфіку відносин у трудових колективах. Він звернув увагу на те, що існуючі відносини у трудовому колективі можна віднести до так званих “імпліцитних контрактів”, тобто таких, що є неявними, не мають чіткого юридичного оформлення. Це дає змогу керівництву фірми не враховувати інтереси працівників при неочікуваних змінах обставин. Для фірми у такій ситуації вирішальну роль може відіграти готовність персоналу пожертвувати власними інтересами задля подолання тимчасових труднощів. Це можливо лише тоді, коли працівники будуть впевнені, що їх можливостями не зловживатимуть. Щоб підтримати довіру працівників фірма може сама зв’язати себе певними принципами, обіцяючи (у явній чи неявній формі) керуватися ними при пристосуванні до непередбачених обставин.

Згідно з теорією фірми, підприємницька структура є сукупністю об’єднаних взаємовигідною співпрацею учасників, які узгоджують свої дії через систему контрактів. Для ефективного функціонування підприємницької структури важливо, щоб її учасники чітко розуміли свої обов’язки і підпорядковувалися загальним правилам, нормам поведінки.

Існує багато поглядів на зміст організаційної культури і на детермінанти її формування. Їх структурування за роллю, виконуваною ними при формуванні організаційної культури, подано у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Чинники формування організаційної культури

Назва чинника	Виконувана роль у формуванні організаційної культури
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Первинні чинники</i>	
Точки концентрації уваги вищого керівництва	Виділяє важливі аспекти діяльності організації і формує критерії їх виконання
Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації	Визначає способи вирішення проблем, яким має надаватися перевага в організації
Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників	Визначає норми виробничої дисципліни і переважні норми взаємодії у владних стосунках

Продовження таблиці 8.1

1	2
Критеріальна база заохочень співробітників	Формує стереотипи бажаної поведінки працівників
Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації	Забезпечує відбір тих, хто може працювати в цій організації і показує, яким чином можна зробити в ній кар'єру
Вторинні чинники	
Структура організації	Окреслює межі повноважень і відповідальності, статусні позиції, визначає ставлення керівництва до свободи та ініціативності
Система передавання інформації та організаційні процедури	Визначає швидкість і напрями інформаційних потоків, рутинізує процедури оброблення первинної інформації, формує певний стиль роботи
Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення організації, її атрибутика	Формують у працівників почуття приналежності до організації, уявлення про стиль роботи та їх статус
Міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали та відіграють ключову роль в житті організації	Формує уявлення про непереможний "дух" організації, виховує стійкість у подоланні перешкод її функціонуванню
Вербалізоване визначення філософії та сенсу існування організації	Підтримує дії керівництва, спрямовані на досягнення організаційних цілей без порушення встановлених принципів

Свідоме використання менеджментом підприємства наведених чинників дозволяє сформувати у ньому ту організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню, в якому працює фірма і сприятиме реалізації її стратегії.

Залишаючи поза увагою деякі елементи організаційної культури, які складають її видиму частину і проявляються у артефактах (символіка, одяг, дизайн приміщень тощо), розглянемо ті складові, що інституують (вводять у певні межі, унормовують, алгоритмізують) поведінку працівника і можуть розглядатися як *постійні* мотиватори, створюючи у сукупності із прийнятою на підприємстві динамічною системою стимулювання певне мотиваційне середовище. До них доцільно віднести:

- філософію діяльності, яка визначає сенс існування підприємства і формує ставлення працівників до клієнтів як таких, завдяки яким підприємство існує;

- домінуючі цінності, що впливають на вибір засобів досягнення цілей підприємства;

– поведінкові норми, що приймаються працівниками підприємства і визначають основні принципи відносин між ними (особливості комунікацій, процедури прийняття рішень, рівень дотримання ієрархії відносин, стиль управління тощо);

– статусне і рольове позиціонування, яке дає змогу кожному працівнику зрозуміти своє місце у ієрархії організаційних відносин та свою значущість у реалізації процесів, які відбуваються на підприємстві;

– психологічний клімат, який проявляється у характері відносин між працівниками підприємства та при їх контактах із зовнішнім середовищем;

– поведінкові ритуали – проведення певних церемоній, які підкреслюють значущість тих чи інших подій (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 – Організаційні ритуали та вектори їх впливу на поведінку працівників

Тип ритуалу	Зміст ритуалу	Можливі наслідки впливу на поведінку працівників
Відзначення професійного зростання	Урочисте вручення дипломів, сертифікатів тощо	Дає змогу увійти у нову роль і набути нового статусу
Посилення бажаної поведінки	Проведення конкурсів на кращого за професією	Посилює статус, підкреслює цінність бажаної поведінки
Зміцнення згуртованості	Святкування ювілеїв колективом	Підтримує відчуття єдності, розвиває корпоративну гордість
Ритуал покарання	Звільнення з роботи чи пониження в посаді (оголошення на дошці)	Погіршує позиції покараного; підтверджує необхідність потрібної поведінки
Ритуал оновлення	Розвиток соціальних відносин і підвищення їх ефективності (оголошення про делегування нових повноважень)	Підкреслює важливість здійснюваних змін у стилі керування

Сукупний вплив елементів організаційної культури повинен культивувати на підприємстві той тип поведінки, який даватиме змогу досягати поставлених цілей ефективніше, ніж у разі інших поведінкових стереотипів. І хоча бажані зразки поведінки формуються на основі практичного досвіду, під впливом бізнес-середовища і національних особливостей, та все ж значною мірою вони залежать від системи цінностей лідера, його стилю управління, його системи пріоритетів і світосприйняття.

Системоутворюючим началом організаційної культури є стратегія підприємства та засоби її досягнення, які окреслюються керівни-

ком (власником бізнесу). Практика свідчить, що компанії з високою організаційною культурою (коли система цінностей культивує поведінку персоналу, адекватну стратегічним завданням) одержують істотні вигоди у довгостроковій перспективі, оскільки організаційна культура забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість компанії, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат.

Деякі цінності вкорінюються у організаційній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Ці базові, основоположні переконання і є сутністю організаційної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні і ґрунтуються на глибоких переконаннях засновників фірми чи її перших керівників. Наприклад, на багатьох вітчизняних підприємствах основним посланням, на якому ґрунтується ставлення керівників до своїх підлеглих, є переконання, що всі люди мають глибоку антипатію до праці, а значить, вони при будь-якій нагоді будуть ухилятися від її виконання (теорія “Х” Д. МакГрегора). На такому підприємстві панує загальна підозрілість, обмежується свобода дій підлеглих, встановлюється жорсткий контроль за виконанням дорученої роботи. У тих же організаціях, де керівництво переконано, що кожна людина прагне бути відповідальною, співробітники мають більшу свободу, довіряють один одному і працюють спільно (теорія “У” Д. МакГрегора).

Відмітною рисою тієї або іншої культури є пріоритетність її базових характеристик, що вказує на те, яким принципам слід надавати перевагу у разі виникнення конфлікту між її різними складовими. Зважаючи на те, що підприємницька структура, зростаючи кількісно, інтегрує учасників з іншими субкультурами, такі конфлікти можуть загрожувати порушенню концептуально-змістової наповненості материнської культури, призводячи до виникнення контркультур у вигляді опозиції до:

- цінностей домінуючої організаційної культури;
- структури влади в межах домінуючої культури організації;
- зразків відносин і взаємодії, підтримуваних домінуючою культурою.

Поява або посилення організаційних контркультур є наслідком розбалансування інтересів учасників підприємницької структури, що зазвичай виникає в період організаційних криз або організаційних змін. За цих умов зменшується мотивація до роботи на організаційні цілі і посилюються відцентрові настрої. Тому інтеграція має відбуватися на основі взаємоузгодження не лише економічних інтересів учасників підприємницької структури, а й тих пріоритетів організаційної культури, які визнані ключовими для консолідації індивідуальних цілей у напрямку загальної організаційної мети.

8.2. Основні типи організаційної культури та їх відповідність завданням інноваційного розвитку підприємства

Існує велике розмаїття класифікацій організаційних культур, у яких за основу диференціювання вибрана певна характеристика, яка, на думку дослідників, проявляється найбільшою мірою. Це може бути ставлення працівників підприємства до вищого керівництва як носіїв реальної влади, або відносини між колегами по роботі, або реакція на зміни у зовнішньому середовищі тощо. Слід зазначити, що відповідно до дослідження, проведеного інститутом Бателле ще у 1984 р., із системи цінностей західних фірм усе більш виключаються такі, колись загально визнані цінності як дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація тощо. Замість них обираються самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність йти на компроміси, децентралізація тощо. Тобто у сучасних організаціях починають домінувати цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів, які відповідають органічній парадигмі менеджменту.

Не вдаючись до детального аналізу усіх підходів до типізації організаційних культур, охарактеризуємо ті, що дають змогу використати їх як прототип моделі підприємницьких структур, що розвиваються на інноваційній основі. Типовими для переважної більшості суб'єктів ринку є організаційні культури, що отримали образну назву за особливості реагування на зовнішні впливи: “бейсбольна команда”, “клуб”, “академія”, “фортеця”.

Так, культура “бейсбольна команда” формується в компаніях, що працюють у динамічних галузях, рівень ризику у яких великий (реклама, розроблення програмного забезпечення) і майбутнє яких визначається рівнем новизни продукту чи проекту. Цінуються (і винагороджуються) талант, новаторство і продуктивна праця. Найефективніші співробітники стають “вільними агентами”, за їх послуги змагаються різні компанії. Така культура притаманна багатьом успішним українським фірмам, що працюють у рекламному та інформаційному бізнесі (наприклад, фірма “УкрСат”, яка працює у сфері інформаційних технологій і, заявивши про себе у 1994 р. створенням мережі супутникового зв'язку для всіх українських митниць, нині є не лише провідним провайдером Інтернет-зв'язку, але й швидкозростаючим технополісом, що здійснює багатогранну діяльність у сфері високих технологій).

“Клубна” культура характеризується вірністю, відданістю і бажанням працівників належати до даної групи. У стабільному і захищеному середовищі цінуються вік і досвід. Співробітники, що мають

великий стаж роботи в компанії, одержують більшу винагороду, ніж “новачки”. Стимулювання в “клубі” носить внутрішній характер. Від працівників очікують повільного, поступового прогресу, на кожному рівні ієрархії вони мусять набиратися знань і досвіду. Як правило, вони стають фахівцями загального профілю і здобувають досвід у різних функціональних областях. “Клубна” культура сприяє розвитку гнучкості усередині організації, однак у зовнішньому середовищі вона має славу “закритої, нездатної до змін”.

“Академічна” культура також передбачає довгострокове співробітництво і повільне, стабільне просування по службі. Але, на відміну від “клубної”, працівники рідко переходять з одного підрозділу в інший. Кожен стає фахівцем у сфері своєї спеціалізації. Основою для винагороди і просування по службі є працьовитість і професіоналізм. “Академічні” культури характерні для багатьох “вікових” компаній: “Coca-Cola”, “Ford”, “GM”, університетів, державних установ. Спеціалізація формує у співробітника почуття впевненості у власній необхідності для організації. Однак така культура обмежує розвиток працівників і взаємодію між відділами і підрозділами фірми. Ефективна вона лише у відносно стабільному середовищі.

Культура “фортеці” формується переважно в кризовій для компанії ситуації, коли йдеться про її виживання. “Фортеця” не може гарантувати співробітникам збереження робочих місць чи професійного зростання у періоди реструктуризації та скорочення компанії, коли вона пристосовується до нових умов функціонування. Така культура небезпечна для рядових працівників, але відкриває гарні статусні перспективи для ініціативних. Ті, хто досягає успіху в таких ситуаціях, стають відомими особистостями.

Наведеними типами організаційної культури не вичерпується вся їх різноманітність. Так, в межах культури “бейсбольна команда” виділяють ще кілька культур, відмінність між якими полягає у способах взаємодії з ринком. Зокрема, “мандруюча орхідея” переходить до іншої ринкової ніші після того, як вичерпає усі можливості отримання доходу у попередній; “косяк риби” знаходиться у постійних пошуках нової привабливої ринкової ніші; “ліана” надає перевагу роботі з одним чи кількома великими корпоративними клієнтами, пропонуючи їм найширший спектр послуг відповідно до специфіки своєї діяльності. Такі фірми спеціалізуються, як правило, на інформаційних технологіях і обслуговують інші підприємства на засадах аутсорсингу, що гарантує їм стабільність джерел отримання доходу за умови конкурентного співвідношення ціна/якість.

Охарактеризовані вище типи організаційних культур відрізняються мотиваціями, які формують домінуючі поведінкові стереотипи

(табл. 8.3). Очевидно, що найбільше відповідає цілям інноваційного розвитку підприємницьких структур культура “бейсбольна команда”, особливо на перших стадіях життєвого циклу, коли швидкість реагування на зовнішні виклики визначає здатність завоювати ринкову нішу і утвердитися на ній.

Таблиця 8.3 – Основні мотивації, що формують домінуючі поведінкові стереотипи деяких видів організаційної культури

Характер організаційної культури	Тип організаційної культури	Основна мотивація	Домінуючий поведінковий стереотип	Стадія життєвого циклу організації
Підприємницька	Бейсбольна команда	Максимізація доходу за рахунок швидкого реагування	Ініціативність, відповідальність, професіоналізм	Народження, юність, рання зрілість
Адміністративна	Клуб	Безпека і статус, психологічний комфорт групової роботи	Саморозвиток, відданість компанії	Зрілість
	Академія	Безпека і самоствердження через індивідуальні успіхи	Поглиблення професійних компетенцій, уникання ризику	
Відродження підприємницької	Фортеця	Досягнення індивідуальних цілей, кар'єра	Професійне зростання, участь у прийнятті рішень	Занепад/ відродження

Культура “фортеця” більше відповідає етапам занепаду і відродження, а культури “клуб” і “академія” – компаніям, що мають міцні ринкові позиції та знаходяться на етапах зрілості, надаючи перевагу системному адмініструванню взамін ризикованого підприємництва. Однак очевидно, що без культивування підприємницького підходу до виконання роботи жодна новостворена фірма не зможе перейти до етапів зрілості.

Тому важливо деталізувати основні цінності, які відрізняють організаційну культуру (ОК) традиційного типу (основаного на системному адмініструванні) і підприємницького (основаного на ініціативності й делегуванні повноважень) У таблиці 8.4 вказані основні мотиваційні акценти, які формують поведінкові стереотипи працівників підприємства. Їх аналіз показує, що організаційна культура адміністративного типу виховує працівників, які відповідають теорії типу “Х” Д. МакГрегора, а підприємницького типу – теорії “У”.

Таблиця 8.4 – Мотиваційні акценти основних типів організаційної культури

Складові організаційної культури	Адміністративна культура		Підприємницька культура	
	Відмітні риси складових ОК	Домінуючий мотив	Відмітні риси складових ОК	Домінуючий мотив
Система контролю	Зовнішня	Уникнення відповідальності	Внутрішня	Довіра
Ставлення до можливостей	Чекає розпорядження	Небажання змін	Веде пошук	Прагнення реалізувати творчий потенціал
Делегування повноважень	Централізація	Недовіра	Децентралізація	Довіра, визнання компетентності
Відносини субординації	“Дорослий” – “дитина”	Підкорення	“Дорослий” – “дорослий”	Повага
Організаційний фокус	На організацію	Вживання організації	На людину	Взаємовигідна співпраця для підвищення якості життя
Виробнича стратегія	Зниження вартості	Прибуток за рахунок економії	Диференціація виробництва	Прибуток за рахунок нової діяльності
Головні цілі	Продуктивність	Максимізація віддачі від фізичного ресурсу	Ефективність	Максимізація віддачі від інтелектуального ресурсу
Підхід до управління	Системний	Стабільність	Ситуаційний	Прибуток
Робота проектується з позицій	Інтеграції	Острах втратити контроль	Автономії	Самоствердження, довіра, визнання компетентності
Виконання роботи	За правилами	Стабільність	Творче	Самореалізація
Характер змін, що переважно здійснюються	Модифікація	Обережність, уникання ризику	Радикальні	Творчість, прагнення ризику
Основний акцент у діяльності	Робити справу правильно	Вдосконалення здійснюваного	Робити правильну справу	Пошук нового

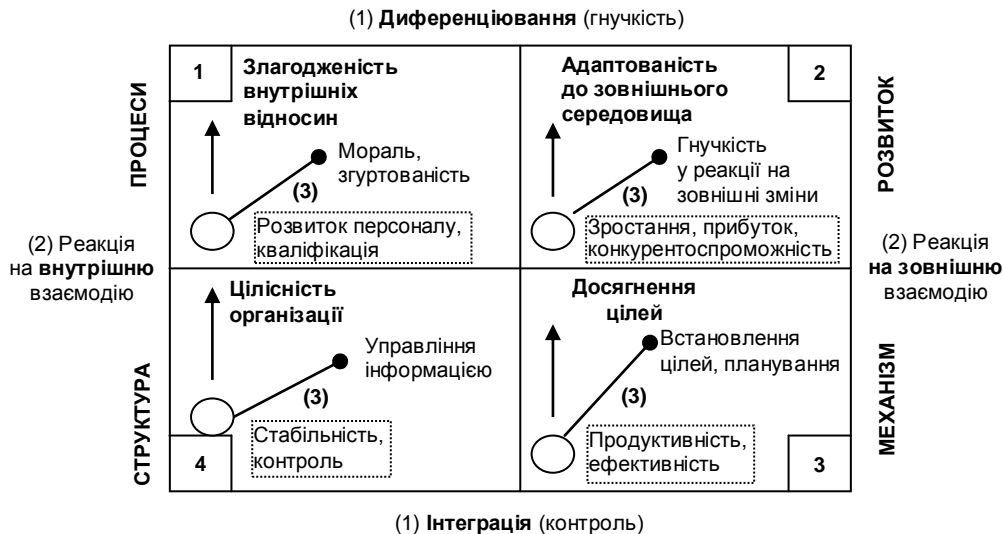
Для забезпечення інноваційного розвитку підприємницьких структур необхідно насаджувати організаційні цінності, які приваблюють людей творчих, здатних відшукувати нові можливості у зовнішньому середовищі і реалізувати їх на основі інноваційних підходів до використання накопиченого ресурсного потенціалу.

8.3. Управління розвитком організаційної культури

Нині поводитьися доволі багато досліджень, що вивчають вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства. Найбільш вдалою можна назвати модель Квіна–Рорбаха (див. рис. 8.1), у якій науковці розвинули й конкретизували ідею Парсонса про те, що в основі успіху сучасної компанії лежать: здатність до адаптації; вміння досягати поставлених цілей; вміння інтегрувати діяльність усіх складових компанії; легітимність діяльності, тобто визнання й підтримка дій керівництва громадськістю, що свідчить про їх суспільну корисність.

Згідно з моделлю Квіна–Рорбаха, організаційні цінності можуть конкурувати між собою, формуючи різні моделі забезпечення організаційного успіху. Так, співвідношення “інтеграція – диференціація” вказує, на чому концентрується увага керівників підприємства – на усебічному контролі, який гарантує стабільність і передбачуваність, або ж на гнучкості, яка забезпечується нововведеннями. Співвідношення “внутрішній фокус – зовнішній фокус” відображає переважання інтересу керівників або до вдосконалення внутрішнього устрою підприємства (забезпечення узгодженості і задоволення інтересів працівників та власників), або до зміцнення позицій підприємства у зовнішньому середовищі. Співвідношення “засоби/інструменти – результати/показники” демонструє різницю в концентруванні уваги – з одного боку, на процесах і процедурах, а з іншого – на показниках їх вимірювання (продуктивність, ефективність тощо).

Критичне осмислення цієї моделі показує, що у висококонкурентному середовищі ефективнішим буде фокусування на розвитку адаптивних властивостей підприємства, а у відносно стабільному – на внутрішній взаємодії. Проте реальнішою є картина, коли у різні періоди існування підприємства основні цінності його організаційної культури змінюються. На етапі народження і юності – увага зосереджується на зовнішньому середовищі, а на етапі зрілості – на внутрішньому устрої. І саме незмінність основних акцентів породжує організаційні кризи. Отже, на кожній стадії життєвого циклу підприємницької структури необхідно коригувати організаційні цінності, розвиваючи ті, що більш адекватні її сучасному стану.



- (1) – перший вимір: диференціація / інтеграція
- (2) – другий вимір: внутрішній / зовнішній фокус
- (3) – третій вимір: засоби-інструменти /результати-показники
- – засоби (предмети і методи), що використовуються у цій сфері управлінської діяльності
- – показники виміру результатів управлінської діяльності у даній сфері
- ↑ – спрямованість управлінської діяльності у даній сфері

Рис. 8.1 – Модель конкуруючих цінностей організаційної ефективності Квіна–Рорбах [16]

Проте, для розвитку організаційної культури необхідно сформувати систему оцінювання прояву тих цінностей, які складають зміст чинної організаційної культури і тих, розвиток яких планується. З огляду на те, що характеристики організаційної культури мають якісний, а не кількісний характер, це зробити доволі складно. Очевидно, що критерії, за якими можна оцінити відповідність організаційної культури стандартам інноваційно-активного підприємства, є доволі складними для формалізації і їх не можна розрахувати кількісно. До того ж, якісні оцінки, зазвичай, не вільні від суб'єктивності, оскільки залежать від повноти й релевантності інформації, доступної експерту, і від особливостей його мислення. Тому найбільш прийнятним підходом до оцінювання впливу складових організаційної культури на ефективність роботи організації, можна вважати метод нечітких множин. Він дає змогу розв'язувати задачі, в яких присутні лише лінгвістичні висловлювання (які не мають числового відображення), на основі чого оцінювати досліджуваний об'єкт (поєднуючи кількісні і якісні показники) не лише у статистиці, а й у динамічному вимірі.

Основним поняттям теорії нечітких множин є лінгвістична змінна, значеннями якої є слова або вирази, що характеризують певний стан об'єкта дослідження. Фазифікація змінних (тобто диференціювання стану об'єкта за допомогою мовних виразів, які описують його можливі стани, що потребують оцінки) є досить важливим етапом побудови моделі досліджуваного об'єкта. Вона дає змогу ідентифікувати його стан у динаміці, тому необхідно максимально повно охопити усю множину можливих станів, не обмежуючись лише крайніми їх значеннями.

Фазифікація змін стану організаційної культури може описуватись за шкалою “високий – середній – низький”. При цьому оцінка рівня відповідності чинної організаційної культури спроектованій моделі її ідеального стану для конкретного підприємства на конкретному етапі його розвитку може бути зроблена за допомогою експертного опитування.

Оскільки складових організаційної культури є доволі багато і вони мають різну значущість, методологія нечітких множин рекомендує розташувати всі показники в порядку зменшення значущості у такий спосіб, щоб виконувалося правило:

$$r_1 \geq r_2 \geq \dots \geq r_n. \quad (8.1)$$

Після цього значущість i -го показника можна визначити за правилом Фішберна, яке враховує ранжування факторів і дає змогу оцінити рівень ентропії інформаційної невизначеності про об'єкт дослідження за формулою (8.2):

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n}. \quad (8.2)$$

Набір характеристик, рівень присутності яких в організаційній культурі слід оцінити для визначення відповідності останньої стратегічним цілям підприємства, доцільно пов'язувати з рівнем організаційної взаємодії за напрямками: підприємство – зовнішнє середовище; група – група; індивід – підприємство. При цьому для кожного напрямку треба вимірювати як ефективність взаємодії з погляду інтересів бізнесу, так і з погляду задоволення інтересів учасників взаємодії. Крім того, це може розглядатися в часовому аспекті, тобто з погляду короткострокових цілей або довгострокової перспективи (рис. 8.2).

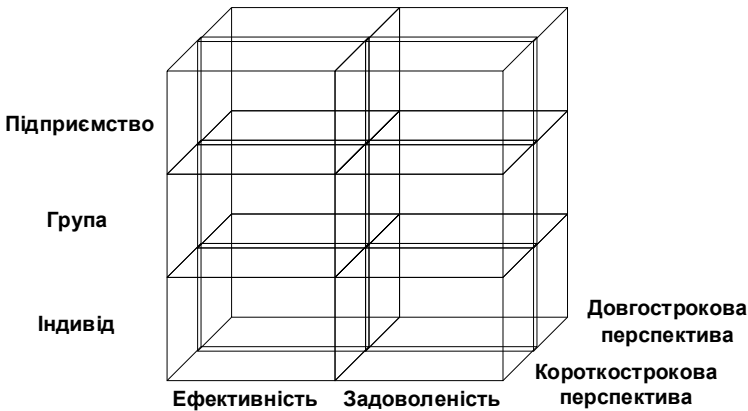


Рис. 8.2 – Модель вибору змінних для дослідження впливу організаційної культури на функціонування підприємства

Однак така модель складна для застосування на практиці, що відзначається і її авторами. До того ж, вона не пов'язана із стратегічними цілями підприємства і тому не може бути придатна для оцінки адекватності його організаційної культури обраній стратегії. Тому більш релевантним є підхід, який передбачає словесний опис цінностей, що мають бути закладені в організаційній культурі для того, щоб забезпечувати реалізацію її стратегії.

Зважаючи на завдання інноваційного розвитку, формування внутрішнього устрою підприємницьких структур має відбуватися таким чином, щоб забезпечувати здатність персоналу до оперативного реагування на нові ситуації і прийняття нетривіальних рішень, які б могли створювати конкурентні переваги. Для цього необхідно:

– культивувати такі цінності організаційної культури, які б підтримували ініціативність працівників, націлювали їх на професійний розвиток, пошук шляхів удосконалення своєї роботи і організації загалом, формували відданість їй і заохочували їх до участі в управлінні;

– налагодити ефективні комунікаційні процеси як усередині підприємства, так і між ним і зовнішнім середовищем, що даватиме змогу своєчасно виявляти потребу в інноваційних змінах;

– насаджувати у середовищі менеджменту такий стиль управління, який би запобігав виникненню внутрішніх організаційних конфліктів, пов'язаних з порушенням балансу між інтересами ключових учасників підприємницької структури.

Виходячи з цього, опитувальний лист для оцінки організаційної культури має містити питання, які, по-перше, відображають цільові установки менеджменту, по-друге, дають змогу зрозуміти, наскільки існуючі на підприємстві форми стимулювання діяльності відповідають завданням нарощування потенціалу розвитку і чи здатен персонал їх вирішувати, по-третє, оцінюють міру взаємовигідності організаційних відносин, що забезпечує умови для підтримки нових ініціатив через систему гнучкого лідерства.

Для проведення експертної оцінки і аналізу сили прояву складових організаційної культури доцільно використати функцію бажаності Харрінгтона, за допомогою якої можна перетворити нечітко визначені характеристики аналізованих параметрів в однакову для всієї сукупності безрозмірну шкалу. Для її отримання зручно користуватися готовими співвідношеннями відповідностей емпіричних та числових систем (табл. 8.5).

Таблиця 8.5 – Стандартні позначення інтервалів шкали бажаності

Лінгвістичне позначення інтервалу прояву ознаки	Межі інтервалу	
	Стандартні за шкалою Харрінгтона	Варіант переведення у п'ятибальну шкалу
Ознака проявляється сильно	1–0,8	4,01–5,0
Помірно	0,79–0,63	3,16–4,0
Задовільно	0,62–0,37	1,86–3,15
Слабко	0,36–0,21	1,01–1,85
Дуже слабко	0,2–0	0–1,0

Приклад аналізу відповідності характеристик організаційної культури, завданням інноваційного розвитку наведений нижче. Першим кроком такого аналізу є складання анкети для кількісного оцінювання експертами лінгвістично описаного рівня прояву характеристик організаційної культури, які відповідають завданням інноваційного розвитку. Один із варіантів такої анкети наведено у таблиці 8.6.

Таблиця 8.6 – Анкета оцінювання відповідності характеристик організаційної культури завданням інноваційного розвитку підприємства

<p>Завдання: оцініть рівень прояву на вашому підприємстві складових організаційної культури, ставлячи знак “+” навпроти питання у тій графі справа, яка відповідає вашій думці</p>	Лінгвістичне визначення інтервалу прояву ознаки: ознака проявляється:				
	дуже слабо	слабо	задовільно	помірно	сильно
	Відповідна оцінка стану прояви ознаки у балах				
	1	2	3	4	5
<i>I</i>	2	3	4	5	6
1. Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності фірми, її мету, усвідомлюють важливість лояльності споживачів і дбають про неї					
2. Менеджери підприємства орієнтовані швидше на довгострокові перспективи, ніж на короткострокові цілі					
3. Працівники чітко усвідомлюють свою роль у досягненні цілей організації та належним чином її виконують					
4. Підтримка ініціатив працівників є нормою і гідно оцінюється					
5. Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до змін у зовнішньому середовищі					
6. Критерій переходу співробітника на нову сходинку ієрархічної градації – його професіоналізм					
7. Про вчинки працівників фірми, які заслуговують наслідування, розповідають доволі часто (визнання успіхів)					
8. В організації відбуваються церемонії нагородження співробітників, що зробили істотний внесок у загальну справу					
9. Працівникам надається як позитивна, так і негативна інформація про фірму; вони мають змогу висловлювати свою думку щодо пріоритетів діяльності					
10. Дотримання цінностей фірми важливіше, ніж забезпечення простої відповідності встановленим процедурам роботи					

Продовження таблиці 8.6

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
11. Керівники прагнуть розвивати компетенції своїх підлеглих і підтримують їх власні наміри у цьому					
12. Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в організації цінностями					
13. До найму нових працівників ставляться відповідально, з претендентами проводять декілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення в них рис гнучкого лідерства					

Запропоновані до розгляду характеристики описані таким чином, щоб можна було зменшити їх суб'єктивну оцінку, оскільки одна й та ж характеристика описується взаємодоповнюючими твердженнями. При опрацюванні результатів опитування такі характеристики згруповані за найхарактернішими ознаками (табл. 8.7–8.8).

Порівняльну оцінку характеристик організаційної культури на різних підприємствах Хмельницького за вказаними складовими, наведено у таблиці 8.9.

Максимальна кількість підсумкового бала – 65. Вона може бути отримана тоді, коли опитувані виставлять оцінку “5” усім наведеним твердженням. Як правило, таке трапляється рідко. Тому уже сума в 52 бали і вище означає, що в організації існує організаційна культура, яка містить ознаки інноваційності: по-перше, вона формує лояльність працівників до організації, а по-друге, налаштовує їх на прояв ініціативності і професійного зростання, оскільки це відображається на їх соціальному статусі.

У таблиці розраховано ступінь досягнення бажаного рівня для досліджуваних підприємств, які відрізняються за своєю організаційно-правовою формою, стадією життєвого циклу, галузевою приналежністю і динамікою розвитку. Перші два підприємства відносяться до статусу малих, але ТОВ “Сніжинка” (хімчистка) працює ще з часів СРСР і реалізує стратегію виживання, залишаючись у зоні беззбиткового господарювання; ТОВ “Подол” є туристичною фірмою, яка спеціалізується на організації шопінг-турів (переважно до Китаю) і надає додаткові послуги, наприклад, допомагає в розмитненні товару тощо. Вона розвивається доволі динамічно, хоча функціонує на ринку всього шість років. Решта підприємств мають статус середніх (ВАТ “Термопласт-автомат”) та великих (ДП “Новатор”, ВАТ “Укрелектроапарат”). При цьому перше є тривалий час збитковим, хоча за часів СРСР займало майже монопольне становище з виготовлення термопластавтоматів і потужно розвивалось, а два інших показують непогану динаміку розвитку.

Таблиця 8.7 – Оцінка респондентами ступеня прояву характеристик організаційної культури, адекватної цілям інноваційного розвитку. Об'єкт дослідження - ДП “Новатор”

Характеристика	Оцінка респондентами характеристик організаційної культури в балах (1 – майже не проявляється; 5 – проявляється чітко)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Блок 1. Визнання професіоналізму і заслуг працівників															
1. Про вчинки працівників фірми, які заслуговують наслідування, розповідають доволі часто (визнання успіхів)	2	4	2	5	3	2	3	4	2	2	2	3	2	2	3
2. В організації відбуваються церемонії нагородження співробітників, що зробили істотний внесок у загальну справу	2	3	3	4	5	2	2	3	2	2	2	4	2	4	3
3. Критерій переходу співробітника на нову сходинку ієрархічної градації – його професіоналізм	2	3	2	4	2	5	3	2	4	2	3	3	4	3	3
Блок 2. Підтримка ініціативності															
4. Підтримка ініціатив працівників є нормою і гідно оцінюється	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	2	4	2	4
5. Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до змін у зовнішньому середовищі	2	5	3	4	4	2	3	3	4	2	2	3	3	3	4
6. Керівники прагнуть розвивати компетенції своїх підлеглих і підтримують їх власні наміри у цьому	4	4	2	3	5	3	2	3	3	3	1	5	4	2	3
7. Дотримання цінностей фірми важливіше, ніж забезпечення простої відповідності встановленим процедурам роботи	2	5	1	4	4	1	1	1	2	3	1	5	3	1	3

Продовження таблиці 8.7

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<i>Блок 3. Орієнтація на перспективу розвитку</i>															
8. Фірма та її менеджери орієнтовані скоріше на довгострокові перспективи, ніж на короткострокові цілі	3	5	1	5	5	4	2	4	4	4	2	5	4	3	4
9. Працівники чітко усвідомлюють свою роль у досягненні цілей організації і належним чином її виконують	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4
<i>Блок 4. Згуртованість у визнанні пріоритетів</i>															
10. Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності фірми, її мету, усвідомлюють важливість лояльності споживачів і дбають про неї	4	3	1	4	4	5	3	4	5	3	4	3	4	2	3
11. Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в організації цінностями	2	5	1	4	4	4	4	3	2	2	1		3	2	3
12. До найму нових працівників ставляться відповідально, з претендентами проводять декілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення в них рис гнучкого лідерства	3	4	1	3	4	2	1	2	2	3	3	2	3	2	3
13. Працівникам надається як позитивна, так і негативна інформація про фірму; вони мають змогу висловлювати свою думку щодо пріоритетів діяльності	3	2	2	3	2	4	2	4	2	4	2	4	3	2	3

Таблиця 8.8 – Обробка результатів анкетування для оцінювання характеристик організаційної культури ДП “Новатор”

Лінгвістичний опис характеристик діяльності підприємства, оцінених за п’ятибальною шкалою	Кількість анкет з відповідями, оціненими за п’ятибальною шкалою, відповідно за балами					Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
Блок 1. Визнання професіоналізму і заслуг працівників						
1. Про вчинки працівників фірми, які заслуговують наслідування, розповідають доволі часто (визнання успіхів)	0	8	4	2	1	2,73
2. В організації відбуваються церемонії нагородження співробітників, що зробили істотний внесок у загальну справу	0	7	4	3	1	2,87
3. Критерій переходу співробітника на нову сходинку ієрархічної градації – його професіоналізм	0	5	6	3	1	3,00
Блок 2. Підтримка ініціативності						
4. Підтримка ініціатив працівників є нормою і гідно оцінюється	0	4	6	5	0	3,07
5. Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до змін у зовнішньому середовищі	0	4	6	4	1	3,13
6. Керівники прагнуть розвивати компетенції своїх підлеглих і підтримують їх власні наміри у цьому	1	3	6	3	2	3,13
7. Дотримання цінностей фірми важливіше, ніж забезпечення простої відповідності встановленим процедурам роботи	6	2	3	2	2	2,47
Блок 3. Орієнтація на перспективу розвитку						
8. Фірма та її менеджери орієнтовані скоріше на довгострокові перспективи, ніж на короткострокові цілі	1	2	2	6	4	3,67
9. Працівники чітко усвідомлюють свою роль у досягненні цілей організації і належним чином її виконують	0	0	2	8	5	4,20
Блок 4. Зуртованість у визнанні пріоритетів						
10. Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності фірми, її мету, усвідомлюють важливість лояльності споживачів і дбають про неї	1	1	5	6	2	3,47

Продовження таблиці 8.8

<i>l</i>	2	3	4	5	6	7
11. Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в організації цінностями	2	4	3	4	1	2,67
12. До найму нових працівників ставляться відповідально, з претендентами проводять декілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення в них рис гнучкого лідерства	2	5	6	2	0	2,53
13. Працівникам надається як позитивна, так і негативна інформація про фірму; вони мають змогу висловлювати свою думку щодо пріоритетів діяльності	0	7	4	4	0	2,80
<i>Загальна сума балів</i>						39,73

Таблиця 8.9 – Ступінь прояву характеристик організаційної культури, адекватної завданням інноваційного розвитку, на деяких підприємствах Хмельницької області

Згруповані характеристики організаційної культури	Підприємства, на яких проводили опитування				
	ТОВ "Подол"	ТОВ "Сніжинка"	ДП "Новатор"	ВАГ "Термо-пластавтомаг"	ВАГ "Укр електроапарат"
<i>l</i>	2	3	4	5	6
Блок 1. Визнання професіоналізму і заслуг працівників					
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	6,87	6,73	8,60	7,07	11,13
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	15	15	15	15	15
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	45,78	44,89	57,33	47,11	74,22
Блок 2. Підтримка ініціативності					
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	9,07	7,20	11,80	8,67	12,00
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	20	20	20	20	20
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	45,33	36,00	59,00	43,33	60,00
Блок 3. Орієнтація на перспективу розвитку					
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	6,27	3,80	7,87	4,93	6,47
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	10	10	10	10	10
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	62,67	38,00	78,67	49,33	64,67

Продовження таблиці 8.8

1	2	3	4	5	6
Блок 4. Згуртованість у визнанні пріоритетів					
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	9,27	7,60	11,47	9,40	15,33
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	20	20	20	20	20
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	46,33	38,00	57,33	47,00	76,67
Загальний рівень організаційної культури	31,47	25,33	39,73	30,07	44,93
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	48,41	38,97	61,13	46,26	69,13

ДП “Новатор” залишається у державній формі власності, повністю перепрофілювавши своє виробництво на виготовлення споживчих товарів (раніше належало до ВПК), а ВАТ “Укрелектроапарат” продовжує свою діяльність, не змінивши спеціалізацію і працюючи на замовлення не лише вітчизняних споживачів, а й на експорт. Це підприємство показує найкращу динаміку валових доходів, реалізуючи стратегію розвитку ринків, у тому числі зарубіжних.

Графічне відображення порівняльних характеристик організаційної культури досліджуваних підприємств без урахування їх вагомості наведено на рис. 8.3.

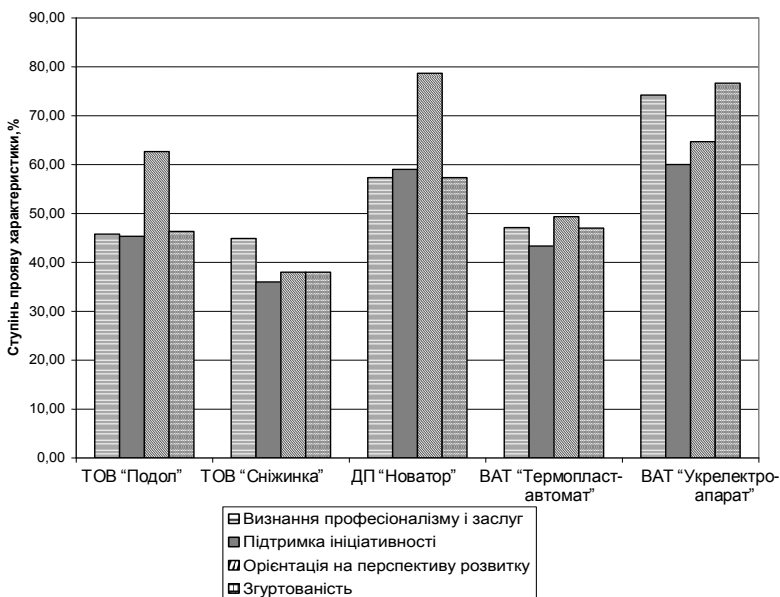


Рис. 8.3 – Порівняльні характеристики організаційної культури за складовими, що формують здатність підприємства до інноваційного розвитку

Тут добре видно відмінності в організаційних цінностях, які майже для всіх підприємств оцінені їх працівниками як такі, що проявляються недостатньо (нижче 50 % від бажаного рівня). Проте для тих підприємств, що динамічно розвиваються, орієнтація на перспективу розвитку і підтримка ініціативності проявляються набагато більшою мірою, ніж у підприємств із поганою економічною динамікою.

Водночас при порівнянні складових організаційної культури ДП “Новатор” і ВАТ “Укрелектроапарат” видно, що на першому більше цінуються ініціативність та орієнтація на перспективу розвитку, що дало змогу підприємству диверсифікувати виробництво продукції. Друге ж за цими характеристиками оцінено його співробітниками нижче, що й зрозуміло, оскільки підприємство тривалий час реалізує продукцію електротехнічного призначення, яка лише модифікується з огляду на вимоги замовника, проте принципових змін у виробничих процесах не відбувається.

На усіх досліджуваних підприємствах профіль організаційної культури має чітку тенденцію до визнання її мотиваційного характеру як головного у забезпеченні інноваційного розвитку. У цьому випадку мотивації проявляються через потреби вищого порядку – визнання заслуг, надання можливостей самореалізації, соціалізація відносин, яка сприймається як психологічно комфортна. Цінності організаційної культури підприємств з високою економічною динамікою також акцентують на заохоченні ініціативності персоналу, що відображається у високій оцінці відповідних тверджень респондентами. На підприємствах збиткових відповідні оцінки набагато нижчі.

Таким чином, дослідження складових організаційної культури підприємства дає змогу зрозуміти, у якому напрямку слід її вдосконалювати з тим, щоб привести у більшу відповідність ті неформальні інституції, які лежать у її основі і визначають стереотипи поведінки більшості працівників, із вимогами сучасності, закладеними у формальних інституціях, що регулюють поведінку суб’єктів ринку з огляду на інтереси суспільства. Це дасть змогу створити умови, за яких ініціативність працівників вважатиметься неодмінною складовою їх діяльності в межах організації. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню інноваційної активності вітчизняних підприємств.

Але з іншого боку, створення і підтримання “організаційної культури” потребує доволі значних витрат, пов’язаних із закріпленням норм поведінки, адекватних організаційним цілям. Таке закріплення лежить у мотиваційній площині, а отже – потребує витрат на стимулюючі заходи. Економічний вигравш від організаційної культури буде тим більший, чим рідше виникатимуть непередбачені ситуації, і чим менших витрат вимагатиме процес адаптації до них.

Позитивний результат досягається копіткою роботою з переорієнтації персоналу на цінності, що лежать у площині інноваційного розвитку. При цьому мусять бути подолані не лише стереотипи мислення, а й стереотипи поведінки (культивування ініціативності, безпосередньої участі працівників у розв'язанні господарських проблем на противагу пасивному виконанню доручених завдань в межах організаційної ієрархії). Тобто, цінності організаційної культури підприємств, що прагнуть успіху, повинні ґрунтуватися на органічній парадигмі менеджменту.

При їх культивуванні слід використовувати сучасні надбання психології та соціології, які дозволять підвищити ступінь згуртованості працівників, посиливши у системі методів управління соціально-психологічну складову. Орієнтовно організаційні цінності, що можуть лягти в основу формування організаційної культури сучасного підприємства, можуть бути наступними:

- працівникам слід надавати роботу, яка відповідає їх знанням та вмінням, встановлювати чіткі цілі і справедливі обсяги робіт;
- усебічно залучати підлеглих до розробки цілей і прийняття рішень;
- регулярно оцінювати внесок співробітників у результати діяльності підприємства і пов'язувати це із рівнем їх винагороди;
- надавати всім рівні можливості просування по службі, які б визначалися тільки здібностями співробітників і накопиченим досвідом;
- забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які б дозволили повністю використати їх потенціал;
- давати підлеглим складну роботу, яка б вимагала від них повної віддачі.

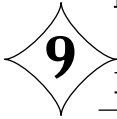
Дотримання цих цінностей сприятиме формуванню доброзичливого психологічного клімату і зміцненню корпоративного духу, що у кінцевому підсумку створюватиме атмосферу взаєморозуміння і полегшуватиме керівництву підприємства реалізацію необхідних управлінських рішень.

Комплексне застосування методів регулювання поведінки працівників підприємства, деталізоване через систему винагород і санкцій і офіційно закріплене у прийнятій трудовим колективом системі стимулювання, даватиме змогу культивувати ті, що сприяють зростанню потенціалу розвитку підприємницької структури через взаємовигідне співробітництво. При цьому важливо регулюючі заходи обирати з огляду на склад і структуру трудового колективу, зокрема, співвідношення особистостей, що відповідають типам поведінки згідно з теорією “Х” (заввичай робітники) та “Y” (здебільшого інженерно-

технічний та управлінський персонал) Д. МакГрегора. Позитивний результат досягається завдяки продуманому поєднанню різних методів стимулювання, копійчій роботі з персоналом для формування у них мотиваційних переваг, що лежать у площині інноваційного розвитку.

Контрольні питання та завдання

1. Що таке організаційна культура і яку роль вона відіграє на підприємстві?
2. Чому організаційну культуру називають інституційною матрицею підприємства?
3. Поясніть, що враховувалось Е. Шейном при виділенні ним первинних і вторинних чинників організаційної культури?
4. Охарактеризуйте рівні організаційної культури.
5. Сформулюйте філософію існування:
 - a. консалтингової фірми;
 - b. дитячого садочка;
 - c. стоматологічної клініки;
 - d. університету.
6. Наведіть приклади організаційних ритуалів, які б могли підвищити мотивацію персоналу до інтрапренерства.
7. Вкажіть відмінності в основних цінностях організаційної культури підприємства сфери послуг (наприклад, аптеки) і виробничого підприємства (наприклад, взуттєвої фабрики).
8. З погляду завдань інноваційного розвитку перерахуйте організаційні цінності, які має свідомо насаджувати менеджмент підприємства у середовищі його працівників.
9. Опишіть складові організаційної культури торговельного підприємства, які б сприяли його кількісному зростанню; інноваційному розвитку.
10. Аргументуйте, чому оцінювання ступеня прояву організаційної культури доцільно здійснювати на основі методології нечітких множин.



ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Функції та завдання системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством

Необхідною умовою інноваційного розвитку підприємства є здатність його менеджменту оперативно реагувати на появу нових ринкових можливостей і використовувати свій ресурсний потенціал для їх реалізації. Для прийняття відповідних стратегічних рішень необхідно не тільки наявність великого масиву інформації, що адекватно характеризує стан внутрішніх процесів і зовнішнього середовища, а й наявність системи опрацювання і систематизації цієї інформації, яка б перетворювала її у стратегічний ресурс.

Від якості інформації, що використовується при ухваленні управлінських рішень, значною мірою залежать обґрунтованість вибору напрямку розвитку підприємства, обсяг інвестиційних витрат для реалізації запланованих інноваційних змін, рівень прибутку, ринкова вартість підприємства та інші показники, що визначають темпи його економічного розвитку. Чим більші масштаби підприємства, чим більш диверсифікована його господарська діяльність, тим важливішою є роль якісної інформації, необхідної для ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення економічного зростання. Ефективно налагоджені комунікації, які забезпечують оперативний обмін інформацією, є першочерговою умовою нормального функціонування і розвитку сучасних підприємств. Тому важливим завданням менеджменту є створення системи інформаційного забезпечення, яка дає змогу збирати і опрацьовувати внутрішню та зовнішню інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інформаційна система менеджменту організації – це набір процедур, що супроводжують процес збирання, опрацювання, збері-

гання і передавання інформації для підтримки планування, прийняття рішень, координації та контролю діяльності організації.

Елементами інформаційної системи є методи, технічні засоби зняття, перетворення, передачі даних, носії інформації, схеми і процедури опрацювання даних, а також люди, які задіяні у цих процесах.

Таким же чином побудована система інформаційного забезпечення стратегічного управління. Однак, на відміну від інформаційних систем, орієнтованих на завдання поточного управління, вона покликана задовольняти інформаційні потреби підсистеми стратегічного управління підприємством. Тому вона має бути здатною збирати, накопичувати і опрацьовувати усю інформацію, яка може впливати на діяльність підприємства у довгостроковій перспективі, в тому числі й ту, яка знаходиться поза межами безпосередньої діяльності підприємства та зони впливу його менеджменту, але може спричинити негативний вплив на нього чи відкрити нові можливості розвитку. Залежно від стратегічних цілей, які менеджмент підприємства ставить перед собою, його інформаційні потреби можуть змінюватися.

У процесі формування стратегії інноваційного розвитку підприємства необхідна інформація, аналіз якої дасть змогу відповісти на питання: які нові можливості може надати зовнішнє середовище та чи має підприємство ресурсний потенціал для їх реалізації; чи може новий напрям діяльності забезпечити економічне зростання підприємства; наскільки сильними є позиції конкурентів у даній сфері діяльності; чи можемо ми поліпшити модель бізнесу для того, щоб бути більш конкурентоздатними на цьому сегменті ринку; які види конкурентних стратегій доцільно використовувати для того, щоб увійти у новий бізнес тощо.

Виходячи з цього, система інформаційного забезпечення стратегічного управління має забезпечувати безперервний моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і цілеспрямований відбір тих масивів інформації (чи навіть слабких інформаційних сигналів), які необхідні для аналізу, планування і підготовки стратегічних управлінських рішень за всіма аспектами діяльності підприємства. Функціональна структура такої інформаційної системи охоплює підсистеми планування, збору даних, опрацювання та зберігання даних і надсилення інформації особам, уповноваженим приймати стратегічні рішення.

Для вирішення завдань стратегічного управління підприємством його інформаційна система має бути побудована на основі певних принципів:

– забезпечення достовірності інформації – інформація має надходити з різних джерел, що дає змогу приймати рішення, які відповідають реальному стану речей на підприємстві і в його бізнес-

середовищі; наявність некоректної і непорівнянної інформації знижує якість оцінки і цінність отриманих результатів;

- забезпечення достатності інформації – означає, що для прийняття рішення має бути сформовано необхідний масив релевантної інформації, використання якого забезпечить моделювання стратегії розвитку підприємства з потрібною точністю;

- забезпечення оперативності прийняття рішень – означає, що інформація має надходити на підприємство постійно і усебічно й оперативно опрацьовуватись для того, щоб забезпечити швидке та адекватне реагування підприємства на зміни у бізнес-просторі (через коригування стратегічних планів).

Ідеальна інформаційно-аналітична система повинна забезпечувати здатність виробничої системи пристосуватися в реальному масштабі часу до змін на ринку з метою виробництва конкурентоспроможної продукції. Реалізація такої гнучкості виробничого комплексу залежить від здатності інформаційної системи підтримувати адекватну інформацію на підприємстві в такому виді, як вона існує, для того щоб допомагати генерувати сценарії в плануванні продукту, моделюванні альтернатив, реалізації обраної стратегії та представляти моментальні “знімки” роботи підприємства і його ефективності.

Виходячи з цього, завданнями інформаційно-аналітичної системи підприємства є:

- координація діяльності зі збирання та опрацювання звітних даних на різних рівнях управління з метою поліпшення якості і своєчасності надходження інформації в цілому;

- проектування і планування процесів збирання, опрацювання та зберігання первинних даних;

- визначення основних напрямів розвитку технології опрацювання інформації для прискорення процесів її систематизації до стану, достатнього для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у структурно-функціональному просторі компанії.

Інформаційне забезпечення передбачає своєчасне надання користувачам інформації, необхідної для вирішення управлінських завдань, що можливо лише за умов ефективного передавання (поширення) інформації. Ефективність інформаційних систем досягається завдяки поєднанню функціональних інформаційних систем, що дає змогу позбутися дублювання, зменшити обсяг інформаційних потоків і кількість показників, забезпечити багаторазове використання інформації. Завдяки синхронізації процесів опрацювання інформації на основі єдиної бази даних підприємства його інформаційна система робить процес прийняття стратегічних рішень менш витратним і швидшим.

Зміни, що постійно відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, потребують постійного вдосконалення системи управління, зосередження уваги як на завданнях оперативного управління, так і на формулюванні стратегічних, орієнтованих на майбутнє цілей. Це відповідно впливає і на роботу системи інформаційного забезпечення. Вона має забезпечувати, з одного боку – масив даних для прийняття стратегічних управлінських рішень, а з іншого – оперативність надходження інформації про реалізацію планів, програм і проектів підприємства у поточному часі.

Використання інформаційних систем дає змогу найкраще поєднати функції планування, контролю, координування, обліку та аналізу діяльності підприємства. Це важливо, оскільки в ході виконання робіт за стратегічними планами та програмами треба встановлювати та контролювати конкретні терміни їх завершення, здійснювати за потреби перерозподіл ресурсів, узгоджувати взаємодію окремих працівників при виконанні завдань, оцінювати ефективність прийнятих рішень.

Створення системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством має здійснюватися з урахуванням наступного:

- з'ясування потреб кожного керівника в характері та змісті необхідної йому інформації для цілей стратегічного управління діяльністю підприємства;

- обґрунтування джерел надходження інформації та обсягів збору, зберігання та надання інформації;

- планування потреб у технічних засобах підприємства в цілому та кожного керівника для забезпечення всією необхідною інформацією;

- обґрунтування рівня витрат на функціонування системи інформаційного забезпечення;

- обґрунтування потреб у програмних засобах та прикладних програмах, які формуватимуть інформаційні технології стратегічного управління підприємством.

Система інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством містить підсистеми, призначені для врахування специфіки різного роду інформації, потрібної для обґрунтування стратегічних рішень. Це підсистема маркетингової інформації (в т.ч. зворотній зв'язок зі споживачами), підсистема законодавчої і нормативної інформації, підсистема ринкової інформації (структура ринку підприємства, його кон'юнктура, партнери та конкуренти), підсистема виробничо-збутової інформації.

Кожна з названих підсистем передбачає наявність відповідних джерел, звідки надходить первинна інформація. Джерелами інформації можуть бути: внутрішня звітність; інформація, що регулярно публікується та оновлюється органами статистики або державного управління; дані спеціальних ринкових досліджень, думки експертів. У

загальному вигляді аналіз такої інформації повинен дати відповідь на питання – які конкурентні переваги підприємство має і може зберегти чи сформує для того, щоб забезпечити свій розвиток у планованій перспективі. Ці переваги можуть бути як у внутрішньому середовищі (краща операційна ефективність), так і у зовнішньому – добре налагоджені зв'язки із постачальниками та споживачами продукції або ж сприятливі зміни у законодавчому полі, які відкривають перед підприємством нові можливості розвитку.

У сфері інформаційних технологій нині створено доволі багато стандартних програмних продуктів, які можуть бути корисними не лише для контролю за поточною діяльністю підприємства, а й для прийняття стратегічних рішень

9.2. Інформаційно-аналітичні системи цільового призначення та їх можливості для управління розвитком підприємства

На ринку інформаційних послуг існує безліч програмних продуктів, які в значній мірі здатні заповнити прогалини в інформаційних технологіях компаній. Інформаційні системи управління здебільшого базуються на стандартних технологіях. Але впровадження програмного забезпечення не дасть позитивних результатів без попередньої підготовки й налаштування організаційної системи, її узгодження з конфігурацією бізнес-процесів і формальною структурою компанії. Важливо вдало інтегрувати стандартні програмні продукти у систему управління компанією, в тому числі для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Для задоволення потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер менеджменту існують такі головні типи інформаційних систем: 1) операційно-виконавчі; 2) офісні автоматизовані, 3) управлінські інформаційні системи; 4) системи підтримки рішення; 5) системи підтримки виконання рішень. Проаналізуємо їх функції з погляду придатності для використання не лише у поточному управлінні підприємством, а й для обґрунтування стратегії інноваційного розвитку.

Операційно-виконавча система – це комп'ютерна інформаційна система, що виконує рутинні поточні операції, потрібні для кількісного розвитку бізнесу; вона забезпечує пряму підтримку операційної діяльності підприємства. Ця система – головне джерело інформації, яке використовується іншими типами комп'ютерних систем організацій. Прикладом такої системи є автоматичні сканери у торговельних мережах фірми, які дають інформацію про обсяги і асортимент проданої продукції.

Аналіз інформації, отриманої з такої системи, може слугувати не лише для облікових робіт, а й для висновків щодо зміни асортименту продукції, напрямів діяльності тощо, якщо динаміка процесів, які фіксуються у системі, уповільнюється.

Офісна автоматизована система має завданням полегшити зв'язок і підвищити продуктивність менеджерів і офісних працівників завдяки вдосконаленню документообігу, який прискорює процес передавання інформації. Найбільш простими та поширеними є системи електронного документообігу (СЕД), що дозволяють вирішувати всі типові завдання для роботи з документами – реєстрацію і введення документів, пошук документів, обмін документами, створення звітів, ведення архіву, встановлення прав доступу до окремих документів та системи в цілому.

Управлінська інформаційна система – це інформаційна система, що використовується менеджерами середнього і нижчого рівнів для оперативного управління діяльністю підприємства. Вона збирає поточну інформацію про перебіг процесів у внутрішньому середовищі підприємства, систематизує їх у формі, зручній для роботи менеджерів відповідних функціональних відділів і забезпечує їх нею. Система орієнтована на поточні, операційні напрями діяльності і особливо важлива в плануванні, прийнятті рішень, контролюванні. Як правило, система підсумовує інформацію з операційно-виконавчих систем для підготовки поточних звітів, що використовуються менеджерами для оперативного керування процесами. Наприклад, працівник служби маркетингу може з цієї системи довідатись про підготовку для клієнта замовлення та дату його відвантаження, операційний менеджер може відстежувати використання матеріальних ресурсів у процесі виготовлення продукції та її кількість тощо. Прикладом таких систем є:

– MSP (Master Schedule Planning) – об'ємно-календарне планування. Системи управління підприємством такого класу дають змогу вести планування та облік матеріальних, фінансових і людських ресурсів на малих та середніх підприємствах;

– MRP (Material Requirement Planning) – планування матеріальних ресурсів. Метою функціонування цієї системи управління є визначення кінцевої потреби в ресурсах за даними об'ємно-календарного плану виробництва. Провідним у цій системі є створення списку виробів, за яким здійснюється замовлення матеріалів чи планування виробництва для внутрішнього споживання.

Ці інформаційні системи також можуть слугувати основою для аналізу напрямів організаційних інноваційних змін у разі погіршення результативності та ефективності операційної діяльності.

Система підтримки рішень (СПР) – інформаційно-аналітична система, яка підтримує процес прийняття управлінських рішень в мало

структурованих ситуаціях, тобто є безпосередньо такими, що використовуються при обґрунтуванні стратегічних рішень. Такі системи загалом не вказують, які рішення є оптимальними. Проте вони роблять спробу спрямувати процес прийняття рішень у правильне русло за допомогою спеціальних прийомів, які допомагають менеджерам більш детально аналізувати ситуацію. Зокрема, якщо менеджера цікавить, які наслідки для фірми матиме збільшення ціни на її продукцію, він може це перевірити за допомогою СПР, оскільки у ній уже закладені відповідні тенденції, а також закономірності зміни ринкових цін під впливом дій конкурентів, інфляційних процесів, сезонних коливань тощо. СПР дозволяє підрахувати обсяги продажу і прибутки на кожен рівень можливого підвищення цін, на основі чого менеджер може прийняти рішення.

Прикладом такої системи є MRP II (Manufacturing Resource Planning) – планування виробничих ресурсів у довгостроковому періоді з аналізом прогнозних результатів виконання виробничого плану. Системи цього класу охоплюють три рівні планування:

- визначення ресурсів, необхідних для реалізації довгострокових планів на виготовлення групи продуктів;
- створення загального реєстру на основі комбінації реальних замовлень із прогнозами середньої тривалості;
- детальний план потреб у ресурсах і потужностях.

Серед систем підтримки прийняття рішень набули популярності так звані системи імітаційного моделювання та бізнес-аналітики (Business Intelligence – BI), що поєднують процеси збору даних, аналізу, моделювання й прогнозування. Одержувані за їх допомогою оперативні й достовірні дані допомагають не тільки підвищувати поточну продуктивність робіт і якість планування, а й знаходити нові способи використання таких активів, як знання персоналу, цінність клієнта, ефективні мережі бізнес-партнерів, можливі джерела інновацій.

Більш складні та комплексні завдання дозволяють вирішувати інструменти BI для поглибленої роботи з даними на основі технологій аналітичної обробки даних OLAP (On-Line Analytical Processing), які використовуються для підтримки складних управлінських рішень різними організаціями промислової, торговельної, фінансової, наукової сфери та сфери послуг. Саме можливість аналізу даних в інтерактивному режимі відрізняє OLAP-системи від систем підготовки регламентованих звітів.

Спеціалізованим типом інформаційної системи підтримки рішень, який знаходить все більше використання, є експертна система. Це інформаційно-аналітична система, яка використовує реальні знання експерта для вирішення спеціальних проблем. Такі системи інколи називають інтенсивно-науковими системами, тому що вони намагаються об'єднати знання великої групи експертів для вирішення проблем в їх

сфері досвіду. Використовуються здебільшого у дослідницьких організаціях для вирішення важливої науково-технічної чи економічної проблеми. Серед них найпоширенішими є системи з видобутку даних (Data Mining) і потужні статистичні пакети, що дозволяють здійснити швидкий доступ до численних експериментальних даних і бібліотек програм, а також тестувати і проводити складні різноманітні розрахунки, моделювати поведінку складних систем. Однією з найбільш важливих переваг Data Mining є можливість пошуку схованих закономірностей – знань, які об'єктивно існують, але суб'єктивно ще невідомі для тих, кого навчають. Отже простежується зв'язок між інформаційним забезпеченням та сучасною концепцією управління знаннями на підприємстві.

Системи підтримки виконання рішень – інформаційно-аналітичні системи, що використовуються для управління реалізацією стратегічних рішень на вищих рівнях управлінської ієрархії. Вони відносяться до типу “порадницьких”, тобто на основі внесених даних формують лише проєкт певного управлінського рішення. Право його прийняття належить особі, яка має для цього відповідні повноваження і може прийняти рішення, відкоригувати його або взагалі відхилити.

Такі системи розроблені недавно і їх інколи називають виконавчо-інформаційними системами. До них належить, зокрема, ERP (Enterprise Resource Planning) – клас інтегрованих систем управління підприємством. Системи цього класу є найбільш досконалими на сьогодні інформаційно-аналітичними системами управління, тому що вони передбачають уніфіковану централізовану базу даних і загальний (спільний) інтерфейс для усіх користувачів підприємства, що вирішують усі типи фінансово-господарських завдань – виробничих, економічних, збуту і зберігання продукції тощо. Однак і ця система є недосконалою, оскільки опирається в основному на внутрішню інформацію підприємства.

Для завдань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства вітчизняними розробниками створена **система підтримки прийняття рішень** “АДІС” (Адміністративна інформаційна система). Робота цієї системи охоплює два основних комплекси дій стратегічного менеджменту – стратегічне планування і контроль за реалізацією стратегії (контролінг).

Стратегічне планування потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення – це не лише нагромадження інформації та її обробка. У базі даних такої системи повинна міститися структурована інформація про вплив окремих складових і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє відбирати найкращі рішення з існуючих варіантів (рис. 9.1) [93].

Сфери видикнення інформації	База даних планування	Планова процедура
Внутрішнь одержавна економічна інформація	Тенденції і прогнози національного та світового розвитку	Виявлення тенденцій в економіці, прогнозування зовнішнього середовища
Міжнародна економічна інформація	Тенденції розвитку галузі та характеристика ринків:	Аналіз галузевих особливостей
Галузева інформація	аналіз ринків з окремих видів продукції;	Прогноз розвитку та оцінка змін у типах продукції, техніки, технології, аналіз ринків збуту
Науково-технічна інформація	техніка та технологія, нові види товарів і послуг, найперспективніші ринки, товари та послуги, ціни, просування товарів; доступність ресурсів тощо	Оцінка умов конкуренції:
Інформація про ресурси по ЗСР	Умови конкуренції: фінансові умови; частка у виробництві й частка на ринку; виробничі потужності та рівень їхнього завантаження; співвідношення цін, просування товарів; науково-технічні переваги; основні принципи, форми та методи управління тощо	характеристика можливостей основних конкурентів з кожної групи продукції порівняння сильних і слабких сторін фірми на її конкурентів
Внутрішнь офірмова інформація		
Рішення	Сформулювати стратегію конкурентної боротьби для продукції, що випускається	Оцінити можливості та засоби проникнення в нові галузі

Рис. 9.1 – Джерела інформації та аналітичні процедури для формування стратегії розвитку підприємства

База стратегічних даних (БСД) формується за допомогою попередньої аналітичної обробки інформації, що надходить з багатьох джерел і є по суті процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію для використання в процесі стратегічного планування та управління реалізацією планів.

База стратегічних даних – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів зовнішнього середовища підприємства, які мають бути враховані при формуванні стратегії розвитку підприємства і управлінні її реалізацією.

БСД може мати доволі складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БД про сильні та слабкі сторони підприємства; БД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БД про стан економіки взагалі; БД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Функціонування системи підтримки прийняття рішень “АДІС” передбачає діалог між стратегічним плануванням (центральною системою) і функціональними підсистемами стратегічного управління, які відповідальні за реалізацію планів (периферійними блоками системи “АДІС”). Цей діалог має забезпечувати, по-перше, сумісність і взаємодію центрального й будь-якого із периферійних блоків системи (які використовують інформацію різноманітного рівня агрегування та змістової спрямованості), по-друге, динамічну актуалізацію інтенсивного діалогу між центральним блоком і тим периферійним блоком, де виявляються розбіжності між цілями і фактичними результатами.

Технологія контролінгу базується на дії системи раннього попередження, що прогнозує на базі “слабких сигналів” початок можливих сценаріїв розвитку нових подій на фірмі та в її оточенні й розробку відповідних дій за цими сценаріями. У режимі оперативного контролінгу здійснюється коригування засобів, що використовуються в реалізації поставлених стратегічних цілей (з можливим незначним уточненням цілей), у режимі стратегічного контролінгу – зміна як цілей, так і засобів, зважаючи на прогнозовані суттєві зміни зовнішнього середовища.

Змістова конкретність і кількісна означеність кожного елемента рішення, яке приймається, забезпечується відповідною (релевантною) інформацією системи – її базою даних (БД) та інструментами (моделями) ухвалення рішення. Інструменти прийняття рішень утворюють *базу моделей прийняття рішень* системи “АДІС” і формують другу групу її периферійних блоків. Сюди входять такі підсистеми:

- фактографічного прогнозування за динамічними рядами й матрицями – для прогнозної оцінки динаміки розвитку підприємства за відносно стабільних умов діяльності;
- сценарного аналізу – для прогнозної оцінки варіантів розвитку підприємства за нестабільного середовища;
- вибору оптимальної альтернативи – для вибору найкращого варіанта за багатовимірною (багатоатрибутивною) вибору рішення при дії малоструктурованої (числової, мовної) інформації;
- факторного аналізу – для аналізу чинників, що впливають на діяльність підприємства;
- дискримінантного (розпізнання образів) та кластерного аналізу – для ідентифікації наявних в управлінні фірмою станів та їх упорядкування за певними ознаками.

Особливістю периферійних блоків бази моделей прийняття рішень є те, що до них можна безпосередньо звертатися як із центральних блоків стратегічного менеджменту, так і з периферійних блоків функціонального менеджменту, тобто для прийняття управлінських рішень у будь-якій функціональній сфері діяльності підприємства.

Математичну основу системи “АДІС” утворюють дві групи підходів: локальних та системоутворюючих. Група локальних підходів складається з тих методів (від побудови регресійних моделей до рішення оптимізаційних завдань), які в процесі прийняття рішень з управління фірмою роблять відносно автономні розрахунки або зі своєю розрахунковою зоною долучаються до системоутворюючого підходу.

Групу системоутворюючих підходів формують методи (від позиційного планування ітеративного агрегування до моделювання паралельних процесів і феноменів в однорідних структурах), що дають змогу представити фірму, яку в процесі управління (та моделювання) розглядають як органічну цілісність у різних аспектах (за стратегічним плануванням, контролінгом, функціональними менеджментами тощо), що відображає реальну взаємодію по-різному пов'язаних станів і процесів на конкретному підприємстві

На жаль, у вітчизняній практиці стратегічного управління не створено досконалих інформаційних систем, які б були здатними опрацьовувати усю релевантну з погляду стратегічних цілей підприємства інформацію (не лише внутрішню, а й зовнішню). Існуючі інформаційно-аналітичні системи розроблені в основному для моніторингу стану внутрішнього середовища підприємства (про перебіг технологічних процесів, рівень споживання ресурсів, продуктивність трудової діяльності, динаміку результуючих фінансово-економічних показників тощо). У той же час інформація про зовнішнє середовище носить здебільшого фрагментарний характер і погано піддається систематизації. Проте для прийняття стратегічних рішень стосовно розвитку підприємства важлива саме така інформація – про науково-технічні досягнення, які відкривають нові можливості розвитку; про економічні тенденції, які впливають на стан споживчих ринків; про рівень конкуренції на цільових ринках підприємства (в тому числі нових, перспективних з погляду інноваційних можливостей підприємства). Не просто також здійснювати моніторинг інформації про перебіг соціально-політичних процесів, які у вітчизняному бізнес-просторі суттєво впливають на законодавчу діяльність, породжуючи ризики погіршення умов діяльності. До того ж, ускладнює накопичення необхідної для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень інформації відсутність прозорості (а значить, і правдивості) економічної статистики. Все це, а також недостатня підготовка фахівців у сфері аналізу ринків не дає змоги робити вірні прогнози про ринкові тренди і породжує у власників бізнесу недовіру до існуючих систем

підтримки прийняття рішень. Тому топ-менеджмент більшості вітчизняних підприємств, приймаючи рішення про їх інноваційний розвиток, покладається на власне бачення ринкових тенденцій і розвинену інтуїцію.

Коло проблем, пов'язаних з управлінськими інформаційними системами, дуже широке. З плином часу змінюються цілі, філософія і суть інформаційної системи підприємства. Вони мають враховувати переорієнтацію вищої та середньої ланки управління підприємства з оперативного на стратегічне управління зі збереженням гнучкості у прийнятті рішень. Це потребує доступу до інформації (в тому числі стратегічної) значної кількості зацікавлених осіб. За значних масштабів діяльності сучасних підприємств все більшого розповсюдження в управлінні ними набувають корпоративні інформаційні системи.

9.3. Особливості побудови та можливості комплексної корпоративної інформаційної системи

Удосконалення і розвиток управлінських інформаційних систем відбувається у тісному зв'язку із розвитком інформаційних технологій. Створення програмних продуктів, спрямованих на вирішення окремих управлінських проблем, з часом стало недостатньо ефективним інструментом прийняття стратегічних рішень для великих багатопрофільних компаній, а таких на ринку з'являлось дедалі більше. Результатом пошуку способів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень стало створення корпоративних інформаційних систем, які використовуються як для цілей поточного, так і стратегічного управління.

Корпоративна інформаційна система (КІС) не є простим об'єднанням окремих прикладних програм функціонального призначення. Як правило, це сукупність програмних продуктів з єдиною базою даних, які враховують особливості бізнес-моделі підприємства, забезпечуючи оперативне подання систематизованої інформації про стан підприємства і його середовище господарювання в усі точки прийняття рішень.

Корпоративна інформаційна система – це стратегічно-орієнтований цілісний програмно-апаратний комплекс з єдиною базою даних та сформованими під завдання конкретного підприємства процедурами опрацювання й подання інформації особам, що приймають рішення.

Характерними ознаками ефективної КІС є:

- наявність узгодженої сукупності інформаційних технологій для управління інформаційними потоками підприємства;
- інформаційна узгодженість усіх бізнес-процесів, для яких створюється інформаційна система;
- відповідність функцій робочих місць посадовим обов'язкам співробітників;

– єдиний регламент експлуатації та обслуговування всіх компонентів системи.

Реалізація концепції єдиної КІС підприємств знаходить висвітлення в появі спеціалізованих фірм, що займаються безпосередньо організацією таких систем і розробкою програмного забезпечення до них. Однак сьогодні підприємства вже не можуть покладатись на стратегію створення КІС, розроблену технічними менеджерами, які не знають суті господарської діяльності конкретного підприємства. Архітектура корпоративної інформаційної системи має враховувати розмір підприємства, напрями його основної діяльності, характеристику споживачів на цільових ринках (внутрішніх і (чи) міжнародних), ступінь готовності управлінців до використання інформаційних технологій, а також обсяги інвестицій, які можуть бути виділені на формування системи інформаційного забезпечення конкретного підприємства.

Корпоративна інформаційна система суттєво поліпшує і прискорює взаємодію функціональних та лінійних структурних елементів корпорації у процесі узгодження та коригування великої кількості бізнес-процесів. Охоплюючи всі бізнес-процеси і всі управлінські функції суб'єкта господарської діяльності, корпоративна інформаційна система є особливо ефективною для великих підприємств і корпорацій, оскільки ті мають значно вищий рівень спеціалізації та диференціації виробничої та адміністративної діяльності та високий рівень регламентації форм не лише висхідної зовнішньої документації, а й внутрішніх управлінських документів і процесів. Це проявляється у наявності численних первинних даних, які потребують розвиненої інформаційно-технологічної інфраструктури для їх систематизації та підготовки до використання з метою оперативного реагування менеджменту на небажані відхилення у діяльності корпорації.

Ефективна корпоративна інформаційна система здатна:

- 1) контролювати стан робіт і результати за найважливішими напрямками операційної та фінансової діяльності;
- 2) забезпечувати лінійних та функціональних менеджерів релевантною інформацією про перебіг процесів у межах підпорядкованих їм підрозділів та виконуваних функцій і показувати їх вплив на результуючі показники компанії;
- 3) регулювати рух інформаційних ресурсів для використання в цільовій діяльності відповідно до напрямів і ритмів бізнес-процесів;
- 4) оперативно витягати інформацію з величезного масиву різномірних джерел для поточних і перспективних завдань управління;
- 5) акумулювати, аналізувати й узагальнювати документований досвід професіоналів, перетворюючи його в загальнодоступний корпоративний інтелект;

Виходячи із великої сукупності завдань, які можуть вирішуватися завдяки функціонуванню комплексних корпоративних інформа-

ційних систем, очевидно, що їх вартість є доволі високою. Однак вона відповідає фінансовим можливостям великих корпорацій. Водночас модульна структура таких систем допускає почерговість впровадження окремих модулів з наступним нарощуванням їх функціональних можливостей до проєктованих згідно з вимогами менеджменту корпорації.

Однією із ефективних корпоративних інформаційних систем є продукт вітчизняних розробників – система “Галактика”, яка нині функціонує на багатьох підприємствах та організаціях. Вона призначена для комплексного фінансово-економічного та операційного управління і задовольняє цілий комплекс вимог:

- може бути адаптована під профіль діяльності будь-якої організації-користувача;
- забезпечує інформаційну взаємодію материнської компанії та її територіально віддалених підрозділів;
- охоплює весь спектр типових виробничих і адміністративних функцій;
- забезпечує розмежування оперативно-облікових завдань різного функціонального призначення за повної їх інтеграції у єдину базу даних;
- формує зручний інструментарій для подальшого розвитку системи користувачами;
- гарантує прискорену підготовку системних адміністраторів до експлуатації системи.

Корпоративні інформаційні системи розкривають набагато ширші можливості в управлінні інноваційним розвитком корпорацій. Забезпечуючи інтенсивний обмін знаннями в корпорації, вони формують інформаційну основу для децентралізації управління і створення організації, здатної до саморозвитку. Однак їх упровадження потребує певних передумов, зокрема:

- у корпорації та її структурних ланках мають бути чітко визначені стратегічні цілі, керуючись якими менеджери різних рівнів можуть приймати рішення, опираючись на інформацію, яку черпають із корпоративної інформаційної системи;
- має бути чітке розуміння того, яка робота здійснюється централізовано, а яка виконується децентралізовано;
- рівень професіоналізму менеджерів усіх ланок має бути на високому рівні для того, щоб рішення, прийняті ними на основі отриманої інформації, забезпечували досягнення стратегічних цілей;
- організаційні відносини в корпорації мають будуватися на взаємовигідному співробітництві, що забезпечує високий рівень довіри між учасниками процесу прийняття рішень; це має стати головним атрибутом корпоративної культури;
- контролюючі функції топ-менеджера мають ґрунтуватися на надходженні інформації із КІС для уникнення безпосереднього втручання у

роботу підлеглих і, водночас, оцінювання результатів їх роботи.

Сучасна корпоративна інформаційно-аналітична система повинна забезпечувати високу адаптивну здатність виробничої складової корпорації, необхідну для утримання і зміцнення її конкурентних позицій. Стандартні програмні продукти (незважаючи на їх широке використання та доволі активне поширення в практиці господарювання вітчизняних компаній) поступово втрачають свою актуальність у контексті набуття компаніями нових конкурентних переваг. На порядку денному – потреба у комплексних інформаційних технологіях, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії та покращити її конкурентний статус в динамічному ринковому середовищі. І чим швидше вищий менеджмент вітчизняних підприємств зрозуміє переваги ведення бізнесу за допомогою корпоративної інформаційно-аналітичної системи, тим менш ймовірними будуть помилки при обґрунтуванні стратегічних рішень і тим динамічніше буде розвиватись бізнес.

Контрольні питання та завдання

1. Визначте основні функції інформаційної системи підприємства.
2. Вкажіть основні завдання системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємством.
3. Які принципи мають лежати в основі побудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємством?
4. Опишіть основні стратегічні інформаційні потреби функціональних підсистем управління підприємством.
5. З яких джерел має надходити інформація для задоволення стратегічних інформаційних потреб?
6. Що має враховуватися для створення ефективної системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством?
7. Охарактеризуйте основні типи інформаційних систем управління підприємством. Яка роль кожної із них у реалізації завдань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства?
8. Що таке база стратегічних даних і які елементи вона має містити?
9. Охарактеризуйте особливості і можливості корпоративної інформаційної системи. Наведіть приклади таких систем.
10. Які умови мають бути створені на підприємстві для ефективного функціонування КІС?

КОМПЛЕКСНІ ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗНАНЬ

1. Згідно статистичних даних продуктивність праці на вітчизняних підприємствах становить ... від рівня країн Євросоюзу:

- а) 25–30 %; б) 35–40 %; в) 50–65 %; г) 20–25 %; д) 70–75 %.

2. Тип економічного розвитку суб'єкта господарювання, який передбачає досягнення його основних цілей шляхом кількісної зміни основних виробничих чинників на основі існуючого науково-технічного рівня, називається:

- а) інтенсивним; в) виробничим; д) екстенсивним.
б) інноваційним; г) інтеграційним;

3. Тип економічного розвитку суб'єкта господарювання, який передбачає використання передових науково-технічних досягнень для підвищення продуктивності та результативності суб'єкта економічної діяльності, називається:

- а) інтенсивним; в) науково-технічним; д) диверсифікованим;
б) інноваційним; г) продуктивним; е) екстенсивним.

4. Тип економічного розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується систематичними нововведеннями, спрямованими на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, завдяки чому вона стає більш життєздатною у конкурентному середовищі – це:

- а) інтенсивний; в) науково-технічний; д) диверсифікований;
б) інноваційний; г) продуктивний; е) екстенсивний.

5. Сукупність законодавчо закріплених макроекономічних регуляторів, створених для спрямування дій економічних агентів в потрібному для реалізації стратегічних соціально-економічних цілей держави напрямі – це державна ... політика:

- а) інноваційна; г) структурна;
б) економічна; д) усі відповіді правильні.
в) інвестиційна;

6. Формування законодавчої бази регулювання економічних процесів і створення відповідних регулятивних структур здійснюється на ... національній економіці:

- а) макрорівні; в) мікрорівні; д) правильні відповіді а) та г).
б) мезорівні; г) нанорівні;

7. Забезпечення ефективної економічної взаємодії і розвитку регіонів, галузей, виробничих комплексів; реалізація завдань соціальної політики здійснюється на ... національній економіці:

- а) макрорівні; б) мезорівні; в) мікрорівні; г) нанорівні.

8. Управління розвитком процесів і факторів, що визначають поведінку індивідуальних економічних агентів, здійснюється переважно на ... національній економіці:

- а) макрорівні; в) мікрорівні; д) правильні відповіді в) та г).
б) мезорівні; г) нанорівні;

9. Об'єктами управління на мікрорівні є:

- а) окремі працівники підприємства;
б) окремі підприємницькі структури;
в) окремі структурні ланки підприємства;
г) галузеві об'єднання підприємств;
д) правильні відповіді б) та г).

10. Сукупність законодавчо закріплених нормативно-правових актів, що регламентують діяльність підприємств і неофіційних "правил гри" економічних суб'єктів, які сформувалися на основі певних традицій та звичаїв суспільства:

- а) економічна макросистема; в) Господарський кодекс;
б) інституційне середовище країни; г) Податковий кодекс.

11. Ментальною основою якої моделі інноваційного розвитку держави є високий рівень індивідуалізму у поведінці людей?

- а) швидкого поширення нововведень;
б) науково-технічного лідерства;
в) усебічного інноваційного розвитку.

12. Тип менеджменту, що опирається на активний інноваційний пошук підприємством нових ринкових можливостей:

- а) авантюрно-ризиковий; г) корпоративно-колективістський;
б) ризиково-індивідуалістичний; д) патерналістський.
в) кооперативно-інтеграційний;

13. Тип менеджменту, що ґрунтується на відданості членів колективу спільним цілям, які встановлює суб'єкт управління:

- а) цілеорієнтовано-ризиковий; в) корпоративно-колективістський;

б) кооперативно-інтеграційний; г) патерналістсько-структурований.

14. Основним мотивуючим важелем якої із перерахованих моделей інноваційного розвитку держави є нижчий рівень оподаткування корпорацій порівняно з іншими суб'єктами ринку:

- а) швидкого поширення нововведень;
- б) науково-технічного лідерства;
- в) усебічного інноваційного розвитку.

15. Основним мотивуючим важелем якої із перерахованих моделей інноваційного розвитку держави є фінансова підтримка органами влади розвитку інноваційної інфраструктури?

- а) швидкого поширення нововведень;
- б) науково-технічного лідерства;
- в) усебічного інноваційного розвитку.

16. Підприємства, що складаються із деякої кількості відносно самостійних структурних одиниць, які самоорганізуються для досягнення спільної мети, формуючи стабільні чи динамічні мережі:

- а) асоціації підприємств;
- б) "віртуальні" підприємства;
- в) фрактальні підприємства;
- г) кластерні підприємства;
- д) правильні відповіді б) та в).

17. Здатність економічної системи змінювати свою структурно-функціональну будову та сформовану систему управлінських відносин з метою збільшення своєї гнучкості та ресурсних можливостей:

- а) структурний потенціал;
- б) мотиваційний потенціал;
- в) інноваційний потенціал;
- г) функціонально-компетентнісний потенціал;
- д) управлінський потенціал.

18. Підхід з позицій теорії розвитку особистості передбачає виділення таких етапів у житті підприємницької структури:

- а) народження, розвиток, стабільне функціонування, занепад;
- б) народження, зростання, зрілість та занепад;
- в) народження, юність, мужніння, зрілість, старіння, вмирання;
- г) народження, юність, рання зрілість, пізня зрілість, занепад, відродження.

19. Властивість системи, яка проявляється у її вищій ефективності порівняно з сумарною ефективністю окремо взятих частин:

- а) симбіоз інтеграційної взаємодії;

- б) синергія інтеграційної взаємодії;
- в) організаційна впорядкованість;
- г) організаційно-фінансова стійкість.

20. Суб'єкт господарювання, який у своїй діяльності надає перевагу діям на випередження, пошуку нових можливостей застосування звичних ресурсів, залученню до спільної діяльності власників унікальних ресурсів, за рахунок чого формує тривалі конкурентні переваги:

- а) комерційна організація;
- б) бізнес-структура;
- в) консорціум;
- г) підприємницька структура;
- д) холдинг;
- е) правильні відповіді а) та б).

21. Державна інноваційна політика, яка передбачає визначення державою головних цілей та пріоритетних напрямів науково-технологічного та інноваційного розвитку країни – це політика...

- а) соціальної орієнтації;
- б) технологічного поштовху;
- в) ринкової орієнтації;
- г) цілеспрямованої зміни економічної структури господарського механізму.

22. Деяка ідея, покладена в основу вибору форм, методів і напрямку управлінського впливу, використання яких забезпечує результативність і ефективність діяльності об'єкта управління у конкретних соціально-економічних умовах:

- а) управлінська парадигма;
- б) управлінська методика;
- в) управлінська концепція;
- г) метод управління;
- д) принцип управління;
- е) правильні відповіді г) та д).

23. Управлінська парадигма – це:

- а) домінуюча в конкретних соціально-економічних умовах сукупність методів і способів управління, яка використовується для вирішення управлінських проблем;
- б) домінуюча в конкретних соціально-економічних умовах система концепцій, принципів і методів управління, яка забезпечує ефективність моделей постановки і вирішення управлінських проблем;
- в) загальновизнана в конкретному суспільстві сукупність методів управління, яка використовується для ефективного вирішення управлінських проблем;
- г) усі відповіді правильні.

24. Управлінська парадигма, в основу якої покладено уявлення про організацію, як добре налагоджений механізм, який ефективно функціонує завдяки раціоналізації процесів і робіт, що обґрунтовано закріплені за кожним виконавцем, називається:

- а) органічною;
- б) раціонально-бюрократичною;
- в) механістичною;
- г) ієрархічною;
- д) мережевою;
- е) правильні відповіді б) та в).

25. Сукупність значень параметрів, яка відповідає найбільш ефективному стану системи:

- а) інтеграційна синергія;
- б) системний атрактор;
- в) гомеостаз;
- г) емерджентність;
- д) ієрархічна цілісність системи.

26. Поняття “обмеженої раціональності”, що відображає умови, за яких доводиться приймати рішення керівникам організацій, увів в управлінську термінологію:

- а) А. Маслоу; б) Дж. Марч; в) Ф. Герцберг; г) Г. Саймон; д) Г. Беккер.

27. Економічна теорія, яка розглядає організацію як живий організм, що розвивається під впливом зовнішнього середовища, опираючись на механізми відбору, мінливості та спадковості:

- а) органічна;
- б) еволюційна;
- в) теорія людського капіталу;
- г) теорія емерджентності;
- д) теорія спадковості;
- е) теорія фракталів.

28. За теорією фракталів тип поведінки менеджменту організацій, за якого увага акцентується не на подоланні проблем, що виникають, а на виявленні нових ринкових можливостей, що створюють основу для нових варіантів розвитку організацій, називається...

- а) адаптаційним;
- б) еволюційним;
- в) біфуркаційним;
- г) гомеостатичним;
- д) емерджентним.

29. Органічна управлінська парадигма акцентувала увагу на тих складових організацій, що забезпечують їй...

- а) адаптивність, необхідну для виживання;
- б) реалізацію механізму біфуркації, що є неодмінною умовою якісного розвитку;
- в) еволюційний розвиток відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- г) усі відповіді правильні.

30. Закон, за яким нова якість системи досягається на основі налагодження інших зв'язків між її елементами, які забезпечують кращу результуючу їх взаємодії – це закон...

- а) адаптивності;
- б) гомеостатичності;
- в) емерджентності;
- г) розвитку;
- д) евалюації.

31. Яка теорія робить акцент на активному залученні усього персоналу підприємства до управління?

- а) інтрагентності;
- б) автопоезису;
- в) внутрішніх ринків;
- г) партисипативного управління;
- д) пульсуючого менеджменту;
- е) крос-менеджменту.

32. Автором теорії підприємницького суспільства є:

- а) П. Друкер; б) Ф. Хайск; в) Й. Шумпетер; г) М. Портер; д) І. Ансофф.

33. Концепція управління, яка ґрунтується на заохоченні створення працівниками підприємства нових бізнес-ліній із залученням власних коштів та ресурсів підприємства – це концепція...

- а) інтрапренерства;
- б) внутрішніх ринків;
- в) партисипативного управління;
- г) тотального менеджменту;
- д) канбан.

34. Автором теорії спонтанного ринкового розвитку є:

- а) П. Друкер; б) Ф. Хайск; в) Й. Шумпетер; г) М. Портер; д) І. Ансофф.

35. Основною цільовою установкою моделі стабільного функціонування підприємства є:

- а) створення нових конкурентних переваг підприємства і зміцнення його позицій на ринку;
- б) реалізація ринкового потенціалу в рамках сформованої стратегії діяльності;
- в) проектування нових бізнес-ліній на основі виявлених перспективних ринкових потреб і розроблення інноваційних продуктів;
- г) виявлення перспективних потреб споживачів і прогнозування змін у структурі товарів і ринків;
- д) усі відповіді правильні.

36. Автором теорії стратегічного менеджменту є:

- а) П. Друкер; б) Ф. Хайск; в) Й. Шумпетер; г) М. Портер; д) І. Ансофф.

37. Основними акцентами в технології управління підприємством за моделлю стабільного функціонування є:

- а) чітка регламентація виробничих процесів і операцій;
- б) соціальне партнерство і гнучке лідерство;
- в) інтеграція інтересів і цінностей працівників, залучення персоналу до процесу прийняття рішень;
- г) оптимальний розподіл влади й відповідальності;
- д) усі відповіді правильні;
- е) правильні відповіді а) та г).

38. Концепцію синергетики запропонував:

- а) П. Друкер; б) Ф. Хайск; в) Й. Шумпетер; г) Г. Хакен; д) І. Ансофф.

39. Автором концепції адміністративного менеджменту є:

а) Г. Саймон; б) А. Файоль; в) Й. Шумпетер; г) І. Ансофф; д) Г. Хакен.

40. Концепцію соціального контролю над економічними процесами сформували:

- а) Г. Саймон, А. Файоль, Й. Шумпетер, Д. Коммонс;
- б) Г. Саймон, Й. Шумпетер, Д. Коммонс, Т. Веблен;
- в) Т. Веблен, Д. Гелбрейт, Ф. Перру, Д. Коммонс;
- г) Г. Хакен, Т. Веблен, Ф. Перру, Д. Коммонс;
- д) Ф. Перру, Д. Коммонс, Г. Хакен, Г. Саймон.

41. Із наведених теорій інституціональна економічна теорія охоплює:

- а) фірми;
- б) поведінкову;
- в) контрактів;
- г) прав власності;
- д) еволюційну;
- е) усі відповіді правильні;
- ж) лише теорії а), б) та г).

42. Стратегічне управління підприємством спрямоване на:

- а) максимізацію прибутку протягом життєвого циклу підприємства;
- б) зростання ринкових можливостей підприємства;
- в) утримання ринкових позицій підприємства у довгостроковій перспективі;
- г) розвиток стратегічного потенціалу підприємства;
- д) зростання конкурентоспроможності підприємства;
- е) усі відповіді правильні;
- ж) правильні відповіді а), в) та г);
- з) правильні відповіді б), в), г) та д).

43. Процес стратегічного управління охоплює такі стадії:

- а) стратегічного аналізу та визначення ідей, місії, цілей і пріоритетів підприємства;
- б) виявлення варіантів стратегії підприємства, стратегій окремих видів бізнесу, функціональних стратегій;
- в) вибору стратегічних альтернатив та розробки програми дій щодо реалізації вибраної стратегії;
- г) реалізації стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього середовища підприємства;
- д) стратегічного контролінгу;
- е) усі відповіді правильні;
- ж) правильні відповіді а), б), в) та д).

44. Раціональне використання існуючої стратегічної позиції організації для забезпечення досягнення сьгоднішніх цілей, отримання прибутку, що буде достатнім для подальшої реалізації стратегічних цілей – це мета ... менеджменту:

- а) оперативного;
- б) стратегічного;
- в) фінансового;
- г) операційного;

- б) тактичного;
- г) маркетингового;

45. До характерних рис стратегічно орієнтованого підприємства не можна віднести наступне твердження:

- а) стратегічне мислення персоналу;
- б) поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей;
- в) наявність системи стратегічного планування;
- г) стабільна прибуткова діяльність протягом не менше 10 років;
- д) успіх базується на винахідливості та вмінні прогнозувати (формувавши) потреби споживачів.

46. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства не включає:

- а) розроблення планів і програм інноваційної діяльності;
- б) обґрунтування проектів створення нових продуктів;
- в) управління виробництвом нових продуктів;
- г) управління ресурсним забезпеченням інноваційних програм та проектів;
- д) розроблення ефективних організаційних форм управління реалізацією інноваційних проектів.

47. Умовами вибору стратегій диверсифікованого зростання є:

- а) ринки, на яких працює організація, знаходяться в стані насичення;
- б) нові види діяльності можуть викликати синергійний ефект;
- в) антимонопольне законодавство не дозволяє подальшого розширення діяльності в рамках цієї галузі;
- г) організація має достатньо коштів для виходу в інші галузі;
- д) усі відповіді правильні;
- е) правильні відповіді а), в) та г).

48. Стратегії, пов'язані з розширенням організації за рахунок придбання або утворення нових структур – це стратегії...

- а) концентрованого зростання;
- б) диверсифікованого зростання;
- в) конгломеративної диверсифікації;
- г) центрованої диверсифікації;
- д) інтеграційного зростання.

49. Вкажіть, які із наведених робіт не відносяться до етапів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства:

- а) аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку;
- б) оцінювання інноваційного потенціалу підприємства;
- в) визначення інноваційних можливостей підприємства;
- г) формування стратегічних інноваційних цілей і розроблення інноваційних проектів;

д) реалізація інноваційних проектів.

50. Стратегія, що пов'язана з прагненням фірми досягти лідерства на ринку шляхом створення та впровадження нових продуктів – це стратегія...

а) традиційна; б) наступальна; в) стратегія “за нагодою”; г) ризикова.

51. Стратегія, спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже існуючих ринках – це стратегія...

а) захисна; г) “ринкової ніші”;

б) традиційна; д) “за нагодою”.

в) імітаційна;

52. Сукупність ресурсів та умов діяльності підприємства, що формують його готовність і здатність до інноваційного розвитку – це його ... потенціал.

а) ресурсний; б) інноваційний; в) внутрішній; г) ринковий.

53. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства не включає оцінку:

а) маркетингових зусиль;

б) фінансового становища;

в) напрямів використання прибутку;

г) кадрового складу підприємства і ефективності мотиваційного середовища;

д) іміджу фірми.

54. До слабких сторін підприємства із перерахованих не належить:

а) здатність фінансувати необхідні зміни стратегії;

б) відсутність управлінського таланту і глибокого бачення проблеми у вищого керівництва;

в) високий рівень централізації управління;

г) застарілу технологію;

д) відсутність ефективної системи контролю.

55. На якому етапі життєвого циклу підприємства увага менеджменту при плануванні інноваційної діяльності зосереджується на вдосконаленні бізнес-системи і бізнес-процесів, формуванні нових бізнес-проектів?

а) народження; б) зростання; в) зрілості; г) занепаду; д) юності.

56. На якому етапі життєвого циклу підприємства увага менеджменту при плануванні інноваційної діяльності зосереджується на розвитку продукту і ринку, формуванні ефективних бізнес-процесів?

а) народження; б) зростання; в) зрілості; г) занепаду; д) юності.

57. За слабкої ринкової позиції у поєднанні із сильними інноваційними можливостями підприємству, відповідно до матриці ви-бору інноваційної стратегії, доцільно обирати:

- а) наступальну стратегію;
- б) стратегію ніші;
- в) залежну стратегію;
- г) імітаційну стратегію;
- д) усі варіанти можливі;
- е) правильні відповіді а) та б).

58. Аналіз стану конкурентного середовища підприємства із наведених чинників не стосується...

- а) аналізу ціни товарів-замінників та аналогічних товарів;
- б) порівняння конкурентоспроможності товарів-замінників та аналогічних товарів за якісними характеристиками;
- в) оцінки місткості ринкового сегмента;
- г) аналізу якості ресурсів, що використовуються для виготовлення продукції;
- д) аналізу технології формування смаків та переваг споживачів.

59. До економічних чинників, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства, із перерахованих не належить:

- а) цикли ділової активності;
- б) рівень інфляції;
- в) ставка банківських відсотків;
- г) обмінний курс валют;
- д) величина ВВП;
- е) стан охорони права інтелектуальної власності (патентування);
- ж) рівень зайнятості населення;
- з) належать усі.

60. Які із перерахованих типів організаційних структур управління створюють основу для розвитку інноваційного потенціалу підприємства?

- а) лінійно-штабна;
- б) лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень;
- в) матрична;
- г) проектна;
- д) лінійно-функціональна;
- е) правильні відповіді а) – д);
- ж) неправильна відповідь д).

61. Який із перерахованих методів роботи з персоналом перешкоджає формуванню високого інноваційного потенціалу підприємства?

- а) підбір персоналу за схемою створення робочих місць для ключових працівників;
- б) поглиблення знань згідно з існуючою спеціалізацією;

в) можливість горизонтальних і вертикальних переміщень згідно з вирішуваними завданнями;

г) отримання знань у суміжних сферах діяльності;

д) оплата на основі досягнутих результатів.

62. Визначення терміну “бізнес-модель” орієнтоване на:

а) створення цінності для клієнта;

б) здійснювані в організації процеси та ролі;

в) способи взаємодії інтегрованих бізнес-структур у суміжних сферах діяльності;

г) правильні всі відповіді;

д) правильні відповіді а) та б).

63. Ключовими елементами бізнес-моделі є:

а) цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг;

б) система створення цінності, яка включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;

в) активи, які компанія використовує для створення цінності;

г) фінансову модель компанії, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку;

д) всі відповіді правильні;

е) правильні відповіді а) та г).

64. Бізнес-моделі можуть створюватися для:

а) певного продукту або послуги (групи однорідних продуктів/послуг);

б) регіону (території);

в) компанії в цілому;

г) групи компаній або холдингу;

д) всі відповіді правильні;

е) правильні відповіді а), в) та г).

65. Основною відмінною ознакою бізнес-моделі мережі “McDonald’s”, яка створює найбільшу цінність для споживачів, є:

а) швидкість обслуговування;

б) стандартна якість продукту;

в) розміщення точок продажу товару у місцях масового руху людей;

г) самообслуговування клієнтів;

д) чітко визначений і незмінний асортимент страв;

е) усі відповіді правильні;

ж) правильні відповіді а), б) та в).

66. Основною відмінною ознакою бізнес-моделі Blockbuster є:

а) відносна дешевизна товару;

б) зручний формат;

в) стандартна якість товару;

- г) розміщення точок продажу товару у місцях масового руху людей;
- д) всі відповіді правильні;
- е) правильні відповіді а), б) та г).

67. У якій бізнес-моделі із перерахованих основну роль у створенні споживчої цінності відіграють інформаційні технології?

- а) Amazon.com; в) Toyota; д) правильні відповіді а) та б).
- б) Blockbuster; г) Airlines;

68. До якого із архетипів бізнес-моделей сучасних компаній за типологією МІТ належить модель компанії Microsoft?

- а) виробник; в) власник нематеріальних активів;
- б) контрактор; г) оптовий продавець.

69. До якого із архетипів бізнес-моделей сучасних компаній за типологією МІТ належить бізнес-модель Укрексімбанку?

- а) брокер для фінансових активів; в) власник фінансових активів;
- б) контрактор; г) фінансовий трейдер.

70. Який підхід краще використовувати при побудові бізнес-моделі для того, щоб вона була ефективною?

- а) всі бізнес-процеси мають виконуватися в межах організації;
- б) всі допоміжні процеси передаються на аутсорсинг;
- в) за компанією мають бути закріплені лише ті бізнес-процеси, які створюють найбільшу споживчу цінність;
- г) у межах компанії мають виконуватися лише основні бізнес-процеси.

71. Важливою ознакою ефективності бізнес-моделі компанії є:

- а) тривалий і стійкий інтерес споживачів до товарів (послуг) компанії;
- б) постійний зворотний зв'язок із споживачами товарів (послуг) компанії;
- в) наявність розгалуженої мережі дистриб'юторів;
- г) специфічні компетенції працівників компанії;
- д) усі відповіді правильні.

72. В основі вдосконалення бізнес-моделі лежить:

- а) рівень рентабельності продукції;
- б) динаміка збуту товарів (послуг);
- в) ланцюг створення цінності;
- г) структура бізнес-процесів підприємства.

73. Низка логічно взаємозалежних завдань, результатом виконання яких є продукт чи послуга, призначені для комерційної реалізації:

- а) структура бізнес-процесів підприємства; в) бізнес-процес;
- б) бізнес-модель підприємства; г) бізнес-система.

74. Вкажіть правильне визначення терміну “бізнес-система”:

- а) функціонально-просторове втілення бізнес-моделі;
- б) організаційна форма взаємодії структурних елементів бізнес-моделі у процесі створення і реалізації споживчих цінностей;
- в) низка логічно взаємозалежних завдань, результатом виконання яких є продукт чи послуга, призначені для комерційної реалізації;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильні відповіді а) та б).

75. Тип інтеграції організацій у бізнес-простір, який припускає, що усі внутрішні види діяльності організацій, зв'язані з виробництвом і реалізацією продукції, здійснюються цілком і повністю нею самою:

- а) інсорсинговий;
- б) аутсорсинговий;
- в) толінговий;
- г) віртуальний;
- д) правильні відповіді а) та в).

76. Підприємство, яке постійно використовує для маркетингового дослідження ринку послуги консалтингової фірми, має бізнес-систему ... типу:

- а) інсорсингового;
- б) аутсорсингового;
- в) толінгового;
- г) віртуального;
- д) правильні відповіді б) та в).

77. Для якого типу бізнес-системи властиве партисипативне інвестування її розвитку?

- а) інсорсингового;
- б) аутсорсингового;
- в) толінгового;
- г) віртуального;
- д) правильні відповіді б) та в).

78. Інтеграція учасників бізнес-системи буде внутрішньо стійкою якщо?

- а) спільна діяльність учасників вигідніша для них, ніж діяльність на основі ринкової взаємодії;
- б) транзакційні витрати спільної діяльності учасників будуть максимальними;
- в) транзакційні витрати учасників інтеграційного утворення будуть меншими, ніж витрати їх ринкової взаємодії;
- г) усі відповіді правильні;
- д) правильні відповіді а) та в).

79. До яких ресурсів відноситься інтелектуальний ресурс, який не захищений товарним знаком, але містить ноу-хау і не може бути легко скопійований?

- а) специфічних;
- б) високоспецифічних;
- в) загальних;
- г) змішаних.

80. До якого із наведених типів ресурсів відноситься людина з компетенціями, що можуть бути з найбільшою корисністю використані лише на даному підприємстві?

- а) специфічних;
- б) високоспецифічних;
- в) загальних;
- г) змішаних.

81. До якого типу ресурсів відноситься товарний знак?

а) специфічних; б) високоспецифічних; в) загальних; г) змішаних.

82. Вкажіть найточніше визначення терміну “портфель інноваційних проектів”:

а) цілеспрямовано сформована їх сукупність, реалізація яких забезпечуватиме зміцнення ринкових позицій і реалізацію стратегічних цілей підприємства за рахунок розширення його виробничих потужностей;

б) цілеспрямовано сформована їх сукупність, реалізація яких сприятиме розширенню ринкових можливостей підприємства, вдосконаленню його бізнес-системи, забезпечуватиме збалансований розвиток і реалізацію стратегічних цілей;

в) обґрунтована і структурована сукупність проектів, яка сприятиме розширенню ринкових можливостей підприємства за рахунок створення нових ринків і забезпечуватиме реалізацію стратегічних цілей.

83. Завдання створення нових виробничих комбінацій капіталу, що поліпшують функціонування бізнес-системи, вирішується при формуванні портфеля:

а) реальних проектів; в) фінансових і реальних

б) капіталів; інвестицій.

84. Визначальним критерієм формування якого портфеля є максимізація рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді?

а) реальних проектів; в) зростання; д) активного.

б) доходів; г) пасивного;

85. Для формування якого портфеля проектів слугує критерій максимізації поточного доходу чи приросту капіталу незалежно від рівня інвестиційного ризику?

а) агресивного; б) поміркованого; в) активного.

86. При формуванні якого портфеля визначальним є критерій мінімізації рівня інвестиційного ризику?

а) консервативного; б) поміркованого; в) пасивного.

87. Яких із перерахованих принципів необхідно дотримуватись при формуванні портфеля інноваційних проектів?

а) узгодженість із загальною стратегією розвитку;

б) відповідність інвестиційним ресурсам;

в) оптимізація співвідношення прибутковості і ризику, виходячи з пріоритетів інвестора;

г) усі відповіді правильні;

д) правильні відповіді а) та в).

88. Який аналіз структури портфеля (із наведених) слугує для відбору проектів, що відповідають стратегічним цілям підприємства?

- а) якісний; б) селективний; в) кількісний; г) синергічний.

89. Який аналіз структури портфеля (із наведених) слугує для відбору проектів, що відповідають фінансовим можливостям підприємства?

- а) якісний; б) селективний; в) кількісний; г) синергічний.

90. Для проведення якого аналізу структури портфеля проектів слугує матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)?

- а) якісного; б) інвестиційного; в) кількісного; г) синергічного.

91. Стадія життєвого циклу проекту, на якій відбувається повільне зниження обсягу реалізації та прибутку і на ринку з'являються конкурентні товари-замінники – це стадія...

- а) зрілості; б) насичення; в) занепаду; г) юності.

92. Які із наведених критеріїв відбору проектів використовуються для оцінки доцільності їх введення до складу портфеля інноваційних проектів?

- а) забезпечення достатньої прибутковості проекту при мінімальному обсязі інвестицій;
б) забезпечення необхідного рівня прибутковості та термінів досягнення стратегічних цілей;
в) оптимізація співвідношення прибутковості та ризику;
г) мінімальні строки окупності інвестицій при максимальній ліквідності проекту;
д) усі відповіді правильні;
е) лише критерії а), б) та в).

93. Які із наведених критеріїв використовуються для попереднього відбору інноваційних проектів, що можуть увійти до складу портфеля інновацій підприємства?

- а) NPV ; б) J_R ; в) IRR ; г) всі вказані критерії; д) лише а) та б).

94. Який із нижче наведених критеріїв служить для визначення внутрішньої норми рентабельності проекту?

- а) NPV ; б) J_R ; в) IRR ; г) DPP .

95. До якого типу ризиків відноситься кредитний ризик?

- а) ризиків підприємства; в) ризиків країни;
б) макроекономічних; г) капітальних.

96. До якого типу ризиків із нижче наведених відноситься ризик, пов'язаний з неякісним проведенням маркетингових досліджень, оцінкою конкурентного середовища, реалізацією продукції, закупівлею сировини і матеріалів?

- а) макроекономічних; в) капітальних; д) фінансових.
б) ризиків країни; г) комерційних;

97. До якого типу ризиків із нижче наведених відноситься ризик, пов'язаний з некоректним прийняттям рішень щодо перерозподілу інвестицій серед інноваційних проектів у портфелі інновацій підприємства у ході їх реалізації?

- а) селективних; в) капітальних; д) фінансових.
б) ризиків управління; г) комерційних;

98. Для оцінки рівня якого ризику застосовується модель Альтмана?

- а) банкрутства; г) комерційного;
б) втрати прибутку; д) правильні відповіді б) та в).
в) надмірних витрат;

99. Техніка аналізу проектного ризику, що показує, як зміниться значення чистої приведеної вартості за заданого рівня зміни однієї із вхідних характеристик проекту за інших незмінних:

- а) аналіз чутливості; г) метод Дельфи;
б) метод синектики; д) метод морфологічного аналізу.
в) метод сценаріїв;

100. Метод оцінки ризику, заснований на визначенні ймовірностей виникнення різних рівнів втрат, здійснених фахівцями з конкретного питання:

- а) статистичний; б) розрахунково-аналітичний; в) експертний.

101. До яких із перерахованих груп методів відноситься метод аналізу чутливості моделі?

- а) статистичних; б) розрахунково-аналітичних; в) експертних.

102. Контроль термінів і вартості виконання портфеля проектів підприємства здійснюється:

- а) топ-менеджером підприємства; г) субпідрядниками;
б) проектним менеджером; д) правильні відповіді а) та б).
в) виконавцем;

103. Чиста теперішня вартість – це...

- а) різниця між майбутньою вартістю потоку майбутніх вигод та поточною вартістю теперішніх і майбутніх витрат проекту протягом його життєвого циклу;
б) майбутня вартість вигод від зроблених капіталовкладень;
в) поточна вартість вигод від зроблених капіталовкладень;
г) алгебраїчна дисконтована сума поточної вартості майбутніх вигод та поточної вартості теперішніх і майбутніх витрат проекту протягом його життєвого циклу.

104. Позитивне рішення щодо доцільності реалізації інноваційного проекту суб'єктом підприємницької діяльності приймається, коли чиста теперішня вартість, що супроводжує реалізацію проекту:

- а) менша нуля;
- б) більша нуля;
- в) дорівнює нулю;
- г) більша одиниці;
- д) менша одиниці.

105. Відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату витрат, що супроводжують реалізацію управлінського рішення:

- а) індекс рентабельності;
- б) внутрішня норма доходності;
- в) чиста дисконтована вартість;
- г) чиста теперішня вартість;
- д) поріг рентабельності інноваційного проекту.

106. Вкажіть правильне визначення терміна “внутрішня норма рентабельності”:

- а) норма дисконту, при якій величина дисконтованих доходів за певне число років стає рівною інвестиційним вкладенням у реалізацію рішення;
- б) порогове значення рентабельності, яке забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого на економічний термін життя інноваційного проекту;
- в) максимальний процент за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні;
- г) усі відповіді правильні;
- д) правильна лише відповідь а).

107. Методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації портфеля інноваційних проектів за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту:

- а) мережеві методи управління;
- б) методи управління за цілями;
- в) методи термінової оптимізації;
- г) графічні методи.

108. Концепція Balanced ScoreCard запропонована:

- а) Р. Капланом і Д. Нортоном;
- б) П. Нівенном і М. Портером;
- в) А. Роджерсом і П. Нівенном;
- г) Р. Капланом і М. Портером.

109. Розробниками концепції збалансованих показників виділено такі основні сфери їх формування:

- а) фінанси, маркетинг, продукти, розвиток персоналу;
- б) фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток персоналу;
- в) фінанси, клієнти, виробництво, управління інноваціями;
- г) фінанси, клієнти, управління бізнес-процесами, управління персоналом.

110. До принципів побудови системи збалансованих показників не належить:

- а) забезпечення зв'язку зі стратегією;

- б) доступність і розуміння працівниками;
- в) кількісне відображення цілей;
- г) якісне відображення цілей;
- д) релевантність.

111. У формулі для розрахунку преміального фонду працівників підприємства за системою збалансованих показників позначення ЧП означає:

- а) чисельність персоналу;
- б) чисельність працівників функціональної служби;
- в) чистий прибуток підприємства;
- г) чиста приведена вартість, генерована інноваційним проектом у звітному періоді.

112. Вагомість внеску працівників кожного функціонального відділу у загальні результати діяльності підприємства визначається:

- а) розрахунком частки доданої вартості, створеної відділом у звітному періоді;
- б) думкою експертів;
- в) на основі аналізу чутливості.

113. До показників діяльності якого функціонального відділу відноситься показник “зростання обсягу продажу освоєної продукції за рахунок нових ринків”?

- а) виробничого відділу;
- б) відділу маркетингу;
- в) відділу НДПКР;
- г) фінансового відділу.

114. Для оцінки діяльності якої із функціональних служб підприємства слугує показник “відповідність стандартам ISO 9000”?

- а) відділу маркетингу;
- б) служби управління персоналом;
- в) виробничого відділу;
- г) відділу НДПКР;
- д) фінансового відділу.

115. До показників діяльності якого функціонального відділу відноситься показник “зростання обсягу продажу за рахунок вдосконалення функціональних характеристик продукції”?

- а) відділу маркетингу;
- б) служби управління персоналом;
- в) виробничого відділу;
- г) відділу НДПКР;
- д) фінансового відділу.

116. На якій стадії життєвого циклу підприємства його стратегічною метою є “збереження ринкових позицій і недопущення втрати ринкової вартості”?

- а) зростання;
- б) занепаду;
- в) відродження;
- г) зрілості.

117. Які показники діяльності фінансової служби підприємства (із наведених) слугуватимуть основою для управління реалізацією стратегічної цілі “забезпечення ліквідності і платоспроможності”?

- а) коефіцієнт абсолютної ліквідності; г) розмір допустимих знижок;
б) скорочення витрат; д) правильні відповіді а)–г);
в) реструктуризація заборгованості; е) лише а), б) та в).

118. Міжфірмова науково-технічна кооперація у інноваційних процесах не здійснюється шляхом створення...

- а) галузевих інститутів; г) спільних підприємств;
б) консорціумів; д) синдикатів.
в) стратегічних альянсів;

119. Якщо підприємство у своєму складі має відносно самостійні структурні ланки, що виділені за продуктовою, територіальною ознаками чи класом споживачів, то його організаційна структура називається:

- а) лінійно-функціональною; г) динамічно-мережевою;
б) мережевою; д) дивізійною.
в) продуктово-штабною;

120. Які із наведених типів організаційних структур мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, неформальними міжособистісними стосунками?

- а) мережеві; в) проектно-цільові; д) усі відповіді правильні;
б) матричні; г) органічні; е) лише а) та б).

121. Яка організаційна структура із наведених забезпечує високу гнучкість фірми при виробництві продукції із коротким життєвим циклом?

- а) мережева; в) матрична; д) лінійно-штабна.
б) лінійна; г) дивізійна;

122. Форма організації інноваційної діяльності через створення у корпораціях невеликих автономно керованих спеціалізованих підрозділів з метою освоєння новітніх технологій:

- а) внутрішні венчури; в) мережеві структури;
б) бутлегерство; г) департаментизація.

123. Структурна ланка підприємства, яка визначає напрями інноваційних змін, планує і координує реалізацію інноваційних проєктів і забезпечує моніторинг ступеня досягнення стратегічних цілей:

- а) відділ НДПКР;
б) венчурний фонд;
в) Рада директорів;
г) міжфункціональна група стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

124. Стійке об'єднання декількох фірм різних розмірів між собою і(або) з університетами, державними лабораторіями на

основі угоди про спільне фінансування НДПКР, розроблення або модернізацію продукції:

- а) стратегічний союз;
- б) науково-технічний альянс;
- в) концерн;
- г) консорціум.

125. Тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту, учасники якого зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному виконавчому органу в тій частині діяльності, що стосується цілей консорціуму:

- а) стратегічний союз;
- б) науково-технічний альянс;
- в) концерн;
- г) консорціум.

126. У організаційній формі інтрапренерства участь автора бізнес-проекту у ризикові означає...

- а) внесення ним частини оборотних коштів, необхідних для реалізації першої партії нового продукту;
- б) рівномірні частки фінансування бізнес-проекту його автором і керівником підприємства;
- в) при укладенні угоди про партнерство закріплюються як частина капіталу не лише фінансові кошти, а й інтелектуальний внесок автора бізнес-ідеї.

127. Яка організаційна структура дає змогу менеджменту підприємства краще враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення зони її діяльності?

- а) лінійна;
- б) матрична;
- в) дивізійна;
- г) лінійно-штабна.

128. Термін “організаційна культура” вперше ввів у науковий вжиток:

- а) А. Маслоу;
- б) А. Файоль;
- в) П. Друкер;
- г) Д. Крепс;
- д) Ч. Барнард.

129. Вкажіть, який із перерахованих чинників формування організаційної культури не відноситься до первинних:

- а) точки концентрації уваги вищого керівництва;
- б) реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації;
- в) система передавання інформації та організаційні процедури;
- г) ставлення до роботи і стиль поведінки керівників;
- д) критеріальна база заохочень співробітників;
- е) критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації.

130. Що формує стереотипи бажаної поведінки працівників підприємства?

- а) критеріальна база заохочень співробітників;
- б) структура управління;
- в) атрибутика і артефакти;

г) система передавання інформації та організаційні процедури.

131. До поведінкових норм, що приймаються працівниками підприємства і визначають основні принципи відносин між ними, належать:

- а) особливості комунікацій;
- б) процедури прийняття рішень;
- в) рівень дотримання ієрархії відносин;
- г) стиль управління;
- д) правильні відповіді а)–г);
- е) правильні відповіді б)–г).

132. Сукупність таких правил і норм, цінностей і традицій, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу та є ціннісно-орієнтаційною основою аналізу і прийняття рішень:

- а) ментальність;
- б) внутрішній розпорядок підприємства;
- в) колективний договір;
- г) організаційна культура;
- д) інноваційна культура.

133. Такий організаційний ритуал, як святкування ювілеїв колективом...

- а) дає змогу увійти у нову роль і набути нового статусу;
- б) посилює статус, підкреслює цінність бажаної поведінки;
- в) підтримує відчуття єдності, розвиває корпоративну гордість;
- г) підтверджує необхідність потрібної поведінки;
- д) підкреслює важливість здійснюваних змін у стилі управління.

134. Такий організаційний ритуал, як проведення конкурсів на кращого за професією...

- а) дає змогу увійти у нову роль і набути нового статусу;
- б) посилює статус, підкреслює цінність бажаної поведінки;
- в) підтримує відчуття єдності, розвиває корпоративну гордість;
- г) підтверджує необхідність потрібної поведінки;
- д) підкреслює важливість здійснюваних змін у стилі управління.

135. Організаційна культура – це... (вкажіть неправильне визначення)

а) складна композиція важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу;

б) інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку;

в) сукупність елементів внутрішнього середовища, що регламентує управлінську діяльність та ідентифікує членів організації;

г) сукупність норм, правил і традицій, що регулюють взаємовідносини членів організації та є відображенням їх колективних знань і досвіду.

136. До складу організаційної культури не входять:

- а) філософія;
- б) домінуючі цінності;
- в) норми поведінки;
- г) організаційні рішення;
- д) правила “гри”;
- е) організаційні комунікації;
- ж) психологічний клімат;
- з) поведінкові ритуали.

137. “Бейсбольна команда” – це корпоративна культура, що формується в...

- а) умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв’язку і прийняття рішень, пов’язаних з високим ступенем ризику;
- б) стабільному і захищеному середовищі, цінне у співробітниках перш за все досвід, тому стимулює переміщення працівників по горизонталі;
- в) кризовій для підприємства ситуації та дає можливості росту для кваліфікованих, рішучих і впевнених у собі менеджерів, хоча є небезпечною для рядових працівників.

138. Тип організаційної культури, налаштований на постійний пошук привабливих ніш на ринку, а, отже, спрямований на заохочення самостійності та ініціативи – це тип...

- а) “фортеці”; б) “академії”; в) “ліани”; г) “косяка риби”.

139. Згідно з якою моделлю організаційної культури її цінності можуть конкурувати між собою, формуючи різні підходи до забезпечення організаційного успіху?

- а) Квіна–Рорбаха; б) Крепса; в) Соте; г) Портера–Лоулера.

140. Які із перерахованих організаційних цінностей відповідають вимогам формування інноваційної культури підприємства?

- а) усебічно залучати підлеглих до розробки цілей і прийняття рішень;
- б) регулярно оцінювати внесок співробітників у результати діяльності підприємства і пов’язувати це із рівнем їх винагороди;
- в) надавати всім рівні можливості просування по службі, які б визначалися тільки здібностями співробітників і накопиченим досвідом;
- г) забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які б дозволили повністю використати їх потенціал;
- д) давати підлеглим складну роботу, яка б вимагала від них повної віддачі;
- е) працівникам слід надавати роботу лише в межах їх кола обов’язків і ту, яка відповідає їх рівню кваліфікації;
- ж) правильні відповіді а)–е);
- з) неправильна відповідь е).

141. Формування внутрішнього устрою сучасних підприємств має відбуватися таким чином, щоб забезпечувати

здатність персоналу до ... реагування на нові ситуації та прийняття нетривіальних рішень, які б могли забезпечувати конкурентні переваги.

- а) систематичного;
- в) стратегічного;
- д) комплексного.
- б) оперативного;
- г) консолідованого;

142. Що формує уявлення про непереможний “дух” організації, виховує стійкість у подоланні перешкод її функціонуванню?

- а) міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали та відіграють ключову роль в житті організації;
- б) точки концентрації уваги вищого керівництва;
- в) реакції керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації;
- г) системи передавання інформації та організаційні процедури.

143. Потреби ринку можуть вивчатися за допомогою...

- а) аналізу використання продуктів-аналогів;
- б) інформації із системи збуту;
- в) звітів і пропозицій торговельних посередників;
- г) досліджень сегментів ринку, що швидко розвиваються;
- д) інформації про замітники;
- е) інтерв'ю з покупцями;
- ж) інформації щодо найважливіших видів сировини;
- з) інформації постачальників;
- и) усі відповіді правильні;
- к) неправильні відповіді г) та е).

144. До елементів інформаційної системи не відносяться...

- а) технічні засоби зняття, перетворення, передачі даних;
- б) технології опрацювання інформації;
- в) методи управління;
- г) носії інформації;
- д) схеми і процедури опрацювання даних;
- е) люди.

145. До принципів побудови інформаційної системи стратегічного управління підприємством не відноситься забезпечення:

- а) достовірності інформації;
- г) оперативності прийняття рішень;
- б) достатності інформації;
- д) синергізму інформації;
- в) релевантності інформації;
- е) усі відповіді правильні.

146. Комп'ютерна інформаційна система, що виконує рутинні поточні операції, потрібні для кількісного розвитку бізнесу:

- а) операційно-виконавча;

- б) офісна автоматизована;
- в) управлінська інформаційна система;
- г) система підтримки рішення;
- д) система підтримки виконання рішень.

147. До якого класу інформаційних систем відноситься система MSP (Master Schedule Planning) – об'ємно-календарного планування?

- а) операційно-виконавчих;
- б) офісних автоматизованих;
- в) управлінських інформаційних;
- г) підтримки прийняття рішення;
- д) підтримки виконання рішень.

148. Інформаційно-аналітична система, яка застосовується менеджерами для прийняття управлінських рішень в малоструктурованих ситуаціях, відноситься до класу:

- а) операційно-виконавчих;
- б) офісних автоматизованих;
- в) управлінських інформаційних;
- г) підтримки прийняття рішення;
- д) підтримки виконання рішень.

149. Інформаційно-аналітична система Business Intelligence відноситься до класу:

- а) операційно-виконавчих;
- б) офісних автоматизованих;
- в) управлінських інформаційних;
- г) підтримки прийняття рішення;
- д) підтримки виконання рішень.

150. Корпоративна інформаційна система – це... (вказіть правильне визначення)

а) стратегічно-орієнтований комплекс даних зі сформованими під завдання конкретного підприємства процедурами подання управлінської інформації особам, що приймають рішення;

б) стратегічно-орієнтований цілісний програмно-апаратний комплекс з єдиною базою даних та сформованими під завдання конкретного підприємства процедурами опрацювання й подання інформації особам, що приймають рішення;

в) цілісний програмно-апаратний комплекс з єдиною базою даних та сформованими під завдання конкретного підприємства процедурами опрацювання й подання інформації особам, що приймають рішення;

г) усі визначення правильні.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Автопоезис – режим прогресуючого розвитку системи завдяки вдосконаленню її структури.

Атракторна рівновага – існування у кожний момент часу деякої множини можливих і доцільних станів системи.

База стратегічних даних (БСД) – стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів зовнішнього середовища підприємства, які мають бути враховані при формуванні стратегії розвитку підприємства і управлінні її реалізацією.

Базова (корпоративна) стратегія – довгострокова модель діяльності усієї підприємницької структури; виступає еталоном системних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених вищим менеджментом цілей способами, що ґрунтуються на певних принципах та підходах до прийняття управлінських рішень.

Бізнес-модель компанії – це спосіб, який компанія використовує для створення споживчої цінності та отримання прибутку.

Бізнес-процес – це низка логічно взаємозалежних завдань (ланцюжок робіт, операцій, функцій), результатом виконання яких є продукт чи послуга, призначені для комерційної реалізації.

Бізнес-система – це функціонально-просторове втілення бізнес-моделі, організаційна форма взаємодії її структурних елементів у процесі створення та реалізації споживчих цінностей з комерційною вигодою.

Бізнес-стратегії – це стратегії за напрямками діяльності підприємства (бізнес-лініями); визначають способи досягнення та утримання конкурентних переваг в конкретній стратегічній зоні господарювання (сфері бізнесу).

Біфуркація – стан об'єкта, за якого відкриваються кілька можливих шляхів його розвитку.

Бюджет проекту – детальний опис усіх надходжень і витрат у часі, планованих протягом життєвого циклу проекту.

Віолентна (силова) стратегія – орієнтована на високу продуктивність і зниження виробничих витрат підприємства, що дає змогу здешевити продукцію.

Виробничо-технічний потенціал підприємства – здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії в умовах складного і мінливого зовнішнього середовища.

Державна економічна політика – сукупність макроекономічних регуляторів, які покликані спрямовувати дії економічних агентів у потрібному для поліпшення загального стану і структури економіки напрямі, створювати умови для її ефективного функціонування і розвитку.

Експлерентна (піонерська) стратегія – орієнтується на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари.

Закон емерджентності – нова якість системи досягається на основі налагодження інших зв'язків між її елементами, які забезпечують кращу результуючу їх взаємодії.

Інвестиційний аналіз – це процес вивчення та оцінки альтернативних інвестицій та реальних проектів з метою встановлення інвестиційних потреб, вибору та пошуку джерел фінансування, прогнозу фінансової віддачі від нього у вигляді грошових потоків та оцінки його ефективності (з урахуванням ризиків, невизначеності та інфляції) шляхом зіставлення майбутніх грошових потоків з обсягом інвестицій, що відносяться до даного часу.

Інноваційна стратегія – стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.

Інноваційний потенціал підприємства – сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують його готовність і здатність до інноваційного розвитку.

Інноваційний проект – комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів за умов встановлених ресурсних обмежень.

Інноваційний розвиток підприємства – такий, що характеризується сукупністю змін, зумовлених інноваційними перетвореннями, що ведуть до формування якісно нових властивостей підприємства, завдяки яким воно стає більш життєздатним у конкурентному середовищі і спроможним до суттєвого поліпшення своєї економічної динаміки, що проявлятиметься у його кількісному зростанні і збільшенні ринкової вартості.

Інституційне середовище – сукупність законодавчо закріплених нормативно-правових актів, що регламентують діяльність підпри-

емства і неофіційних “правил гри” економічних суб’єктів, які сформувалися на основі певних традицій та звичаїв суспільства.

Інтрапренерство – концепція управління, яка ґрунтується на заохоченні внутрішнього підприємництва (створення працівниками підприємства нових бізнес-ліній із залученням власних коштів та ресурсів підприємства).

Інфорсмент – це взаємоузгоджені процедури контролювання поведінки об’єкта управління і реалізації санкцій та заохочень для підтримання таких зразків цієї поведінки, які сприяють реалізації поставлених суб’єктом управління цілей.

Конкурентні переваги – характеристики підприємства, які формують вищу споживчу цінність його продукції та більшу лояльність споживачів до неї, ніж відповідні характеристики інших суб’єктів господарювання, що працюють на цьому ж сегменті ринку.

Консорціум – тимчасове об’єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту, учасники якого зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному виконавчому органу в тій частині діяльності, що стосується цілей консорціуму.

Концепція управління – певна ідея, покладена в основу вибору форм, методів і напрямку управлінського впливу, використання яких забезпечує результативність і ефективність діяльності об’єкта управління (організації) у конкретних соціально-економічних умовах.

Корпоративна інформаційна система – стратегічно-орієнтований цілісний програмно-апаратний комплекс з єдиною базою даних та сформованими під завдання конкретного підприємства процедурами опрацювання й подання інформації особам, що приймають рішення.

Міжфункціональна група стратегічного управління інноваційним розвитком – структурна ланка підприємства, яка визначає напрямки інноваційних змін, планує і координує реалізацію інноваційних проектів і забезпечує моніторинг ступеня досягнення стратегічних цілей.

Мотиваційне середовище – це результат дії генерованої суб’єктами управління сукупності важелів стимулюючого і регулятивного характеру на поведінку об’єктів управління з метою формування у них мотивації досягнення поставлених перед ними цілей.

Науково-технічний альянс – стійке об’єднання декількох фірм різних розмірів між собою і(або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування НДПКР, розроблення або модернізацію продукції.

Організаційна культура – сукупність таких правил і норм, цінностей і традицій, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу та є ціннісно-

орієнтаційною основою аналізу й прийняття рішень, а також вибору членами організації прийняттого способу дій для їх реалізації.

Організаційна структура управління – система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними ланками організації.

Підприємницький тип поведінки суб'єкта господарювання – такий, характерною ознакою якого є дії на випередження, пошук нових можливостей застосування звичних ресурсів, велика увага до нових знань, виокремлення із їх розпорошеної сукупності тих, що дають змогу формувати суттєві конкурентні переваги.

Портфель інноваційних проектів – цілеспрямовано сформована їх сукупність, реалізація яких сприятиме розширенню ринкових можливостей підприємства, вдосконаленню його бізнес-системи, забезпечуватиме збалансований розвиток і реалізацію стратегічних цілей.

Ризик інноваційного проекту – міра непевності в отриманні очікуваного рівня доходності від його реалізації.

Розвиток економічної системи – процес кількісно-якісних змін у ній, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.

Розвиток – процес зміни стану об'єкта поліпшенням (вдосконаленням) його характеристик та якісного і кількісного нарощення параметрів.

Синергетика – теорія управління, яка вивчає процеси самоорганізації в складних системах, головною рисою яких є відкритість, нерівноважність і нелінійність. Вона опирається на постулат про створення трансформаційного потенціалу всередині самої системи в ході взаємодії її компонентів.

Системний атрактор – сукупність значень параметрів, яка відповідає найбільш ефективному стану системи.

Спільне підприємство – інститут міжфірмового співробітництва з метою розроблення, виробництва або маркетингу продукту, що перетинає національні кордони, не заснований на короткострокових ринкових трансакціях і припускає значний та тривалий внесок партнерів у вигляді капіталу, технології або інших активів та розподіл відповідальності в управлінні між фірмами-партнерами.

Стратегічне управління – система управління підприємством у нестабільному зовнішньому середовищі, яка забезпечує йому високі адаптивні властивості і здатність діяти на випередження, що сприяє збереженню та зміцненню його конкурентних позицій.

Стратегічні господарські підрозділ (СПП) – самостійна структурна одиниця підприємства (корпорації), що орієнтується на певні

стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має своє коло конкурентів, ресурси, певну стратегію розвитку (яка відповідає загальній стратегії підприємства), очолюється керівником, що повністю відповідає за її діяльність.

Стратегія – довгострокова модель діяльності підприємства, яка приймається для досягнення стратегічних цілей його власників і враховує можливості та обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання.

Стратегія конкурентоспроможності (конкурентна стратегія) – комплекс дії з управління окремою сферою діяльності підприємства для завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій.

Структура організації – впорядкована сукупність стійко взаємозв'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Структурний потенціал економічної системи – її здатність змінювати свою структурно-функціональну будову (в тому числі через залучення нових структурних елементів) та сформовану систему управлінських відносин з метою збільшення своєї гнучкості та ресурсних можливостей для набуття нової якості, адекватної бізнес-контексту.

Теорія партисипативного управління – акцентує на активному залученні усього персоналу підприємства до управління, оскільки це підвищує мотивацію працівників до ефективної праці через задоволення їх потреб у повазі (визнанні) та самореалізації.

Теорія “Т-подібного управління” – в її основі лежить постулат про необхідність вільної циркуляції знань та інформації у межах організації, за умови збереження контролю за результатами діяльності її окремих підрозділів.

Тип менеджменту кооперативно-інтеграційний – такий, що ґрунтується на міждержавній кооперації у ключових сферах економічної діяльності, завдяки чому збільшується економічний потенціал усіх учасників.

Тип менеджменту корпоративно-колективістський – такий, що ґрунтується на відданості членів колективу спільним цілям, які встановлює суб'єкт управління.

Тип менеджменту ризиково-індивідуалістичний – націлений на активний інноваційний пошук підприємством нових ринкових можливостей через: виявлення нових способів задоволення потреб споживачів, прогнозування і формування нових споживчих потреб та створення відповідних ринкових ніш.

Тип розвитку екстенсивний – передбачає досягнення основних цілей суб'єкта господарювання шляхом кількісної зміни виробни-

чих чинників (залучення додаткових ресурсів, створення нових виробництв) на основі існуючого науково-технічного рівня.

Тип розвитку інноваційний – характеризується систематичними нововведеннями, спрямованими на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, завдяки чому вона стає більш життєздатною у конкурентному середовищі, спроможною створювати нові продукти і нові ринки, що забезпечує їй кращу економічну динаміку, кількісне зростання і збільшення ринкової вартості.

Тип розвитку інтенсивний – передбачає використання передових науково-технічних досягнень для підвищення продуктивності та результативності суб'єкта економічної діяльності.

Управління проектом – процес управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами проекту, який забезпечує досягнення запланованих результатів за складом, обсягами робіт, їх якістю, вартістю і тривалістю на основі узгодження інтересів та ефективного координування взаємодії учасників проекту протягом його життєвого циклу.

Управлінська парадигма – домінуюча в конкретних соціально-економічних умовах система концепцій, принципів і методів управління, яка забезпечує ефективність моделей постановки і вирішення управлінських проблем.

Управлінська парадигма механістична – в її основу покладено уявлення про організацію як добре налагоджений механізм, який ефективно функціонує завдяки раціоналізації процесів і робіт, що обґрунтовано закріплені за кожним виконавцем.

Управлінська парадигма органічна – в її основу покладено бачення організації як сукупності об'єднаних взаємовигідними економічними та соціальними відносинами людей, зацікавлених у її ефективному функціонуванні і розвитку. Їх активна участь в управлінні забезпечує високі адаптивні властивості організації та дає змогу реалізувати механізм біфуркації, що є неодмінною умовою якісного розвитку.

Фрактал – система, що має масштабну інваріантність, тобто розгалужену можливість продовження своїх станів (свого розвитку).

Функціональна сфера управління підприємством – сфера діяльності функціональних підсистем менеджменту – маркетингу, виробництва, управління персоналом, управління інноваціями тощо.

Функціональні стратегії – визначають способи й методи дій у функціональних сферах організації – фінансовій, маркетинговій, НДПКР, управлінні персоналом тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Амоша О. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28–32.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Астапов К. Л. Особенности развития экономических систем в современных условиях / К. Л. Астапов // Вестник Москов. ун-та. Серия 6, Экономика. – 2005. – № 4. – С. 68–86.
4. Аровина М. П. Организационная культура как внутреннее социально-экономическое пространство предприятия // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. – Донецьк : ДонНТУ. – 2008. – Вип. 31–1 (128). – С. 17–24.
5. Бабко А. Т. Генезис организационной сущности предпринимательской структуры // Вестник ИНЖЭКОН. – 2006. – Вып. 2(11). – С. 40–45.
6. Баляснікова Є. В. Передумови створення інноваційної моделі розвитку економіки України / Є. В. Баляснікова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10. – С. 127–134.
7. Біловодська О. А. Системний аналіз і вдосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямів інноваційного розвитку підприємств / О. А. Біловодська // Проблеми науки. – 2004. – № 4. – С. 7–15.
8. Белоусенко М. В. Общая теория экономической организации / М. В. Белоусенко. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 432 с.
9. Бойко И. Перспективы инновационного развития восточно-европейских стран / И. Бойко // Экономист. – 2005. – № 2. – С. 80–84.
10. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития // Маркетинг. – 2005. – № 2 (81). – С. 37–41.
11. Боункен Р. Б. Стрoение организационного знания на виртуальных предприятиях / Р. Б. Боункен // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 77–84.
12. Валиева О. В. Стратегические и институциональные альтернативы инновационных компаний : монография / под ред. Р. М. Нуреева. – Ростов н/Д : Наука-Пресс, 2006. – С. 473–487.
13. Вальтер Ж. Конкурентоспособность: общий подход / Ж. Вальтер ; пер. с фр. – М., 2005. – 521 с.
14. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / Х.-Ю. Варнеке ; пер. с нем. – М. : МАИК “Наука/Интерпериодика”, 1999. – 280 с.

15. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е. Вільямсон. – К. : АртЕк, 2001. – 472 с.
16. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 1998. – 528 с.
17. Воробьев А. Д. Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении / А. Д. Воробьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 138–142.
18. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський [та ін.]. – К. : Знання України, 2002. – 336 с.
19. Гаман М. В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід : монографія / М. В. Гаман. – К. : Вікторія, 2004. – 388 с.
20. Гончарова Н. П. Инновационность конкурентных факторов инновационного развития / Н. П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 43–51.
21. Гончарова Н. П. Концептуальные параметры конкурентоспособности национальной экономики / Н. П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8. – С. 43–54.
22. Гончаров В. М. Зарубіжний досвід стимулювання інноваційної активності на підприємстві: аспекти оплати праці // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3, т. 1. – С. 141–143.
23. Гончаров Ю. Науковий потенціал як фактор розвитку інноваційно-інвестиційної системи України / Ю. Гончаров, А. Касич // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 42–51.
24. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура ; навч. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Л. : БаК, 2001. – 624 с.
25. Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємства : монографія / В. М. Гриньова, О. В. Козирева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 192 с.
26. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
27. Довбенко М. В. Сучасна економічна теорія (Економічна нобелівська логіка) : навч. посібник / М. В. Довбенко. – К. : Академія, 2005. – 336 с.
28. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2002. – 272 с.
29. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер ; пер. з англ. В. С. Гуля. – К. : Україна, 1994. – 319 с.
30. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс] / Н. Дряхлов, Е. Куприянов. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.Shtml.
31. Економіка й організація інноваційної діяльності / О. І. Волков та ін. ; за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – 2-ге вид. – К. : Професіонал, 2005. – 960 с.

32. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний [та ін.]. – К. : Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.
33. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний [та ін.]. – К. : Академія, 2002. – Т. 2. – 848 с.
34. Захарін С. В. Інвестиційне та інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку / С. В. Захарін // Вісник Хмельниць. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2006. – № 1, т. 2 – С. 45–51.
35. Іванова К. В. Порівняльний аналіз моделей державного управління інноваційним розвитком економічних систем / К. В. Іванова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Д. : ДНУ, 2007. – Вип. 232, т. 2. – С. 347–363.
36. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 204 с.
37. Історія економічних учень : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання, 2004. – 1300 с.
38. Имамбаев И. Правильное оформление правильной организационной культуры / И. Имамбаев // Управление компанией. – 2004. – № 3. – С. 54–58.
39. История экономических учений: (современный этап) : учебник / под общ. ред. А. Г. Худокормова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 733 с.
40. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Академія, 2005. – 400 с.
41. Йохна М. А. Методологічні підходи до формування механізму активізації інноваційної діяльності підприємств // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. – Донецьк : ДонНТУ. – 2005. – Вип. 89–3. – С. 160–165.
42. Йохна М. А. Про деякі підходи до визначення інституцій / М. А. Йохна // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. Серія економічна. – Донецьк : ДонНТУ. – 2007. – Вип. 31–1 (117). – С. 126–131.
43. Йохна М. А. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення : монографія / М. А. Йохна, П. Г. Їжевський, В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2007. – 230 с.
44. Йохна М. А. Формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності акціонерних товариств // Вісник Хмельниць. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2005. – № 2, т. 1. – С. 92–97.
45. Как работают японские предприятия / под ред. Я. Мондена [и др.] ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 262 с.
46. Капелюшников Р. Теория транзакционных издержек [Электронный ресурс] / Р. Капелюшников. – Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/libertarium/kapelushnikov>.
47. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, Л. К. Саммерс ; пер.с англ. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.

48. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер ; пер. с англ. ; под ред. А. Н. Романова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
49. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. А. Жаліло та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2005. – 388 с.
50. Концепції інституціональної економічної теорії в управлінні розвитком соціально-економічних систем : монографія / М. А. Йохна [та ін.] ; заг. ред. М. А. Йохни. – Хмельницький : ХНУ, 2007. – 313 с.
51. Котельников В. Модель бизнеса и ее шесть компонентов. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html
52. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.
53. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – СПб. : Питер, 2003. – 320 с.
54. Краснокутська Н. В Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 502 с.
55. Крючкова І. В. Концепція державної програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки на 2007–2015 роки [Електронний ресурс] / І. В. Крючкова. – Режим доступу: www.iee.org.ua.
56. Кудінова А. В. Підприємницька поведінка: сутність та детермінанти її еволюції / А. В. Кудінова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 4. – С. 104–111.
57. Кун Т. Структура научных революций / Т. Кун. – М. : Прогресс, 1977. – 298 с.
58. Либман А. Материальное стимулирование высшего менеджмента компании / А. Либман // Персонал Микс. – 2003. – № 2. – С. 8–11.
59. Лук'янова В. В. Економічний ризик: навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
60. Ляшенко В. И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты / В. И. Ляшенко. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 668 с.
61. Максименко І. О. Ринкова вартість підприємства як результат реалізації його економічного потенціалу / І. О. Максименко, В. І. Бокій // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. – 2008. – № 3, т. 1. – С. 192–195.
62. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова [та ін.] ; за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
63. Меньшиков С. М. Длинные волны в экономике. Когда общество меняет кожу / С. М. Меньшиков, Л. А. Клименко. – М. : Междунар. отношения, 1989. – 272 с.
64. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
65. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Р. Нивен ; пер. с англ. – Д. : Баланс-Клуб, 2002. – 328 с.

66. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт ; пер. з англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
67. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Азбуковник, 1998. – 944 с.
68. Олейник А. Н. Институциональная экономика : учеб. пособие / А. Н. Олейник. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 416 с.
69. Основи стійкого розвитку : навч. посібник / заг. ред. Л. Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2005. – 654 с.
70. Писарчук О. В. Синтез системи управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. В. Писарчук. – Х., 2008. – 20 с.
71. Попов Д. Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия / Д. Е. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 18–34.
72. Попов Е. Организационные рутины предприятия: к синтезу эволюционных и системно-интеграционных подходов / Е. Попов, Н. Хмелькова // Вопросы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 55–62.
73. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.
74. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : закон України (№ 143-V) : [прийнято Верховною Радою 14.09.2006 р.] // Відомості ВРУ. – 2006. – № 45. – Ст. 434.
75. Про інноваційну діяльність : закон України (№ 40-IV) : [прийнято Верх. Радою 4.07.2002 р.] // Відомості ВРУ. – 2002. – № 36. – Ст. 266.
76. Сергеев А. Институты управленческой парадигмы в России / А. Сергеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 55–66.
77. Сооляттэ А. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2302>
78. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
79. Стадник В. В. Інноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства : монографія / В. В. Стадник [та ін.]. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 302 с.
80. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
81. Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.
82. Стадник В. В. Структурування проблеми мотивації інноваційного розвитку національної економіки / В. В. Стадник // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2008. – № 3, т. 1. – С. 27–34.

83. Стадник В. В. Чинники і умови реалізації суб'єктами малого бізнесу стратегії інноваційного розвитку / В. В. Стадник // Регіональна економіка. – 2006. – № 3. – С. 58–65.
84. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України : в 3 т. / за ред. В. М. Геєця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка. – К. : Фенікс, 2007. – Т. 2. – 564 с.
85. Суворов В. Синергетическая концепция самоорганизации. – Режим доступа: http://utc.jinr.ru/~masny/students/site2/ideal_5.htm
86. Сухоруков А.І. Пріоритети інвестування національного технологічного розвитку // Стратегічна панорама. – 2002. – № 2. – С. 131–139.
87. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. Л. І. Федулової. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 536 с.
88. Тихоплав В. Ю. Гармония хаоса, или фрактальная реальность / В. Ю. Тихоплав, Т. С. Тихоплав. – СПб. : Весть, 2003. – 352 с.
89. Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления / В. Токарев // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 46–49.
90. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки стратегии : учебник / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
91. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток промисловості України: тенденції та закономірності / Л. І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 82–97.
92. Хобта В. М. К вопросу о разработке и реализации стратегии инновационного развития / В. М. Хобта // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. – Донецьк : ДонНТУ, 2004. – Вип. 76. – С. 5–10.
93. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
94. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 464 с.
95. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие. – 2-е изд. – М. : ГНОМ-ПРЕСС, 1988. – 384 с.
96. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посібник / О. М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 192 с.
97. Lazonick W. Innovative Enterprise and Historical Transformation / W. Lazonick // Enterprise&Society. – 2002. – March. – Vol. 3, № 1. – P. 3–47.
98. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm / E. Penrose. – New York, M.E. Sharpe, 1980. – 265 p.
99. Rostow W. W. The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto / W.W. Rostow. – 3rd ed. – Cambridge, 1995.

ЗМІСТ

Інноваційний розвиток підприємства: сутність, джерела та рушійні сили

- 1.1. Проблема пріоритетності вибору джерел економічного розвитку в діяльності сучасних підприємств3
- 1.2. Державна економічна політика у формуванні мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємств 13
- 1.3. Моделі державного управління інноваційним розвитком і їх інституційне підґрунтя.....23
- 1.4. Сутність розвитку підприємства як економічної системи36

2. Теоретико-концептуальні основи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств

- 2.1. Управлінська парадигма як концептуальна основа прийняття стратегічних управлінських рішень51
- 2.2. Еволюція управлінської парадигми в контексті світового соціально-економічного та історичного розвитку.56
- 2.3. Концепції управлінської парадигми і їх можливості в реалізації завдань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства64

3. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

- 3.1. Особливості та об'єкти стратегічного управління організацією.....73
- 3.2. Стратегія інноваційного розвитку у сукупності альтернатив стратегічного вибору підприємства81
- 3.3. Інноваційні чинники розширення ринкових можливостей підприємства ..97
- 3.4. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства..... 106

4. Прогнозування розвитку бізнес-моделей і технологій

- 4.1. Сутність і класифікація бізнес-моделей 129
- 4.2. Прогнозування розвитку бізнес-моделі за основними факторами створення цінності 135
- 4.3. Бізнес-система як функціонально-просторове втілення бізнес-моделі ... 141
- 4.4. Чинники і критерії вибору адекватних бізнес-моделей для комбінацій “технологія–продукт–ринок” 146

5. Управління портфелем інноваційних проєктів

- 5.1. Види портфелів інноваційних проєктів і цілі їх формування 156
- 5.2. Критерії та принципи формування портфеля інновацій 164

5.3. Мінімізація ризиків інноваційної діяльності у портфельному плануванні.....	171
5.4. Управління реалізацією портфеля інноваційних проектів	180

6. Система збалансованих показників в управлінні інноваційним розвитком підприємства

6.1. Сутність і призначення системи збалансованих показників	188
6.2. Принципи побудови і формування сукупності показників збалансованої системи	197
6.3. Розрахунок винагороди функціональним і лінійним менеджерам на основі BSC.....	202
6.4. Побудова системи інфорсменту підприємства із застосуванням BSC .	211
6.5. BSC як інструмент управління реалізацією стратегічних цілей бізнес-одиниць фірми	214
6.6. Проблеми впровадження BSC у практику вітчизняного стратегічного управління	221

7. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства

7.1. Організаційні форми управління інноваційним розвитком підприємства .	224
7.2. Міжфункціональні групи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства	236
7.3. Проектний менеджмент та інтрапренерство	239
7.4. Міжфірмова науково-технічна кооперація та її роль у підвищенні здатності підприємства до інноваційного розвитку	244

8. Формування та розвиток інноваційної культури підприємства

8.1. Мотиваційні можливості організаційної культури у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства	251
8.2. Основні типи організаційної культури та їх відповідність завданням інноваційного розвитку підприємства	256
8.3. Управління розвитком організаційної культури	260

9. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

9.1. Функції та завдання системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством.....	275
9.2. Інформаційно-аналітичні системи цільового призначення та їх можливості для управління розвитком підприємства	279
9.3. Особливості побудови та можливості комплексної корпоративної інформаційної системи	286

Комплексні тести для перевірки рівня знань	290
Термінологічний словник.....	314
Література.....	320

Навчальне видання

Стадник Валентина Василівна
Йохна Микола Антонович

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник

Редактор: **Г.М. Соколова**

Художнє оформлення обкладинки: **О.С. Ванчурова**

Комп'ютерна верстка: **В.П. Романюк**

Підписано до друку 17.01.2011

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 19,13. Обл.-вид. арк. – 18,15

Тираж 300. Зам. № 3/11

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1