

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК  
З ДИСЦИПЛІНИ**

**Тернопіль  
2016**

**Малюта Л.Я.** Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.

*Рекомендовано до використання у навчальному процесі, науково-методичною комісією факультету управління та бізнесу Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя (протокол № 6 від 26 лютого 2016 року).*

**Рецензенти:**

**Кирич Наталя Богданівна**, професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері ТНТУ імені Івана Пулюя;

**Стойко Ігор Іванович**, доцент, кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності підприємництва ТНТУ імені Івана Пулюя.

**Відповідальний за випуск:** Малюта Л.Я.

Складено з урахуванням робочої програми вивчення курсу, методичних розробок інших вузів, а також матеріалів літературних джерел, наведених у рекомендованій літературі.

## ЗМІСТ

	Вступ .....	
1	<i>Конспект лекцій за основними темами дисципліни:</i> <i>Тема 1. Інновації та інноваційні процеси як об'єкти стратегічного управління. ....</i>	
	<i>Тема 2. Концепція та ключові характеристики нової парадигми стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.....</i>	
	<i>Тема 3. Стратегічне планування як функція управління ...</i>	
	<i>Тема 4. Визначення цілей та формування місії в стратегічному управлінні.....</i>	
	<i>Тема 5. Формування стратегії інноваційного розвитку в стратегічному наборі підприємства.....</i>	
	<i>Тема 6. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління. Основні методи аналізу, групування та прогнозування в стратегічному управлінні</i>	
	<i>Тема 7. Системи стратегічного вимірювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства</i>	
	<i>Тема 8. Система збалансованих показників, як інструмент забезпечення реалізації та оцінки стратегії інноваційного розвитку підприємств</i>	
	<i>Тема 9. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Інноваційне лідерство та інноваційна культура</i>	
2.	<i>Методичні вказівки до проведення практичних та семінарських занять.....</i>	
3.	<i>Методичні вказівки до виконання курсової роботи.....</i>	
4.	<i>Самостійна робота з дисципліни.....</i>	
5.	<i>Індивідуальна робота з дисципліни.....</i>	
6.	<i>Діагностика та критерії оцінювання знань .....</i>	
7.	<i>Термінологічний словник .....</i>	
8.	<i>Список рекомендованої літератури для вивчення дисципліни .....</i>	
9.	<i>Додатки .....</i>	

## ВСТУП

Інноваційний характер виробництва є одним з найвагоміших факторів, що визначають успішність діяльності підприємства в ринковому середовищі, його фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Особливої уваги цей чинник набуває в умовах ринкової трансформації національної економіки України, коли інновації слід розглядати як ресурс підвищення конкурентоспроможності продукції окремих підприємств, галузей та промисловості в цілому не лише на вітчизняному ринку, але й на міжнародному.

Як свідчить практика, стратегічний успіх підприємства залежить від реалізації стратегій його інноваційного розвитку.

Впровадження будь-якої стратегії вимагає певних змін на підприємстві, а запровадження змін стикається з опором і численними проблемами і перешкодами. Мистецтво стратегів полягає не тільки у формулюванні гарної стратегії, але і в успішному управлінні процесом стратегічних змін і розвитком підприємства.

*Метою* викладання дисципліни “Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства” є оволодіння новітніми теоретичними знаннями з питань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо розробки та реалізації стратегій в швидко змінному середовищі, розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

*Предметом* є система та процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Дисципліна має передусім практичну, прикладну спрямованість. Теоретичні узагальнення і методичні розробки, напрацьовані провідними фахівцями зі стратегічного та інноваційного менеджменту, ґрунтуються на досвіді функціонування діючих підприємств. Тому цілком прийнятною є індивідуально-консультаційна форма самостійного опанування дисципліни з виконанням практичних та індивідуальних завдань на обраних базах практики.

З метою опанування дисципліни навчальною програмою передбачено проведення лекційних, практичних, індивідуальних занять, самостійну роботу, написання курсової роботи та складання іспиту.

Даний навчальний посібник вміщує конспект основних та додаткових лекцій, методичні вказівки до проведення практичних та семінарських занять, написання курсової роботи, критерії діагностики та оцінювання знань за проведеними напрямками роботи протягом навчального семестру. Окрім цього видання укомплектоване питаннями для самопідготовки, переліком рекомендованої літератури для самостійного опрацювання, термінологічним словником.

## **ТЕМА 1. ІННОВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЯК ОБ'ЄКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

1.1. Суть та значення інновацій в умовах розвитку конкурентного середовища. Типи розвитку та фактори сприяння стратегічному розвитку підприємства.

1.2. Класифікація інновацій.

1.3. Інноваційний процес, його характеристики, складові і закономірності. Моделі інноваційного розвитку підприємства.

1.4. Еволюція управління дослідженнями і розробками.

### ***1.1. Суть та значення інновацій в умовах розвитку конкурентного середовища. Типи розвитку та фактори сприяння стратегічному розвитку підприємства.***

В умовах розвитку ринкових відносин та формування конкурентного середовища власне інновації стають домінуючим ресурсом, здатним забезпечити інвестиційну привабливість, фінансову стабільність, ефективну діяльність та конкурентоспроможність окремих підприємств, галузей та промисловості в цілому не лише на вітчизняному ринку, але й на міжнародному.

Як відомо, ефективний розвиток економіки на тривалу перспективу можливий лише в результаті впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу. Впровадження інновацій у вигляді маловідходних, енергозберігаючих, екологічно чистих технологій, розробка нової та удосконалення існуючої техніки, оновлення продукції відіграють значну роль у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку економічної системи.

Економіка як спосіб життєдіяльності людини перебуває у трьох головних формах забезпечення продукту:

- *по-перше*, привласнювальна: привласнення готових до споживання продуктів, створених природою;

- *по-друге*, створювальна: створення потрібних для споживання продуктів на основі перетворення сировини, матеріалів, енергії, води у споживчі продукти;

- *по-третє*, відтворювальна: відтворення потрібних для споживання продуктів на основі такого використання речовини й енергії, за якого зберігається відновлення і рівновага природи.

*Перша форма* засвідчує низький рівень пізнання природних та суспільних законів і наявність тих новацій, які спроможна була створити людина на цьому етапі розвитку її самої та й виробництва загалом.

Особливістю *другої форми* є те, що вона передбачає постійне залучення природної сировини з великою часткою відходів як непотребу. Коефіцієнт корисного використання речовини природи й ресурсів енергії був відносно невисокий, що впливало на затратність створеного продукту, тобто на отримання низької ефективності виробництва.

*Третя форма* передбачає зростання виробництва за рахунок інтенсифікації праці, запровадження безвідходних технологій і відтворення природи. Вчені сходяться на тому, що природа уже не в змозі витримувати одномоментні навантаження, що їх викликає створювальна, або екстенсивна форма господарювання.

Серед факторів, які сприяють стратегічному розвитку підприємства можна виділити наступні:

1) ініціативність вищого керівництва або поява каталізаторів перетворень: змушує постійно приділяти належну увагу стратегічному керуванню;

2) злиття з іншою компанією чи поглинання нею: може потребувати надання інформації щодо перспектив розвитку;

3) необхідність залучення інвестицій: потребує розробки бізнес-плану, здійснення стратегічних змін;

4) невдоволення споживачів, постачальників, посередників: потребує негайної реакції, внесення коректив до програми дій;

5) відчутне зниження результативності діяльності фірми: потребує перегляду стратегічних орієнтирів;

6) дії з боку основних конкурентів: потребують відповідної реакції вищого керівництва, щодо стратегічних перетворень;

7) програма розвитку системи управління: може підштовхнути керівництво до перегляду “статус кво”.

Досліджуючи проблеми інноваційного розвитку підприємства, перш за все, необхідно розмежувати власне поняття „інновація”, „інноваційний процес”, “інноваційна діяльність”.

Інноваційна діяльність сьогодні повинна розглядатися як один із чинників економічного розвитку як окремих господарюючих суб’єктів, так і держави в цілому. Оскільки цей факт є свідченням наявності та ефективного використання науково-технічного потенціалу країни і позитивно впливає на її міжнародний імідж.

Інновації – це винятково важлива для сьогодення економічна категорія, саме вони розглядаються як домінуючий ресурс для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Як відомо, дане визначення в перекладі з англійської (англ.innovation) означає науково-технічне досягнення, нововведення, як результат впровадження новизни. Однак у XIX ст. його використовували культурологи і воно означало “впровадження деяких елементів одної культури в іншу” .

В свою чергу інноваційний процес – це послідовність етапів створення та просування на ринок інноваційного продукту (інновації), який передбачає використання фінансових, матеріальних, інтелектуальних та ін. видів ресурсів. Необхідність глибшого розуміння сутності даного поняття особливо загострилася в останні чверті минулого століття, коли з’явилися ознаки того, що інноваційний процес більш комплексна категорія, ніж вважалося, окремі елементи якої виходять за межі досліджень і розробок, впливаючи не лише на

темпи розповсюдження інновацій, але й на розуміння сутності інноваційних процесів.

Таким чином, ми бачимо, що від часу появи поняття “інновація” минув не один десяток років. Цікавим є той факт, що біля джерел інноваційної теорії економічного розвитку стояв український учений, перший міністр фінансів Української Народної Республіки, економіст-класик світового рівня Михайло Туган-Барановський. А завершив розпочату ним лінію, на базі якої сформулював цілісну інноваційну теорію, австрійський економіст Йозеф Шумпетер у своїй праці „Теорія економічного розвитку” (1911 р.). Щоправда, в той час ще не йшлося власне про інновації, а лише про “нові комбінації” засобів виробництва, якими визначалася форма і зміст економічного розвитку. Термін “інновація” Шумпетер використав пізніше, в 1930-х роках. Під ним розумілася зміна з метою впровадження та використання нових властивостей споживчих товарів, виробничих та транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості. Проте ця проблематика ще досить довго залишалася осторонь основного потоку економічних досліджень. Значне посилення інтересу до питання інновацій відбулося в 1960-ті роки з прискоренням темпів НТП.

Отже, за визначенням Й. Шумпетера виділялося п'ять типів інновацій:

1. Виготовлення нового, невідомого споживачам виробу, або введення нової якості цього виробу.
2. Запровадження нового методу виробництва.
3. Освоєння нового ринку збуту, незалежно від того, чи існував він раніше.
4. Відкриття нового джерела постачання сировини та напівфабрикатів.
5. Проведення реорганізації виробництва з метою забезпечення його монопольного становища або руйнування монополії конкурента.

Очевидно, що на практиці ці види інновацій часто поєднуються між собою. Так, наприклад, виготовлення нового виробу супроводжується освоєнням нового для підприємства ринку збуту та відкриттям нового джерела постачання сировини. Проте частіше використовується більш вузьке тлумачення поняття “інновація”, яке включає явища, що описуються першим та другим типами наведеної класифікації. При цьому сам Й. Шумпетер схожим чином виділяв категорію “інновація”, відокремлюючи її від понять “винахід” та “НДДКР”:

винахід – це ідеї, придатні для застосування в комерційній сфері, які, проте, не обов'язково використовуються насправді;

інновація – це комерційне впровадження нового продукту чи нових видів виробництва;

НДДКР – це науково-технічна діяльність з фінансуванням та реалізацією як на промисловому підприємстві, так і в державних чи суспільних установах.

У науковій літературі інновація розглядається як досить широке поняття, її сутність значною мірою залежить від місця виникнення (сектор економіки, галузі, вид економічної діяльності) та цілей, що ставляться перед інноваційною діяльністю або в процесі дослідження цього явища, тобто залежно від об'єкта і предмета дослідження.

Крім наведеного вище визначення інновації існує також багато інших варіантів його трактування, авторами яких є як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Проте значну їх частину можна розцінити як розвиток основних класифікаційних характеристик поняття, даного Й. Шумпетером.

Досліджуючи варіацію тлумачень терміну „інновація” ми бачимо, що вживання його є досить багатограним: від надміру узагальнених (широких) варіантів до специфічних (завужених), що переважно належать до технічних нововведень. Одні автори, розглядаючи дане поняття, розуміють під ним об’єкти впровадження, розглядаючи інновацію як ідею, практику чи продукт, що сприймаються як нові; інші ж – процес, який приводить до появи нового. Численні автори ідентифікують визначення “нововведення” й “інновація”, це поширено як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі, де інновація є синонімом нововведення і може бути використана поряд із ним.

Закон України “Про Про інноваційну діяльність”, значною мірою синтезуючи теоретичні уявлення, що сформувалися в процесі еволюції інноваційної теорії, дає таке визначення: “інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери”.

Поєднуючи різні варіанти визначення інновації, що були зроблені в той чи інший час вітчизняними та зарубіжними вченими, ми можемо сказати, що сутність цієї категорії в широкому розумінні найбільш повно може бути викладена (сформульована) за триединою конструкцією, яка б враховувала:

- мету інновації або мотиваційний поштовх до неї;
- актуальність її місії, обґрунтовану через потреби суспільства;
- спосіб або шлях реалізації поставленої мети.

Виходячи з цієї методологічної тріади та узагальнюючи проведені дослідження даного визначення, можна сказати, що інновація – це результат творчої діяльності, який передбачає поєднання інтелектуального і виробничого потенціалу з метою отримання додаткового ефекту (економічного, соціального, науково-технічного тощо) шляхом задоволення потреб суспільства у більш досконалих, нових, прогресивних або значно кращих за своїми властивостями видів продукції, послуг, технологічних процесів, форм і методів організації управління у різних сферах суспільного життя.

## ***1.2. Класифікація інновацій***

Важливим етапом вивчення нововведень є їх класифікація за низкою певних ознак. Світ інновацій дуже різноманітний. Їх комплексний характер і багатогранність використання потребують розроблення класифікатора інновацій, який дасть змогу конкретизувати напрями інноваційного процесу, комплексно оцінити його результативність, створити стимули для активізації інноваційних процесів у галузях, регіонах і підприємствах.

В літературі існує певний ряд класифікацій інновацій. Якщо узагальнити різні підходи до класифікації інновацій, що пропонуються сьогодні, то їх можна



систематизувати у вигляді розвитку основних класифікаційних властивостей дефініцій інновації Й. Шумпетера. На основі цього можна виділити п'ять основних груп: продуктова, процесна (технологічна), сировинна, організаційна, збутова (маркетингова) інновація. вимог і до інших сфер діяльності.

В контексті дослідження питання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства пропонується детальна та оригінальна типологія інновацій, інноваційних процесів і нововведень (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Класифікація інновацій, інноваційних процесів та нововведень в контексті інноваційного розвитку підприємства**

Базові ознаки об'єктів класифікації	Групування типологічних понять за базовими ознаками
1.1. Інновації (новації)	1.1.1. Науково-технічні 1.1.2. Технологічні 1.1.3. Економічні 1.1.4. Організаційні 1.1.5. Управлінські
1.2. Рівень новизни	1.2.1. Абсолютна (повна) 1.2.2. Відносна 1.2.3. Умовна 1.2.4. Часткова
1.3. Інноваційний потенціал	1.3.1. Радикальний 1.3.2. Комбінований 1.3.3. Модифікований
1. Інноваційні процеси	2.1.1. Основні цілі 2.1.2. Тривалість проведення 2.1.3. Вартість 2.1.4. Інвестиції 2.1.5. Ризики (економічні, комерційні)
2.2. Особливість організації інноваційних процесів	2.2.1. Внутрішньоорганізаційні 2.2.2. Міжорганізаційні 2.2.3. Проектно-програмні 2.2.4. Конкурсні
3.1. Нововведення	3.1.1. Простий продукт 3.1.2. Складний інноваційний продукт 3.1.3. Модифікаційний продукт 3.1.4. Технологічні процеси 3.1.5. Послуги
3.2. Рівень розроблення і поширення нововведення	3.2.1. Державний 3.2.2. Регіональний 3.2.3. Галузевий 3.2.4. Корпоративний 3.2.5. Фірмовий (рівень підприємства)
3.3. Сфера розроблення і поширення нововведень	3.3.1. Промислова 3.3.2. Науково-педагогічна 3.3.3. Юридична

Дана класифікація може використовуватися при розв'язанні різних загальних проблем економічного дослідження активізації інноваційної

діяльності. Особливість групування дає можливість приймати відповідні управлінські рішення щодо доцільності інвестування інноваційного процесу, вибору методів інноваційної діяльності, оцінки ризику як самого нововведення, так і форм організації інноваційного процесу.

Класифікація інновацій та інноваційних процесів з урахуванням розподілу їх за типом нововведення представлені на рис. 1.1.

Приведена класифікація розподіляє інновації та інноваційні процеси на технічні, економічні, організаційні та соціальні. Перша група (технічні нововведення) охоплює технологічні та продуктові інновації. Технологічні нововведення – це нові технології виробництва старих чи нових продуктів; продуктові – створення нових товарів; використання для їх виготовлення нових видів матеріалів, сировини і ін. видів ресурсів, що характеризуються досягненням високих конкурентних переваг у порівнянні з аналогічною продукцією, які, як відомо, можуть споживатися у сфері виробництва (засоби виробництва) чи у сфері споживання (предмети споживання).

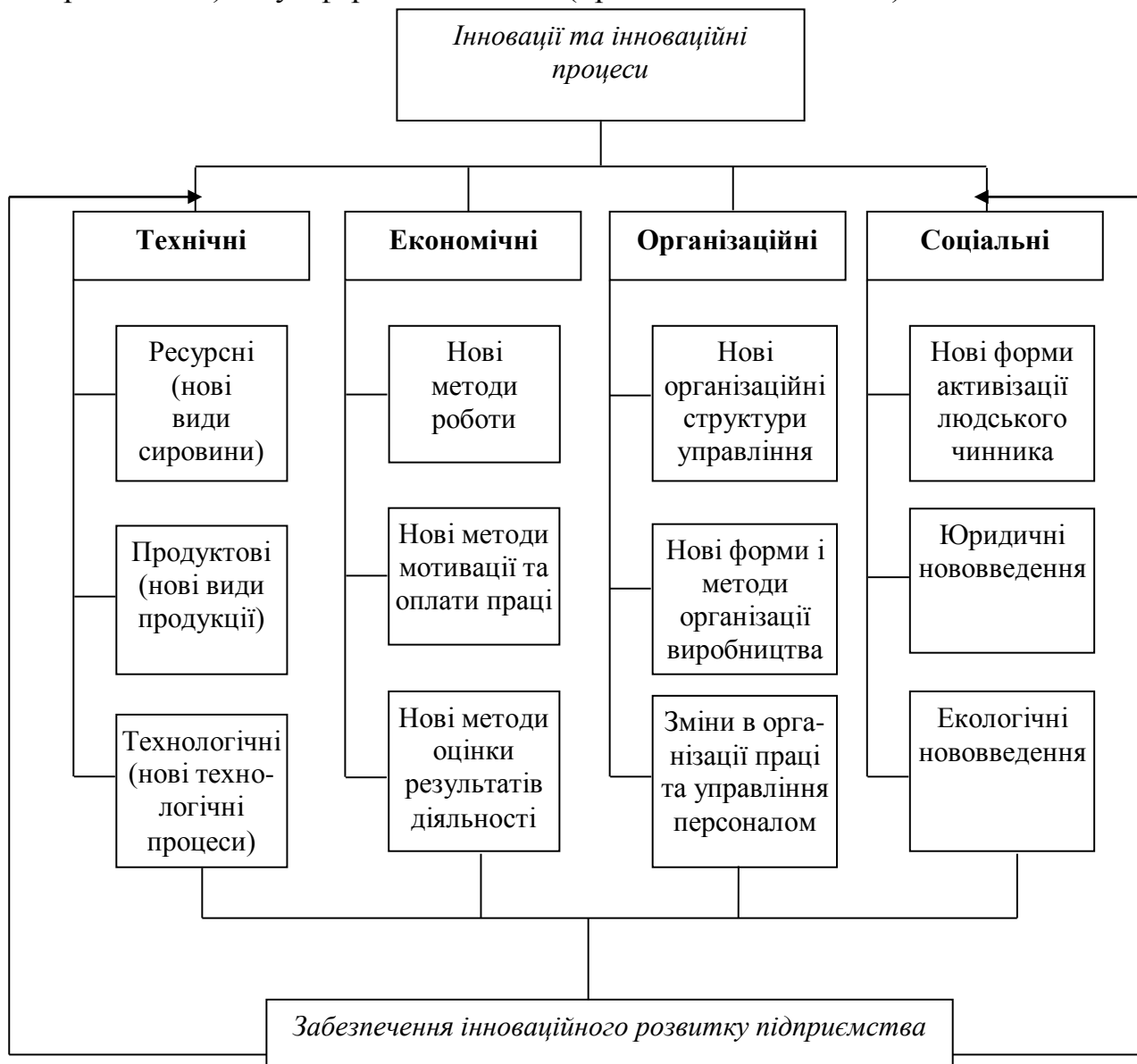


Рис. 1.1. Класифікація інновацій та інноваційних процесів на підприємстві

Економічні інновації охоплюють нововведення у фінансовій та бухгалтерській сфері діяльності, нові методи роботи, нові економічні стимули до праці, нові методи та форми мотивації та оплати праці, аналізу результатів діяльності.

Суть організаційних інновацій заключається в докорінній перебудові системи організації виробництва, націленої на вивчення попиту на продукцію, що виготовляється, його прогнозування та організацію збуту. Вони характеризуються створенням на підприємствах нових служб, підрозділів та відділів на усіх рівнях керівництва виробництвом, що займаються розробкою заходів щодо підвищення ефективності і вдосконалення методів управління виробництвом та персоналом.

Соціальні інновації охоплюють нові форми активізації людського чинника, включаючи процес зміни умов праці, культурних, екологічних та політичних аспектів, зміна способу життя в цілому.

На практиці, різні типи інновацій використовуються одночасно і носять комплексний характер. Закономірність розвитку науково-технічного прогресу, як і суспільства в цілому, свідчить, що сьогодні вже недостатньо акцентувати увагу тільки на окремих інноваційних групах як кінцевому результаті інноваційного процесу, як от: нові види продукції, машини, агрегати, приладдя тощо. Поряд з цим необхідний комплексний підхід до вирішення техніко-організаційних і соціальних проблем, які пов'язані із здійсненням технічного оновлення виробництва. У наш час, управляючи нововведеннями на будь-якому рівні, важливо розглядати всі зазначені типи інновацій як комплекс заходів, що забезпечує стратегічний розвиток суспільства.

Користь, яку може отримати підприємство внаслідок впровадження інноваційної діяльності та диференціація залежно від типу використання інновацій представлені в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2.*

**Вплив найважливіших типів інновацій на основні показники економічної діяльності промислового підприємства**

№	Тип інновацій	Вплив на				
		захоплення ринку	обсяги продаж	рівень витрат на НДДКР	темпи повернення інвестицій	отримання конкурентних переваг
1	Часткові інновації, які передбачають модифікацію виробу	низький	середній	низький	середній	середній
2	Часткові інновації, які передбачають конструктивні зміни	низький	низький	значний	низький	середній
3	Інновації, які полягають у зміні споживчих властивостей виробу	середній	середній	середній	значний	значний
4	Радикальні інновації	значний	значний	значний	середній	значний

Однак прийняття рішення щодо залучення у виробничий чи обслуговуючий процес конкретної новинки здійснюється не лише з огляду на абсолютну новизну, а й з огляду доцільності та економічної вигідності її впровадження на підприємстві, на ринку, для групи споживачів. Для цього розглянемо класифікацію нововведень, згруповану в таблицю 1.3:

Таблиця 1.3.

Класифікаційна ознака	Вид інновацій
За сферою діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>— інновації на вході в підприємство як систему — цільові, якісні або кількісні зміни у виборі чи використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників чи інших видів ресурсів;</li> <li>— інновації на виході з підприємства — зміни в результатах виробничої діяльності, якими можуть бути вироби, послуги, технології;</li> <li>— інновації структури підприємства — цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах.</li> </ul>
За змістом діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>— технологічні інновації — спрямовані на створення і освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони довкілля;</li> <li>— виробничі інновації — орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо;</li> <li>— економічні інновації — спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку;</li> <li>— торговельні — використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками; надання чи отримання фінансових ресурсів у формі кредитів; Інтернет-магазини тощо;</li> <li>— соціальні — пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі тощо;</li> <li>— управлінські — націлені на вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації і документації, раціоналізацію канцелярських робіт</li> </ul>
За інтенсивністю інноваційних змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>— інновації нульового порядку (регенерування вихідних властивостей)</li> <li>— цільова зміна, що зберігає й оновлює існуючі функції виробничої системи чи її частини, наприклад нова фарба для автомобіля;</li> <li>— інновації першого порядку (кількісна зміна) — просте цільове пристосування до кількісних вимог при збереженні функцій виробничої системи чи її частини, наприклад розширення ринків збуту;</li> <li>— інновації другого порядку (перегрупування чи організаційні зміни) — прості організаційні зміни;</li> <li>— інновації третього порядку (адаптаційні зміни) — зміни, викликані взаємним пристосуванням елементів виробничої системи;</li> <li>— інновації четвертого порядку (новий варіант) — найпростіша якісна зміна, що перевищує межі простих адаптивних змін;</li> <li>— інновації п'ятого порядку («нове покоління») — змінюються всі або більшість функціональних властивостей виробничої системи, але базова структурна концепція зберігається;</li> <li>— інновації шостого порядку (новий «вид») — якісна зміна функціональних властивостей виробничої системи чи її частини;</li> </ul>

	змінюється вихідна концепція, але функціональний принцип залишається; — інновації сьомого порядку (новий «рід») — докорінна зміна функціональних властивостей виробничої системи або її частини, що змінює її основний функціональний принцип
За рівнем об'єктивного та суб'єктивного сприйняття	— абсолютна новизна — фіксується за відсутності аналогів даної інновації; — відносна новизна — інновацію було застосовано на інших об'єктах або ж здійснено оновлення одного з елементів виробу системи в процесі поточної модернізації; — умовна новизна — виникає внаслідок незвичайного сполучення раніше відомих елементів; — суб'єктивна новизна — новизна для певних споживачів, які раніше не були ознайомлені з даним продуктом
За причинами виникнення -	— реактивні — інновації, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність фірми на ринку, виникаючи як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами; — стратегічні — інновації, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі

### ***1.3. Інноваційний процес, його характеристики, складові і закономірності***

Досліджуючи проблему стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства слід приділити увагу і характерним рисам організації інноваційного процесу. Терміни «інновація» та «інноваційний процес» не однозначні, хоча і близькі за змістом.

Інноваційний процес – це процес, який охоплює весь цикл перетворення наукового знання, наукових ідей, відкриттів і винаходів на інновацію (нововведення). Основою інноваційного процесу є процес створення й освоєння нововведення, що починається з фундаментальних досліджень, спрямованих на одержання нових наукових знань і виявлення найзагальніших закономірностей, необхідних для створення інновацій. Відомий учений Р. Ротвелл, досліджуючи в ретроспективі природу інноваційних процесів, показує, що їх розвиток відбувався за прогресивною схемою – від простих лінійних моделей до більш складних інтерактивних. Спочатку вважалось, що інновації послідовно проходять шлях дослідження, винаходу та впровадження винаходу, тобто, власне, появи інновації та її розповсюдження. Іншими словами, за ранніми уявленнями, інновація – це сукупність послідовних етапів від отримання фундаментальних до прикладних знань та їх практичного використання.

У подальшому інноваційний процес почав розглядатися як більш складна структура, у якій суттєву роль відіграють фактори й умови, що виникають і діють поза межами сфери досліджень і розробки, а саме в технологічній і ринковій сферах. На перший погляд такі елементи присутні вже й у простих лінійних моделях, зокрема це маркетинг ринку і безпосередньо сам ринок. Але за новим уявленням їх взаємодія відбувається з елементами синергії та

зворотного зв'язку, що підсилює активність і ефективність інноваційних процесів, поступово збільшує потенціал системи, спираючись на сприятливі умови, які можуть виникати на різних етапах інноваційного процесу внаслідок розвитку науково-технологічної сфери, зміни структури попиту, місткості ринку, діяльності у сфері маркетингу і збуту. Так, наприклад, поява нових технологій стимулює як виробництво, так і творчий процес – з'являються нові гіпотези, концепції, ідеї щодо можливостей технологічних змін у різних галузях економіки і промисловості зокрема. Зміна структури попиту також є потужним фактором активізації інноваційних процесів у напрямі створення та реалізації технологічних можливостей виробництва нових видів продукції і задоволення зростаючого попиту на них.

Проте поряд зі сприятливими умовами інноваційного розвитку підприємства можуть виникати й ризики як у технологічній, так і в ринковій сферах. У ці моменти фірма може задіяти свою дослідницьку систему, щоб отримати нові знання, які сприятимуть подоланню проблемних ситуацій на будь-якій зі стадій інноваційного процесу. Якщо в простих лінійних моделях і навіть в інтерактивних, дослідження розглядалися як перший етап інноваційного процесу, який має лише продукувати нові ідеї і гіпотези для їх подальшої розробки, то в новому ракурсі теоретичної думки сутність інноваційного процесу набула вигляду вкрай складної, різносторонньої діяльності, що включає багато взаємопов'язаних елементів.

Найповніше сутність інноваційного процесу за цим підходом визначає модель “ланцюгового зв'язку” (“chain-link”), запропонована Кляйном і Розенбергом, яка передбачає поєднання чотирьох загальних функцій: стратегії інноваційної продукції з виявленням сприятливих можливостей через дослідження потенціалу ринку; аналітичне (системне) конструювання з отриманням дослідних зразків; технологічна діяльність у виробничому середовищі з виготовлення промислових зразків та їх випробування, уточнення конструкції та організація виробництва; забезпечення каналів виходу нової продукції на ринок, тобто комерціалізація винаходу.

Особливістю цієї моделі є те, що вона не обов'язково визначає інноваційний процес як рух тільки вперед, від ідеї до винаходу і його комерціалізації. На противагу лінійним моделям вона передбачає цілком імовірними й такі варіанти, коли виникає потреба повернутися на більш ранні стадії інноваційного процесу, щоб подолати труднощі, які можуть виникнути на шляху просування ідеї.

Розглядаючи інноваційні процеси, П.С. Харів та О.М. Собко запропонували модель їх розвитку (рис.1.2), згідно якої у динаміці інноваційний процес можна представити рядом стадій, етапів і виконавців, які відображають трансферт нововведень у матеріальне виробництво: від зародження і проведення фундаментальних досліджень, проектно-конструкторських розробок, створення дослідних зразків, їх випробування у лабораторіях до організації серійного чи масового виробництва новинок та їх реалізації і обслуговування.



Рис.1.2. Модель інноваційного процесу: стадії, етапи, виконавці

Як бачимо, інноваційний процес включає дві стадії: розробку та комерціалізацію. Це пояснюється тим, що створення новинки не закінчується її появою на ринку, а продовжується і після її впровадження, тому що під час дифузії (поширення) нововведення постійно вдосконалюється, що дає змогу розширити ринки його збуту.

Крім запропонованої вище простої ланцюгової моделі інноваційного розвитку, складнішою його моделлю, що несе змістовне навантаження, є функціональна інноваційна модель (рис. 1.3).

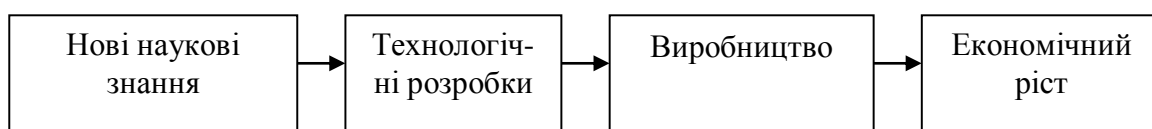


Рис. 1.3. Функціональна модель основних етапів інноваційного розвитку підприємства

Якщо критично розглянути просту ланцюгову та функціональну моделі протікання інноваційного процесу, то варто звернути увагу на недостатній взаємозв'язок складових блоків, відсутність сумісних елементів процесу і зворотних зв'язків.

Вказаних недоліків немає кібернетична модель інноваційного розвитку, запропонована угорським дослідником Б. Санто, яку представлено у вигляді кругообігу основних етапів інноваційного процесу, що відображають безперервність і автономність суспільного прогресу опрацювання інформації (рис.1.4).

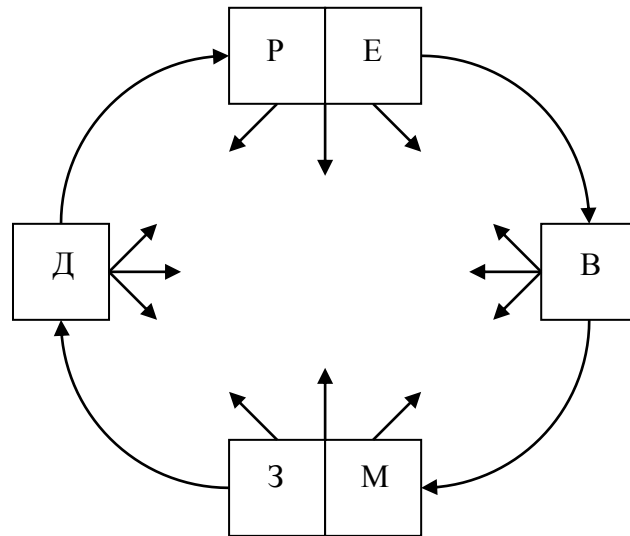


Рис. 1.4. Кібернетична модель інноваційного процесу:

- Д – дослідження (результат дослідження та виникнення нових ідей);
- Р – розроблення технологічної та конструкторської документації (НДДКР);
- Е – експериментальна апробація та експериментальне виробництво;
- В – виробництво; М – маркетинг; З – збут.

Дана кібернетична модель відтворює інноваційний процес як комплексну систему, в якій елементи процесу утворюють підсистеми, що знаходяться у постійному зв'язку з багатьма зворотними зв'язками.

Аналізуючи основні стадії і етапи інноваційного процесу, слід відмітити, що надзвичайно важливою проблемою є не допустити більших, ніж конкуренти, витрат часу на стиках між стадіями та етапами інноваційного процесу, оскільки тут можуть з'явитися найбільші труднощі. Як зазначають П. С. Харів та О. М. Собко, чим більша швидкість загального проходження інноваційного циклу, тим вищі темпи оновлення виробництва.

Аналізуючи інноваційні процеси, О. І. Волкова та М. П. Денисенко, розглядають їх як процеси, що пронизують усю науково-технічну, виробничу, маркетингову діяльність виробників і врешті-решт орієнтовані на задоволення потреб ринку. Виходячи з цього, стає зрозумілим, що результатом здійснення інноваційних процесів є новинки в техніці, організації діяльності та в управлінні процесами виробництва і праці, а їх впровадження в господарську практику є нововведеннями.

Досліджуючи у своїй науковій праці інноваційні процеси, В. Кабаліна та С. Кларк відзначають їх специфічні характеристики в сучасних економічних умовах на основі моніторингу російських промислових підприємств. Зважаючи на схожість економічної ситуації в Україні та Росії, на нашу думку, вони є



властивими і вітчизняним підприємствам. Зокрема, до таких специфічних рис відноситься переважно комплексний характер інновацій, тобто здійснення одночасно декількох їх типів для загальної модернізації роботи підприємства. Другою рисою автори називають “різкий поворот уваги керівництва промислових підприємств від техніко-виробничої сфери до області збуту...”. Відзначається, що хоча “комплексні інновації і раніше не були рідкістю на підприємствах, але вони не виходили за рамки власне виробничої системи. Сьогодні ланцюжок нововведень стає довшим. Можна сказати, що характерною рисою інноваційного процесу став перехід до нового “інноваційного циклу” – від техніко-технологічного до ринкового”.

Третьою характерною особливістю сучасних інноваційних процесів на рівні підприємства є поступове впровадження інновацій у різних сферах діяльності. Як зазначають В. Кабаліна та С. Кларк, “найчастіше спершу реалізується технічна сторона інновації, потім – організаційна, далі – контроль, останньою стадією є розробка механізму оплати праці робітників”. Тобто, інноваційний процес на рівні підприємства йде еволюційним шляхом.

Якщо ж говорити про загальні властивості інноваційних процесів, то найголовнішими і них є їх багатофазність та циклічність. При цьому перша фаза, як уже зазначалось, включає етапи фундаментальних та прикладних досліджень, дослідно-конструкторських робіт, освоєння виробництва та впровадження нової продукції в сферу її застосування. На другій фазі здійснюється широке використання інновації, зростання масштабів виробництва та досягається найбільший ефект від їх впровадження. Третя фаза характеризується стабілізацією чи зниженням масштабів виробництва, четверта – моральним старінням виробу та падінням попиту на нього. Не можна не помітити схожість наведеного циклу інноваційного процесу з концепцією життєвого циклу товару.

Як відомо, поява нових знань формує нові потреби і пропонує знайти кращий спосіб їх задоволення, тим самим, підштовхуючи фірми до пошуку, розробки і впровадження інновацій. Модифікована модель інноваційного розвитку підприємства представлена на рис.1.5.

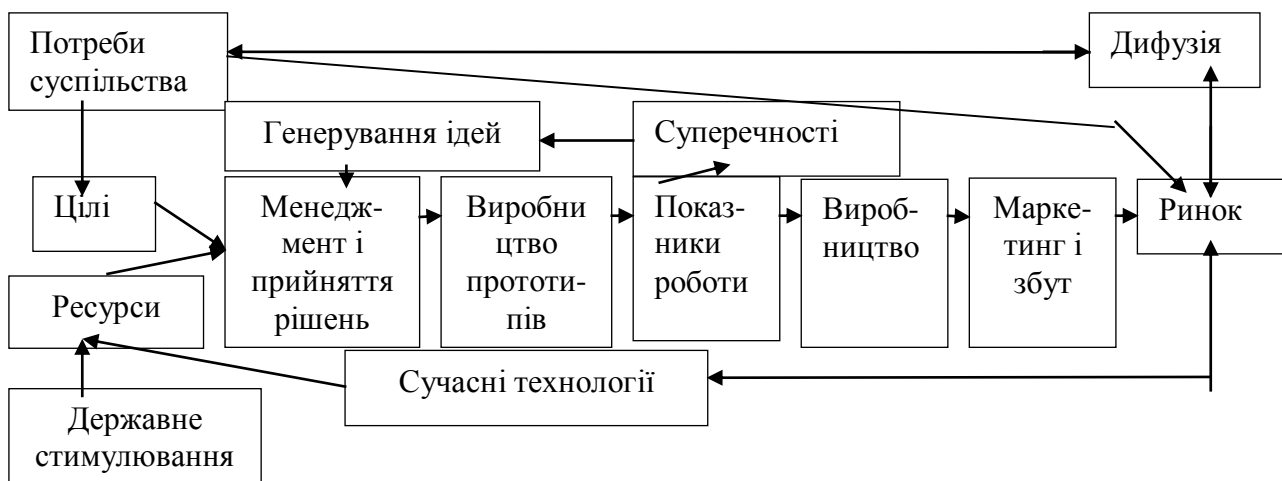


Рис.1.5. Модифікована модель інноваційного розвитку підприємства

Як видно з рис.1.5, на ресурси підприємства безперечно впливають існуючі на даний момент технології. Іншим важливим чинником є державне стимулювання, яке виражається в створенні сприятливого середовища для виникнення і повноцінного розвитку інноваційного підприємництва і полягає в здійсненні прямих і непрямих методів державного регулювання.

#### ***1.4. Еволюція управління дослідженнями і розробками.***

Управління дослідженнями і розробками в контексті інноваційного розвитку підприємства включає послідовні етапи в розрізі простої ланцюгової моделі інноваційного процесу (рис. 1.6) .

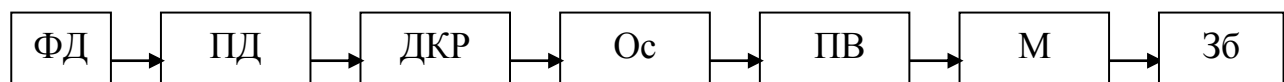


Рис.1.6. Проста ланцюгова модель інноваційного процесу: →

ФД – фундаментальні (теоретичні) дослідження; ПД – прикладні дослідження; ДКР – дослідно-конструкторські роботи; Ос – освоєння;

ПВ – промислове виробництво; М – маркетинг; Зб – збут.

Як відомо, наріжним каменем створення будь-якого виду нової продукції є наукові розробки. Адже перш ніж досягти сфери виробництва наукова ідея формується в галузі фундаментальних наук, конкретизується в прикладних дослідженнях і втілюється в конструкціях, схемах, технологіях тощо.

Починається інноваційний процес із фундаментальних досліджень суто теоретичного характеру (ФД), які спрямовані на одержання нових наукових знань і виявлення найбільш істотних закономірностей. Мета ФД – розкрити нові зв'язки між явищами, пізнати закономірності розвитку природи і суспільства стосовно їх конкретного використання.

Теоретичні фундаментальні дослідження не зв'язані із вирішенням певних прикладних завдань. Однак пріоритетне значення фундаментальної науки в розвитку інноваційних процесів визначається тим, що вона виступає генератором ідей, відкриває шляхи в нові області знання.

Фундаментальні дослідження, як правило, втілюються у прикладних дослідженнях (ПД), але відбувається це не одразу. Крім того, тільки деякі ФД втілюються в ПД → ДКР і т.д. Приблизно 90% тем фундаментальних досліджень мають негативний результат. Але із 10% з позитивним результатом, котрі залишилися, не всі застосовуються на практиці. Зважаючи на це, слід зауважити, що в умовах ринкової економіки займатися такого роду дослідженнями можуть лише Академія наук, науково-дослідні інститути Академії наук та вузи, робота яких, зазвичай фінансується за рахунок коштів Державного бюджету.

Іншу цілеспрямованість мають прикладні дослідження (ПД), мета яких – вирішення конкретних практичних завдань. Вони являють собою оригінальні роботи, направлені на отримання нових знань, пошук шляхів використання

результатів фундаментальних досліджень; нових методів вирішення тих чи інших проблем. Цим видом діяльності, тобто науково-дослідними розробками прикладного характеру, може займатися галузева наука – галузеві науково-дослідні інститути та проектні конструкторсько-технологічні організації, адже ризик тут значно зменшується, оскільки 85-90% цих робіт закінчуються успішно.

Наступний етап, дослідно-конструкторських і проектно-конструкторських робіт, пов'язаний з розробкою нового виду продукції. Він включає: ескізно-технічне проектування, випуск робочої конструкторської документації, виготовлення й випробування дослідних зразків.

Під дослідно-конструкторськими роботами (ДКР) мається на увазі застосування результатів ПД для створення (або модернізації, удосконалення) зразків нової техніки, матеріалу, технології. Слід зазначити, що 95-97% цих досліджень закінчуються позитивно, тому їх проведенням успішно можуть займатися науково-дослідні і проектно-конструкторські сектори на підприємствах. ДКР – це завершальна фаза наукових досліджень, своєрідний перехід від лабораторних умов і експериментального виготовлення до промислового виробництва. На даному етапі передбачається здійснення технічної підготовки виробництва новинок, яка складається із конструкторської та технологічної підготовки, і веде до появи дослідних зразків та розробки робочої документації.

Як відомо, всі наукові дослідження і проектні роботи виконуються в основному до початку виробничого процесу. Тому період від зародження нової ідеї до отримання техніко-економічної документації на виріб вважають довиробничою стадією його життєвого циклу. Значення даної стадії зростає в міру прискорення темпів НТП. Тут закладаються підвалини ефективності майбутнього виробництва та визначається техніко-економічний рівень нової продукції. Ретельна науково-дослідна підготовка проектних рішень, якісне виконання конструкторської та технологічної документації дозволяють прискорити освоєння виробів та здійснити його з найменшими затратами.

Після підготовки виробництва слідує період освоєння, який починається з виготовлення дослідного зразка виробу і закінчується його серійним виробництвом. в ході якого відбувається налагодження і освоєння запланованих технологічних процесів і форм організації виробництва, досягнення планового обсягу випуску, намічених економічних показників та техніко-економічних параметрів продукції. В економічній літературі процес освоєння іноді відносять до складу підготовки виробництва в якості одного з її етапів. Проте ці періоди значно відрізняються один від одного за результатами робіт та цільовим призначенням. Метою проведення підготовки виробництва є створення оптимальних умов для випуску готової продукції, тоді як період освоєння має на меті практичне налагоджування її виробництва. Результатом підготовчих робіт є перевірена та відкоригована документація на виріб, тоді як результат освоєння виробництва – повна готовність до серійного випуску нового продукту.

Схематично етапи освоєння нової продукції зображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Структура промислового освоєння новинки

М.І.Іпатов наводить дещо інший перелік етапів освоєння нової продукції – це конструктивний, технологічний, організаційний, та основні види робіт, що виконуються впродовж них:

- на конструктивному етапі проводиться вивірення конструкції виробу та її окремих елементів та обирається оптимальний варіант конструкції;
- на технологічному етапі здійснюється часткове, а згодом повне освоєння технологічних процесів та виробничих потужностей;
- на організаційному етапі проводиться планування устаткування, підготовка кадрів, одиничний та партійний запуск машин, промислове освоєння одиничного виробництва та освоєння серійного виробництва.

Загалом, слід відмітити, що процеси підготовки і освоєння нових виробів багато в чому є суперечливими економічними процесами, динамічна структура яких є досить невизначеною, неоднаковою і залежить від типу організації виробництва. Організація виробництва нових виробів передбачає більшу чи меншу перебудову існуючого виробничого процесу. Оновлення виробництва вимагає не лише розробки нових технологічних процесів і застосування нових технічних засобів, але й зміни форм і методів організації виробництва і праці, набуття персоналом нових навичок, перебудови системи матеріально-технічного постачання тощо.

Після етапу освоєння нововведення починаються етап промислового виробництва (ПВ) включає в себе дві фази: власне виробництво нової продукції та її реалізацію споживачам.

Фази пов'язані із стадією комерційної реалізації результатів інноваційного процесу. Основними виконавцями даного етапу інноваційного процесу є служби основного і допоміжного виробництва підприємства та служби збуту і маркетингу.

Однак доцільно зауважити, що ефективність маркетингу підтверджується лише у тому випадку, коли він своїми функціями попередньо охоплює основні етапи розвитку інновації: починаючи від прикладних досліджень, проведення дослідно-конструкторських роботи і закінчуючи виробництвом та збутом інноваційного продукту.

Відзначимо, що в інноваційному процесі взаємодія НДДКР, виробництва та маркетингу повинна бути всебічною і характеризуватися наявністю зворотного зв'язку. І. Ансофф зображує цей взаємозв'язок таким чином:

Низький рівень взаємодії:



Середній рівень взаємодії:



Високий рівень взаємодії:

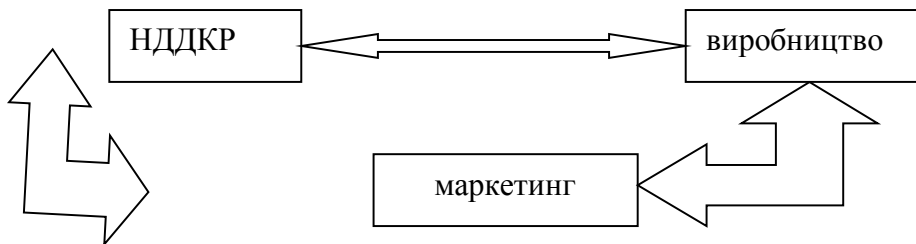


Рис. 1.8. Взаємозв'язок НДДКР, маркетингу та виробничих процесів

Основні положення концепції нового покоління управління НДДКР ґрунтуються на тісній співпраці стратегічного керівництва корпорації з керівництвом досліджень у створенні портфеля дослідницьких тем (проектів) на зразок портфеля продуктів чи технологій, які визначаються в процесі стратегічного аналізу фірми (див. рис. 1.9).

Підкреслюється, що основні принципи в підготовці портфеля дослідницьких проектів — це:

- врахування стратегічного контексту фірми;
- партнерство осіб, які діють в дослідженнях і управлінні фірми;
- інтеграція стратегій розвитку та бізнесу. Корпорації, що діють у сфері

третього покоління НДДКР, базуються скоріше на радикальних і фундаментальних НДДКР, вбачаючи в них можливості формулювання перспективної, довготермінової стратегії для фірми. Суть третього покоління НДДКР, отже, становить їх сильне закріплення в системі управління фірмою і в моделі стратегічного управління.

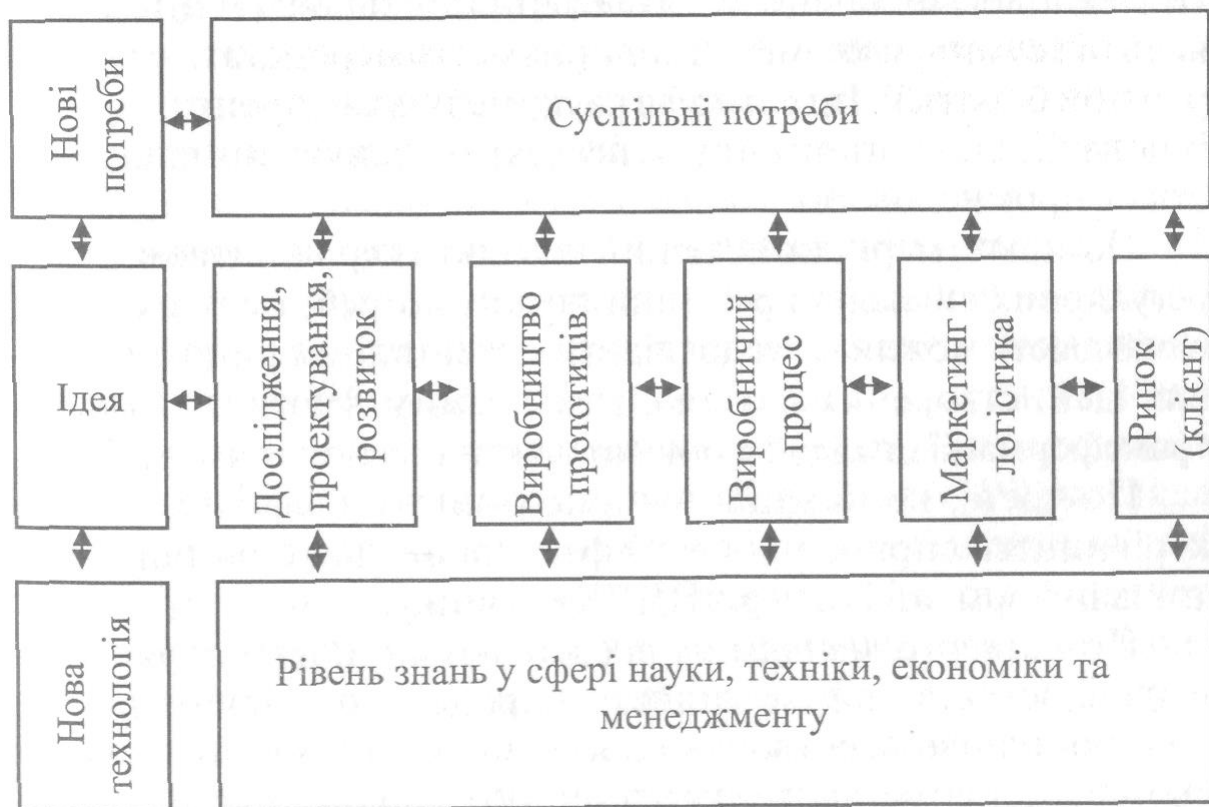


Рис. 1.9. Інтегрована модель інноваційного процесу

Кінець 90-тих років пов'язується з черговою генерацією управління НДДКР, яка закладає асоціювання інноваційних процесів, які проходять як у мережі, так і поза нею. Цей вид управління інноваціями пов'язується з функціональною співпрацею в сфері НДДКР (рис. 1.10).

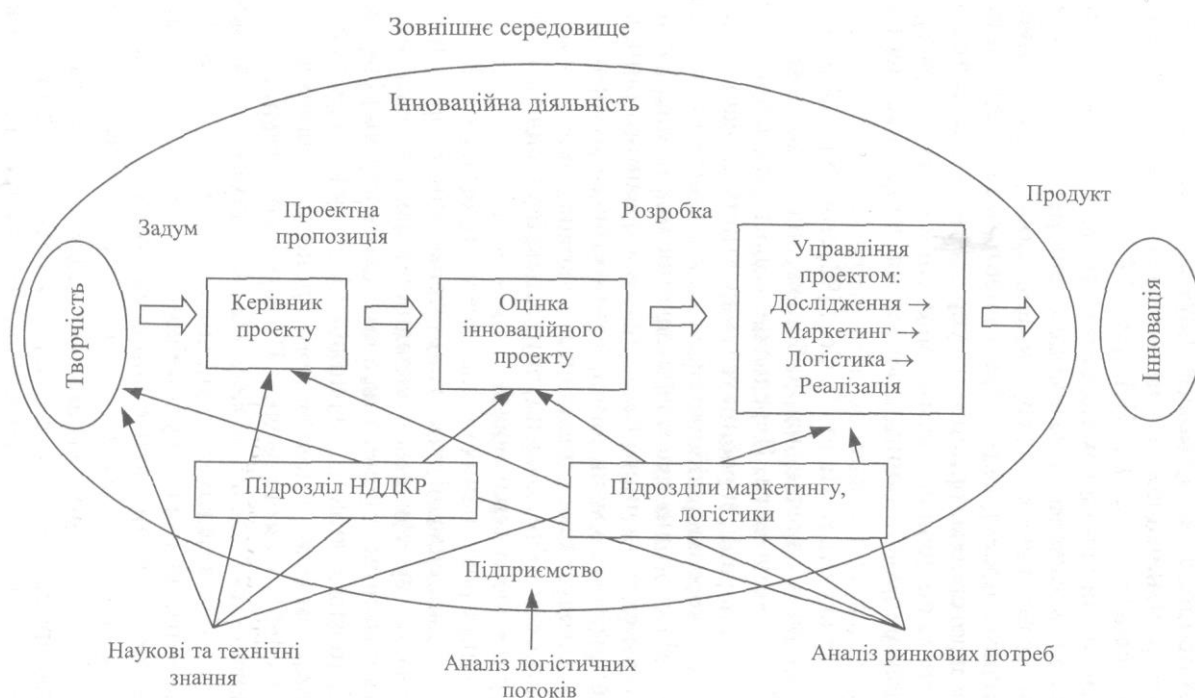


Рис. 1.10. Інновація як процес складних взаємодій в умовах стратегічного розвитку та формування конкурентного середовища підприємства

Слід зазначити, що, на відміну від науково-технічного процесу, інноваційний процес не закінчується так званим впровадженням, тобто першою появою на ринку нового продукту, послуги або доведенням до проектної потужності нової технології. Цей процес не переривається й після впровадження, бо в міру поширення нововведення вдосконалюється, стає ефективнішим, набуває раніше не відомих споживчих властивостей. Це відкриває для нього нову область застосування і ринки, а, отже, – й нових споживачів.

### *Питання для самостійного вивчення*

1. Інноваційне середовище та індикатори його формування і розвитку.
2. Інноваційна активність підприємств та фактори, які її визначають
3. Етапи формування інноваційної моделі на підприємстві.

### *Питання для перевірки знань*

1. Дати визначення основним поняттям: “інновація”, “інноваційний процес”, “інноваційна діяльність”.
2. Що таке інноваційний розвиток підприємства? Які типи розвитку і фактори сприяння виділяють?
3. За якими ознаками класифікують інновації? Навести конкретні приклади по кожному із видів інновацій.
4. Які моделі інноваційного процесу виділяють? Яка із запропованих моделей є найбільш прийнятною в умовах сьогодення?(відповідь обґрунтуйте).
5. Еволюція управління дослідженнями і розробками. Сучасні етапи розвитку.
6. Пояснити взаємозв'язок НДДКР, маркетингу та виробничих процесів.
7. Навести приклади нових моделей управління інноваційним розвитком підприємства, пов'язаних із сучасним поколінням генерації управління НДДКР.

## **ТЕМА 2. КОНЦЕПЦІЯ ТА КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ НОВОЇ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

- 2.1. Становлення та розвиток теорії стратегічного управління.
- 2.2. Сучасна концепція стратегічного управління та її значення.
- 2.3. Суть, призначення та основні принципи стратегічного управління.
- 2.4. Стратегічне управління інноваційним розвитком як процес в загальній системі управління діяльністю підприємства.
- 2.5. Послідовність переходу підприємства до стратегічного управління.
- 2.6. Типи розвитку організацій і їх особливості.

## *2.1. Становлення та розвиток теорії стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.*

Ефективна діяльність промислових підприємств в значній мірі залежить від їх здатності до інноваційного розвитку, що в кінцевому результаті впливає на рівень розвитку країни загалом.

Управління підприємством у межах України зорієнтовано сьогодні головним чином на вирішення короткотермінових проблем. Багато підприємств нагадують тимчасові структури, не наділені необхідним запасом інтелектуальної, організаційної, економічної та виробничої «міцності», що дає змогу в разі необхідності провести ефективне оновлення.

Разом з тим швидкі зміни завдань, рішень, пріоритетів, що притаманні економічній діяльності, призводять до поганих господарських результатів, зниження конкурентоспроможності підприємств.

Вирішення цих проблем з теоретичної точки зору відображено в сучасній концепції стратегічного управління розвитком підприємства на інноваційних засадах.

Однак формуванню сучасної концепції стратегічного управління передувало декілька етапів становлення та розвитку теорій менеджменту (починаючи з кінця XIX століття до теперішнього часу).

Характерною особливістю всіх шкіл менеджменту є їх органічний взаємозв'язок та взаємопроникнення, природне зародження наступних у межах розвитку попередніх шкіл. Кожна з них зробила значний та відчутний внесок у розвиток стратегічного менеджменту.

Існують різні підходи до класифікації концепцій розвитку менеджменту. Зазвичай, у виданнях, присвячених історії менеджменту, теорії управління розміщують у хронологічній послідовності. Таке подання теорій менеджменту дозволяє чітко бачити різницю між напрямками розвитку науки. Нам видається найбільш прийнятним підхід до розгляду теорій менеджменту з точки зору того, чому найбільше (завдання, людина, управлінська діяльність) приділяла увагу та чи інша концепція управління. Слід зауважити, що акцент на якомусь одному з цих явищ був характерним для початкової стадії розвитку вчень про управління, коли закладались основи сучасного уявлення про управління. Пізніше, з поглибленням знань про управління та зі зміною його характеру, дедалі більшого розвитку почав набувати синтетичний підхід, який пов'язував ці та інші явища в єдине органічне ціле.

Управлінські теорії, які були розроблені переважно для одного з перелічених вище явищ (завдання, людина, управлінська діяльність), називаються в теорії управління «одномірними» вченнями про управління. До найбільш помітних вчень цієї групи можна віднести: наукове управління, біхевіористичні вчення та організаційні теорії.

Характеризуючи основні школи менеджменту, не будемо детально зупинятися на ранніх теоріях цих шкіл. Щоб краще зрозуміти процес розвитку



управлінської думки та ті тенденції, які спостерігаються сьогодні в розвитку теорії менеджменту, подамо їх лише оглядово.

*Класична (адміністративна) школа управління*, представником якої є Анрі Файоль, вивчала зміст діяльності щодо управління організацією. Метою цієї школи було створення універсальних принципів управління.

Основні положення *школи наукового управління* полягали в розробці методів підвищення продуктивності праці за рахунок раціоналізації трудових операцій на базі наукової організації праці. Представниками цієї школи були Фредерік Уїнслоу Тейлор, Френк та Лілія Гілберти, Генрі Гантт.

*Школа людських відносин* висувала людський фактор як основний елемент ефективності організації. До науковців, які дотримувались біхевіористичних поглядів, належать Елтон Мейо, Марі Паркер Фоллет.

Метою *поведінкової науки* було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Найбільш яскравим представником цієї школи є Дуглас МакГрегор, який розробив відомі теорії «Х» та «У», відповідно з якими виділив два типи управління, що відображали різні погляди на працівника. Згідно з теорією «Х», люди за своєю природою ліниві, безвідповідальні і їх слід постійно контролювати. Згідно з теорією «У», люди в своїй основі працелюбні, відповідальні і потребують тільки підтримки та заохочень.

Всі перелічені вище школи відносяться до «одномірних» вчень, які, безумовно, зробили значний внесок у розвиток управлінської науки, однак розглядали управління не як систему з багатьма взаємопов'язаними компонентами. «Одномірні» вчення відносяться до так званого традиційного менеджменту.

Те, що відбувається сьогодні в теорії та практиці менеджменту, можна назвати «тихою управлінською революцією», її початок збігся зі вступом суспільства на інноваційну стадію. На зміну старому, традиційному напряму в менеджменті приходить нове індивідуалістично-інформаційне. Суть нової філософії управління в спеціальній літературі визначається таким чином: акцент робиться на людину, що самореалізується (на відміну від людини економічної та людини соціальної); фірма розглядається як живий організм, що складається з людей, які об'єднані спільними цінностями, як «клан»; фірма повинна постійно оновлюватись в своєму прагненні пристосуватися до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач.

Нова філософія управління будується на системно-ситуаційному підході. Головні передумови успіху лежать не всередині, а поза фірмою. Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповіддю на вплив останнього. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем та вироблення нових рішень.

«Синтетичні» вчення про управління, які з'явилися в середині ХХ століття, розглядають управління як багатопланове, комплексне та змінюване явище, що пов'язане багатьма зв'язками з внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. Основою для більшості сучасних вчень, у загальному розумінні, є так

званий системний підхід до організації, який розглядає її як багатопланове явище, що пов'язує в єдине органічне ціле цілі, ресурси та процеси, які відбуваються в організації та поза нею. Для окремих вчень характерним є наявність наголосу на якийсь ключовий, з точки зору даного вчення, напрямок (цілі, зовнішнє середовище, структури тощо). Однак їх принципова відмінність від «одномірних» вчень полягає в тому, що всі вони виходять з багатомірності організації та управління нею, а також з необхідності врахування в управлінській діяльності впливу та взаємодії багатьох факторів (зовнішніх та внутрішніх), які здійснюють прямий, опосередкований вплив на функціонування організації. Другою особливою відмінністю управлінських вчень даного напрямку є те, що всі вони виходять з наявності так званого системного ефекту, який виражається в тому, що ціле завжди якісно відмінне від простої суми його складових.

Серед «синтетичних» вчень про управління значне місце посідають *ситуаційні теорії*. Зміст даних теорій полягає в тому, що результати одних і тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть сильно відрізнятися. Тому, здійснюючи всі необхідні управлінські дії, такі, як планування, організація, мотивація або контроль, менеджери повинні виходити з тієї ситуації, в якій вони діють.

При цьому виділяються чотири обов'язкових кроки, які повинен здійснювати менеджер для ефективного управління в кожній конкретній ситуації. По-перше, управління повинно вміти здійснювати аналіз ситуації з точки зору того, які вимоги до організації ставить ситуація, та того, що є характерним для неї. По-друге, має бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який би найбільшою мірою та найкращим чином відповідав вимогам, що висуває до організації ситуація. По-третє, управління повинно створювати потенціал в організації та необхідну гнучкість для того, щоб можливо було перейти до нового управлінського стилю, який відповідає ситуації. По-четверте, управління має провести відповідні зміни, які дозволятимуть пристосуватися до ситуації.

Ситуаційні теорії, даючи опис того, як пристосовувати організацію до конкретних вимог, як проводити зміни та перестановки найбільш раціонально та безболісно, як створювати та розвивати адаптаційний потенціал, заперечують наявність узагальнюючих, всеохоплюючих принципів побудови та здійснення будь-якого управління. З точки зору цих теорій, управління — це, в першу чергу, мистецтво менеджерів зрозуміти ситуацію, з'ясувати її характеристики та обрати відповідне управління, а вже потім — слідувати науковим рекомендаціям у галузі управління, які носять узагальнюючий та універсальний характер.

Однією з найбільш популярних у 80-ті роки ХХ століття системних концепцій менеджменту є *теорія «7-S»*, яка була розроблена двома парами дослідників, що працювали з консультативною фірмою «МакКінсі». Першу пару склали Томас Пітер та Роберт Уотерман — автори відомої книги «В пошуках ефективного управління», а другу — Річард Паскаль та Ентоні Атос — автори не менш відомого бестселера «Мистецтво японського управління: посібник для американських керуючих».

Дослідження даних спеціалістів у галузі управління дали їм змогу дійти висновку, що ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних

складових, зміна кожної з яких потребує відповідної зміни інших шести. Оскільки англійською мовою назва всіх цих складових починається з «S», то ця концепція отримала назву «7-S».

Ключовими складовими вданій концепції є:

- Стратегія (Strategy) — плани та напрямки дій, що визначають розподіл ресурсів та фіксують зобов'язання зі здійснення певних дій у часі для досягнення поставлених цілей.
- Структура (Structure) — внутрішня композиція організації, що відображає розподіл організації на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів та розподіл влади між ними.
- Системи (Systems) — процедури та рутинні процеси, що відбуваються в організації.
- Штат (Stuff) — важливі групи кадрів, які існують в організації, охарактеризовані за віком, статтю, освітою тощо.
- Стиль (Style) — спосіб, яким керівники управляють організацією, а також організаційна культура.
- Кваліфікація (Skills) — відмінні особливості ключових людей в організації.
- Організаційні цінності (Shared values) — розуміння та зміст основних напрямків діяльності, які організація доводить до своїх членів.

Відповідно до даної концепції тільки ті організації можуть ефективно функціонувати та розвиватися, в яких менеджери в змозі утримувати в гармонічному стані систему, що утворюють названі 7 компонентів.

Хоча ситуаційний підхід до управління й проголосив, що немає та не може бути єдиного універсального підходу до управління взагалі, спроби знайти загальні характеристики будь-якого управління ніколи не зупинялись. Ідея єдиного для всіх організацій універсального управління в 50—60-ті роки ХХ століття наче апріорно припускала, що в основі теоретичної моделі такого управління повинен бути американський тип менеджменту, що не без підстав вважався в той час кращим та зразковим. Однак практика 70-х років ХХ століття показала: американський тип управління не тільки не є універсальним, але також є далеким від того, щоб вважатися кращим. Особливо наочно це проявилось при порівнянні американського управління з японським.

У 1981 році американський професор Уільям Оучі висунув *теорію «Z»*, доповнюючи тим самим ідеї МакГрегора, які були сформульовані ним у вигляді *теорії «X» та теорії «Y»*. Оучі вивчив японський досвід управління та дійшов висновку, що може бути запропонований ефективний тип японського підходу до управління. При цьому, хоча теорію «Z» неможливо віднести до розряду загальних теорій управління, так як вона дає набір характеристик управління, дана теорія знаменувала спробу відмови від ситуаційного підходу на користь створення узагальненого опису управління. Запропонувавши теорію «Z» управління організацією, Оучі спробував сформулювати кращий шлях управління будь-якою організацією.

Вихідним пунктом концепції Оучі є положення про те, що людина — основа будь-якої організації та від неї, в першу чергу, залежить успіх функціонування організації. Оучі сформулював основні положення та правила управління людьми, спираючись на які можливо досягти ефективного управління. Ідеї теорії «Z» у стислому вигляді зводяться до такого:

- довгостроковий найм кадрів;
- групове прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- повільна оцінка кадрів та їх помірне просування;
- невизначений, неформальний контроль чіткими та формалізованими методами;
- неспеціалізована кар'єра;
- всебічна турбота про працівників.

Втіленням нового підходу стало стратегічне управління, яке призначене доповнити планування потенціалу фірми розробкою стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Зміна ситуації викликає зміну стратегії.

Нова концепція управління диктує нові установки персоналу, нову управлінську культуру (прагнення до радикальних змін, готовність до ризику, орієнтацію на освоєння нових можливостей тощо).

В умовах ділового світу, який активно змінюється, традиційний механізм «наукового менеджменту» виявляється все менш корисним і навіть непродуктивним. Якщо керівників турбує нестійкість ділового середовища, то вчені зайняті безпосереднім аналізом природи та динаміки непередбачуваних, нестабільних та нестійких систем. Іншими словами, якщо традиційна наука акцентувала свою увагу на аналізі, передбаченні та управлінні, то нова наука переносить свої акценти на хаос та складність.

Першими, хто успішно намагався зробити практичні висновки зі становища, що склалося в сучасних умовах, були японці. Вони раніше за інших почали активно дезінтегрувати великі фірми, скорочувати кількість рівнів управлінської ієрархії в фірмах, прискорювати на цій базі інноваційні процеси та підвищувати ефективність, що сприяло зростанню продуктивності праці та посиленню позицій японських фірм на світовому ринку.

Важливим кроком у розвитку методології сучасного менеджменту є формування «теорії хаосу». Книга Дж. Глика «Хаос: становлення нової науки», яка була видана на Заході у 1987 році, значно вплинула на розвиток методології як природних, так і гуманітарних наук, в тому числі й на розвиток теорії менеджменту. Питання вивчення та вирішення проблеми хаосу дуже актуальні для розвитку нашої економіки. Темп, глибина економічної кризи та глобальність змін в суспільстві не мають аналогів у новій історії людства.

В основу теорії хаосу були покладені дослідження вченого-метролога Едварда Лоренса, який виявив, що навіть незначні зміни викликають глибокий вплив та потрясіння у всій системі.

Коли ми розбиваємо проблему на частини, це дещо полегшує управління складними завданнями, але за це ми вимушені платити велику ціну, яка

невидима на поверхні. Ми не можемо бачити наслідки наших дій, ми губимо бачення цілого. І, як результат, менеджери стають заручниками тих систем, якими вони мають керувати. Часто вони не розуміють ні динаміки, яка лежить в основі цих систем, ні того, як впливати на цю динаміку для того, щоб реалізувати цілі організації.

Одним з найвидатніших теоретиків сучасності в галузі стратегічного управління є Пітер Друкер. Центром ідей Друкера про управління є вчення про менеджмент як про професійну діяльність та про менеджера як про професію. Найбільш відомим теоретичним положенням, висунутим Друкером, є його *концепція управління за цілями*. Це виявилось революційним починанням в управлінні, тому що в 50-х роках, коли він висунув цю концепцію, увага менеджерів в основному була сконцентрована на функціях та процесі. Ідея Друкера про те, що управління повинно починатись з розробки цілей, потім переходити до формування функцій, системи взаємодії та процесу, докорінно змінила логіку управління.

Крім того, Друкер висунув ще декілька революційних для того часу ідей. Основні його погляди зводилися до такого:

- виключна роль професійного менеджера в організації;
- управлінська еліта як основа підприємництва та сучасного суспільства;
- ідея самоуправління трудового колективу, відповідно до якої робітники та службовці повинні обирати спеціальний орган, що займатиметься вирішенням соціальних проблем і сприятиме підвищенню їх відповідальності за справи фірми.

Надалі ідея цільового управління була розвинута в працях С.Янга, Дж.Кліланда, В.Кінга, Дж.Моррісея та інших. Кінцеві результати дій при методах цільового управління визначають завчасно, на противагу реактивному управлінню, яке зводиться до реакції на поточні події, та декларування цілей, що не реалізуються на практиці та існують формально.

*Цільове управління* — це професійний підхід до управління, який дозволяє встановити:

- що повинно бути зроблено (після ретельного аналізу — чому це повинно бути зроблено);
- як це має бути зроблено (створюється програма або план досягнення бажаного);
- коли це повинно бути зроблено;
- скільки це буде коштувати;
- які параметри робіт слід вважати задовільними;
- що зроблено для досягнення цілі;
- які та коли повинні бути здійснені коригуючі дії.

Головне призначення цільового управління — досягти результату з найменшими втратами ресурсів, в першу чергу, часу. Іншими словами, цільове управління орієнтовано на кінцевий результат. В цільовому підході ціль та результат — нероздільні. За думкою спеціалістів, які займаються проблемами менеджменту,

на практиці виявляється, що ставити ціль завжди легше, ніж управляти роботами з досягнення цілі, постійно враховуючи досягнуті результати.

Узагальнюючи зміни у змісті управлінської діяльності підприємствами, які викликані розвитком внутрішнього та зовнішнього середовища їх життєдіяльності, можна виділити шість положень сучасного управління:

1. Будь-яке важливе завдання в сучасному суспільстві вирішується в організованих інститутах, що управляються, та за їх допомогою. Комерційна діяльність була першим з таких інститутів, вона стала згодом прототипом менеджменту в результаті історичної випадковості. Новою є та обставина, що організації некомерційного характеру дедалі частіше вдавалися до досвіду «бізнес-менеджменту» для того, щоб навчитися ефективному управлінню. Так, скажімо, лікарня, військові сили, державна адміністрація — всі бажають навчитися «бізнес-менеджменту». Але це не означає, що «бізнес-менеджмент» може бути просто перенесений на інші заклади некомерційного характеру. Навпаки, саме цим закладам важливо зрозуміти, що менеджмент розпочинається з визначення, ранжування цілей. Тому некомерційні організації, наприклад, університет або лікарня, вимагають управління, яке дуже відрізняється від управління, що притаманне комерційним підприємствам. Зміни в управлінні бізнесом все більш уживаються в діяльності інших закладів, включаючи урядові органи, державні структури. Те, що є виключною рисою «бізнес-менеджменту», — вимірювання результатів діяльності прибутком, — для некомерційних організацій не є такою. Некомерційні організації потребують критерію, який зробив би для них те, що прибутковість здатна зробити для бізнесу.

2. Підприємницьке нововведення висувається на перший план, стає центром та ядром сучасного менеджменту. На відміну від ХХ століття, сучасні нововведення такою ж мірою соціальні, як і технічні. Нововведення дедалі більше засновуються на знаннях будь-якої природи, а не на знаннях тільки однієї науки. Вони (нововведення) більш капіталоємкі, особливо в фазі впровадження нових товарів, технологій та послуг. Менеджмент повинен допомогти існуючим організаціям стати мобільнішими в справі швидкого впровадження виробничих нововведень.

3. Основне завдання менеджменту в розвинутих країнах полягає в тому, щоб робити знання більш продуктивними. Сьогодні основним капітальним ресурсом, головним об'єктом витрат розвинутої економіки є працівник, який використовує в процесі своєї праці те, що він отримав від систематичної освіти. Продуктивність праці такого освіченого працівника, очевидно, перш за все припускає новизну та якість.

4. Крім засобів та техніки, загальної мови та концепцій менеджменту фірмам притаманні також культура, система цінностей і переконань. Менеджмент є засобом, за допомогою якого дане суспільство (організація) створює свої власні цінності та переконання. Менеджмент сьогодні повинен формувати цінності, прагнення та традиції окремих осіб, цілих організацій і суспільства, робити їх більш продуктивними. Іншими словами, якщо менеджменту не вдасться мобілізувати специфічну культурну спадщину певної країни та народу, то економічний та соціальний розвиток країн і народів можуть опинитися в кризі.

Отже, менеджмент слід розглядати і як точну, і як гуманітарну науку, і як суму результатів, що можливо об'єктивно перевірити та підтвердити, і як суму переконань та досвіду. Менеджмент — основа економічного й соціального розвитку.

5. Індивідуалістично-інформаційний підхід до моделі управління фірмою. Кожна фірма повинна шукати та обирати власну модель управління з врахуванням: розміру фірми; характеру продукції, що випускається; характеру середовища, в якому вона діє. Фірма постійно знаходиться в пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес, тому що змінюється сама фірма та середовище. Цікавим є висловлення П.Друкера про те, що в світі немає слаборозвинутих країн, є тільки країни, які слабо управляються. В цілому сучасний менеджмент характеризується наступним: зміною змісту планування; всебічним дослідженням факторів успішної управлінської діяльності; орієнтацією управління залежно від результатів; розвинутою теорією та практикою маркетингу; розробкою ефективних технологій прийняття рішень; широким застосуванням економіко-математичних методів та досягнень інформатики в управлінні на базі персональних ЕОМ, великим розвитком обчислювальних мереж та засобів комунікації; активною участю персоналу в управлінні.

6. Безпосередньо технологічні питання на сьогодні не включаються в сферу компетенції фахівців з організації та управління. Наприклад, те, які добрива слід вносити вданий ґрунт, вирішує агроном, а спеціаліст з питань організації та управління вказує на те, як робити, а не що робити, — організує процес праці, обліку, контролю, діловодства, дає оцінку економічної ефективності та рекомендації відносно раціонального використання робочої сили та обладнання.

Отже, завдання стратегічного управління стають дедалі більш складними, охоплюючи не тільки виробництво, розподіл, обмін, фінансування, але й канали та комунікації, через які здійснюються ці процеси, вирішення питань соціального характеру та інноваційного розвитку. Все це потребує аналізу конкретної ситуації за всіма прийнятними факторами, оцінки ступеня їх впливу на діяльність організації з метою розробки прийняття та реалізації управлінських рішень. Сучасні менеджери повинні бути дослідниками власних організацій, проектувальниками, котрі створюють пізнавальні процеси, які роблять можливим самоорганізацію, тобто все необхідне для ефективного управління підприємницькою діяльністю, що постійно змінюється та оновлюється.

## *2.2. Сучасна концепція стратегічного управління і її значення*

Важливою характеристикою сьогодення є не тільки активний розвиток НТП у технічній сфері, але й поява вагомих інновацій в економічній сфері. До останніх можна зарахувати як виникнення нових міждисциплінарних наук (екогенологія, контролінг, регіоніка), так і розроблення нових цільових

концепцій управління, які відтворюють сучасні зміни в процесі і системі управління, зокрема:

- *Lean Management (LM)* — "ощадне управління";
- *Total Quality Management (TQM)* — комплексне управління якістю;
- *Business Process Reengineering (BPR)* — реінженіринг ("реінженерія" процесів бізнесу);
- *Change Management* — менеджмент змін;
- *Benchmarking* — бенчмаркінг;
- *Time Business Management (TBM)* — управління бізнес-часом;
- *Efficient Consumer Response (ECR)* — ефективне обслуговування клієнта;
- *Computer-Intergrated Manufacturing (CIM)* — комп'ютерно-інтегроване виробництво.

Названі концепції ґрунтовно використані сучасними дослідниками в розбудові теорії менеджменту, тому окремі інтерпретації елементів цих концепцій викладаються з огляду на перманентне впровадження товарної інноваційної політики, що є предметом досліджень наступних розділів.

Найзагальнішими ознаками кризи індустріальної економічної системи є:

- *по-перше*, переважання екстенсивного підходу в організації виробництва, надмірна і безконтрольна витрата природних ресурсів для зростання обсягів виробництва, а не їх мінімізація;

- *по-друге*, переважання залежності людей, зайнятих у виробництві, від системи машин, домінування технократичних підходів і недостатня частка інтелектуального начала в соціально-економічному розвитку;

- *по-третє*, консервативність формаційних і державотворчих систем, яка вступає у суперечність із цивілізаційним, демократичним поступом в політиці, економіці і соціальній сфері;

- *по-четверте*, загострення кризи відтворення людини, проблеми виживання людства як біологічного виду, викликані переважанням темпів зростання чисельності населення Землі (в середньому приріст на рік становить 100 млн. чол.) над темпами виробництва продукту споживання.

Ознаки кризи індустріальної економічної системи стали настільки стабільними явищами, що певною мірою почали гальмувати процеси відтворення виробництва. Така ситуація викликала потребу активізувати пошук шляхів прискорення подолання криз індустріалізації і збалансованого розвитку світової економічної системи, тобто обґрунтування нової парадигми економічного розвитку.

**Парадигма** (від грецького *paradeigma* - приклад, зразок) — сукупність теоретичних та методологічних положень, інновацій: становлення та сучасні тенденції розвитку прийнятих людством на якомусь етапі розвитку науки і суспільства, які використовуються як зразок, модель, стандарт для розв'язання певних завдань.

Економічне зростання повинно ґрунтуватися на інноваційному типі розвитку, а це передбачає зміну самого поняття науково-технічного прогресу і науково-технічного розвитку. Теорія економічного розвитку наповнюється теорією інноваційних процесів. На перші місця висуваються нові пріоритети",



інтелектуалізація виробничих відносин, засобів виробництва і технологій, що веде до добробуту людей та захисту довкілля. Оновлюється фінансова система, формується нова фінансово-кредитна політика, посилюється стимулювання інновацій, зростає частка наукомістких виробництв, покращується й оновлюється структура споживання.

Стратегії, якими керуються підприємства у бізнесі, у систематизованому (явному) вигляді розробляються і реалізуються з допомогою стратегічного управління, концепцію якого досить часто називають "філософією" сучасного бізнесу.

Термін стратегічне управління (або стратегічний менеджмент) був введений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60-70-х років ХХ ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, яке здійснювалося на вищому рівні. Тенденції розвитку світової економіки обумовили поступове зміщення центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його оточення з метою своєчасного та відповідного реагування на зміни, що постійно відбуваються у ньому.

Топ-менеджери провідних світових компаній поступово переставали користуватися старою "виробничою" концепцією менеджменту, коли головна увага спрямовувалася на виробництво продукту, а питання, пов'язані з його продажем, вважалися другорядними. Позиція "равлика", який рідко виглядає назовні, у 50 - на початку 70-х років стала причиною банкрутства або втрати позицій ряду відомих компаній. Це був гіркий урок для них і наочний приклад для інших.

Першим реальним кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління була розширена конференція у Піттсбурзі (США, травень 1971 р.), коли було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також накреслено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління.

Починаючи з 1973 р., принципи стратегічного управління поступово завойовують визнання у розвинених країнах з ринковим типом економіки, а з кінця 80-х - початку 90-х років домінують у більшості корпорацій всього світу.

Стратегічне управління досить часто називають "ринковим стратегічним управлінням". Цим підкреслюється ринкова, зовнішня, орієнтація підприємства. Відповідно, стратегічний аналіз також повинен зосереджуватися, насамперед, на вивченні ринку, і лише потім - на дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Зарубіжні вчені, наприклад, І. Ансофф, наводять певну періодизацію етапів розвитку систем управління:

1. Управління на основі контролю виконання (з 1900-х років) – рішення приймаються на основі короткострокових планів (бюджетів), аналізу минулих тенденцій і контролю відхилень.

2. Управління на основі екстраполяції (з 1950-х років) - для прийняття рішень використовуються довгострокові плани, які будуються на основі минулого; розробляються програми розвитку, передбачаються можливості та загрози.

3. Управління на основі передбачення змін (з 1970-х років) - початок стратегічного планування, орієнтованого на передбачення зовнішніх можливостей та загроз; використовуються наукові методи дослідження навколишнього середовища, внаслідок чого формується стратегічний план.

4. Управління на основі гнучких термінових рішень (з 1990-х років) - концепція стратегічного менеджменту; майбутнє передбачається на основі слабких сигналів, аналізується зовнішнє середовище з метою приведення внутрішніх параметрів підприємства у відповідність з оточенням, рішення приймаються в реальному масштабі часу.

Домінуючим та ефективним елементом в системі стратегічного управління є *стратегічне мислення*.

Зміст цього явища полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства та способів її досягнення, в ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формуванні стратегій і рішень, що з них випливають, а також налагодженні діяльності з метою їх здійснення. Стратегічне мислення базується на усвідомленні, насамперед керівниками й усім персоналом, власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Якщо говорити конкретно, то стратегічне мислення передбачає:

- усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів при відповіді на запитання: «Чого ми хочемо досягти та яким чином?»;
- орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі — нові можливості та потенційні загрози;
- логічне обґрунтування форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв'язання проблеми довгострокового розвитку фірми;
- координацію стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавчих напрямків діяльності організації;
- усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни в ньому;
- орієнтацію на керівництво процесами розвитку підприємства і в довгостроковому періоді формування відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в настанові на ініціювання та очолювання, а не на захист і наслідування.

Перевагами стратегічного мислення, що має першочергове значення, для усвідомленого стратегічного управління (на противагу вільній імпровізації, інтуїції, бездіяльності) є:

- забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити і чого досягаємо?»;

- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що виникають, нові можливості та загрозливі тенденції;
- можливість для менеджерів оцінити альтернативні варіанти капітальних вкладень та розширення професійної підготовки персоналу, тобто розумно переносити ресурси в стратегічно обґрунтовані й високоефективні проекти;
- можливість поєднати рішення керівників всіх рівнів управління, що пов'язані зі стратегією;
- створення середовища, що сприяє активному керівництву та протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміни ситуації.

Підсумовуючи викладене вище, сформулюємо характерні риси, які притаманні сучасній концепції стратегічного управління:

Перша риса базується на певному поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів — розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Друга — орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від іншої залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

Третя — концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація й використання інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Четверта — дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

П'ята — передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємства (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів та програм, стратегічного контролю тощо).

Отже, стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Іншими словами, стратегічне управління є фундаментом загального підходу до управління всією компанією. Виконавчий комітет однієї з успішних американських компаній вдало сформулював цю думку: «В основному наші конкуренти знають ті самі фундаментальні концепції, методи та підходи, що й ми, і вони також мають всі можливості для чіткого наслідування їх, як і ми. Зазвичай, різниця в рівні досягнутого ними та нами успіху полягає у відносній старанності та дисциплінованості, з якою ми та вони розробляємо та виконуємо свої стратегії на майбутнє».

Постає інше доречне запитання, наскільки концепція стратегічного управління здатна забезпечити організаціям в сучасному світі кращі шанси на виживання, комерційний успіх та стійкий розвиток. Вивчення чималого закордонного і не досить значного вітчизняного досвіду вільного організаційного розвитку показує, що:

- в наші дні в організаціях, що будують своє функціонування відповідно до певної стратегії, і в організаціях, що не мають стратегій, шанси вижити практично однакові;
- сучасному хаотично змінному організаційному оточенні концепція стратегічного управління не є панацеєю та не гарантує успішного організаційного розвитку, хоча і привносить в управління організацією певну доцільність;
- в організаціях, що не мають чітко сформованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, що керовані відповідним стратегічним планом, такий розвиток відбувається революційно;
- успіх притаманний тим організаціям, чиї стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не простого пристосування до нього;
- ні розробка стратегії, ні ефективна її реалізація, ні успішні організаційні зміни неможливі, якщо в організації немає функціонуючого механізму навчання та управління організаційним знанням.

### ***2.3. Суть, призначення та основні принципи стратегічного управління***

Стратегічне управління — це не чітко визначені дії і тим більше не конкретний план робіт. Стратегічне управління — це концепція виживання в певних умовах. Воно дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації.

Таким чином, управлінська робота з визначення й впровадження в життя стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням. Стратегічне управління — основа управління, і діяльність зі створення й здійснення стратегії фактично рано чи пізно зачіпає будь-яку управлінську роботу на кожному підприємстві.

Виходячи з цього, можна сформулювати загальні принципи, на основі яких має будуватись стратегічна діяльність підприємств.

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають

більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розробляти спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять втілення у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, рівень якості продукції), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо розробки концепції та формування системи стратегічного управління.

Передусім встановимо основні складові системи стратегічного управління, її суб'єкт та об'єкт.

*Об'єкт стратегічного управління* — це потенціал підприємства, який включає трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді.

*Суб'єкт стратегічного управління* — вища, іноді середня ланка управління підприємством, спроможна сформулювати, розробити й реалізувати стратегію розвитку.

Взаємодія об'єкта і суб'єкта утворює систему стратегічного управління.

Для кращого розуміння сутності та призначення стратегічного управління наведемо кілька найпоширеніших визначень:

- стратегічне управління — це діяльність щодо економічно ефективного досягнення перспективних цілей підприємства на основі утримання

конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища;

- стратегічне управління являє собою діяльність, яка полягає у виборі сфери і певних дій з дослідження довгострокових цілей організації в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється;
- стратегічне управління — галузь діяльності вищого керівництва організації, головний обов'язок яких полягає у визначенні пріоритетних напрямків і траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що дає організації конкурентні переваги;
- стратегічне управління — це процес, завдяки якому здійснюється взаємозв'язок організації з її оточенням;
- стратегічне управління — це сфера наукових знань, яка вивчає заходи та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи практичної реалізації цих знань.

Ми візьмемо за основу таке визначення.

Стратегічне управління — це управління в соціально-економічних системах, в якому можна виділити:

- а) функціональний бік, при якому управління розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів;
- б) процесний — як дію з виявлення і розв'язання проблем, тобто процес підготовки і прийняття рішень;
- в) елементний — як процес організації взаємозв'язку певних структурних елементів.

Таким чином, стратегічне управління — це спосіб управління, що застосовується в умовах:

- появи нових, більш складних завдань, які обумовлені динамічністю та невизначеністю зовнішніх обставин;
- швидкої зміни завдань та реакцій організації щодо капіталовкладень, організаційних форм;
- високої ціни помилок від неправильних рішень;
- відсутності формалізованих та звичних процедур вирішення завдань.

Нарешті, звернемося до результату взаємодії об'єкту та суб'єкту стратегічного управління — стратегії розвитку підприємства.

Ціль життєдіяльності фірми реалізується в її стратегії. Формуючи стратегію, фірма враховує поведінку інших економічних агентів, в першу чергу, поведінку своїх конкурентів, а також попит і дію уряду. Фірма:

- активно впливає на попит, формуючи споживацькі смаки;
- впливає на уряд, прагнучи бажаного регулювання оподаткування, митних виплат, виділення субсидій, прийняття антимонопольних законів та винятків з них;
- стає активним учасником формування галузевої, мікроекономічної, а дуже часто і макроекономічної політики держави.

Теоретично кожне підприємство має цілі та стратегії, які регламентують його діяльність. Комплекс «цілі — стратегії» визначає основні напрямки

пошуку ринкових можливостей, підтримує в запланованих межах витрати, визначає кількість та кваліфікацію персоналу.

#### **2.4. Стратегічне управління як процес в загальній системі управління діяльністю підприємства**

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно складають один цілісний механізм, всередині якого існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. Саме у цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління, яка схематично зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура стратегічного управління

Аналіз середовища звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що він забезпечує як базу для визначення місії і цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, що дозволяє фірмі здійснити свою місію і досягти своїх цілей.

Однієї з ключових ролей будь-якого управління є підтримка балансу у взаємодії організації із середовищем. Кожна організація утягнута в три процеси:

- одержання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- перетворення ресурсів у продукт (перетворення);
- передача продукту в зовнішнє середовище (вихід).

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу. Як тільки в організації порушується цей баланс, вона встає на шлях умирання. Сучасний ринок різко підсилив значення процесу виходу в підтримці цього балансу. Це саме і знаходить висвітлення в тім, що в структурі стратегічного управління першим блоком є блок аналізу середовища.

Аналіз середовища припускає вивчення трьох її складових:

- макрооточення;
- безпосереднього оточення;

- внутрішнього середовища організації.

*Аналіз зовнішнього середовища* (макро- і безпосереднього оточення) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, що може піднести їй оточення.

*Аналіз макрооточення* включає вивчення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури і т.п.

*Безпосереднє оточення* аналізується по наступним основних компонентах: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

*Аналіз внутрішнього середовища* розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі організації, більш вірно сформулювати місію, тобто визначити зміст і напрямки діяльності фірми. Винятково важливо завжди пам'ятати, що організація не тільки виробляє продукцію для оточення, але і забезпечує можливість існування своїм членам, даючи їм роботу, надаючи можливість участі в прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями і т.п.

Внутрішнє середовище аналізується по наступним напрямках:

1. кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси і т.п.;
2. організація управління;
3. виробництво, що включає організаційні, операційні, техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження і розробки;
4. фінанси фірми;
5. маркетинг;
6. організаційна культура.

Для підприємства вкрай важливо підтримувати не тільки баланс між входом і виходом у процесі виробництва, але й баланс інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і впливають на нього. Баланс інтересів визначає вектор спрямованості підприємства, який формально представляється у вигляді місії і стратегічних цілей.

*Місія підприємства* – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і характерні риси, які відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності і розподілу ресурсів. Місія відіграє роль мотиватора для співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку навколишнього середовища.

Місія повинна бути сформульована таким чином, щоб, з одного боку, однозначно вказувати причину існування підприємства, а з іншого - місія повинна мати достатньо загальний характер, щоб не було необхідності часто її змінювати (наприклад, місія фірми Microsoft: "Провідна роль у програмному забезпеченні комп'ютерів").



Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства, які повинні деталізувати і уточнювати місію.

Після того, як визначені місія і цілі підприємства, настає час для вибору стратегії. Цей процес є центральним у стратегічному управлінні і полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на довгостроковий період. Визначення стратегії як процес - це прийняття рішення щодо того, як розвивати бізнес в цілому та його окремі сектори, як протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку і т.п.

Процес виконання стратегії є наступним у послідовності реалізації мети стратегічного управління.

*Виконання стратегії* – це проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії у реальність.

Досить часто підприємства не можуть виконати обрану стратегію. Це трапляється тому, що або неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблено висновки, або відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені і враховані в адаптивній частині стратегії. Часто бувають випадки, коли система управління підприємством не може своєчасно і належним чином використати наявні ресурси (особливо людські) для реалізації стратегії.

Отже, процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю. Цю функцію вирішує такий процес - *оцінка і контроль виконання стратегії*, який забезпечує:

- визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати,
- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються;
- здійснення коригування.

У разі контролю реалізації стратегій ці завдання набувають певної специфіки, обумовленої тим, що стратегічний контроль спрямовується на з'ясування міри досягнення стратегічних цілей підприємства з допомогою вибраної стратегії. Стратегічний контроль сфокусований на вирішенні питання, чи можливо у подальшому реалізувати певну стратегію і чи призведе процес її реалізації до намічених кінцевих результатів. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

### ***2.5. Послідовність переходу підприємства до стратегічного управління***

Залежно від розуміння тенденцій розвитку економіки, галузі, підприємства, необхідності та можливостей передбачення майбутнього, фірми, що створюються сьогодні, впродовж свого існування в дещо скороченому варіанті можуть проходити історичний шлях розвитку планування та

управління підприємствами за останні 50—60 років. У таблиці 2.1 наведені чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління.

Таблиця 2.1

*Етапи переходу до організації стратегічного управління на підприємствах*

<b>Характеристика етапів</b>	<b>Основні орієнтири</b>
Етап 1 Поточне управління «за відхиленнями»	Діяльність організації орієнтована на своєчасну реакцію на ситуацію, що складається. Планування обмежується розробкою бюджетів і поточних планів організації
Етап 2 Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	В діяльності організації застосовують елементи аналізу і контролю ситуації, що складається як у зовнішньому оточенні організації, так і в самій організації. При <u>плануванні</u> використовується екстраполяційне передбачення майбутнього
Етап 3 Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє	Діяльність організації націлена на урахування кон'юнктури ринку, опановується «стратегічне мислення персоналом». Планування має характер стратегічного, розробляються «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт - ринок»
Етап 4 Стратегічне управління	Діяльність націлена на активну підготовку майбутнього та створення ситуації, яка б була максимально наближена до поставлених цілей організації в майбутньому. Застосовується <u>стратегічне планування</u> , яке пронизує всі підсистеми діяльності фірми, використовуються всі досягнення зазначених вище етапів

Народження, розвиток та зникнення організації відбуваються в реальному часі, що передбачає наявність певного зовнішнього та внутрішнього середовищ. Таке вихідне становище необхідне для відповіді на запитання про те, як окремі фірми або види фірм виживають у середовищі, що змінюється, чому частина з них зникає, а на їх місці з'являються нові.

Втому інституційному середовищі, яке прийнято називати ринковим, ненасичені та недиференційовані потреби, з одного боку, та негнучкі технології (з високим ступенем спеціалізації та однофункціональністю устаткування), з іншого викликають до життя форми господарських організацій, що орієнтовані на масове виробництво стандартизованої продукції з можливо більш низькими середніми витратами виробництва на кожному з доступних обсягів виробництва, яке відповідає вибору найкращої виробничої функції.

Класичним прикладом організації такого типу є автомобільна фірма Форда, яка виробляла на початку ХХ століття модель «Т» з такими витратами, що за ціною вона була доступна людині середнього достатку. Досить зазначити, що її

ціна була нижча, ніж річна заробітна плата середнього робітника на заводах Форда.

Ці успіхи були досягнуті за рахунок високої спеціалізації, коли виробничі завдання для одного робітника були спрощені настільки, що не існувало більшої потреби у кваліфікованій робочій силі.

У міру насичення попиту на стандартизовані товари зростання фірм сповільнилося. Це призвело до пошуку нових джерел зростання, що засновані на врахуванні особливостей сучасної динаміки ринків модних товарів: 1) короткий життєвий цикл продукту; 2) невлітими зрушення попиту з одного продукту на інший; 3) реалізація товарів порівняно невеликими партіями; 4) постійне скорочення часу на виконання замовлення.

Таке джерело зростання було знайдене в диференціації продукції, що виготовляється. «Дженерал Моторс», вперше використавши практику диференціації продукту на автомобільному ринку, фактично відреагувала на потреби у різноманітності, врахуванні індивідуальних характеристик споживачів.

Але дотримання цього принципу призводить, по-перше, до висновку про необхідність формування продуманої маркетингової стратегії, створення відповідного структурного підрозділу, що дозволив би не тільки здійснювати оперативне управління реалізацією, але й формування стандартів споживання у покупців; по-друге, до децентралізації рішень, які приймаються всередині фірми, з відповідною децентралізацією відповідальності та переваг, що дадуть змогу знизити витрати протидії конкурентів.

Як виробництво стандартизованої продукції з можливо більш низькими середніми затратами, так і виробництво диференційованого продукту привели в різні часи до зростання добробуту. Це проявляється в тому, що блага, які були до цього предметами розкошу, тепер є предметами масового споживання. Але принципові зміни пов'язані з приходом так званої постіндустріальної епохи, коли кількісні характеристики задоволення потреб та рівень життя перестають бути домінуючими і, що не менш важливо, вони не є заміниками якісних характеристик. Це означає, що збільшення кількості благ, які виробляються, самостійно не може компенсувати зниження якості, що втілюється в забрудненні навколишнього середовища, провокуванні інфляції і, відповідно, нестабільності тощо.

Отже, до теперішнього часу фірма розглядалась як об'єкт діяльності зовнішнього середовища, як пасивна структура економіки. За фірмою визнавалася лише можливість реагування на оточуюче економічне середовище, наприклад, на технологію або контрактні відносини, що є пануючими в галузі. Але фірма не тільки підпорядковується економічним відносинам, але й сама формує їх. Погляд на фірму як на активний суб'єкт ринку є основою стратегічного підходу до фірми.

## ***2.6. Типи розвитку організацій і їх особливості***

Більшість організацій, яким протягом тривалого часу вдалося залишатися «в рядах» та успішно функціонувати, не маючи стратегічного плану, дотримувалися принципу підтримки динамічної рівноваги зі своїм оточенням. Цей тип організаційного розвитку називають *еволюційним* (рис. 2.2).

Зміни, що відбуваються в таких організаціях, завжди узгоджуються з загальним напрямком змін в їх оточенні. За відсутністю уявлень про своє майбутнє становище такі організації орієнтуються за напрямком змін у зовнішньому оточенні. В таких організаціях не відбувається глибоких змін, у крайньому випадку, до того часу, доки не відбудуться глибокі та раптові зміни в їх оточенні. Тут менеджери діють шляхом покрокових, логічно узгоджених між собою змін та досить добре узгоджених зі змінами в оточенні.



Рис.2.2. Еволюційний розвиток організації

Дослідження російських науковців показують, що чим більша організація, чим більший капітал концентрується в її діяльності, тим менше в неї шансів на еволюційний розвиток. Великі організації в наш час не в змозі змінити власні структури, функції, процеси з тією швидкістю, з якою змінюються політичні, соціальні, фінансові та технологічні умови. Вони швидше спробують змінити умови, ніж себе (рис.2.3.).



Рис. 2. 3. Розвиток великих організацій

Одночасно американський вчений Мінцберг довів, що стратегічне управління має місце, як правило, в тих організаціях, де готові йти на революційні зміни, такий тип розвитку – *революційний*. В таких організаціях менеджери намагаються протистояти тим змінам, до яких їх постійно

підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Але поступово невідповідність зовнішніх умов способу функціонування організації досягає своєї критичної межі. Це протистояння рано чи пізно призводить до організаційної кризи. В умовах організаційної кризи така організація раптово проводить внутрішні революційні зміни, що виводять її на якісно новий рівень розвитку.

Американський дослідник Л.Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток таких організацій через послідовність кризових точок. Він виділив шість стадій розвитку, що відокремлюються одна від одної моментами — організаційними кризами.

Грейнер називає такі стадії та кризи організаційного розвитку:

*Стадія розвитку, що заснована на творчості* (від моменту утворення до першої організаційної кризи) — організація з'являється в результаті підприємницьких зусиль менеджерів та розвивається завдяки реалізації творчого потенціалу її засновників. Основна увага в цей період зосереджується на розробці продукту та його маркетингу. Проте з часом виникає запитання: куди необхідно далі вести організацію та хто здатен це зробити? (наступає «криза лідерства»).

*Стадія розвитку, що заснована на керівництві* — якщо «криза лідерства» успішно подолана, настає період організаційного росту, основою якого є чітко запланована робота та професійний менеджмент. Проте з часом бюрократична структура управління та концентрація процесів прийняття рішень на верхніх щаблях починають обмежувати творчість керуючих середньої ланки. Суть протиріччя — різне розуміння необхідної та достатньої свободи різних рівнів управління («криза автономії»).

*Стадія розвитку, що заснована на делегуванні* — подолання кризи автономії пов'язане зі структурною перебудовою та децентралізацією функцій, а також наступним делегуванням повноважень нижчим рівням управління. Це до певної міри підвищує потенціал організації, але стає причиною нової кризи — «кризи контролю», коли вищі менеджери усвідомлюють, що взагалі втрачають контроль над організацією.

*Стадія розвитку, що заснована на координації*, передбачає виділення стратегічних підрозділів, що мають високу ступінь оперативної самостійності, але, разом з тим, жорстко контрольованих з точки зору використання стратегічних ресурсів організації: фінансових, трудових тощо. Це дає новий імпульс розвитку, але поступово призводить до виникнення кордонів між штаб-квартирою та функціональними підрозділами і є причиною «кризи кордонів».

*Стадія розвитку, що заснована на співробітництві*. Для подолання «кризи кордонів» необхідна висока майстерність психологів, що здатні вирішити міжособистісні конфлікти. Структурна перебудова на цьому етапі недоцільна. Об'єднання організації може відбутися завдяки спільним інтересам та цінностям, створенням команди однодумців. Створення в організації команди дає новий імпульс розвитку.

Після цього настає *стадія організаційної втоми*, подолати яку можливо лише через трансформацію організації в цілому.

Наведена модель розвитку організації є функцією двох змінних — розміру організації та віку її існування, а отже, дозволяє менеджерам визначити місце знаходження власного підприємства та передбачити можливі шляхи виходу з наступної організаційної кризи.

В цілому можна зробити такий висновок — необхідність змін в організаціях рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку вони дотримуються, що є визначальним фактором їх функціонування. Однак від того, як будуть здійснюватися ці зміни в організаціях, залежить не лише «вік організації», але й ефективність її функціонування.

Зазначимо, що хоча мова йде про стратегічне управління інноваційною діяльністю виробничих підприємств все викладене вище в повному обсязі стосується будь-якого іншого об'єкту управління, в тому числі й держави. Різниця лише в обсягах та складності аналізу відповідної інформації, розгалуженості управлінської структури, в кількості та характері інструментів, що можуть бути використані для визначення впливу на менеджерів.

### *Питання для перевірки знань*

1. Формування та основні принципи теорії стратегічного управління.
2. Що таке “парадигма”, “концепція”? Навести приклади сучасних концепцій управління в контексті інноваційного розвитку підприємства.
3. Стратегічне управління – як базовий елемент розвитку підприємства.
4. Особливості інноваційного розвитку в діяльності підприємства.
5. Основні етапи переходу до організації стратегічного управління на підприємствах.
6. Еволюційний шлях розвитку організаційної форми підприємства.

## **ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

- 3.1. Стратегічне планування як складова процесу розробки стратегії.
- 3.2. Процес розробки стратегії та характеристика його етапів.
- 3.3. Стратегічний план в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

### ***3.1. Стратегічне планування як складова процесу розробки стратегії***

Передумови використання стратегічного планування на підприємствах знаходять вираження у відповідному визначенні цієї категорії: стратегічне планування — це більш-менш формалізовані зусилля всієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді планів, організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм як інструменту цілеспрямованого пристосування до середовища і середовища до потреб організації.

За твердженням І. Ансоффа, стратегічне планування — це прийняття оптимального стратегічного рішення, а стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: захопленням нових ринків, впровадженням нових товарів та технологій. Стратегічне планування — це аналітичний процес, стратегічний менеджмент — організаційний процес.

Стратегічне планування дозволяє:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- координувати рішення і дії в галузі маркетингу;
- слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, зарплата);
- створює передумови для оцінки та контролю результатів.

Виходячи з визначення стратегічного планування, можна сформулювати його мету — встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі. В загальному вигляді основними етапами стратегічного планування є:

1). Встановлення (коригування) цілей.

2). Визначення стратегій (формування «стратегічного набору») та заходів щодо їх реалізації; «розробка відповідних планів (проектів, програм) як інструментів реалізації стратегії, організація їх виконання.

3). Облік, контроль та аналіз одержаних результатів.

Процес стратегічного планування тільки тоді буде результативним, коли відповідатиме таким принципам: цілевстановлення та цілереалізація; багатоваріантність, альтернативність, селективність; глобальність, системність, комплексність, збалансованість; спадковість, послідовність; безперервність; наукова та методична обґрунтованість; реалістичність, досяжність; гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію; ефективність і соціальна орієнтованість; кількісна та якісна визначеність тощо.

Одразу постає таке запитання: «Коли застосування стратегічного планування є необхідним, доцільним і ефективним?». Основною умовою стратегічного планування є виникнення несподіваних змін у зовнішньому оточенні фірми. Їх причиною можуть бути насичення попиту на ринку; зміна в технології виробництва як всередині, так і за межами фірми, несподівана поява конкурентів тощо.

В таких ситуаціях традиційні прийоми і досвід не відповідають завданням усунення загроз і використанню нових можливостей. Якщо фірма не має єдиного стратегічного плану, то не виключено, що різні філії та підрозділи приймають суперечливі неефективні рішення. Служба маркетингу боротиметься за відновлення попиту; керівництво робитиме капітальні вкладення в автоматизацію технологічного процесу, а служба наукових досліджень розроблятиме нову продукцію на базі старої технології. Це призведе до нових конфліктів, затримає переорієнтацію фірми на нові види діяльності, зробить її роботу неритмічною і неефективною.

Що ж слід мати на увазі під стратегічним плануванням? Згідно з висновками Пітера Лоранжа, стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організації. Його завдання полягає у впровадженні нововведень та змін.

У рамках стратегічного планування виділяють чотири основних види управлінської діяльності.

1. Розподіл ресурсів. Цей процес включає розподіл таких обмежених ресурсів: матеріальні та фінансові фонди, дефіцитні управлінські таланти та технологічний досвід.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини фірми з зовнішнім оточенням. Необхідно пристосуватися як до сприятливих можливостей, так і до загроз. Стратегічне планування процвітаючих фірм пов'язане насамперед зі створенням нових можливостей за рахунок розробки і впровадження більш вдосконалених виробничих систем, а також шляхом взаємодії з урядом і суспільством в цілому.

3. Внутрішня координація. Включає узгодженість стратегічних дій для відображення сильних і слабких сторін діяльності фірми з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

4. Стратегічне передбачення. Передбачає здійснення прогнозних процедур, що можуть базуватись як на інтуїтивному, так і на формалізованому підходах. Цей процес базується на систематичному розвитку мислення менеджерів шляхом їх навчання з допомогою ділових ігор, основу яких складають моделі минулих стратегічних рішень.

Безпосередньо процес стратегічного планування включає три логічні та хронологічні фази.

1. Робота починається з аналізу поточного та майбутнього становища підприємства та середовища (аналіз ситуації).

2. На цій основі розробляються цілі та шляхи їх досягнення.

3. Визначається комбінація інструментів, що дозволять більш ефективно реалізувати вибрані стратегії.

Для стратегічного планування необхідна інформація про ресурси підприємства, дії та наміри конкурентів, розвиток ситуації на ринку. В підприємницькій та консультативній практиці використовується ряд специфічних засобів аналізу, орієнтованого на стратегічні завдання.

В свою чергу стратегічний менеджмент як складова процесу розробки стратегії передбачає визначення переваг у конкурентній боротьбі та їх реалізацію, гнучке маневрування ресурсами, створення організаційної системи управління та можливостей для її модифікації.

Звідси процес стратегічного менеджменту можна зобразити в узагальненому вигляді (рис. 3.1):



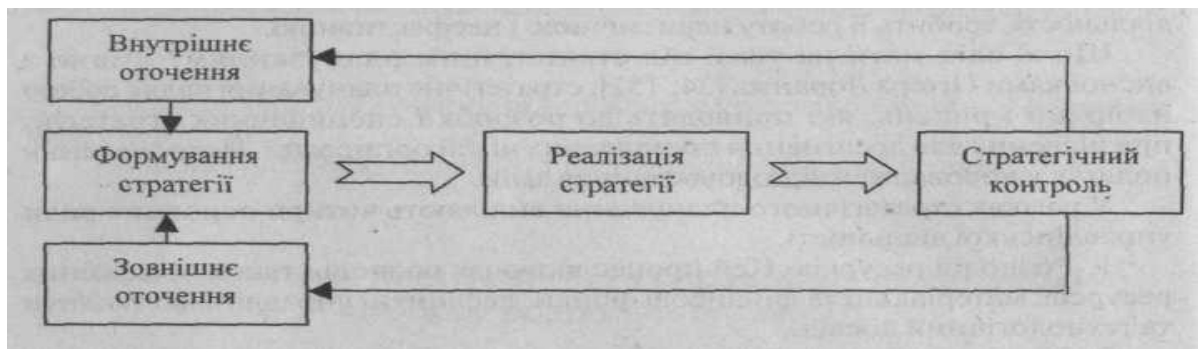


Рис. 3. 1. Загальна схема процесу стратегічного управління

Головним завданням функціонування цієї структури є постійна відповідність, гнучкий зв'язок між зовнішнім середовищем та характером діяльності організації. У випадку порушення відповідності очікуваний результат не буде досягатися, отже, організація матиме втрати. Причини, що обумовлюють невідповідність, можуть бути різними, але всі вони поділяються на дві групи: поточні та стратегічні.

До поточних відносять проблеми щодо забезпечення ресурсами, неритмічності виробництва та ін.

До стратегічних відносять всі ті, що впливають на досягнення цілей організації: перебільшення власних виробничих можливостей, неврахування дій конкурентів тощо.

Поточна невідповідність долається засобами оперативного управління, а стратегічна — діями вищого керівництва, іноді трудового колективу.

### ***3.2. Процес розробки стратегії та характеристика його етапів***

Процес стратегічного планування охоплює як послідовність етапів та основні функції щодо розробки й реалізації стратегії підприємства, так і найважливіші дії для їх практичного втілення. Розглянемо послідовно кожен з етапів та з'ясуємо їх загальні характеристики.

*1 етап:* визначення місії.

Коли на підприємстві починається процес стратегічного планування, відправною точкою, як правило, є перегляд місії підприємства. Цікаво, що все починається з місії підприємства, але для того, щоб її розробити, нам потрібно розуміти інші елементи стратегії підприємства. Зокрема, провести аналіз внутрішніх можливостей підприємства (продукції, виробничого потенціалу та ін.) та оцінити зовнішнє середовище (конкурентів, покупців, постачальників, товари-замінники тощо). Таким чином, робота над місією підприємства починається після того, як вже виконано більшість робіт над складанням стратегії підприємства. Іншими словами, місію підприємства розробляють тільки тоді, коли процес планування вже завершено і схвалено керівництвом підприємства.

Отже, по-перше, місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі 5 років, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованим і спланованим; по-друге, місія підприємства — це продовження

стратегічної роботи на підприємстві, і може коригуватися в процесі стратегічного аналізу.

Метою встановлення місії підприємства є:

- внесення цільової направленості в роботу підприємства;
- окреслення довгострокового напрямку роботи;
- надання компанії індивідуальності;
- вирішення: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо?

Наведемо кілька прагматичних визначень поняття «місія» Місія підприємства — важливий інструмент керівників підприємства та його організаторів для визначення довгострокової стратегічної орієнтації підприємства. Організатори — це різні групи людей, матеріально зацікавлені в успішній діяльності підприємства. До них можна віднести акціонерів (власників), керівників, працівників, постачальників, покупців і тих людей, які живуть неподалік від підприємства. Вони повинні розуміти його місію; переваги, передбачені у місії; основну спеціалізацію; плани зростання і розширення виробництва, а також систему цінностей підприємства. Їх схвалення і підтримка місії допоможуть досягти поставлених цілей.

Місія підприємства — це дороговкази, призначені для того, щоб зосередити увагу на основних видах діяльності підприємства і охопити основну спеціалізацію підприємства стосовно тих ринків і покупців, які воно обслуговує.

Місія підприємства — це квінтесенція стратегій і цілей підприємства, влучно сформульована не більше як двадцятьма п'ятьма словами, що проголошує «причину існування» підприємства.

Російський науковець В.Баранчєєв запропонував дещо інший підхід до визначення місії підприємства.

*Місія-призначення* — вузьке, але конкретне розуміння та позначення виду діяльності, характеру продукції і послуг, кола їх споживачів; перше уявлення про причину виникнення та зміст існування підприємства.

*Місія-орієнтація* — широке розгорнуте уявлення про систему цінностей, яких дотримується керівництво та персонал фірми, що дозволяє в загальному встановити поведінку фірми щодо споживачів, партнерів.

*Місія-політика* — концентрація головних цілей і більш чітке уявлення про поведінку фірми в найближчий період і на перспективу, тобто «бачення» майбутнього стану підприємства.

Тобто місія підприємства повинна відображати:

- завдання підприємства з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій;
- зовнішнє середовище навколо фірми;
- культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей притягує цей клімат.

Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення того, яким підприємство хоче стати, чітке уявлення про те, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про ваш намір обслуговувати певний сегмент ринку.

До того як ми розпочнемо розглядати ресурси, необхідні для формулювання місії підприємства, спробуємо подивитися на те, як місія підприємства має бути прив'язана до цілей підприємства. Після проведення початкового стратегічного аналізу напрямку діяльності підприємства вибудовується піраміда цілей (рис.3.2), на основі яких розробляється місія підприємства.



Рис.3.2. Піраміда цілей підприємства

Цілі підприємства можна далі розподілити на операційні завдання та цілі. З них випливають завдання і робочі плани. Наведена піраміда цілей при більш детальному дослідженні легко трансформується в «дерево цілей», про що мова йтиме далі.

*II етап:* встановлення цілей.

Відправна точка довгострокового планування — встановлення цільових показників. В умовах стабільної економіки вихідними даними для цього слугують багаторічний досвід, середні темпи економічного розвитку, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості, конкурентні амбіції. В перехідній економіці для збору інформації необхідно організувати спеціальні дослідження.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- а) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- б) встановлення загальної мети організації;
- в) побудова ієрархії цілей («дерева цілей»);
- г) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Причому при встановленні цілей мають бути враховані такі основні характеристики цілей:

- **конфліктність** цілей: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої. Конфліктною парою є, наприклад, отримання максимального прибутку «сьогодні» і досягнення максимальної частки ринку «завтра»;
- **комплементарність**: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої. Наприклад, перетворення підприємства у «фірму якості» сприяє досягненню максимальної частки ринку;
- **індиферентність**: цілі не впливають одна на одну. Наприклад, ціль «фірма якості» і ціль «підприємство широкого асортименту»;

- ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим. Наприклад, ціль «визначена частка ринку» підпорядкована цілі «визначена рентабельність підприємства».

Цілі повинні бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати. Це — частка ринку, обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток і та ін.

Цільові показники організації встановлюються виходячи з її становища на ринку і фінансових результатів. Як приклад можна навести комплекс цілей підприємства:

- знизити трудозатрати на виробництво продукції;
- стабілізувати виробництво і знизити простої;
- активізувати персонал;
- поліпшити сервіс, зменшити помилки при поставках.

Якщо говорити більш конкретно, виробниче підприємство може встановити таку виробничу ціль: «В межах поточного фінансового року збільшити обсяги випуску продукції на 1259 од. при збереженні існуючого рівня рентабельності 25% за рахунок більш повного використання недозавантажених потужностей».

У такий спосіб визначаються основні рамки для наступного планування бізнесу організації.

*III етап:* аналіз внутрішніх можливостей підприємства.

Для розробки та реалізації власної стратегії суб'єкта економіки необхідно володіти достатньою економічною масою і (або) високою економічною мобільністю. Економічна маса повинна дозволити йому протистояти ударам динамічного і невизначеного зовнішнього середовища, неухильно дотримуватись стратегічного курсу. Економічна мобільність створює умови для ефективного маневрування в умовах змін, вміло ухиляючись від «дев'ятої хвили» ринкової стихії, використовуючи приховані можливості зовнішнього середовища та швидкість пересування.

Зрозуміло, що економічна маса і мобільність визначаються в першу чергу ресурсами підприємства. В різних сферах економіки вони розрізняються як за обсягом, так і за змістом. Роль ресурсів у стратегічному менеджменті принципово важлива не лише тому, що без них суб'єкт не досягне стратегічної мети, а тому, що ресурси — це потенціал організації. Звідси, потенціал організації — це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Анікін Б.А. стверджує, що існує розроблена візуальна модель, яка визначає основні елементи організації — її внутрішнє середовище (корпоративний профіль), яке постійно взаємодіє зі змінним зовнішнім оточенням (рис.3.3).

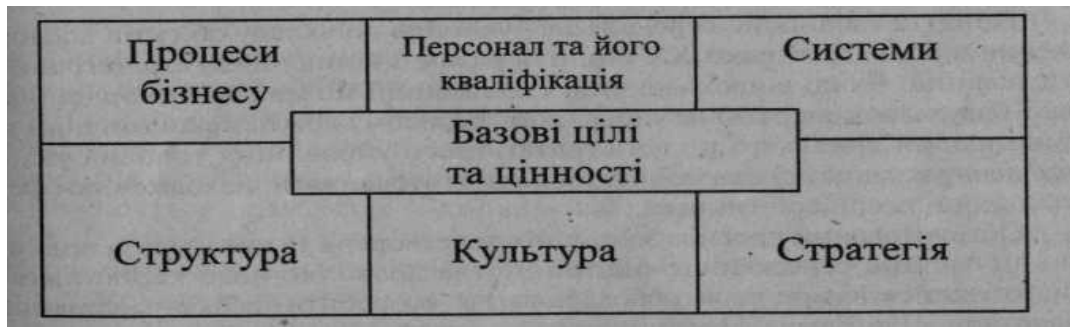


Рис.3.3. Профіль організації

Отже, керівник підприємства, розробляючи заходи поліпшення діяльності компанії, роздумує над такими проблемами:

- базові цілі: «Чого ми прагнемо досягти?»
- базові цінності: «За що ми виступаємо?»
- стратегія: «Який наш базовий підхід до досягнення цілей?»
- структура: «Яким чином ми повинні бути організовані?»
- системи і ділові процеси: «Якими будуть наші оперативні процедури?»
- люди і кваліфікація: «Який тип персоналу і компетенція може нас задовольнити?»
- культура: «Які наші побажання до поведінки людей?»

Якщо підсумувати відповіді на ці запитання, можна сформулювати такі напрямки дослідження внутрішніх можливостей (потенціалу) підприємства:

- маркетинг;
- виробництво;
- фінанси;
- кадри;
- організаційна культура;
- інноваційна діяльність.

До ресурсів підприємства, які згруповані за вищевизначеними напрямками, висувуються такі вимоги:

- визначена цінність, тобто забезпечення тієї стратегії, яка сприяє підвищенню ефективності;
- бути особливими та рідкісними, якщо однакові підприємства не мають спеціальних переваг і це впливає на стратегію;
- не підлягати імітації, оскільки вже створеною стратегією може скористатися конкурент;
- не бути замінюваними, не мають існувати еквівалентні ресурси, на базі яких можна реалізувати ту ж стратегію.

*IV етап:* аналіз зовнішнього середовища.

Поняття «зовнішнє середовище» увійшло до складу об'єктів дослідження в 60-70-ті роки ХХ століття разом з концепцією стратегічного управління. Якщо в неокласичній економічній моделі, на використанні якої базувалося оперативне управління, базисом виступав економічний та фінансовий аналіз, то

в ході стратегічного управління головна увага приділяється пошуку взаємодії із зовнішнім оточенням, знаходженню сфер спільності та співробітництва.

Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяє його керівництву підготуватися до змін умов господарювання, розробити необхідні напрямки адаптації. Найбільша ефективність використання розроблених способів адаптації досягається при своєчасному вияві зовнішніх змін, що потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища.

Система моніторингу зовнішнього середовища — це комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розробку способів адаптації до їх змін.

Дослідження стану зовнішнього оточення підприємства спрямоване на визначення таких ситуативних характеристик окремих елементів зовнішнього оточення та їх взаємодії:

- взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення, під якою розуміють рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на зміну інших факторів середовища;
- складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю факторів, на зміну яких виробнича система повинна реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівень варіації кожного фактора;
- динамічність зовнішнього середовища, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства. Точкою зору багатьох дослідників є теза про зростання швидкості, а також різну швидкість змін в окремих галузях та сферах економіки;
- невизначеність зовнішнього середовища, яка розглядається як функція від кількості інформації стосовно дії кожного фактору та впевненості в її достовірності.

Вивчення та узагальнення літератури з питань дослідження зовнішнього середовища дозволяє запропонувати наступну модель оцінки зовнішнього середовища.

I етап — структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найбільш вагомих елементів (факторів), що потребують дослідження. При цьому можна сформулювати такі групи факторів:

- фактори, які перебувають у прямому взаємозв'язку з діяльністю підприємства та є найбільш динамічними (попит, діяльність конкурентів);
- фактори, характер впливу яких на діяльність підприємств з часом суттєво не змінюється;
- спеціальні фактори, дослідження яких дозволяє оцінити потенційні можливості розвитку підприємства, напрямки диверсифікації діяльності в інших галузях та інших ринках.

II етап — визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища. Число та характер «критичних точок» — найбільш важливих

елементів середовища — є індивідуальними. Індивідуальність визначення зумовлюється розмірами підприємства, характером його діяльності (спеціалізацією), цілями та умовами розробки стратегічного плану, часовими обмеженнями дослідження, іншими особливостями.

Наприклад, розміри підприємства неоднозначно впливають на встановлення кола значимих факторів зовнішнього середовища. З одного боку, цілий ряд елементів зовнішнього середовища здаються великим організаціям менш значимими, ніж малим. З іншого боку, великі підприємства, по-перше, менш рухливі та гнучкі, а тому мають краще орієнтуватися в зовнішньому середовищі, по-друге, мають більшу відповідальність перед учасниками, споживачами, суспільством в цілому.

III етап — збір інформації, необхідної для проведення дослідження. Інформаційною базою проведення дослідження є зведена статистична та фінансова звітність підприємства, макроекономічні дослідження, огляди кон'юнктури окремих ринків, аналітичні огляди спеціальних видань, результати вибіркового досліджень і таке інше.

IV етап — визначення методичного інструментарію дослідження. В економічній літературі розроблені методи можуть бути агреговані у такі групи:

- методи прогнозування;
- методи моделювання;
- методи оцінки наслідків;
- експертні методи.

V етап — проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків.

Навряд чи потрібно доводити, що вплив на зовнішнє середовище означає і не передбачає зміну макроекономічної ситуації в країні. Він спрямований, в першу чергу, на формування середовища безпосереднього оточення підприємства — споживачів, постачальників, конкурентів, регіональних та місцевих органів влади. Форми і методи такого впливу можуть бути різноманітними — реклама, вибір партнера з бізнесу і умов співпраці з ними, цінова політика, методи конкурентної боротьби і способи захисту власних економічних інтересів, наприклад, шляхом залучення засобів масової інформації.

*V етап:* аналіз альтернатив та вибір стратегії.

Після двох попередніх стадій сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість. Ці дані є передумовою проведення оцінки та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

Наступним кроком є конкуренція стратегічних напрямків діяльності та вибір базової стратегії. Базова стратегія встановлюється з врахуванням численних факторів — галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої

структури тощо. Для обґрунтування базової стратегії використовуються також інструменти матричного аналізу, що вказують місце підприємства по відношенню до основних продуктів, основних ринків, конкурентів і т.п.

*VI етап:* проектування організаційної структури. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г.Мінцберг довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура — однопланові явища.

Оскільки організаційна структура підприємства не повинна бути складнішою, ніж це необхідно виходячи з його розміру, характеру діяльності, технології та територіального розміщення, більшість економічних суб'єктів функціонує в рамках простих оргструктур. При цьому стратегічні аспекти функціонування оргструктур залишаються для них у тіні, об'єктивно ускладнюючи розробку і реалізацію економічної стратегії. Отже, особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний стратегічний потенціал підприємства. Лінійна та функціональна оргструктури більшості економічних суб'єктів перевантажують вище керівництво вирішенням поточних завдань, не дозволяючи достатньою мірою зосередитися на стратегічних проблемах організації. Якщо до цього додати притаманне для російського і вітчизняного менеджменту небажання «ділитися» правами з підлеглими, то стане зрозуміло, чому багатьом керівникам об'єктивно не вистачає стратегічної спрямованості дій.

*VII етап:* реалізація стратегії. З історії бізнесу відомо, що успішні підприємства починають стратегічний наступ для забезпечення стійкої конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти найкращих фінансових результатів. Енергійне виконання творчої, незвичної стратегії може вивести фірму на лідируючі позиції, забезпечуючи просування її товарів та послуг до того часу, поки вони не стануть стандартом у цій галузі. Уданій праці вже неодноразово вказувалося на необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ при визначенні цілей підприємства. В цьому випадку стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало в стратегічному режимі.

Завдання реалізації стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху — з іншого. Створення й збереження потенціалу успіху тісно зв'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху — завдання стратегічного менеджменту, так як у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу.



Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.

### ***3.3. Стратегічний план в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.***

На результати господарської діяльності великий вплив має: технічний розвиток. У зв'язку з його багатоспрямованістю і великою складністю важливого практичного значення набуває постійно здійснювана система управління інноваційними процесами на підприємстві. Процес економічного управління технічним розвитком (інноваційною діяльністю) дозволяє здійснювати ефективний вибір стратегічних програм і проектів та забезпечує належний рівень і своєчасність впровадження інноваційної стратегії у практичну підприємницьку діяльність.

Процес вибору стратегічних програм і проектів і забезпечення впровадження їх у практику включає такі основні етапи:

- установлення цілей – визначення, ранжування, виокремлення пріоритетів;
- підготовчий – аналіз виробничих умов, підготовка прогнозової інформації;
- варіантний вибір рішень – розробка, вибір критерію та оцінка ефективності можливих варіантів;
- програмування (планування) робіт – узгодження вибраних і прийнятих рішень, їхнє інтегрування в єдиний комплекс за ходів у межах програми технічного розвитку підприємства і на найближчу та віддалену перспективу;
- супроводження реалізації програми – контроль за виконанням передбачених програмою заходів, проведення необхідного корегування програм.

Цілі та пріоритети інноваційної діяльності визначаються виходячи із загальної стратегії підприємства, вони можуть відображати потреби розв'язання таких проблем:

- кардинального підвищення якості виготовленої продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на вітчизняному і світовому ринку;
- розробки й широкого впровадження ресурсозберігаючих технологій (передовсім енергозберігаючих);
- скорочення до максимально можливого рівня затрат ручної праці, поліпшення умов і безпеки праці;
- здійснення всебічної екологізації виробництва з метою забезпечення належної охорони навколишнього середовища.

Типовий зміст програми інноваційної діяльності підприємства включає:

- науково-дослідні і проектно-конструкторські роботи;

- створення, освоєння нових і підвищення якості тих, що виготовляються, видів продукції;
- запровадження прогресивної технології, модернізація та автоматизація виробничих процесів;
- зведені результати здійснення заходів технічного розвитку.

Такий підхід у певній мірі забезпечує здійснення правильного вибору стратегічної програми і процесу впровадження інноваційної стратегії, що в кінцевому рахунку сприяє підвищенню ефективності всієї господарської діяльності.

Стратегія підприємства формально відображається у документі, який називається стратегічним планом.

Визначення місії і стратегічних цілей, вибір стратегії дій – головні завдання у визначенні перспектив розвитку підприємства. Планування коротко- і довгострокових стратегічних цілей, а також тих кроків і дій, що будуть здійснюватися для досягнення кінцевих результатів, - все це разом становить стратегічний план діяльності підприємства.

Стратегічний план створюється для того, щоб допомогти підприємству максимально використати можливості у середовищі, яке постійно змінюється. У стратегічному плані враховуються, з одного боку, цілі та пріоритети підприємства, а з іншого – його реальні можливості. Зважаються також внутрішні (господарські) фактори розвитку та зовнішні (ринкові) фактори, які можуть бути сприятливими чи несприятливими.

Стратегічний план має бути інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження у поточну діяльність елементів стратегії підприємства.

Отже, кінцевим продуктом роботи аналітиків та менеджерів щодо розробки стратегії підприємства є стратегічний план. У деяких зарубіжних компаніях, особливо великих, документ, що містить стратегічний план на майбутній рік, готується завчасно і розповсюджується серед менеджерів і персоналу. В інших компаніях стратегічний план не розповсюджується серед персоналу, але є доступним для спеціалістів-аналітиків.

У багатьох відомих компаніях світу стратегічний план складається на всіх організаційних рівнях корпоративного управління. Наприклад, фірма Nestle, всесвітньо відомий виробник харчових продуктів, розробляє головний стратегічний план у своїй штаб-квартирі у Швейцарії. Крім того, кожен підрозділ, наприклад, з виробництва кондитерських виробів, розробляє свої стратегічні плани відповідно до основного. Потім розробляються стратегічні плани у регіональних представництвах. Звичайно, на кожному з цих рівнів розробляються плани різних функціональних підрозділів. Нарешті, розробляються плани для окремих марочних товарів, наприклад, Kit Kat, Lion, Quality Street для кожного національного ринку.

Отже, з допомогою стратегічного плану не тільки визначаються стратегічні напрями діяльності головної компанії, але й напрями розвитку стратегічних господарських підрозділів, секторів бізнесу і окремих продуктів.

Основними підходами до формування стратегічного плану є:

- підхід "від досягнутого";
- оптимізаційний;
- адаптаційний.

Планування "від досягнутого" спрямовується на досягнення низки бажаних і цілком реальних цілей. Відправною точкою є поточний стан підприємства, а сам підхід орієнтований на збереження статус-кво.

Зміни стратегії чи організаційної структури розглядається як небажані, оскільки ці зміни можуть розбалансувати механізм функціонування фірми. Кардинальні заходи з поліпшення систем загального управління, планування, пошуку й аналізу інформації не заохочується. При застосуванні підходу "від досягнутого" мінімізуються витрати на формування і підтримку реалізації стратегічного плану.

Оптимізаційний план, як правило, формується у межах раціонального підходу і спирається на використання економіко-математичних методів і моделей з метою ефективнішого використання ресурсів і досягнення:

- максимізації прибутку і рентабельності сукупних активів та власного капіталу;
- мінімізації витрат коштів і часу в процесі виробництва (надання послуг).

Слабким місцем оптимізаційного підходу є ігнорування багатьох якісних параметрів, які погано формалізуються (якість, надійність, новизна продукції, лояльність і ступінь задоволення покупців, моральний клімат в колективі, знання і навички працівників). Крім того, результат формування оптимізаційного плану має тенденцію не враховувати початкове становище підприємства і періодично змінюватися стрибком за слабких змін вихідних параметрів.

Така різка зміна параметрів підприємства призводить до зміни пропорцій, матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, організаційної структури, напрямів розвитку.

Отже, застосування оптимізаційного підходу до формування стратегічного плану може призвести до необхідності здійснення поміркованих чи навіть радикальних змін, що призводить до нових витрат.

Підсумки впровадження оптимізаційного плану можуть виявитися незадовільними, якщо він пропонує здійснювати радикальні зміни. Такі зміни суттєво зачіпають такі речі, як корпоративна культура і цінності. На жаль, сучасна техніка оптимізації ще не вміє працювати з такою тонкою матерією.

Разом з тим радикальність рекомендацій оптимізаційного плану не виключає його корисності. Оптимізаційний стратегічний план дозволяє, як мінімум, отримати діапазон можливих змін стану підприємства залежно від тих чи інших припущень. Далі під час роботи експертів-аналітиків цей діапазон звужується до цілком прийнятної множини варіантів рішень.

Адаптаційний підхід зосереджується на процесі формування плану. При цьому підході все починається з вивчення навколишнього середовища -

оточення підприємства. Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані події, імовірні події, невизначені події.

Для кожної категорії подій застосовуються свої методи і прийоми. Усі вони спираються на:

- вивчення змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- ключові тренди розвитку (довго-, середньо- і короткострокові);
- пошук перспективних можливостей; заходи з нейтралізації факторів ризику і форс-мажорних обставин;
- аналіз потенціалу підприємства (використання сильних сторін і боротьба зі слабкими).

Виділення детермінованих подій дозволяє завчасно передбачити майбутні зміни і спланувати свої дії у відповідь. Такими детермінованими подіями можуть бути демографічні зміни, що призводять до гарантованих змін у структурі попиту.

Виділення імовірних подій дозволяє спрогнозувати їх результати у вигляді певного діапазону. Прикладами імовірних результатів можуть бути майбутні валютні курси, терміни завершення робіт, величина інфляції.

Виділення невизначених подій дозволяє завчасно побудувати дерево можливого розвитку подій. Дерево можливих подій повинно включати в себе не тільки можливі події, але і їхні наслідки та сценарії розвитку подій.

У процесі складання стратегічного плану інтегрується і координується діяльність функціональних підрозділів, які досить часто працюють відокремлено і неузгоджено.

Отже, стратегічний план – це важливий документ, який повинен бути інструментом розвитку потенціалу підприємства. У ньому викладається зміст довгострокової стратегії підприємства, ознайомлення з якою допомагає користувачам краще зрозуміти те, яким чином фірма збирається діяти у майбутньому і виконувати свою місію.

### *Питання для перевірки знань*

1. Що таке стратегічне планування та які його основні етапи?
2. Опишіть основні етапи процесу розробки стратегії.
3. Які сфери діяльності підприємства є предметом аналізу стратегічного менеджменту?
4. Що передбачає аналіз зовнішнього середовища підприємства?
5. Що передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства?
6. Як Ви розумієте поняття “стратегічні альтернативи”?
7. Що являє собою стратегічний план, основні підходи до його складання.

## ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ФОРМУВАННЯ МІСЦІ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

- 4.1 Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.
- 4.2. Місія, генеральна мета підприємства.
- 4.3. Класифікація цілей.
- 4.4. «Дерево цілей» підприємства.

### **4.1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні**

Визначення цілей — одне з головних завдань управління. Для досягнення цілей формується, функціонує та розвивається організація як цілісна система. Мета — це один з елементів поведінки та свідомої діяльності людини, що характеризується передбаченням, уявленням наслідків діяльності, шляхів досягнення бажаних та необхідних результатів за допомогою певного переліку засобів.

Практичний бік визначення цілей полягає в орієнтації на інтеграцію зусиль і за її допомогою об'єднання різнобічних дій як окремої людини, так і організації в цілому в певну упорядковану систему або процес.

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, у процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їх досягнення. Установленню цілей передують стратегічний аналіз та прогнозування тенденцій розвитку середовища організації. Однак мету не можна ототожнювати з планом або прогнозом.

*Прогноз* визначає напрямок (напрямки, можливості розвитку з різним рівнем ризиків) розвитку, *мета* — найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а *план* — шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходинок» руху до них. Мета потребує всебічного якісного оцінювання майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи. *Цілі* підприємства відбивають *концепцію його розвитку* та основні напрямки його ділової активності.

Установлення мети — це:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, визначення основного змісту стратегій та планів;
- основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації загалом, окремих її підсистем, здійснених робіт виконавцями;
- одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету; розрив між ними є «полем проблем», які треба розв'язати);

- визначення загального попереднього варіанта рішення, що задає джерела підтримки та «поле рішень», що їх треба виконати;
- вироблення «стрижня» організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.
- Функції цілей, що впливають з їхньої ролі, можна сформулювати так:
  - виправдовують існування, законність організації;
  - регулюють поведінку організації та її членів;
  - сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;
  - зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;
  - забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

*Мета в управлінні* — це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, щодо якого формулюється мета.

Зміст мети в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох характеристик (рис.4.1).



Рис. 4.1. Характеристика основних груп факторів, що визначають мету в управлінні

*Визначення мети в управлінні* — це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети. Цей процес складається з послідовності чотирьох взаємозв'язаних дій:

визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;

визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;

визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх до мети;

розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління.

## 4.2. Місія, генеральна мета підприємства

*Генеральна мета підприємства* (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища: ГМП у ринковій економіці трактується як *місія*.

*Місія* — якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «*бачення*» розвитку фірми, «*філософія існування фірми*» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства.

Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «*бачення*» його розвитку.

«*Бачення*» — погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

*Місія* складається на основі довгострокового «*бачення*» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати.

За умов, коли керівники підприємства не мають чіткого «*бачення*» того, що організація збирається робити та чим стати, їхні рішення та дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення.

«*Бачення*» дуже тісно пов'язане з *філософією функціонування підприємства*.

*Філософія функціонування підприємства* — це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

Нині домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Багато авторів вважають за потрібне починати формування та аналіз діяльності будь-якої організації з таких суттєвих категорій, як «*бачення*», *філософія існування*, цінності, що поділяються персоналом, і *місія*.

Перш ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на такі запитання:

До якої сфери належить наша нинішня діяльність?

Чим ми збираємося займатися в майбутньому?

Відповідь на ці запитання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше

відповідь на зазначені запитання в сконцентрованому вигляді визначається у *місії підприємства*.

Серед зазначених категорій місія є найбільш конкретною, оскільки вона (при правильному її формуванні) дає змогу визначити наміри та скласти попередню уяву про «обличчя» організації. Роль місії в організації унаочнює рис.4.2.

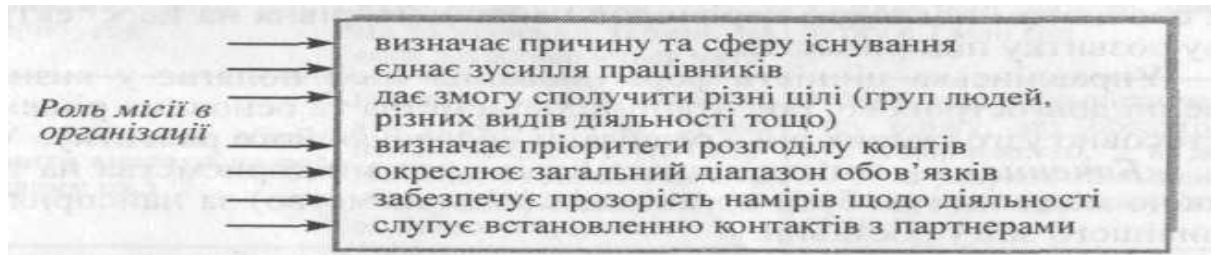


Рис.4.2. Роль місії організації

**Місія** – головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування.

Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати наступне:

- Цілі та завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, її основних ринків та основних технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма.
- Основні етично-ділові принципи по відношенню до зовнішнього середовища фірми, цінності, в які вірить організація.
- Культура організації. Який робочий клімат існує всередині фірми, яких людей приваблює цей клімат, правила та взірці поведінки.

Відомий фахівець у галузі менеджменту Х. Віссема вважає, що існує взаємозалежність між стратегією організації, її структурою та корпоративною культурою, які визначаються місією організації. Місія може бути обґрунтована та визначена лише за умови чіткого уявлення про продукцію чи послугу, яка може знайти збут на конкретному сегменті ринку, про організаційно-технологічні можливості виготовлення конкурентоспроможного продукту, про існування суспільної відповідальності фірми, що поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу є основою філософії існування підприємства в сучасних умовах.

Місія, сформульована на таких засадах, відіграє роль сили, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу поєднувати різні цілі та інтереси різних груп людей (наприклад, акціонерів, менеджерів, працівників усіх ланок, профспілок), визначити загальний діапазон обов'язків виконавців, що беруть участь у діяльності підприємства; й розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням системних і локальних пріоритетів, а також оцінити дію окремих факторів та елементів зовнішнього й внутрішнього середовища під єдиним «кутом зору» (сприяють вони чи ні виконанню місії), тобто скласти загальну «панораму бізнесу».



Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що існують за межами підприємства. Головне — це сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто «цільовий споживач», чим кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба купувати ці, а не інші товари). Можна сказати, що місія — це своєрідна текстова реклама, хоча її роль та значення для підприємства виходять далеко за межі рекламного оголошення.

*Місія* — генеральна мета, що стосується її довгострокової орієнтації на якийсь вид діяльності та відповідне місце а ринку; при цьому «місце на ринку» розглядається з таких поглядів: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Існують чіткі *правила вибору місії* (генеральної мети)<sup>1</sup> підприємства чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

*Правило 1.* Забезпечити відкрити розробку та обговорення мети серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування мети).

*Правило 2.* Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

*Правило 3.* Визначити у процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо мети, інші — усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Міжнародна теорія та практика висунули та вдосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Дельфі» тощо. Досвід показав, що тільки використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам, які існують щодо цілей розвитку та цілей управління.

### **4.3. Класифікація цілей підприємства**

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

*реальність, конкретність, досяжність* — це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність. Мета — це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;

*вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх* (а не на процес) — це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, які мають наміри досягти високих результатів та успіху,

докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;

*наукова обґрунтованість, погодженість* — це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

*вимірюваність* — це означає, що мета має бути подана кількісно чи іншим способом для оцінювання ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей;

*однозначність для сприйняття, ясність* — це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знаходити більш досконалі варіанти досягнення цілей;

*гнучкість* — можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі;

*прийнятність* — необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

*відображення змісту діяльності* — це означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Прикладом погано сформульованих цілей можуть бути: «Ми намагаємося бути лідером у галузі» або «Наша мета — вести жорстку конкурентну боротьбу».

Забезпечення вимог щодо цілей управління пов'язано з технологією їх формування.

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

1. Виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в середовищі функціонування організації;
2. Встановлення загальної мети організації;
3. Побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»);
4. Встановлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем та виконавців як інструмента забезпечення їх виконання.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- за *спрямованістю дій* цілі — зовнішні та внутрішні;
- за *напрямами діяльності на підприємстві* — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за *можливістю їх повного здійснення* — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);

- «за охопленням *рівнів управління* — цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- за *часовими характеристиками* — коротко-, середньо- та довгострокові;
- за можливістю кількісного визначення — формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;
- за *відповідною спрямованістю на види діяльності* — стратегічні, тактичні, оперативні;
- за *ступенем оновлення* — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
- за *впливом на окремі елементи підприємства* — виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
- за *характером діяльності* — цілі функціонування та цілі розвитку;
- за *пріоритетами* — основні, побічні та підтримувальні;
- за *вимірюваністю* — кількісні та якісні. Прокоментуємо деякі з класифікаційних груп.

Ступінь кількісної визначеності цілей дає змогу обрати відповідні методи аналізу та побудови «дерева цілей», що дуже важливо для подальшої організації діяльності підприємства (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Методи встановлення і аналізу цілей управління залежно від ступеня їх формалізації

Тип мети	Загальна характеристика цілей	Основний методологічний підхід	Методи аналізу та формування цілей управління
Добре структурована (формалізована)	Співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі	Дослідження операцій	Сітьові, графічні, лінійне, нелінійне, динамічне програмування, методи теорії масового обслуговування
Слабо структурована	Мета містить елементи як кількісного так і якісного змісту	Системний аналіз	Математичне моделювання, методи оптимізації, теорія ігор, імітаційне моделювання,
Неструктурована	Містить лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності виявити важко	Аналіз політики	Статистичні моделі, інструментарій соціології, метод сценаріїв, соціальні експерименти, евристичні методи

Для організації діяльності підприємства суттєвими є часові характеристики цілей. Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

*Стратегічні цілі* вказують на специфічні результати діяльності (параметри системи), яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

*Довгострокові цілі* точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

*Короткострокові цілі* точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає посісти згідно з її довгостроковими цілями.

Як видно з наведених визначень, кожна з групи цілей містить цілі, орієнтовані як всередину організації (параметри системи), так і за її межі (імідж, ринкова позиція) (рис.4.3).

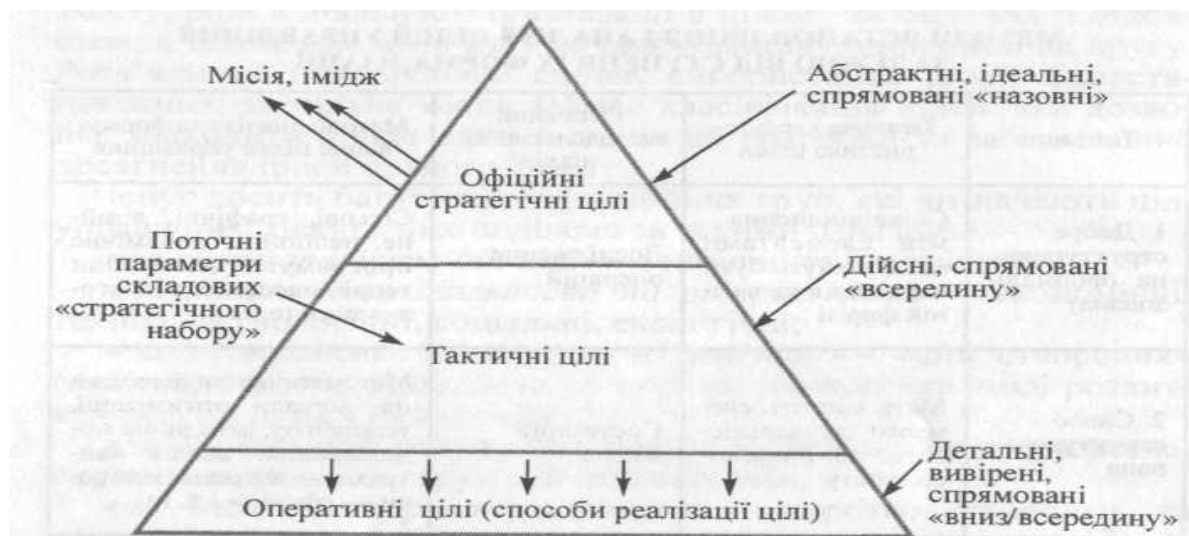


Рис 4.3. Класифікація цілей залежно від їх спрямування

Наведені визначення не уточнюють, які саме цілі має установлювати підприємство для забезпечення свого розвитку, обмежуючись термінами «специфічні результати діяльності», «бажані результати» чи «організаційні цілі». Це пояснюється, напевне, різноманітністю орієнтирів, що їх можуть визначити для себе окремі підприємства. Основний акцент робиться на тому, щоб посісти привабливу конкурентну позицію на ринку. Треба підкреслити ще й те, що обов'язковим є взаємозв'язок між стратегічними, довго- та короткостроковими цілями, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткострокові — пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість отримання результатів діяльності окремих підсистем підприємства в найближчому майбутньому. Керівники, які створюють для своєї організації систему взаємозв'язаних,

ієрархічних цілей, мають більше шансів досягнути їх, аніж ті, хто керується лише загальними орієнтирами.

Короткострокові, підтримувальні цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу. Враховуючи це, можна сформулювати ще два класифікаційних типи цілей: *прямі* та *забезпечувальні*. Для підприємства, що діє в ринковому середовищі, до *прямих цілей* належать:

- зростання прибутковості діяльності;
- справедлива винагорода персоналу;
- виконання соціальних зобов'язань;
- задоволення потреб споживачів;
- створення конкурентних переваг (конкретних);
- завоювання ринку тощо.
- До забезпечувальних (підтримувальних) цілей підприємства відносять:
- «виживання» в конкурентній боротьбі;
- нові види продукції та технології;
- професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби;
- рівень та умови виробництва тощо.

Роль суб'єктивного фактора у встановленні цілей підприємства може бути визначена через фактичне існування *номінально* та *реально існуючих* цілей. Номінальні цілі відбивають проголошені, формально встановлені та всебічно обґрунтовані орієнтири розвитку організації. До них можна віднести зростання добробуту працівників підприємства, впровадження досліджень НТП у виробництво; виконання зобов'язань щодо соціальної відповідальності перед суспільством тощо. Реально ж можуть переслідуватися зовсім інші цілі: збереження статус-кво на підприємстві для забезпечення досягнутого розподілу влади, розподіл власності на свою користь та ін. Зближенням реальних і номінальних цілей можна підвищити продуктивність організації, створити позитивний імідж.

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують *зовнішньо спрямовані* (завоювання ринку) та *внутрішньо спрямовані* цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо. Отже, установа різних цілей, нерідко суперечливих, але таких, яких можна досягти, вимагає від керівництва підприємством визначення того,

якого саме результату можна досягти в цих умовах — простору та часу з наявним потенціалом порівняно з очікуваним.

Однак досить складна класифікація не дає змоги охарактеризувати повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей, які допомагають налагодити ефективну роботу для їх досягнення. Тому, крім визнання наявності різних цілей на підприємстві, треба простежити їхню взаємодію.

### 4.3. «Дерево цілей» підприємства

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення підприємства у суспільстві.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою **декомпозиції цілей та завдань**, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, кількісно визначені завдання, які покладено в основу конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Загальний вигляд «дерева цілей» зображено на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Дерево цілей організації

*Мета* — це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, щодо якого її встановлено, і має відбивати об'єктивні умови його

існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція.

*Декомпозиція* (розукрупнювання) — це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. У даному випадку мова йде про систему цілей організації. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Розглянемо технологічні засади побудови «дерева цілей».

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання, та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

Основне правило побудови «дерева цілей» — це «повнота редукації».

*Повнота редукації* — процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

1. Мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;
2. Цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- повнота відображення процесу або явища;
  - на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
  - несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
  - декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
  - усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.
3. «Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

*Вертикальна координація цілей* дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

*Горизонтальна координація цілей* забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «know-how» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Істотним є вибір методів побудови «дерева цілей», тому що метод «дезагрегації» можна застосувати лише для формалізованих цілей а «метод забезпечення необхідних умов» — для всіх типів цілей (згідно з класифікацією, що подана в табл. 4.1.).

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: сумісна підпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

Треба зазначити також, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти здобуті результати.

*Метод дезагрегації цілей* застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують об'єкти що реально існують, або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження і передбачає використання таких понять:

1. Система (С) як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити (на рис. 4 її позначено символом «0»);

2. Підсистема (ПС) як частина більш загальної системи (на рис.4.4 її позначено цифрами 1, 2, 3, 4), в якій підсистеми є функціонально значущими; си

3. Елементи як сукупність складових елементів підсистем (на рис.4.4 їх позначено 1.1, 2.1 і ін).

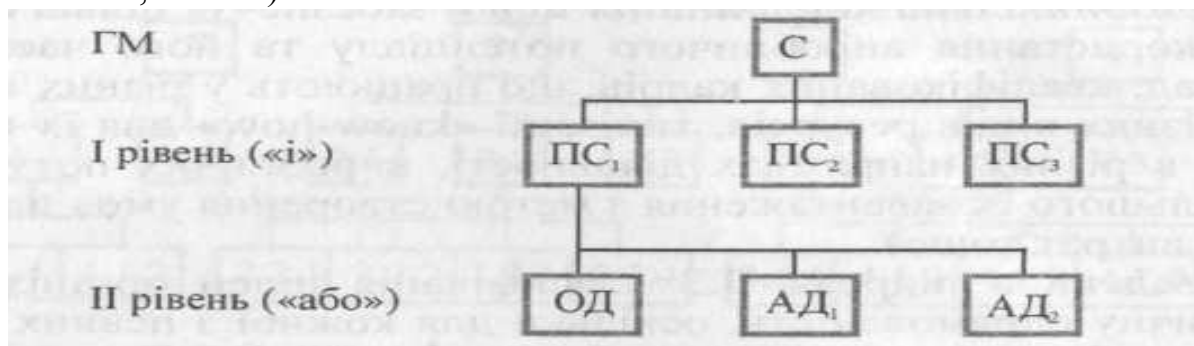


Рис. 4.5. Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації

Варто зазначити, що другий та нижчі рівні «дерева цілей» мають містити основні та альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей не містить альтернативні варіанти, а являє собою узагальнені взаємопов'язані підсистеми. Далі побудову «та/або» — «дерева цілей» методом дезагрегації виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій для їх досягнення.

Елементи «та/або» «дерева цілей» далі можна не поділяти на нижчі рівні в таких випадках:

а) якщо елемент, який аналізується, безпосередньо не пов'язаний з основною системою та не дає нічого цінного для її функціонування;

б) якщо елемент, що розглядається, є тривіальним та його існуючий варіант влаштовує дослідника та виконавця.

*Метод забезпечення необхідних умов* при побудові «дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього



підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацьовує і в більшому числі випадків. Схематично метод забезпечення необхідних умов наведено на рис.4.6.



Рис. 4.6. Побудова дерева цілей методом забезпечуючих умов

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей.

Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей 1-го рівня. Кожний наступний рівень є конкретизацією зазначених умов у термінах робіт, наприклад: 1.1 — залучення інвестицій; 1.2 — одержання кредитів; 2.1 — придбання та налагодження устаткування; 3.1 — залучення кадрів певної кваліфікації; 4.1 — зміни у структурі організації тощо.

Ієрархія цілей дає змогу відповісти на питання про відповідальність різних підрозділів та окремих виконавців за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями.

Декомпозиція цілей методом, що розглядається, дає змогу довести на нижчих рівнях (на 4-му або 7-му, залежно від складності мети та системи, відносно якої вона сформульована) окремі цілі до виконавців — підрозділів або посадових осіб. Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дають змогу визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв'язок між окремими гілками — встановити ефективну кооперацію між виконавцями.

Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше — має плановий характер, друге — характеризує поточний стан підприємства з точки зору діяльності, яку воно тепер виконує. Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке розв'язує стратегічне управління.

Цілі визначають у кількісно-якісних показниках внесок до загальних результатів, очікуваних від діяльності окремої виробничої чи управлінської

ланки, окремого менеджера чи виконавця-робітника (залежно від змісту конкретної мети та діяльності, яка пов'язана з її досягненням).

Цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності підприємства, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.

Цілі підприємства — це описані у формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти у довго- та короткостроковому періоді.

*Стратегічні цілі пов'язані:*

- з реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
- конкурентним становищем на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

Стратегічні цілі потрібно встановлювати в усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання та успіх.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою *конкретних показників*, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності. Кожне підприємство обирає та формулює свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповано так:

1. *Загальноекономічні цілі* — рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2. *Маркетингові цілі* — загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3. *Цілі виробництва* — масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4. *Фінансові цілі* — мінімізація податкового «пресу»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5. *Науково-технологічні цілі* — технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «know-how» до умов виробництва тощо;

6. *Кадрові цілі* — оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; показники, що характеризують розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності та оплати праці тощо;

7. *Організаційно-управлінські цілі* — упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

#### *Питання для перевірки знань*

1. Які аспекти відображаються в місії підприємства?
2. Що є вихідними даними для формування цілей підприємства?
3. На якому рівні управління формуються стратегії, в т.ч. і інноваційна?
4. Для чого використовується дерево цілей?
5. Визначте основні вимоги до формулювання цілей.

### **ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

- 5.1. Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі.
- 5.2. Різновиди стратегій та їх характеристика.
- 5.3. Інноваційна стратегія підприємства: її суть, етапи розробки та взаємозв'язок з загальною стратегією розвитку
- 5.4. Типологія стратегій інноваційного розвитку підприємства.
- 5.5. Стратегічний набір та стратегічна прогалина.

#### ***5.1. Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі***

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства, в т.ч. і інноваційного, управлінські рішення.

Досліджуючи суть стратегічного управління, потрібно звернути увагу на те, що цей термін, так само як деякі інші терміни (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічне управління тощо), було утворено від слова "стратегія". Отже, для визначення особливостей стратегічного аналізу необхідно зупинитися на тому, що ж таке стратегія і яке значення вона має для підприємства.

Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед. Тепер досить багато місця в економічній літературі займає питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення «стратегії як процесу» та «стратегії як результату» (кінцевого орієнтиру).

Ще у стародавній Греції існував титул стратега - воєначальника, наділеного широкими військовими та політичними повноваженнями. Мистецтво стратега, тобто стратегія, полягало у підготовці і досягненні перемоги у війнах. Стратегія передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил. Стратегію використовували Олександр Македонський, римський диктатор Юлій Цезар та інші видатні воєначальники античності.

Про мистецтво стародавніх полководців - стратегію - відомо з тих праць, які дійшли до нас з глибини століть: книги римлянина Юлія Фронтіна (I ст. н. е.) під назвою "Стратегми"; трактату китайця Сун-Цу (VI-V ст. до н. е.), автора "Мистецтва ведення війни" та деяких інших.

З часом термін «стратегія» почали застосовувати не тільки військові, але й політики та економісти. Починаючи з 1926 р., у галузі економіки під стратегією почали розуміти управління ресурсами. Особлива увага до цієї проблеми була викликана тим, що спеціалісти Бостонської консалтингової групи (BCG) визначили: зростання обсягу виробництва веде до відчутного зниження рівня витрат на одиницю продукції. В середньому подвоєння виробництва дозволяло скорочувати питомі витрати на 20%. Отже, завоювання більшої частки ринку було надзвичайно вигідним виробнику, який отримував значну перевагу перед конкурентами - нижчий рівень витрат і вищий рівень рентабельності.

Наприкінці 60-х - у середині 70-х років ситуація дещо змінилася. Високий рівень конкуренції, який невпинно зростав, змусив економістів переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії. Стратегією почали вважали не тільки правильне управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами з допомогою комплексу різноманітних дій.

У 80-х - початку 90-х років стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку.

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Що ж розуміють науковці під важливою життєдайною компонентою стратегічного управління?

За Альфредом Чандлером, стратегія — це визначення основних довготривалих цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей.

За Ігорем Ансоффом, стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. При цьому існують чотири різні групи правил: правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності фірми; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім оточенням; правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині організації; правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність.

За Т.А. Примаком, стратегія — це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія формує цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство має загальний (такий, що об'єднує всі підрозділи) напрямок роботи.

За З.Є. Шершньовою, стратегія — це комплекс програм, реалізуючи який компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках.

У більшості випадків розробку стратегій необхідно починати з нуля. Це відбувається при різкій зміні ринкової ситуації, наприклад, появи на ринку конкурентоспроможної продукції порівняно з тією, що виготовляє підприємство, або при зміні власних можливостей підприємства — обмеження потенціалу в результаті виділення окремих підрозділів з підприємства; розширення можливостей в результаті появи додаткових джерел фінансування.

На думку американських вчених А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда, стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Існують також інші визначення:

- «Стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи» (Є. І. Велесько, О. О. Биков, З. Дражек).
- «Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» (Б. Карюф),
- «Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей» (М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт),
- «Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином' таким, а не іншим» (Ш. М. Остер):
- «Стратегія – програма генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних ділей у будь-якій галузі діяльності» (Р. А. Фатхутдінов),
- «Сутність стратегії майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні» (Г. Хемел, С. К. Прахалад):

- «Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу у бізнесі і примножує її» (Б.Д Хендерсон);
- «Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» (А. Чандлер).

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів.

По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління фірмою в цілому.

По-друге, призначення цього плану – це досягнення довгострокових цілей фірми. Отже, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності.

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як "мистецтва управління" (Є.І. Велесько, О.О. Биков, З. Дражек). Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо; кожна стратегія є унікальною.

Таким чином, *стратегія* – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Реальна стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин:

1) продуманих цілеспрямованих дій;

2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється.

Як видно з рис. 5.1, стратегія – це не тільки те, що менеджери завчасно придумали і збираються зробити для здійснення певного стратегічного плану.

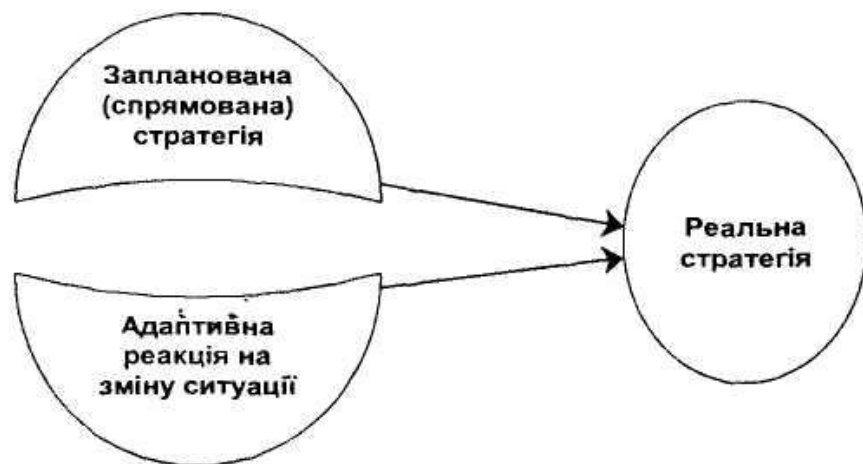


Рис. 5.1. Реальна стратегія підприємства

Обставини реального життя постійно вносять свої корективи, і тому неможливо передбачити всі стратегічні варіанти.

Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до обставин, які можуть виникнути у майбутньому.

## ***5.2. Різновиди стратегій та їх характеристика***

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією (очевидною або неочевидною). Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів фірми. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію через експліцитний процес або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства при тих чи інших обставинах. Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії відповідно поділяються на окремі групи.

1). За ієрархією в системі управління виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії.

*Корпоративна стратегія* – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (придбавати інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

*Ділова стратегія* – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів). Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг: формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

*Функціональна стратегія* існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

*Операційна стратегія* є вузкою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей стратегія, стратегія НДПКР тощо. Кожна з них вимагає окремого дослідження, але спочатку зупинимося на тих взаємозв'язках, які існують серед перерахованих функціональних стратегій (рис.5.2).

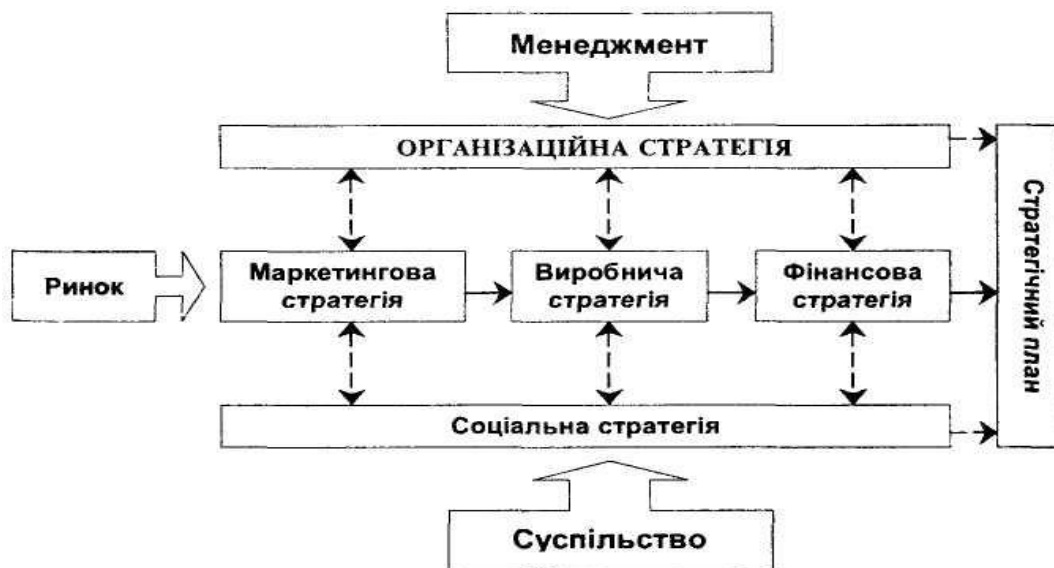


Рис. 5.2. Взаємозв'язок між головними функціональними стратегіями підприємства

Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

*Маркетингова стратегія* може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують виробничу стратегію. Такий підхід обумовлюється тим, що у ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту.

*Виробнича стратегія* – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект досліджується ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Це пов'язано з тим, що ринок капіталу (у країнах зі сформованою ринковою економікою) практично



завжди є доступним для тих фірм, які мають привабливі ідеї щодо виробництва і просування того чи іншого продукту.

*Фінансова стратегія* – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають *організаційна і соціальна*. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – *соціальна стратегія* - розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

2). За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

*Стратегія зростання* є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди. 1) стратегія інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару); 2) стратегія інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств - вертикальна чи горизонтальна інтеграція); 3) стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

*Стратегія утримання* – це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

*Стратегія скорочення* передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії "жнив" (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

3). За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

*Стратегія лідера* передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки: 1) стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку); 2) стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні

бар'єри, а фірмам – претендентам – отримати конкурентні переваги); 3) стратегія щодо перетворення фірм – претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

*Стратегія претендента (на лідерство)* – це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.). Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

*Стратегія послідовника* (фірми, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) – це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціації. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника-досить пасивна, "оборонна" стратегія.

*Стратегія новачка* – фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

4). За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії:

- 1) стратегію мінімальних витрат;
- 2) стратегію диференціації;
- 3) стратегію зосередження .

*Стратегія мінімальних витрат*, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

*Стратегія диференціації* полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки Гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

*Стратегія зосередження* може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження - найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

5). За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

*Стратегія вузької спеціалізації* характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), але є ризикованою для підприємства - якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

*Стратегія диверсифікації* передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і "страхування" свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку - збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Розглянуті нами стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано.

### ***5.3. Інноваційна стратегія підприємства: її суть, етапи розробки та взаємозв'язок з загальною стратегією розвитку***

Як відомо, стратегія фірми – це генеральна лінія фірми, спрямована на виконання головних завдань на довгий (тривалий) період з метою зміцнення своєї життєздатності і економічної потужності по відношенню до конкурентів. Вона (стратегія) визначає загальний шлях розвитку фірми і методи його досягнення.

Стратегія фірми впливає із основних цілей, які стоять перед суспільством, а також із положень Законів України „Про підприємства в Україні” і „Про підприємництво”.

В Законі України "Про підприємства в Україні" у першій і статті записано: „підприємство – основна організаційна ланка народного господарства України. Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має право юридичної особи та здійснює

виробничу, наукову-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу)”.

У Законі України „Про підприємництво”; визначаючи суть підприємницької діяльності, вказано:

„Підприємництво – це самостійна ініціатива, систематична на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку”.

Але стратегія, як уже сказано вище, не тільки завдання, але і пальний шлях розвитку і методи його досягнення. Ця проблема ускладнюється в умовах ринкових економічних відносин і одночасно набирає більшої вагомості.

Одним із основних шляхів досягнення головних цілей як народного господарства в цілому, так і окремого підприємства в умовах ринкової економіки є інноваційна стратегія фірми і менеджмент інновацій.

Інноваційна стратегія фірми містить у собі прийняття рішень відносно спрямованості наукових досліджень та конструкторських розробок, використання здобутих результатів і фінансування з метою досягнення поставлених стратегічних економічних цілей на перспективу.

Як загальна стратегія, так і інноваційна стратегія фірми в умовах конкуренції повинна не тільки забезпечити досягнення поставлених цілей, але досягнути їх з кращими результатами, інакше фірма не витримає конкурентної боротьби за ринок збуту своєї продукції тощо.

На умови і зміст формування інноваційної стратегії фірми впливають:

- позиція керівництва щодо інновацій (нововведень);
- система управління інноваціями;
- сфера фундаментальних і прикладних досліджень;
- оцінка результатів;
- відкриття;
- патенти;
- інвестиції;
- інноваційний потенціал фірми.

За своєю суттю стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими фірма керується у своїй діяльності, в тому числі і основній складовій - інноваційній діяльності. Всі ці правила можна об'єднати в чотири групи:

1. Правила, які використовуються для оцінки діяльності фірми сперта в майбутньому.

2. Правила, за якими складаються стосунки фірми з її оточенням. Вони визначають, які види продукції та технології фірма розроблятиме і яким способом досягатиме переваг над конкурентами.

3. Правила, згідно з якими устанавлюються відносини та процедура всередині фірми.

4. Правила, з якими фірма проводить оперативну роботу,

З вибором стратегії пов'язане укладання планів проведення досліджень і розробок, а також інших форм інноваційної діяльності.

Період розробки інноваційної стратегії включає наступні етапи:

- планування (складання плану реалізації мети і стратегії);
- визначення умов і організація (виявлення потреби в ресурсах для реалізації стадій інноваційного менеджменту, постановка завдань перед працівниками, організація роботи);
- виконання (проведення досліджень, здійснення розробок, реалізація планів);
- керівництво (контроль і аналіз, корегування дій, нагромадження досвіду, оцінка ефективності використання інновацій проектів, управлінських рішень тощо).

Інноваційний менеджмент базується на прийнятті високо кваліфікованих управлінських рішень. Якість прийнятого рішення залежить від використаних наукових підходів, методів моделювання, рівня автоматизації управління, мотивації рішень, що приймаються. Важливу роль у прийнятті рішень відіграють психологічні аспекти особистості інноваційного менеджера - інтуїція, розсудливість і раціональність. Приймаючи рішення, менеджер інтуїтивно спирається на особисте відчуття того, що воно правильне. В цьому випадку присутнє так зване шосте відчуття, яке приходить до менеджерів високого рівня, котрі мають багатий досвід.

Менеджери середньої ланки більше спираються на отриману інформацію. Але в усіх випадках в основі прийняття управлінських рішень є знання і досвід, здоровий глузд.

Менеджер по інноваціях повинен приймати раціональні рішення, обґрунтовані на методах економічного аналізу, технічні основи і оптимізації інноваційного процесу. А також при цьому повинен керуватися результатами оцінки ефективних можливостей підприємства: фінансового стану, наявної технологічної бази і можливості її розширення.

На результати господарської діяльності великий вплив має технічний розвиток. У зв'язку з його багатоспрямованістю і великою складністю важливого практичного значення набуває постійно здійснювана система управління інноваційними процесами на підприємстві. Процес економічного управління технічним розвитком (інноваційною діяльністю) дозволяє здійснювати ефективний вибір стратегічних програм і проектів та забезпечує належний рівень і своєчасність впровадження інноваційної стратегії у практичну підприємницьку діяльність.

Процес вибору стратегічних програм і проектів і забезпечення впровадження їх у практику включає такі основні етапи:

- встановлення цілей – визначення, ранжування, виокремлення пріоритетів;
- підготовчий – аналіз виробничих умов, підготовка прогнозу інформації;

- варіантний вибір рішень – розробка, вибір критерію та оцін ка ефективності можливих варіантів;
- програмування (планування) робіт – узгодження вибраних і прийнятих рішень, їхнє інтегрування в єдиний комплекс за ходів у межах програми технічного розвитку підприємства і на найближчу та віддалену перспективу;
- супроводження реалізації програми – контроль за виконан ням передбачених програмою заходів, проведення необхід ного корегування програм.

Цілі та пріоритети інноваційної діяльності визначаються виходячи із загальної стратегії підприємства, вони можуть ві дображати потреби розв'язання таких проблем:

- кардинального підвищення якості виготовленої продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на вітчизняному і світовому ринку;
- розробки й широкого впровадження ресурсозберігаючих технологій (передовсім енергозберігаючих);
- скорочення до максимально можливого рівня затрат ручної праці, поліпшення умов і безпеки праці;
- здійснення всебічної екологізації виробництва з метою за безпечення належної охорони навколишнього середовища.

Типовий зміст програми інноваційної діяльності підприєм ства включає:

- науково-дослідні і проектно-конструкторські роботи;
- створення, освоєння нових і підвищення якості тих, що виго товляються, видів продукції;
- запровадження прогресивної технології, модернізація та ав томатизація виробничих процесів;
- зведені результати здійснення заходів технічного розвитку.

Такий підхід у певній мірі забезпечує здійснення правильного вибору стратегічної програми і процесу впровадження ін новаційної стратегії, що в кінцевому рахунку сприяє підви щенню ефективності всієї господарської діяльності.

#### ***5.4. Типологія стратегій інноваційного розвитку підприємства.***

В контексті функціональних стратегій підприємства вагоме місце відводиться формуванню стратегії інноваційного розвитку підприємства

Роль такої функціональної стратегії зростає в наукомістких галузях, однак кожне підприємство, що змагається за свою конкурентоспроможність, має більш менш розвинену стратегію наукових досліджень. Розробка продукту, його вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Основою є маркетингові

дослідження, що «задають» вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт набирає в результаті реалізації функцій досліджень і розробок, а надто підфункції — конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Існує три типи конкурентних стратегій інноваційної діяльності:

1) *наступальна* — характерна для підприємств, які базують свою діяльність на принципах конкуренції (притаманна для малих інноваційних фірм);

2) *захисна* — (для фірм лідерів) спрямована на те, щоб втри мати конкурентні позиції фірми на існуючих ринках. Головна функція стратегії — активізувати співвідношення «витрати — результати» в інноваційному процесі. Така стратегія вимагає інтенсивних НДДКР;

3) *імітаційна* — використовується фірмами, які не є піонерами у випуску на ринок тих чи інших нововведень. При цьому копіюються основні споживчі властивості (але не обов'язково технічні особливості) інновацій, виведених на ринок малими інноваційними фірмами чи фірмами — лідерами.

Ступінь реалізації стратегії фірми щодо досягнення конкурентоспроможності товару в багатьох аспектах залежить від оптимальності організаційної форми підприємства та обраної стратегії. З огляду на підходи у реалізації інноваційної політики на підприємстві залежно від їх цілей розрізняють такі види підприємств (рис. 5.3):

- віоленти
- патієнти
- комутанти
- експлеренти .

*Віолента (силова) стратегія* — характерна для підприємств, які діють у сфері потужного, стандартного виробництва. Фундаментальне джерело сил — масове виробництво продукції хорошої (середньої) якості за низькими цінами. За рахунок цього досягається значний запас конкурентоспроможності.

Гасло підприємства: «Дешево, але пристойно» (на проти вагу девізу «І дорого, і погано»).

*Патієнтна (нішова) стратегія* типова для підприємств, які обрали шлях вузької спеціалізації для обмеженого кола споживачів. Свої дорогі та високоякісні товари вони адресують тим, кого не влаштовує звичка продукція.

Гасло підприємства: «Дорого, проте відмінно».

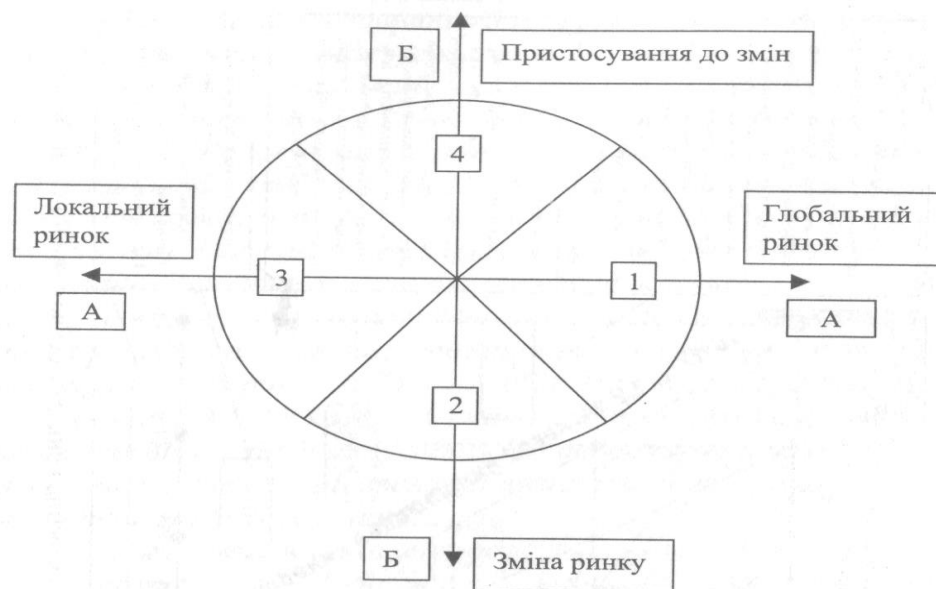
Ці підприємства називають «хитрими лисами» економіки, оскільки вони намагаються ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями.

Для вітчизняних підприємств ця стратегія може бути прийнятною, оскільки вона не закликає боротись безпосередньо з провідними корпораціями, а орієнтуватись на недоступні або непривабливі для них

сфери діяльності. Такий підхід значно підвищує шанси слабого у суперництві з сильним.

Очевидно надалі в патієнти перетворяться багато наших провідних невеликих підприємств.

*Комутантна (з'єднуюча) стратегія* передбачає діяльність в стандартному бізнесі в місцевих (локальних) масштабах. Переваги місцевого неспеціалізованого підприємства — у його кращому пристосуванні до незначних за обсягом (а нерідко і короткочасних) потреб конкурентного клієнта. Це шлях підвищення споживчої цінності не за рахунок надвисокої якості (як у патієнта), а за рахунок індивідуалізації послуги.



Умовні позначення:  
 А-А — стандартний бізнес;  
 Б-Б — спеціалізований бізнес;  
 1 — сегмент „віоленти”;  
 2 — сегмент „експлеренти”;  
 3 — сегмент „комутанти”;  
 4 — сегмент „патієнти”.

Рис. 5. 3. Стратегії інноваційних підприємств

Гасло комутантів: «Ви доплачуєте нам саме за те, що ми вирішуємо, власне, Ваші проблеми».

Віоленти і патієнти не завжди можуть задовольнити індивідуальні потреби, в цей час на "сцену" виходять комутанти, які готові використати будь-яку можливість для бізнесу. Вони отримали назву «сірих мишей». Комутантна стратегія характерна для деяких приватних підприємств.

*Експлерентна (піонерська) стратегія* пов'язана зі створенням нових або з радикальними перетвореннями старих сегментів ринку. Це першопрохідці в пошуку і реалізації революційних рішень.

Сила експлерентів обумовлена впровадженням принципів нових нововведень, вони отримують вигоду від того, що вийшли на ринок першими. Вони у 85 випадках зі 100 терплять крах, водночас за рахунок



15 випадків отримують великий технічний, фінансовий і моральний успіх. Вони вважаються рушіями НТП. Гасло експлерентів: «Краще та дешевше, якщо це вдасться».

При виборі оптимальної стратегії інноваційних підприємств доцільно використовувати матрицю, представлену на рис. 5.4.

Аналіз матриці показує, що найскладніше всього підприємствам, які орієнтуються на стратегію експлерента, адже їм для виживання необхідно одночасно підвищувати якість товарів та знижувати їх собівартість. Щоб втриматись в такому сегменті ринка за відсутності можливості вдосконалення технології чи організації виробництва, фірма змушена йти на зниження ціни товару і зменшення частки прибутку.

<i>Витрати</i>	<i>високі</i>	<b>Невдахи</b>	<b>Пацієнти, комунанти</b>
	<i>низькі</i>	<b>Віоленти</b>	<b>Експлеренти</b>
		<i>низька</i>	<i>висока</i>

Рис. 5.4. Матриця «витрати - споживча цінність товару» для вибору стратегії підприємства

Фірми комунанти і пацієнти при збереженні на попередньому рівні витрат виробництва (при збереженні технології і організації виробництва) підвищують якість товарів, що виготовляють шляхом впровадження інновацій.

Віоленти реалізують стратегію впровадження інновацій у вдосконалення технології, організації виробництва, праці та управління. Фірми, які не запровадили своєчасно інновації в товар і технологію, опиняються на місці «невдах», а ринок у відповідності з об'єктивним законом конкуренції їх витісняє.

На сьогоднішній день сучасні підприємства з метою монополізації випуску товарів по радикальним інноваціям і зменшення впливу венчурного бізнесу на кінцеві результати йдуть по шляху концентрації і диверсифікації виробництва. Зокрема, американські компанії «Дженерел моторз», «Форд мотор», «Дженерел електрик», японські «Соні», «Тайота», шведська компанія «Електролюкс», німецька «Сіменс», південнокорейська «Самсунг» та інші фірми формують свої стратегії на основі наступних принципів:

- а) диверсифікація товарів, що випускаються;
- б) поєднання в портфелі товарів, які вдосконалюються в результаті впровадження різних видів інновацій;
- в) підвищення якості товарів і ресурсозбереження за рахунок поглиблення НДДКР і активізації інноваційної діяльності;

г) застосування щодо різних видів товарів, залежно від їх конкурентоспроможності, різні стратегії: віолентів, патентів, комутантів або експлерентів;

д) розвиток міжнародної інтеграції і кооперації;

є) підвищення якості управлінського рішення тощо.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що підприємство можна ідентифікувати за типом стратегії тільки у випадку, якщо вона спеціалізується на виробництві одного виду товарів або послуги. Якщо фірма випускає різні види товарів, то може застосовувати і різні стратегії. В цьому випадку зменшується ступінь ризику в цілому по фірмі, тобто спрацьовує принцип: «Не можна класти яйця в один кошик».

В цілому, аналіз стратегій функціонування великих західних підприємств показує, що із збільшенням частки чистої конкуренції серед інших структур ринку збільшується частка експлерентної стратегії, оскільки сучасні підходи до товарної інноваційної політики орієнтуються на гасло: «Хто не ризикує, той не п'є шампанське».

*Стратегія НДПКР* базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія.

Тому при створенні нового продукту треба визначити взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту, попиту та технології, оскільки вони значною мірою впливають на тривалість життєвого циклу всього підприємства.

Якщо технологія, що використовується, дає змогу виготовляти серію виробів, головним стратегічним орієнтиром НДПКР буде створення виробів на базі вдосконалення існуючої технології. Отже, технологія — це рушійна сила розвитку підприємства, яке стає «тим, що йде за технологією». Як тільки значення «первісної» технології починає зменшуватися (можлива ситуація, коли тиражуються застарілі зразки, що втратили конкурентоспроможність), підприємство мусить бути готове перейти до іншого технологічного способу виробництва.

Прийняття рішення про перехід до нової технології або вдосконалення існуючої повинно базуватись на аналізі техніко-технологічного рівня виробництва. В Україні існують галузеві методики визначення техніко-технологічного рівня окремих виробництв та підприємств в цілому. На рис. 3. наведений приклад застосування матричної моделі для аналізу технологій, що використовується на підприємстві. Основна ідея, що закладена в цю модель — зіставлення рівня самої технології і рівня її освоєння на підприємстві. Залежно від результатів аналізу розробляються або стратегії продовження використання існуючої технології («виграшне парі»), стратегії поліпшення використання існуючої технології («надійна готівка»), стратегії «зняття врожаю» («принада») і, нарешті відмова від використання, ліквідація технологічного процесу («загін для худоби»).

Здійснення загальних конкурентних стратегій (за М. Портером) також має «чисто технологічне трактування», оскільки передбачає стратегії лідирування або послідовника в стратегіях зниження витрат або диференціації як стратегій, за рахунок яких формуються конкурентні переваги фірми.

Конструкторсько-технологічні розробки сприяють зростанню прибутковості фірми, оскільки дають змогу:

1. Знижувати собівартість продукції за рахунок досконаліших МТР та їхнього використання, а також якісних виробничо-технологічних процесів.
2. Забезпечувати нарощування обсягів виробництва та продажу продукції, що має попит, на тих самих потужностях або на створюваних, продуктивніших.
3. Створювати нові умови для виробництва конкурентоспроможних, нових продуктів тощо.

*Таблиця 5.1*

**Зв'язок загальних конкурентних стратегій та стратегій у галузі досліджень і розробок у формуванні конкурентних переваг**

Стратегія	Лідер по НДПКР	Послідовник по НДПКР
Лідер за рахунок зниження витрат (цін)	Порівняно низька собівартість нової продукції. Менші витрати при впровадженні технології. Результат — виробництво з найменшими витратами	Низька собівартість нової продукції, створеної методом копіювання конструкторських рішень і технології лідера. Відсутність витрат на НДПКР
Диференціація	Висока споживча вартість продукції з унікальними можливостями. Усі види інновацій спрямовані на створення та розвиток унікальних властивостей	Прийняття продукції, системи виробництва та збуту до потреб споживача, через використання досвіду лідера

Стратегія інноваційного розвитку пов'язана зі структурою фундаментальних і прикладних досліджень. Тут спостерігається тісний зв'язок між типом підприємства та наявним рівнем його розвитку, обраними загальними стратегіями, стратегіями маркетингу та розвитку виробництва. Акцент може робитися на окремі етапи інноваційного процесу або на створення цілісної системи НДПКР

Стратегія інноваційного розвитку — це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечує підприємству стратегічний розвиток.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства має за мету розробку та впровадження інновацій різних типів (існує кілька десятків класифікацій). Наведемо класифікацію за К. Фріманом, який розрізняв інновації «за менеджерською поведінкою», яка дає змогу сформулювати стратегії, які наведено в табл. 5.2.

Нині великого значення набувають такі суттєві характеристики нових технологій та інших інновацій, як екологічність,

аварійнобезпечність, енерго- та ресурсозбереження, інформаційна місткість тощо.

Таблиця 5.2

Модифікації інноваційної стратегії

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному відношенні
Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий вигреш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводить до ризику швидко втратити свої переваги
Імітаційна	Закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за умови високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня. У протилежному випадку — швидка втрата монопольних переваг
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Використовується на невеликих підприємствах, нерідко — залежних від великих фірм
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Ризики, пов'язані з будь-яким лідируванням, але і переваги від такої позиції на ринку основа «агресивної ініціативи»

*Патентно-ліцензійна стратегія* є важливою частиною стратегій інноваційного розвитку підприємства, оскільки дає змогу деякою мірою захистити себе від своїх конкурентів, оформлюючи патенти чи ліцензії. З іншого боку, продаж ліцензій і дозвіл користуватися «патентозахищеними конкурентними перевагами» сприяють зростанню доходів.

Як і для кожного напрямку діяльності, керівництво підприємства визначає зміст і темпи розвитку наукових досліджень та розробок, які відбито у відповідних стратегіях.

Здійснення стратегій інноваційного розвитку підприємства залежить від ресурсного, а особливо — інформаційного забезпечення та рівня кваліфікації персоналу. Тісний зв'язок стратегії інноваційного розвитку з іншими стратегіями допомагає створити інноваційну організацію, закласти підвалини її довгострокового існування.

Наведемо приклади стратегій інноваційного розвитку підприємства:

1. Пріоритетні дослідження та розробки: збільшення асигнувань; стабілізація асигнувань; зниження асигнувань; одночасне проведення фундаментальних досліджень і розробок; створення нової продукції; створення нової технології тощо.

2. Технологічні розробки (проекти): вдосконалення діючої; підтримка діючої; використання чужої технології тощо.

3. Розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти): створення нових; підтримка існуючих; розширення існуючих; удосконалення робочих місць; введення змін в організацію; згортання раціоналізації; концентрація та централізація; децентралізація та створення невеликих виробництв; децентралізація системи управління виробництвом.

4. Розробки відносно якості та продуктивності: використання концепції «груп якості»; суперавтоматизація (впровадження робото-комп'ютерної технології); система управління якістю виробництва тощо.

5. Стратегія розвитку/скорочення підсистеми НДПКР на підприємстві.

### ***5.5. Стратегічний набір та стратегічна прогалина.***

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так, М. Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура». Це зумовлено недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

1. Орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності.
2. Передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів.
3. Ототожнення стратегії й тактики діяльності.
4. Недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації.
5. Відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так звані «стратегічний набір».

*Стратегічний набір* — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Отже, стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Добре сформований стратегічний набір — той, що відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху, відповідно до обраних стратегій.

Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії. Існують такі стратегії:

- загальні для всього підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;

для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);

для кожної з функціональних підсистем підприємства;

ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів  
Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожну з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Навіть у повсякденному житті окремі люди поводяться по-різному. Перші — спочатку встановлюють собі цілі, а потім — розробляють варіанти їхнього досягнення. Інші — аналізують заходи та дії, які вважають доступними та прийнятними, а вже потім визначають результати, яких можна досягти внаслідок цих дій. Практика показує, що обидва методи працюють, однак за умов, що уявлення про шляхи досягнення цілей та цілі (результати), котрі повинні бути досягнутими, є сумісними. Ураховуючи провідну роль мети в стратегічному управлінні, не можна уявити собі ситуацію, коли керівник, що обрав для себе концепцію стратегічного управління підприємством, зовсім не прораховуватиме варіанти розвитку, оскільки для забезпечення існування в довгостроковій перспективі кожне підприємство бажає зростати та розвиватись, зміцнювати свій виробничий потенціал за рахунок власних коштів і залучених інвестицій. Для цього потрібно мати належну прибутковість та імідж надійного партнера, що формується також за рахунок досягнення високих показників ефективності. Зростання коштує дорого, й тому підприємство має оцінити темпи збільшення обсягів і зростання. Найчастіше між цілями та можливостями росту, що йому надає середовище, існує певний розрив (інтервал), який у стратегічному управлінні називають стратегічною прогалиною.

*Стратегічна прогалина* — це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Згідно з концепцією управлінського циклу, невідповідність між метою та ситуацією, що склалася в об'єкті управління, називають проблемою.

Проблема — це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, невирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються в його функціонуванні.

Залежно від цих характеристик розрізняють комплексні або специфічні, довго- або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші проблеми. Чітке уявлення про наявні проблеми, джерела та їх можливий розвиток дає змогу приймати обгрунтовані рішення з метою уникнення або пом'якшення впливу на підприємство та окремі його підсистеми.

Отже, стратегічна прогалина — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані. Як правило, прогалину компенсують уведенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають:

- пошук нових можливостей зростання;
- активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів;
- визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства;
- перерозподіл ресурсів з неперспективних та конкурентоспроможних напрямків діяльності;
- вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Для закриття (заповнення) стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз наявних і запланованих до освоєння товарів і послуг.

Метою проведення аналізу є отримання відповідей на такі запитання:

- Чи є певні «прогалини» в асортименті, які потрібно заповнити?
- Чи треба скорочувати асортимент?
- Чи є на ринку які-небудь ніші, на яких варто сконцентрувати увагу та зусилля?
- Чи можливо покращити дизайн товарів або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?
- Наскільки товари або послуги вище/нижче за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи?
- Що конкретно ми маємо зробити для створення нового, високоефективного та перспективного напрямку діяльності (бізнесу) та збільшення лояльності покупців до нашого підприємства?
- Якою має бути наша цінова стратегія (в тому числі система знижок) порівняно з конкурентами?
- Яким є рівень нашого аналізу витрат і їх потенціального зниження?



- Яким є рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та яких заходів можна вжити з метою покращення постачання матеріально-технічними ресурсами?

Якщо проаналізувати зміст цих запитань (які не вичерпають усіх сторін діяльності, спрямованої на заповнення стратегічної прогалини), то стає очевидним, що вони стосуються діяльності підприємства взагалі, а особливо — сфери управління інноваційною діяльністю. Тільки при комплексному підході до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору».

### *Питання для перевірки знань*

1. Дайте визначення стратегії.
2. Назвіть ознаки класифікацій стратегій і типи стратегій підприємства.
3. Інноваційна стратегія підприємства: її суть, етапи розробки та взаємозв'язок з загальною стратегією розвитку.
4. Які стратегії інноваційного розвитку можна виділити в стратегічному наборі підприємства?
5. Що таке стратегічний набір підприємства?
6. Які фактори визначають кількість стратегій на підприємстві?
7. Що таке стратегічна прогалина?
8. Чим відрізняється стратегія від плану діяльності підприємства?

## **ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ОСНОВНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

- 6.1. Зміст, завдання, методологія стратегічного аналізу.
- 6.2. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності.
- 6.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз.
- 6.4. Основні якісні та кількісні методи прогнозування інноваційного розвитку підприємства.
- 6.5. Методи групування у стратегічному аналізі.

### ***6.1. Зміст, завдання та методологія стратегічного аналізу***

Стратегічне управління підприємством неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу, який розглядається: 1) як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, що має високу невизначеність; 2) як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічний аналіз - це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. З допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічні управлінські рішення характеризуються такими ознаками:

- орієнтація на майбутнє (довгостроковий аспект);
- високий рівень невизначеності;
- глобальний характер і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства.

Стратегічний аналіз досліджує різні фактори і можливості, які підприємство може використати для свого розвитку. Ці фактори вивчаються комплексно, з розрахунком на довготривалу перспективу.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів його розвитку.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його позицій на ринку у довгостроковому аспекті.

Як об'єкти стратегічного аналізу, переважно, виділяють окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

Стратегічні господарські підрозділи (СГП) – це квазіавтономні підрозділи диверсифікованої компанії, структура якої організована за дивізіональною схемою. Наприклад, компанія United Technologies володіє фірмами, які розглядаються як її стратегічні господарські підрозділи: Pratt & Whitney (авіаційні двигуни), Otis (ліфти), Hamilton Standard (системи управління) та інші.

Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це окремі сегменти оточення (ринку), на які підприємство має вихід або бажає вийти.

Сектори бізнесу та окремі продукти виділяються як об'єкти стратегічного аналізу як у диверсифікованих, так і у вузькоспеціалізованих фірмах. Під сектором бізнесу у більшості випадків розуміють окремий напрям у діяльності підприємства (наприклад, виробництво мотоциклів і велосипедів – це різні сектори бізнесу мотозаводу). Найдетальніший стратегічний аналіз здійснюється за окремими продуктами ~ тобто конкретними видами товарів (робіт, послуг), що продаються (надаються) споживачам.

Концепція стратегічного аналізу передбачає, що кожне важливе рішення має прийматися на основі ґрунтовного стратегічного аналізу. Ці

рішення, переважно, мають нестандартний (інноваційний) та суб'єктивний характер. Якість таких рішень майже неможливо оцінити до того, як вони будуть реалізовані, тому підготовка стратегічного управлінського рішення завжди має бути дуже ретельною, а всі пропозиції - виваженими і обґрунтованими.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. Це майже завжди проблематично, оскільки в умовах невизначеності вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є дуже складною процедурою.

У більшості випадків стратегічний аналіз зосереджується на вирішенні трьох основних питань, важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації:

- 1) В якому становищі перебуває підприємство зараз?
- 2) В якому становищі воно повинно бути через певний проміжок часу (через три, п'ять, десять років)?
- 3) Які існують шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути?

Виходячи з цього, можна зробити висновок про основи методології стратегічного аналізу, який повинен бути озброєний такими методичними прийомами:

- прийомами оцінки поточного становища підприємства на ринку, наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, наукових та ін.), можливостей і потреб;
- прийомами прогнозування і планування різноманітних показників діяльності підприємства, а також прийомами прогнозування оцінки зовнішнього середовища;
- прийомами альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Перераховані методичні прийоми складають основу «арсеналу» прийомів, якими користуються менеджери і аналітики в процесі проведення стратегічного аналізу.

Цей процес тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи утворюють замкнений контур.

Першим етапом цього процесу є аналіз ідеї нової стратегії. Потрібно оцінити життєздатність і обґрунтованість ідеї, визначити різноманітні наслідки (можливості) і попередньо проаналізувати їх (другий етап); пересвідчитися у реальності виконання стратегії за умови виникнення можливих перешкод і обмежень (третій етап); розробити план модернізації (уточнення, пристосування, поліпшення) стратегії у нестабільному ринковому середовищі (четвертий етап); здійснити остаточну оцінку, враховуючи не тільки результати віртуального моделювання стратегії, але й досвід реалізації попередніх стратегій (п'ятий етап) і перейти до аналізу нової стратегії, ідея якої може виникнути у цей час. Отже, стратегічний аналіз – це дослідний процес, який ніколи не припиняється.

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення.

Системна модель – результат стратегічного аналізу – складається з допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. При цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві частини:

- 1) аналіз зовнішнього середовища;
- 2) аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз).

Ці частини стратегічного аналізу організаційно відокремлені одна від одної: за проведення зовнішнього аналізу відповідає комерційний відділ (служба маркетингу), а функції внутрішнього (управлінського) аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії або служби внутрішнього аудиту).

*Стратегічний аналіз зовнішнього середовища* – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

*Стратегічний аналіз внутрішнього середовища* (управлінський аналіз) – це процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей і проблем.

Стратегічний аналіз поділяється на зовнішній і внутрішній лише на організаційному і частково на методологічному рівнях. У той же час їх об'єднують спільні завдання і деякі методи, які являють собою "інтерфейс" між аналізом зовнішніх та внутрішніх стратегічних факторів.

Метод стратегічного аналізу, як й інших прикладних економічних дисциплін, базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. До першої категорії належать ті прийоми, які ґрунтуються на методі філософії або, точніше, логіки. Ці методичні прийоми є універсальними; вони можуть застосовуватися у будь-якій сфері економіки, техніки чи мистецтва.

У стратегічному аналізі використовується ряд загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін.

Наукове дослідження у стратегічному аналізі має на меті знаходження постійних відносин між двома або більше категоріями явищ. Таке дослідження включає три загальнонаукові прийоми (рис. 6.1.):

- 1) індукцію, або перехід від фактів, що спостерігаються, та окремих висновків до загальних висновків, які утворюють правила (закони);
- 2) дедукцію, або перехід від загальних висновків до інших, менш загальних, або до окремих фактів;

3) перевірку таких фактів і висновків.

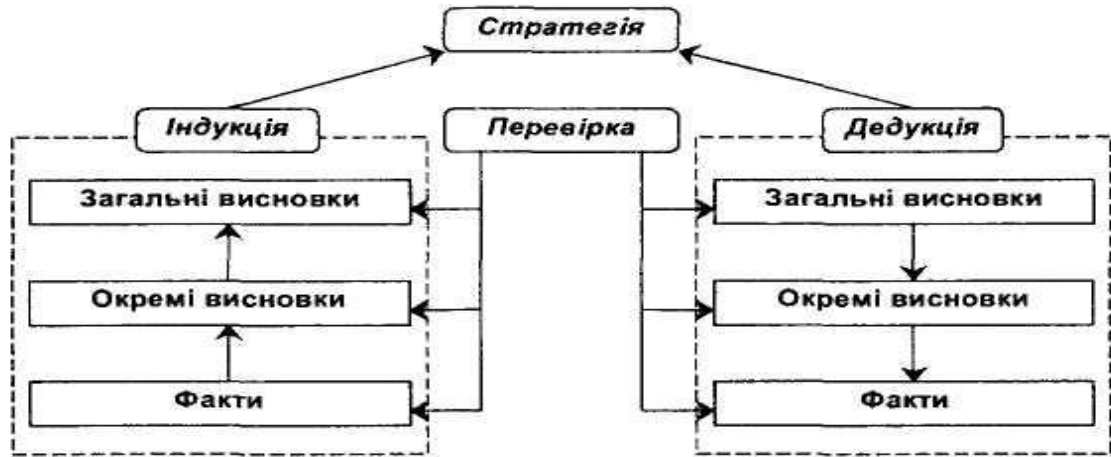


Рис. 6.1. Індукція і дедукція в процесі формування стратегій

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, яка характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ з метою формулювання правил і критеріїв (індукція) для проведення досліджень і здійснення оцінки стратегій діяльності на їх основі (дедукція). З допомогою дедукції можна отримати нові факти і висновки, які в подальшому будуть основою для індукції, причому цей процес має циклічний характер. Взаємозв'язок індукції і дедукції у стратегічному аналізі обумовлюється безперервністю економічних процесів, а факти і висновки, які фігурують у цій системі, потребують ретельної перевірки на кожному етапі.

Окрім загальнонаукових методичних прийомів у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, які залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати у 7 груп:

1) стратегічний аналіз макрооточення підприємства:

- аналіз інформаційних оглядів, проекти, звітів, статистичних довідок;
- кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки;
- економетричне моделювання;

2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):

- аналіз життєвого циклу галузі;
- аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі;
- якісні методи прогнозування;
- бенчмаркінг;
- кластерний аналіз;
- метод сценаріїв;
- імітаційне моделювання;
- методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.)

### 3) стратегічний аналіз організації.

- аналіз основних компетенцій і основних можливостей;
- аналіз вектора зростання;
- ЕТОР-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій);
- матриця BCG (матриця "Зростання / Частка", розроблена Бостонською консалтинговою групою);
- матриця GE/McKinsey (матриця "Привабливість галузі / Позиція в конкуренції");
- матриця Shell/DMP (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell);
- PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
- аналіз життєвого циклу організації;
- аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій;
- аналіз вразливості організації;
- порівняльний аналіз "цілі - план - факт - оптимізація - відхилення";
- причинно-наслідковий аналіз;

### 4) стратегічний аналіз продукту:

- аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
- аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
- аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції;
- аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту;
- аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
- аналіз впливу зацікавлених сторін;

### 5) стратегічний фінансовий аналіз:

- підготовка проєктованих фінансових звітів;
- прогнозування за методом проценту від продажу;
- стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів;
- діагностика (прогнозування) банкрутства

### 6) стратегічний інвестиційний аналіз:

- чиста приведена вартість;
- реальні опціони;
- методи формування господарського портфеля;
- методи варіантного аналізу;
- аналіз ризиків

### 7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:

- матриця вибору головної стратегії;

- аналіз ключових факторів успіху;
  - методи імітаційного моделювання;
- теорія ігор;
- теорія масового обслуговування;
  - методи сіткового аналізу;
- методи експертних оцінок;
- підготовка стратегічного плану.

Зауважимо, що у зарубіжній економічній літературі виділяють й інші методи і моделі, які використовуються для проведення стратегічного аналізу і підготовки стратегічних управлінських рішень, але у межах цього посібника вони розглядатися не будуть.

Враховуючи те, що стратегічний аналіз виконується різними людьми на різних рівнях управління підприємством чи корпорацією - починаючи від членів Ради директорів і менеджерів до безпосередніх виконавців (бухгалтерів-аналітиків, економістів, працівників відділів стратегічного планування, маркетингу, тощо), його функції суттєво "розподілені" за структурними підрозділами.

На рівні вищого керівництва і менеджерів середньої ланки найбільше застосовуються інструктивно-описові моделі, призначені для прийняття загальних рішень щодо вибору необхідної стратегії. Прикладами інструктивно-описових моделей можуть служити матриці BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, тощо.

Прогностичні і розрахунково-аналітичні методи і моделі більшою мірою застосовують економісти-аналітики, які повинні мати ґрунтовні знання з таких прикладних дисциплін як бізнес-прогнозування (Business Forecasting), економіка для менеджерів (Managerial Economics), економіка стратегії (Economics of Strategy), економетрика (Econometrics), фінансовий аналіз (Financial Analysis), проектний аналіз (Project Analysis), організація промислового виробництва (Industrial Organization) та ін. Знання усіх цих дисциплін необхідне для сучасного економіста-аналітика, оскільки вони тісно пов'язані зі стратегічним аналізом.

Необхідність глибокого вивчення параметрів зовнішнього середовища змушує менеджерів та економістів-аналітиків менше збирати й оцінювати різноманітну інформацію, отриману за допомогою спеціальних досліджень або зі спеціалізованих ділових і фінансових видань (Strategic Analysis, The Wall Street Journal, Business Week, Forbes, Fortune, в Україні - "Перспективні дослідження", "Бізнес" та ін.), довідників інформаційних агентств (Moody's, Value Line, United Business Service та ін.), звітів торговельно-промислових асоціацій і державних комітетів та комісій, банків і страхових компаній, аудиторських фірм і соціологічних служб, тощо.

Отже, у процесі проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища доводиться працювати з інформацією, що береться з аналітичних оглядів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основу

інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження вітчизняного і зарубіжного ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності підприємства.

Середовище підприємства, як правило, вивчається з системного погляду, коли підприємство розглядається як відкрита система - «вхід», «перетворювач», «вихід».

Важливу роль відіграє також аналіз параметрів маркетингової сукупності, який, використовуючи інформацію про ціну, види продукції, місця її виробництва і способи просування на ринок значною мірою впливає на рішення, що приймаються під час формування стратегії підприємства.

Під час визначення стратегічних цілей, а також вибору виду стратегії застосовуються різноманітні методи і технології прогностичного аналізу (прогнозування і передбачення), критерії вибору оптимального варіанту в умовах недостатньої інформації та високого ступеня невизначеності.

## ***6.2. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності***

В основу традиційного підходу до розуміння стратегії покладено припущення, що менеджери та економісти, застосовуючи цілу низку потужних аналітичних інструментів, можуть передбачити майбутнє будь-якого бізнесу настільки точно, щоб безпомилково вибрати правильний стратегічний напрям для нього. При цьому досить часто невизначеність майбутнього просто недооцінюється, що призводить до перебільшення ролі традиційних інструментів фінансового прогнозування та прийняття рішень, наприклад, таких як аналіз дисконтованих потоків грошових коштів.

Якщо не враховувати те, що майбутнє завжди є невизначеним, і намагатися приймати стратегічні рішення на основі протилежного припущення, такий підхід є небезпечним - недооцінка невизначеності веде до вибору тих стратегій, які не тільки ніколи не захистять підприємство від зовнішніх загроз, але й не дозволять використати можливості, які можна відшукати у "тумані" невизначеності.

Інша небезпека криється у протилежному - якщо менеджери не вміють визначати ефективні стратегії з допомогою традиційного аналізу (на основі припущення про визначеність майбутнього протягом певного періоду), вони можуть відмовитися від обтяжливих і трудомістких процедур корпоративного планування і приймати рішення виключно на основі інтуїції.

Традиційний підхід до вибору стратегії підприємства вимагає точних передбачень і, отже, досить часто скеровує менеджерів до недооцінки невизначеності. Для того, щоб це не відбувалося, потрібно добре розуміти суть і природу невизначеності.



Згідно підходу, що застосовується фахівцями консалтингової фірми McKinsey, існує чотири рівні невизначеності:

- 1) достатньо ясне майбутнє;
- 2) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- 3) майбутнє у вигляді "діапазону";
- 4) повна невизначеність майбутнього.

Згідно цієї теорії, перед тим, як проводити стратегічний аналіз з метою визначення найоптимальнішої стратегії, потрібно визначити природу невизначеності, оскільки кожен її рівень вимагає іншої стратегії.

Теоретично невизначеність у її "чистому" вигляді існує за умови, що на підприємстві немає жодної інформації про можливі у майбутньому події-тобто, попередній (прогнозний) аналіз не проводиться взагалі.

На практиці завжди існує доступна для прийняття управлінських рішень стратегічно важлива (релевантна, як її часто називають за кордоном) інформація, яка може належати до однієї з двох категорій.

Перша категорія містить інформацію про тенденції, які визначаються досить просто і не вимагають складаних процедур аналізу - це, наприклад, зміни у ринковій демографії (можуть допомогти визначити потенційний попит на продукцію чи послуги підприємства у майбутньому).

До другої категорії належать численні фактори, які стають відомими керівництву підприємства лише за умови правильного проведення складних процедур аналізу – наприклад, коефіцієнти еластичності попиту для певних категорій товарів, визначені з урахуванням взаємного впливу товарів-замінників, близьких за функціональним призначенням товарів тощо.

Невизначеність, яка все ж таки залишається навіть після найретельнішого аналізу, враховується у понятті залишкової невизначеності, яка притаманна, наприклад, наслідкам прийняття важливих законодавчих актів, що на поточний момент знаходяться на стадії обговорення, або впливу нової технології, яка все ще активно розвивається і вдосконалюється.

Отже, особи, які зустрічаються з необхідністю прийняття стратегічних рішень після проведення попереднього аналізу, повинні правильно уявити собі природу саме остаточної невизначеності.

На першому рівні (достатньо ясне майбутнє) остаточно невизначеність не є важливою для прийняття стратегічних управлінських рішень, що дозволяє зосереджуватися на розробці лише одного прогнозу, який повинен бути достатньо точним для подальшого визначення стратегії. Для того, щоб отримати цей прогноз, економісти можуть з успіхом використовувати стандартний набір інструментів стратегічного аналізу: маркетингові дослідження (опитування, анкетування), аналіз діяльності конкурентів (бенчмаркінг), аналіз ланцюга вартості, модель п'яти продуктивних сил Майкла Портера тощо.

Перший рівень невизначеності існує тоді, коли не передбачається суттєвих змін у конкурентному середовищі, законодавчій базі та

оподаткуванні, технологіях та інших факторах, що впливають на діяльність підприємства.

На другому рівні (майбутнє у вигляді низки альтернатив) остаточна невизначеність зводиться до декількох дискретних сценаріїв розвитку подій. Звичайно, з допомогою аналізу не можна однозначно визначити, який з можливих сценаріїв насправді відбудеться у майбутньому, але можна хоча би визначити імовірності. Таким чином, остаточна невизначеність на другому рівні полягає у тому, що можливі результати є достатньо зрозумілими і дискретними, але важко передбачити, який саме варіант справдиться.

Наприклад, на ринках, що характеризуються олігополією (більшість традиційних галузей економіки), основний чинник невизначеності - плани і діяльність конкурентів, пов'язані із збільшенням своєї частки ринку. Прагнення досягнути зниження рівня витрат за рахунок масштабу призводить до постійного нарощування виробничих потужностей і збільшення виробництва. Якщо хтось з конкурентів розширює виробничі площі і створює нові потужності, інші також намагаються будувати нові заводи, відкривати додаткові виробничі лінії, тощо. Кожен сценарій може бути описаний дискретними величинами, але невідомо, який саме сценарій буде реалізовано на практиці.

На третьому рівні невизначеності (майбутнє у вигляді "діапазону") можна лише ідентифікувати деякий діапазон варіантів розвитку подій у майбутньому. Дискретні (визначені) сценарії розвитку подій практично відсутні. Аналіз проводиться на основі декількох базових сценаріїв з "плаваючими" змінними. Вибір робочого сценарію здійснюється на основні індикаторів раннього попередження – показників, на основі яких можна зрозуміти певні тенденції, що склалися у зовнішньому середовищі підприємства.

Третій рівень невизначеності існує тоді, коли підприємство намагається вийти на новий географічний ринок; коли галузь, у якій знаходиться підприємство, перебуває на стадії зародження; коли мова йде про високотехнологічну (інновативну) сферу діяльності.

Наприклад, інвестор, який вивчає можливості вкладення коштів у галузь телекомунікацій, навряд чи зможе оцінити необхідні затрати та віддачу від інвестицій інакше, ніж у вигляді широкого діапазону.

На четвертому рівні (повна невизначеність майбутнього) фактично немає можливості не тільки визначити хоч якісь сценарії розвитку подій, але й описати параметри, що аналізуються, хоча би у вигляді діапазонів.

Повна невизначеність зустрічається досить рідко, але іноді доводиться брати її до уваги. Наприклад, якщо невизначеність, властива інвестиціям у високі технології, накладається на невизначеність, пов'язану з діяльністю на нових географічних ринках, прогнози щодо доцільності таких інвестицій досить важко викласти навіть у форматі широких діапазонів. Дійсно, описати у вигляді дискретних змінних такі фактори як технології, попит, затрати, робоча сила дуже проблематично.

Повною невизначеністю характеризувалися також інвестиції в економіку посткомуністичних країн на початку становлення ринкових відносин (наприклад, в економіку України та ін. країн СНД в 1991-1993 роках). У цей період практично неможливо було передбачити законодавче регулювання іноземних інвестицій, податкову політику, можливості налагодження постачання, попит та інші правові та економічні чинники. Невизначеність тільки посилювалася й завдяки політичній нестабільності.

Отже, при проведенні стратегічного аналізу обов'язково потрібно враховувати особливості середовища, у якому функціонує підприємство, і зважати на рівень невизначеності, з якою доведеться зіткнутися під час дослідження. Специфіка стратегічного аналізу на відміну від ретроспективного аналізу полягає у тому, що досить часто достовірної інформації просто немає і доводиться розробляти декілька сценаріїв для найімовірніших варіантів розвитку подій у майбутньому.

### ***6.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз***

Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс, і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз. Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як і ззовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати. Позитивні риси SWOT-аналізу у більшості випадків все ж таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

Під час вибору оптимальної стратегії для фірми аналітики користуються двома підходами:

- 1) від внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) до зовнішніх можливостей розвитку та загроз) – SWOT-аналіз;
- 2) від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином фірма може впливати на зовнішнє середовище, то другий підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності фірми. Під час застосування цих двох підходів формуються дві стратегії:

- 1) стратегія адаптації до середовища;
- 2) стратегія формування середовища.

Перша з них є результатом аналізу можливостей і загроз ринку, а друга – аналізу сильних та слабких сторін фірми. Ці дві стратегії реалізуються одночасно, оскільки фірма є відкритою системою, яка змінюється під впливом навколишнього середовища і, в свою чергу, впливає на нього.

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їх важливість та порівняти.

Сильні та слабкі сторони фірми доцільно розглядати за окремими розділами (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри), кожен з яких повинен містити низку факторів.

Під час вибору факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими і мали реальне відношення до фірми.

Необхідно також уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що - загрозою, оскільки для різних фірм однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Наприклад, інфляція у більшості випадків визначається як економічна загроза, але у деяких випадках підприємства (переважно, невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу (рис. 6.2.). Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз,
- поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз

	Сильні сторони	Слабкі
Можливості	Поле СіМ	Поле СлМ
Загрози	Поле СіЗ	Поле СлЗ

Рис. 6.2. Матриця SWOT-аналізу.

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва

призводить до зростання рівня постійних витрат, що, в свою чергу, робить підприємство більш вразливим до коливань попиту на продукцію. Або інша ситуація: зростання законодавчої стабільності і (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, являти для фірми загрозу, а не можливість.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми (рис. 6.3.):



Рис. 6.3. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія "Максі-Максі" );
- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія "Максі-Міні" );
- 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія "Міні-Максі" );
- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія "Міні-Міні" ).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Якщо сильні сторони фірми переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз (клітинка I), рекомендується *стратегія "Максі-Максі"*. У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

*Стратегія "Міні-Максі"* (клітинка II) рекомендується для фірм, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

*Стратегію "Максі-Міні"* застосовують ті фірми, які опинилися у досить поганій ситуації (клітинка III). Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати "контратаки" - завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Найгірша доля очікує фірми, що перебувають у клітинці IV. Вони вимушені застосовувати *стратегію "Міні-Міні"*, зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

*Ринкові можливості і загрози* значною мірою визначають стратегії підприємств. Залежно від загальноекономічних умов, а також ситуації на ринку в конкретній галузі, майбутня діяльність підприємства може бути як багатообіцяючою, так і безперспективною.

На практиці під час проведенні SWOT-аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому можуть бути використані дві методики:

- 1) вибираються тільки "парні" фактори можливостей і загроз (наприклад, "зростання грошових доходів населення – це можливість, а "зменшення грошових доходів населення" – загроза),
- 2) фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчим рівнем витрат – загроза, яка в прогресі аналізу немає "парної" можливості).

*Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін* рекомендується проводити як порівняльний аналіз, причому головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства. Це означає, що внутрішні фактори це, насамперед, фактори конкурентоспроможності.

Аналітики, які намагаються провести стратегічний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, повинні оцінити його відносні досягнення за цілою низкою показників, серед яких потрібно виділити такі групи:

1. Прибутковість (обсяг прибутку, прибутковість інвестованого капіталу, розмір виплати дивідендів на акцію, прибутковість по збуту та ін.).
2. Репутація (імідж), яка може бути описана такими поняттями як прихильність споживачів, довіра ділових партнерів тощо.

3. Продуктивність (витрати на одиницю продукції, середньоденний виробіток тощо).
4. Продукція, її структура і асортимент.
5. Фінансові ресурси (структура капіталу, випуск акцій, рух коштів, зміна оборотн ості капіталу, виплата дивідендів тощо).
6. Виробничі потужності, будівчі і споруди (квадратні метри, постійні витрати та інші показники).
7. Дослідження і впровадження новинок (прямий і непрямий ефект, грошові та якісні показники).
8. Організація фірми (заходи із впровадження нових управлінських структур, створення нових підрозділів).
9. Трудові ресурси (підвищення професійного рівня, робоча дисципліна тощо).
10. Соціальна відповідальність (працевлаштування безробітних, підтримка благодійних фондів і організацій тощо).

Перераховані вище показники можуть ранжуватися за важливістю ("зважуватися") або оцінюватися без зважування.

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається тільки ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Ця методика є дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зробити перший крок на шляху оцінки стратегічних позицій і перспектив розвитку фірми.

#### ***6.4. Основні якісні і кількісні методи прогнозування***

У стратегічному аналізі досить широко застосовуються різноманітні методи прогнозування параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, причому однаково важливими є і якісні (експертні), і кількісні (статистичні) методи. Ми розглянемо обидві групи методів.

*Якісні методи прогнозування* побудовані, передусім, на думках і припущеннях експертів та фахівців. Існує ціла низка методів, які передбачають використання оцінок експертів (індивідуальних і колективних).

До складу індивідуальних експертних оцінок належать: метод "інтерв'ю", за якого здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою "запитання - відповідь"; аналітичний метод, за якого здійснюється логічний аналіз певної ситуації, складаються аналітичні доповідні записки; метод написання сценарію, який базується на визначенні логіки процесу або явища у часі за різних умов.

Метод написання сценарію – це опис логічно послідовного процесу, виходячи з конкретної ситуації. Сценарії переважно розробляються на основі певних техніко-економічних характеристик і показників основних процесів виробничої і наукової бази для вирішення поставленого завдання.

Сценарій за своєю описовістю є акумулятором вхідної інформації, на основі якої повинна будуватися робота "з впровадження досліджуваної стратегії. Тому сценарій в готовому вигляді повинен підлягати ретельному аналізу. У процесі розробки сценаріїв дуже часто використовують "дерево цілей", яке призначається для аналізу систем, об'єктів, процесів, в яких можна виділити декілька структурних або ієрархічних рівнів. "Дерево цілей" будується шляхом послідовного виділення більш дрібних компонентів на нижчих рівнях.

Точка розгалуження називається вершиною. З кожної вершини має наведені методи рухомого середнього і експоненційного згладжування належать до прийомів трендового аналізу. Тренд – це тривала тенденція зміни економічних показників у часі. Під час розробки моделей прогнозування тренд є основною складовою прогнозованого часового ряду, на який вже накладаються інші складові.

Аналіз доводить, що жоден з існуючих методів не може дати достатньої точності прогнозу на 20-25 років. Метод екстраполяції не дає точних результатів на тривалий термін, тому що він базується на даних минулого і теперішнього часу, і похибка поступово збільшується в міру віддаленості прогнозу. Тому екстраполяція дає позитивні результати максимум на 5-7 років.

Для стратегічного аналізу корисними є також методи прогнозування з допомогою регресійного аналізу.

Регресійний аналіз - це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, яке використовується для визначення залежної змінної. Зміст регресійного аналізу полягає у дослідженні того, як зміна незалежних змінних впливає на залежну змінну. Один раз визначені взаємозв'язки вважаються усталеними (у вигляді рівняння регресії), а майбутні значення залежної змінної прогнозуються шляхом підстановки у рівняння певних значень незалежних змінних. Регресійний аналіз є відносно дорогим, але комплексним і надійним прийомом.

Для знаходження параметрів приблизних залежностей між двома або декількома прогнозованими величинами за їх емпіричними значеннями найчастіше застосовується метод найменших квадратів. Його зміст полягає у мінімізації суми квадратичних відхилень між величинами, що спостерігаються, і відповідними оцінками (розрахунковими величинами), розрахованими згідно з підібраним рівнянням зв'язку.

Наприклад, для побудови рівняння зв'язку між обсягом реалізації інноваційної продукції та показником продуктивності праці і рівнем оплати праці можна формально записати:

$$Y = a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2, \quad (4.4)$$

де  $Y$  – показник обсягу реалізації інноваційної продукції;  
 $a_1, a_2$  – коефіцієнти, які показують вплив відповідно продуктивності праці і рівня оплати праці на зміну обсягу реалізації;



$x_1$ ,  $x_2$  – значення продуктивності праці і рівня оплати праці відповідно;

$a_0$  – вільний член рівняння, який самостійного економічного значення не має.

Для знаходження конкретних значень коефіцієнтів  $a_0$ ,  $a_1$ ,  $a_2$ ; будується система нормальних рівнянь. Ця методика викладена у спеціальній літературі зі статистики та економетрії, тому ми детально розглядати її не будемо.

Найскладнішими серед методів кількісного прогнозування є комплексні методи економетричного моделювання. Переважно, економетричні моделі "прив'язуються" до математичної моделі цілої економіки. Складні економетричні моделі базуються на численних рівняннях регресії, які кількісно проценти у дужках вказують на пропорції моделі.

Для посилення прогностичної здатності моделі Z-коефіцієнт може трансформуватися у так званий PAS-коефіцієнт (Performance Analysis Score) – коефіцієнт, який дозволяє відстежувати діяльність компанії в часі.

PAS-коефіцієнт – це лише відносний рівень діяльності компанії, виведений на основі її Z-коефіцієнта за певний період і виражений у відсотках (від 1 до 100). Наприклад, PAS-коефіцієнт, що дорівнює 50, вказує на те, що діяльність компанії оцінюється задовільно, тоді як PAS-коефіцієнт зі значенням 5 свідчить про те, що лише 5% компаній знаходиться у гіршому становищі (незадовільна ситуація). Таким чином, підрахувавши Z-коефіцієнт для компанії, можна потім трансформувати абсолютний вимірник фінансового стану у відносний вимірник фінансової діяльності. Іншими словами, якщо Z-коефіцієнт може свідчити про те, що компанія знаходиться у стабільному чи ризикованому становищі, то PAS-коефіцієнт відображає поточну діяльність і тенденцію на перспективу.

Позитивною рисою такого підходу є його здатність поєднувати ключові характеристики звіту про фінансові результати і балансу в межах однієї моделі. Наприклад, прибуткова компанія з досить нестійким фінансовим станом може бути співставлена з менш прибутковою, але більш стійкою компанією. Таким чином, розрахувавши PAS-коефіцієнт, можна швидко оцінити фінансовий ризик, пов'язаний з цією компанією, і відповідно вибирати варіант стратегічного рішення.

### ***6.5. Методи групування у стратегічному аналізі***

На відміну від традиційного ретроспективного економічного аналізу, у стратегічному аналізі більшою мірою застосовуються матричні моделі, які є зручними інструментами двовимірного групування об'єктів дослідження або їх ознак (характеристик), а також більш потужні методи багатовимірного і аги стичного групування, такі як дискримінантний і кластерний аналіз.

Серед матричних моделей, які широко застосовуються для аналітичного групування, розглянемо одну з найпопулярніших матриць "Важливість / Результативність". Ця модель використовується під час розробки стратегії підприємства для групування та ранжування факторів конкурентоздатності, таких як рівень витрат, якість, гнучкість, тощо. В процесі аналізу вибираються лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожен з цих факторів повинен мати відповідну вагу, згідно якої оцінюється їх відносна важливість.

Однією з найважливіших процедур під час вибору і розробки стратегії є формулювання переліку факторів конкурентоздатності, які іноді в економічній літературі називають критичними факторами успіху. Ці фактори мають бути розташовані за пріоритетами згідно відносної важливості кожного з них. Наприклад, такий фактор як якість може бути розцінено як важливіший ніж асортимент, але менш важливий, ніж ціна. Після того, як перелік складено, його можуть використати для таких цілей:

- як "місток" між ринковими прагненнями фірми та різними сферами її операційної стратегії,
- для визначення напрямів удосконалення і підвищення конкурентоздатності.

Для того, щоб правильно здійснити відбір і ранжування факторів конкурентоздатності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності фірми, використовують матрицю «Важливість / Результативність» .

Існує низка інтерпретацій цієї матриці, але у класичному (базовому) варіанті передбачається, що по вертикалі вимірюється ступінь важливості факторів конкурентоздатності для клієнтів (споживачів), а по горизонталі – рівень результативності цих факторів з точки зору менеджерів.

Комбінація таких характеристик як надзвичайна важливість для споживачів і низька результативність передбачає концентрацію зусиль менеджерів, які повинні досягнути зростання результативності.

Якщо надзвичайна важливість поєднується з високою результативністю, доцільно намагатися зберігати статус-кво, оскільки це оптимальна комбінація.

У випадку, коли низька важливість поєднується з високою результативністю, доцільно проаналізувати обсяг ресурсів, що витрачається на досягнення результатів, які не потрібні.

В останньому випадку, коли і важливість, і результативність знаходяться на низькому рівні, фактори конкурентоздатності розгажуються у кінці рейтингу і практично не впливають на рішення, пов'язані з розробкою чи модифікацією стратегії фірми.

На практиці для вимірювання значень важливості та результативності факторів конкурентоспроможності майже завжди використовують детальнішу шкалу, перетворюючи матрицю у формат 4x4 або 9x9.

Шкали важливості та результативності факторів конкуретоспроможності в принципі можуть трансформуватися кожного разу, коли проводиться аналіз, тобто для різних фірм можуть бути різні критерії оцінки цих показників. Наведемо приклад того, як визначаються 9-ти позиційні шкали вимірювання для важливості факторів конкурентоздатності (з точки зору споживачів) та їх результативності (з точки зору менеджерів).

Отже, шкала важливості для споживачів може мати такий вигляд:

- визначальні фактори:

1) забезпечують вирішальну перевагу з точки зору усіх споживачів;

- головні чинники конкурентоздатності;

2) забезпечують важливу перевагу з точки зору більшості споживачів – завжди розглядаються споживачами;

3) забезпечують корисну перевагу з точки зору більшості споживачів - як правило, розглядаються споживачами кваліфікаційні фактори;

4) потрібні для того, щоб відповідати найвищим галузевим стандартам;

5) потрібні для того, щоб відповідати середнім галузевим стандартам;

6) потрібні для того, щоб знаходитися відносно недалеко від інших фірм галузі менш важливі фактори:

7)звичайно не розглядаються споживачами, але можуть стати важливішими у майбутньому; 8)майже ніколи не розглядаються споживачами і навряд чи будуть розглядатися у майбутньому;

9) ніколи не розглядаються споживачами і немає підстав вважати, що будуть розглядатися коли-небудь.

Далі наведемо шкалу результативності, що визначається менеджерами на основі попередньо проведеного бенчмаркінгу:

- краще, ніж конкуренти:

1) значно краще, ніж найближчі конкуренти;

2) помітно краще, ніж: найближчі конкуренти;

3) трохи краще, ніж: найближчі конкуренти

- так само, як конкуренти:

4) часто трохи краще, ніж: більшість конкурентів;

5) приблизно так само, як більшість конкурентів;

6) часто майже так, як більшість конкурентів

- гірше, ніж конкуренти:

7) звичайно дещо гірше, ніж: більшість конкурентів;

8) звичайно гірше, ніж: більшість конкурентів;

9) завжди гірше, ніж: більшість конкурентів.

Потрібно зауважити, що модифікована матриця "Важливість / Результативність", побудована на основі детальної 9-ти позиційної шкали,

значно відрізняється від базового варіанту. По-перше, поле матриці поділено на чотири зони інакше, ніж це було зроблено у матриці 2 x 2, а по-друге – змінено орієнтацію осей матриці (шкала результативності відмічається по вертикалі, а шкала важливості – по горизонталі).

У деяких випадках аналітики зустрічаються з необхідністю багатовимірного групування об'єктів з допомогою прийомів *кластерного аналізу*. На відміну від дискримінантного аналізу, кластерне групування не передбачає використання зразкових вибірок. Ми можемо навіть точно не знати, скільки кластерів (груп) буде нами виділено. З такою ситуацією можна зустрітися при вивченні суб'єктів ринку (споживачів, постачальників, виробників), характеристик товарів, класифікації затрат тощо. Методика кластерного аналізу базується на поняттях подібності об'єктів або їх ознак (залежно від того, що групується - об'єкти чи ознаки). З допомогою підбору найбільш "подібних" одиниць виконується розподіл сукупності на кластери (групи).

Наприклад, для прогнозування попиту на продукцію фірми досить часто потрібно проводити сегментацію цільових ринків або, точніше, сегментацію споживачів. При цьому потенційні споживачі розглядаються за сукупністю ознак, якими можуть бути: вік, стать, освіта, професія, місце проживання, схильності та ціннісні орієнтири тощо. Кластерний аналіз дозволяє сегментувати як споживачів (за принципом "знизу вгору"), об'єднуючи їх у групи з одночасним врахуванням вибраних для класифікації ознак, або групувати ознаки, тобто характеристики споживачів, в окремі кластери.

Методику кластерного аналізу можна також успішно застосовувати для групування інших об'єктів чи ознак.

Для проведення кластерного аналізу можна вибирати різні способи, наприклад, метод дендритів. Дендрит – це ламана лінія, якою з'єднані два будь-яких об'єкти з обраної нами множини (або дві будь-які ознаки об'єкта, якщо групуються ознаки об'єктів). Дендрит може розгалужуватися, але не може містити замкнених ламаних ліній.

Як міра подібності між об'єктами, тобто каналами розподілу, будуть використовуватися показники відстаней, які складають матрицю відстаней і розраховуються як абсолютне значення різниці між *i*-го та *у*-го об'єктів.

У кожному стовпці матриці відстаней вибирається мінімальне число, яке показує найменшу відмінність між певною парою об'єктів.

#### *Питання для перевірки знань*

1. Визначте місце стратегічного аналізу в формуванні стратегій підприємства.
2. Які загальнонаукові методичні прийоми використовують у процесі проведення стратегічного аналізу?
3. Які прикладні прийоми використовують у процесі проведення стратегічного аналізу?
4. Що таке невизначеність у стратегічному аналізі?

5. Які рівні невизначеності виділяють згідно підходу, що застосовується фахівцями консалтингової фірми McKinsey?
6. В чому полягає специфіка стратегічного аналізу?
7. SWOT-аналіз. Переваги та недоліки використання.
8. Особливості застосування якісних та кількісних методів прогнозування.
9. Використання методів групування в стратегічному аналізі. Формування напрямку інноваційного розвитку підприємства.

## **ТЕМА 7. СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

- 7.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні інноваційним розвитком підприємства.
- 7.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC).
- 7.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard-ASC).
- 7.4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра.

### ***7.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні інноваційним розвитком підприємства.***

Ефективне стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства важко уявити собі без гармонійної та узгодженої дії всіх управлінських функцій, серед яких далеко не останнє місце посідає стратегічне вимірювання (англ. strategic measurement). Важко уявити собі здійснення повноцінного стратегічного аналізу без належного розуміння методології вимірювання параметрів та результатів стратегій, без застосування економічно обґрунтованих мір оцінки ефективності і результативності бізнес-процесів у стратегічному аспекті. Спрощення підходів до стратегічного вимірювання або підміна його елементами фінансового та операційного вимірювання вихолощує стратегічний аналіз, "вибиває" з під нього фундамент, на якому базується підготовка обґрунтованих довгострокових управлінських рішень.

Підприємства повинні вимірювати не тільки фінансові результати, продуктивність та інші традиційні параметри господарського механізму, які служать основою для оцінки його життєздатності та прийняття поточних управлінських рішень, - потрібно вимірювати результати впровадження тих чи інших стратегій. Досить загальне та описове поняття "стратегія" при перетворенні з абстрактної ідеї у реальний проект обов'язково потребує вимірювання і оцінки. Це потрібно як для того, щоб

мати певні критерії вибору оптимальної стратегії з декількох альтернатив, аналізувати ефективність розгортання і впровадження стратегії, досліджувати результати її реалізації.

На практиці життєвий цикл стратегії вимірюється роками, а іноді десятиліттями. Протягом цього часу запланована стратегія неодноразово коректується і переглядається. Як вже зазначалося раніше, реальна стратегія складається з двох частин – запланованої стратегії і адаптивної реакції на зміни (стратегії, визначеної обставинами). Отже, стратегічне вимірювання стосується як процесу розробки стратегії, так і процесу її впровадження, тобто поширюється на весь процес стратегічного управління.

Перед тим, як дослідити роль і місце стратегічного вимірювання у системі стратегічного управління, необхідно визначити його зміст.

*Система стратегічного вимірювання* – це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей. Вибрані показники повинні обов'язково зосереджуватися саме на результатах, які, як правило, пов'язуються з оцінкою продукції (послуг) підприємства споживачами, хоча і не повинні обмежуватися тільки ними.

Природа стратегічного вимірювання дещо інша, ніж природа фінансового (фінансово-економічного) вимірювання - останнє майже виключно використовує монетарну (грошову) міру оцінки, в той час як стратегічне вимірювання більшою частиною є немонетарним. Наприклад, прихильність споживачів до певної марки товару, якість продукції чи обслуговування - типові об'єкти стратегічного вимірювання - практично не піддаються монетарній оцінці.

Якщо зробити історичний екскурс на декілька десятиліть назад, можна побачити, що перші концепції вимірювання та оцінки результатів діяльності підприємства, які з'явилися у 1920-х роках і згодом поширилися практично у всіх країнах з ринковою економікою, мали виключно фінансовий характер і являли собою досить прості моделі, наприклад, мультиплікативна модель Дюпона або коефіцієнт рентабельності інвестицій - ROI. Лише у 1990-х роках поряд з фінансовими критеріями з'явилася збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC), яка передбачає оцінку ефективності стратегії за фінансовими і нефінансовими показниками одночасно (детальніше концепція BSC розглядається у п. 7.2.).

Отже, протягом останніх років почали з'являтися збалансовані системи стратегічного вимірювання, які набагато краще підходять для потреб цільового стратегічного управління, ніж попередні - орієнтовані виключно на монетарну (грошову) оцінку результатів діяльності підприємства, в т.ч. і інноваційну.

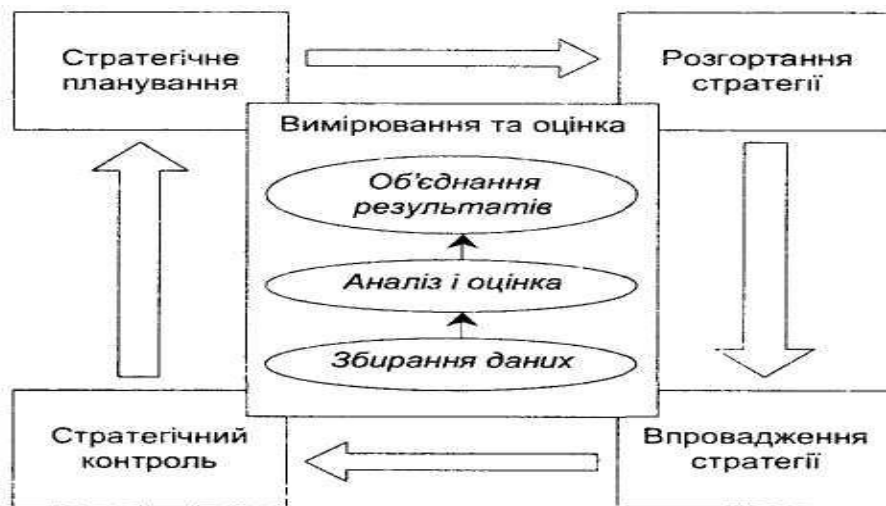


Рис. 7.1. Стратегічне вимірювання у системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Як вже відзначалося раніше, система стратегічного вимірювання є невід'ємною частиною стратегічного управління. В процесуальному аспекті вимірювання та оцінка стратегій і стратегічних альтернатив виконується у три етапи незалежно від того, на якій стадії це відбувається – стратегічного планування, розгортання стратегії, її впровадження чи стратегічного контролю.

На рис. 7.2 зображено спрощену модель руху основних потоків інформації, яку можна застосувати практично до будь-якого підприємства чи організації. В цій моделі поняття "постачальники" трактується набагато ширше, ніж у традиційному розумінні цього слова, коли мова йде про матеріально-технічне постачання. Постачанням можуть вважатися будь-які надходження у вигляді грошей, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, інформації або збільшення персоналу. Підприємство використовує ресурси, отримані на "вході" і перетворює їх у продукцію (товари, послуги), які являють цінність для кінцевих споживачів. Чим вища цінність продукту або послуги в очах споживача, тим кращим є результат, який підлягає стратегічному вимірюванню. У деяких випадках, коли важко ідентифікувати кінцевих споживачів (наприклад, у військовій сфері), результат визначається як ефективність виконання місії організації.

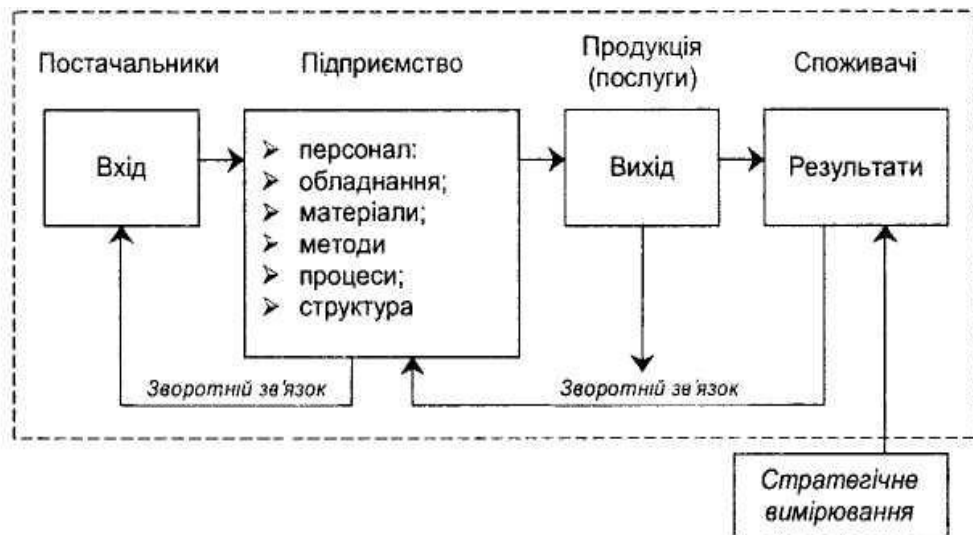


Рис. 7.2. Стратегічне вимірювання у розширеній системі "підприємство - зовнішнє середовище".

На першому етапі збираються необхідні дані, на другому ці дані аналізуються та оцінюються, а на третьому – отримані результати об'єднуються. В цілому така схема стратегічного вимірювання може мати місце і при проведенні стратегічного планування, і при здійсненні стратегічного контролю за впровадженням стратегії.

Роль системи стратегічного вимірювання та її взаємозв'язок із загальною інформаційною системою підприємства найбільш яскраво прослідковується на підприємствах, де стратегічні управлінські рішення приймаються у реальному масштабі часу (РМЧ). Низка потужних корпоративних інформаційних систем (КІС), що з'явилися на ринку протягом 1990-х років, підтримує режим роботи у РМЧ.

Принциповою вимога стратегічного РМЧ-вимірювання – не відставати від швидких, непередбачуваних змін. Процедури РМЧ-вимірювання повинні бути максимально автоматизованими, а результати – максимально конкретизованими.

Тепер коротко зупинимося на типах систем стратегічного вимірювання у РМЧ. Різновиди систем вимірювання у РМЧ визначаються відповідями на два питання:

- 1) Яке вимірювання застосовується - одиничне чи множинне ?
- 2) Що вимірюється - окремі події чи процеси?

Комбінація можливих відповідей на ці питання у матричній формі дозволяє визначити чотири типи систем РМЧ-вимірювання.

Різниця між одиничним і множинним вимірюванням є очевидною: одиничне вимірювання забезпечує отримання інформації в реальному режимі часу про одну перспективу (прогноз), а множинне - про деяку кількість перспектив (прогнозів). В той же час визначити різницю між подіями і процесами дещо складніше. Як правило, процесом вважають послідовність окремих подій, певним чином пов'язаних між собою. При



цьому повинен бути чітко визначений зміст як окремих подій, так і процесів.

Господарські події прийнято визначати як економічні та неекономічні операції, обладнання та різноманітні взаємодії між суб'єктами господарських відносин. Якщо ці події вдається чітко визначити, а окремі господарські операції та взаємодії логічно ізолювати одну від одної, процес вимірювання результатів (який може бути ітеративним процесом) значно спрощується.

Існують важливі відмінності між вимірюванням подій та процесів. Як правило, показники, орієнтовані на окремі події, є досить поширеними і стосуються ключових характеристик конкурентоздатності, таких як рівень сервісу, якість, низькі витрати чи швидкість обслуговування. Звичайно, ці показники інтегруються у бізнес-процеси, але все ж таки вони більше схожі на окремі елементи, ніж цілісну систему стратегічного вимірювання.

Показники, орієнтовані на процеси, виконують важливу функцію, дозволяючи визначити, як не відстати від конкурентів. Перевага вимірювання господарських процесів обумовлюється тим, що вони мають спільний "генетичний код" з діловими стратегіями. Тому, коли вимірюються процеси, вимірюється і виконання стратегій. У багатьох випадках результати такого вимірювання призводять до зміни стратегічного напрямку і перепроєктування ключових бізнес-процесів, тобто до реального відображення адаптивної реакції на зміни, що виникають під час реалізації стратегії.

Фактично всі типи систем РМЧ-вимірювання є хоч у чомусь корисні і прийнятні для практичного використання.

Наприклад, так звані кібернетичні моделі (або кібернетичні системи навчання) є найпростішими. Вони передбачають одиничне вимірювання та оцінку окремих подій, що є занадто вузьким підходом до стратегічного вимірювання. Проте кібернетичні моделі дозволяють зосереджувати увагу на змінах значення показників, не тільки бажаних, але й стратегічно важливих для підприємства. В цілому, нехтувати цими найпростішими системами вимірювання не можна.

Системи РМЧ-вимірювання з сенсорною інтеграцією – це крок уперед відносно кібернетичних моделей. Індикатори, які використовуються у цих системах, дозволяють не тільки всебічно дослідити окремі події, але й застосувати аналіз з використанням пріоритетів. Для однієї проєктованої події можуть розроблятися різні прогнози і сценарії, які потім ранжуватимуться за критерієм зменшення імовірності.

Системи РМЧ-вимірювання з одноелементним фокусуванням досить обмежені, але швидкі. Вони добре фокусуються на змінах, що відбуваються на підприємстві, але мають короткий часовий горизонт прогнозування і планування.

Розподілені експертні системи – найбільш розвинені серед усіх. Вони застосовуються для вирішення слабоструктурованих проблем, коли складно обрати іншу методологію вирішення проблем управління.

Отже, у процесі взаємодії різних типів систем РМЧ-вимірювання можна вирішувати різні за складністю і структурованістю завдання. Разом з тим, варто пам'ятати, що система стратегічного вимірювання - це не тільки різні категорії інформаційних технологій, але й ретельно збалансована система показників, на основі якої можна здійснювати комплексний стратегічний аналіз, узгоджувати інтереси зацікавлених в успішному розвитку бізнесу сторін і досягати масштабного бачення перспектив бізнесу. Для підприємств, що функціонують у пострадянському економічному просторі, концепція збалансованої системи показників є новою ідеєю, яка потребує тривалої практичної апробації.

## **7.2. Збалансована система показників (*Balanced Scorecard - BSC*)**

Однією з умов досягнення високого рівня ефективності бізнесу є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках діяльності. На практиці досить часто надмірна увага фокусується на монетарних (грошовій) показниках. При цьому немонетарні показники в системі управління використовувалися обмежено і відходять на другий план.

Протягом 1970-х - початку 90-х років низка вчених намагалася розв'язати цю проблему. Зокрема, ще у 1975 Стівен Керр, підсумовуючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність існування різних систем вимірювання результатів господарсько-фінансової діяльності для різних цілей, але найближче до її вирішення підійшли американські вчені Р. С. Катан і Д.П. Нортон. Ці вчені у 1990 р. досліджували системи вимірювання результатів господарської діяльності 12 великих компаній, що прагнули розширити свої вимірювальні системи шляхом включення у них показників немонетарного характеру, оскільки це дозволило би збільшити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Результати проведених досліджень призвели до формулювання концепції збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard - BSC*).

Отже, передумовою виникнення концепції BSC було прагнення керівництва багатьох підприємств посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати багатовекторну політику управління великим підприємством, потрібно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану і збалансовану систему стратегічного

вимірювання. На рис. 7.4. представлено загальну схему моделі BSC, запропонованої на початку 1990-х років Капланом і Нортонем.

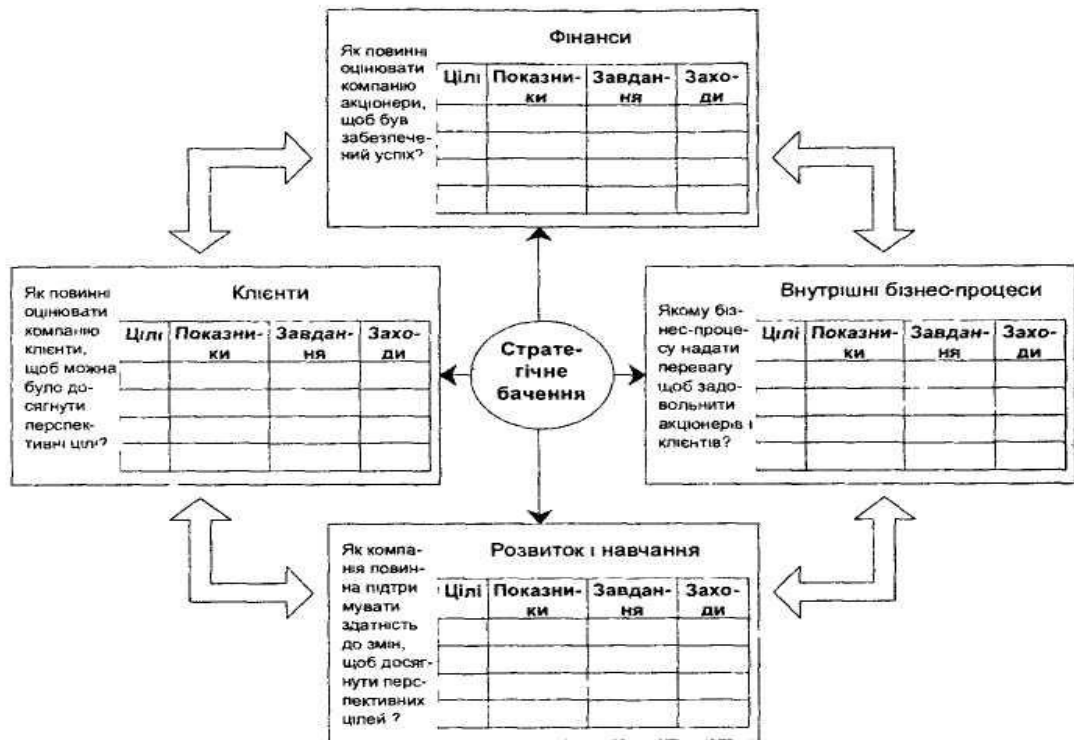


Рис. 7.4. Типова структура збалансованої системи показників (BSC)

Протягом десяти років з моменту публікації першої статті Каплана і Нортоня, присвяченої BSC, з'являлися численні модифікації базової моделі. Наприклад, Лоуренс С. Мейзел, який працював над проблемою розробки збалансованої системи показників одночасно з Капланом і Нортонем, влітку 1992 р. (через декілька місяців після Каплана і Нортоня – прим. авт.) опублікував статтю, у якій виклав свою концепцію побудови BSC. Не зважаючи на те, що Мейзел назвав свою модель альтернативною до моделі Каплана і Нортоня, насправді вона такою не є. Єдина суттєва відмінність моделі Мейзела – те, що він замінив четверту перспективу «Навчання і зростання» Каплана і Нортоня на блок індикаторів «Кадровий потенціал» (рис. 7.5).

Отже, BSC в інтерпретації Мейзела – це лише модифікація, а не альтернатива класичної BSC Каплана і Нортоня, хоча ця модифікація, очевидно, є історично першою такою спробою.

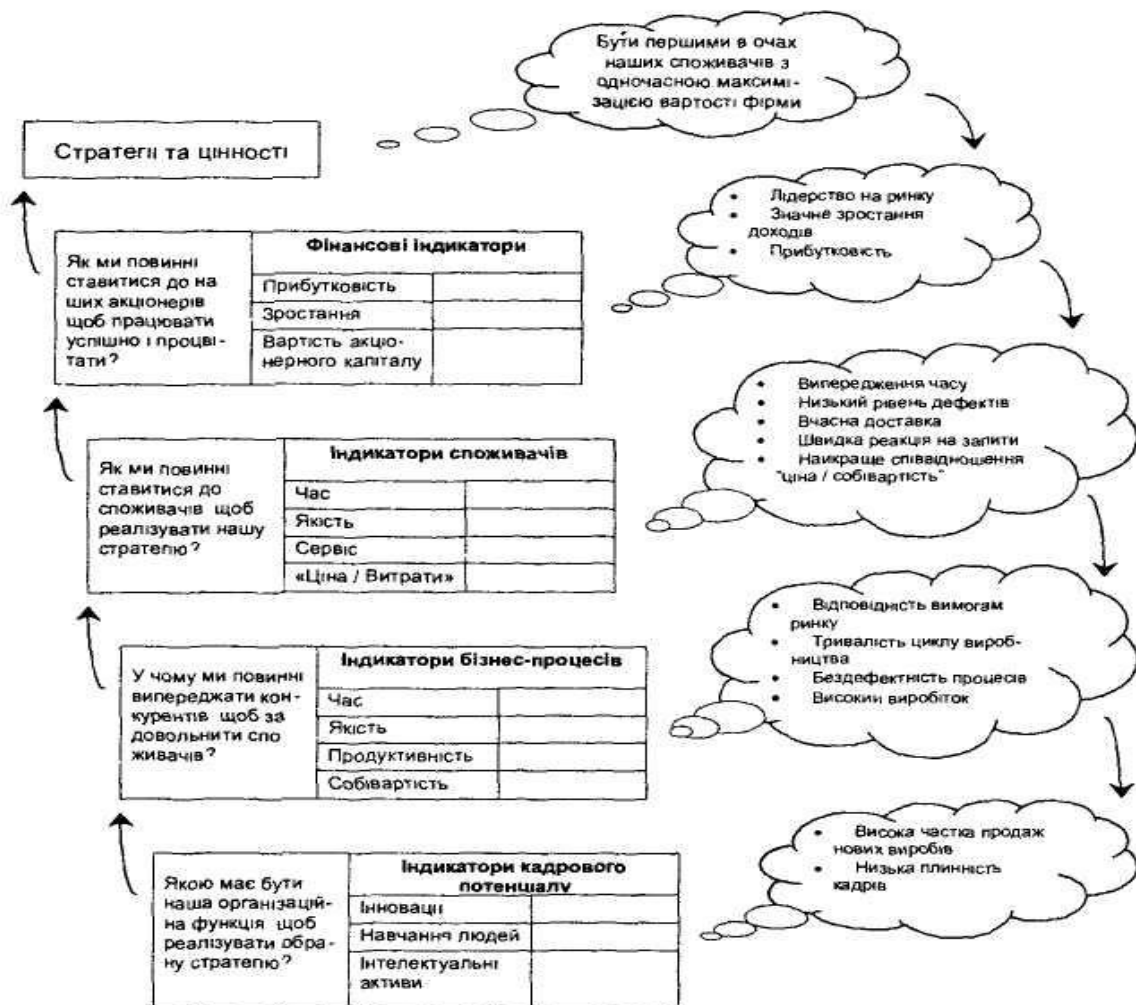


Рис. 7.5. Збалансована система показників Л. С. Мейзела

Головна заслуга Лоуренса Мейзела полягає у тому, що він розпочав вперше продемонстрував гнучкість BSC, у відсутності якої так часто звинувачують цю концепцію її опоненти. Далі нами буде розглянуто й інші модифікації класичної моделі Каплана і Нортон, які значною мірою сприяли швидкій популяризації BSC у різних галузях і різних країнах.

BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання:

- 1) як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта);
- 2) які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);
- 3) яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект новацій і навчання);
- 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

Відповіді на ці питання залежать від постановки цілей, які "виводяться" зі стратегії підприємства, а потім "переводяться" у показники системи управління.

Так званий "баланс" у концепції BSC має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними величинами

вимірювання, стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

У моделі BSC слід розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути зв'язані між собою, оскільки для отримання перших (наприклад, деякого рівня продуктивності) необхідно реалізувати другі (наприклад, досягнути потрібного рівня завантаження виробничих потужностей). На практиці увага менеджерів, як правило, концентрується на першій категорії показників, а це призводить до того, що бізнес-процеси значною мірою залишаються неконтрольованими чи слабоконтрольованими як за кількісними, так і за якісними параметрами.

BSC охоплює стратегічно важливі напрями, а поточні, так звані діагностичні співставлення фактичних і планових показників є предметом уваги інших систем вимірювання, хоча на практиці провести між ними межу досить складно.

У багатьох компаніях, які запровадили BSC, через деякий час вона почала перетворюватися на потужний засіб управління. BSC є відкритою структурою і ніщо не заважає додати до чотирьох таблиць Каплана і Нортон (див. рис. 7.4.) ще одну або дві таблиці, хоча саме концентрованість і ясність представлення є значною перевагою BSC. Разом з тим, існує позитивний досвід розширення класичної моделі Каплана і Нортон. В якості приклада можна назвати досвід компанії Nova Chemical (м. Калгарі, Канада), яка включила у структуру BSC ще одну таблицю (блок показників) під назвою "соціальна сфера" та успішно використовує її для аналізу. Цей приклад не є поодиноким.

Основна сфера впровадження BSC – це, переважно, великі міжнародні диверсифіковані компанії, такі як Mobil, Signa, A T& T, Motorola. Згідно даних на початок 2000-го року, концепцію BSC була запроваджено у 300 різних компаніях США, Канади, Німеччини, Швейцарії та інших країн. Протягом останніх двох років ця кількість зросла у декілька разів. Почали запроваджувати BSC російські, українські та білоруські підприємства.

Протягом останніх років все частіше відомі спеціалісти висловлюються на користь застосування ідеї BSC на підприємствах середнього і малого бізнесу, а також у неприбуткових організаціях і державних установах (модель BSC використовується федеральним урядом США, низкою вищих навчальних закладів, лікарень та інших установ). Ця ідея отримала серйозну підтримку: наприклад, у 1998 році автори теорії BSC Каплан і Нортон організували у м. Лінкольн (штат Массачусетс, США) консультаційну групу BSC Collaborative Inc., завдання якої полягає у підтримці (на некомерційних засадах) і поширенні у різних країнах своєї концепції. Аналогічну місію виконує Інститут збалансованих систем показників (The Balanced Scorecard Institute) – науково-дослідна організація,

яка координує діяльність різних компаній і груп, пов'язану з поширенням BSC.

Отже, концепція BSC однаково приваблива як для великих промислових компаній, так і для середніх і навіть невеликих підприємств.

Спробуємо розглянути основні проблеми, пов'язані з впровадженням BSC на конкретному підприємстві.

Для виконання цього завдання з самого початку повинна бути створена проектна група, до складу якої входять відповідальні працівники підприємства і консультанти. Саме ця група спеціалістів реалізовує проект впровадження і вона ж несе відповідальність за його успіх.

Перше завдання проектної групи - визначення цілей. З допомогою представлення обраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків проектна група визначає взаємозв'язки "причина - результат" між обраними цілями.

Далеко не всі показники, які включають у модель BSC, можна отримати з однаковими затратами зусиль. Як правило, отримання показників, які постійно формуються всередині підприємства (наприклад, показників, які походять з бухгалтерського обліку і звітності), не потребує значних зусиль з боку менеджерів та аналітиків, хоча, на жаль, є приклади того, як деякі прості, але корисні, фінансові коефіцієнти не використовуються у процесі прийняття управлінських рішень. Разом з тим, низка показників (наприклад, ринкова частка підприємства або індекс конкурентноздатності) вимагають спеціальних досліджень - менеджери вимушені витратити багато часу і зусиль для їх отримання.

У кожному випадку впровадження BSC стратегічні цілі і показники повинні визначатися індивідуально. Модель BSC може використовуватися як інструмент комплексної оцінки ефективності бізнесу лише тоді, коли показники у кожній з перспектив BSC узгоджені з системою цінностей і стратегією підприємства, а також пов'язані між собою зв'язками "причина - результат".

### **7.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard - ASC)**

Як вже згадувалося раніше, збалансована система показників, розроблена Каштаном і Нортоном, є інструментальним продовженням концепції цільового менеджменту, започаткованого Пітером Друкером. Структура BSC також носить відбиток концепції зацікавлених сторін, яка найбільш яскраво відображена в іншій системі стратегічного вимірювання - системі показників відповідальності (Accountability Scorecard –ASC). Але для того, щоб краще зрозуміти принципи побудови ASC, ознайомимося з основами теорії зацікавлених сторін.

Одним з перших ідею врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р. Фрімен у 1984 році, який доводив, що стратегічне управління фірмами приватного

сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть враховувати інтереси різних зацікавлених сторін. Іншими словами, Фрімен доводив, що акціонери отримують набагато більші вигоди у довгостроковій перспективі, якщо інтереси інших зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, менеджерів, робітників, тощо) не будуть залишатися без уваги. На думку Фрімена, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище, що прямує до глобалізації і невизначеності.

Ця теорія, безсумнівно, йшла всупереч положенням домінуючої у другій половині ХХ-го століття неокласичної економічної теорії підприємства. Більше того, автори теорії зацікавлених сторін свідомо позиціонували її як альтернативну: навіть у назві "зацікавлені сторони" відчувається прихований виклик неокласичній теорії підприємства.

Зацікавленою стороною, за визначенням Фрімена, може бути будь-яка група чи особа, яка:

- сама може впливати на досягнення цілей організації;
- на яку впливає досягнення цілей організації.

Отже, всі групи чи особи, які мають стосунок до фірми, є зацікавленими сторонами, а керівництво компанії повинно враховувати інтереси не тільки акціонерів, але й інших груп осіб та організацій. Це і є визначальна риса теорії зацікавлених сторін, хоча можна назвати ще декілька відмінностей від інших теорій:

Теорія зацікавлених сторін розглядає корпорацію як деякий організаційний об'єкт, через який численні і різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.

2. Теорія зацікавлених сторін є загальною і всебічною, але у той же час має і практичну цінність.

Потрібно відзначити, що практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, визначено співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін

Економісти, які були причетні до розробки теорії зацікавлених сторін, у своїх працях звертають увагу на досить значну кількість груп.

Вказано групи так званих первинних зацікавлених сторін, оскільки М. Кларксон виділяє також вторинні зацікавлені сторони (групи, що мають непрямі або специфічні інтереси). Очевидно, серед найбільш вагомих груп зацікавлених сторін слід виділити акціонерів (власників), постачальників, клієнтів (споживачів), менеджерів і працівників, державні (урядові) структури. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково. Наприклад, конкуренти іноді можуть бути дуже потрібні фірмі, особливо тоді, коли є загроза з боку антимонопольного комітету. Спілки захисту прав споживачів або групи активістів, об'єднані ідеєю боротьби за

чистоту навколишнього середовища, іноді також можуть суттєво впливати на досягнення цілей компанії.

Перелік зацікавлених сторін може бути досить великим, але для розробки реальної моделі управління його потрібно обмежувати декількома групами. Зручним способом впровадження теорії зацікавлених сторін у практичну сферу є використання різноманітних інструментів, призначених для стратегічного управління, аналізу та вимірювання ефективності різних аспектів діяльності фірми. Серед цих інструментів, крім BSC, розглянутої нами у попередньому питанні, потрібно виділити систему показників відповідальності (ASC), яка вперше була описана Фредом Школсом у 2000 році.

Система показників відповідальності (ASC) призначена для пошуку своєрідного "балансу інтересів" між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами.

Якщо у 1984 р. Фрімен згадував лише компанії приватного сектору економіки, коли говорив про доцільність урахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні бізнесом, то на початку 2000-х років більшість західних компаній та неприбуткових організацій тією чи іншою мірою вивчають взаємозв'язки і взаємовідносини між різними зацікавленими сторонами. Ці взаємовідносини називаються "зв'язком контрактів". Ці «контракти» (або взаємозв'язки) розглядаються як внески різних зацікавлених сторін взамін вигід та стимулів, які забезпечує компанія (організація).

Взагалі зацікавлені сторони залишаються зацікавленими лише доти, поки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені внески. В той же час внески і стимули у більшості випадків мають двосторонній характер. Наприклад, якщо взяти звичайного службовця, який обмінює свою робочу силу на заробітну плату та інші вигоди, тобто робить свій внесок у діяльність організації і отримує від неї відповідні стимули, то цей обмін має і зворотній характер - організація також робить внесок у відтворення робочої сили та забезпечення відповідного професійного рівня службовця і отримує взамін певні вигоди. Отже, внески і стимули (вигоди) мають відносний характер, що робить обмін між двома сторонами взаємним. Взаємною є також відповідальність, яку беруть на себе сторони.

Розглянемо зміст моделі ASC, у якій підприємство та зацікавлені сторони поєднуються двома типами зв'язків – внесками і стимулами (рис. 7.6). Процес практичного впровадження такої моделі здійснюється у декілька етапів.

На першому етапі необхідно ідентифікувати ключові зацікавлені сторони. На нашу думку, оптимальна кількість груп - від трьох-чотирьох до шести-восьми. Не варто занадто ускладнювати модель, оскільки орієнтація на велику кількість груп зацікавлених осіб призводить до «розмивання» стратегічних цілей і пріоритетів підприємства. Ключові зацікавлені сторони практично для будь-якого підприємства – це



споживачі (покупці, клієнти), власники (акціонери), постачальники, менеджери і персонал. До цього переліку можуть також бути зараховані кредитори (інвестори), державні органи, громадські організації тощо, але тільки за умови, що їхні внески є справді значними і важливими для підприємства. Наприклад, для підприємства, яке значною мірою залежить від кредитів банку, включення у модель ASC групи кредиторів є цілком виправданим, але якщо частка отриманих від банку кредитів у пасиві є незначною - краще цього не робити.

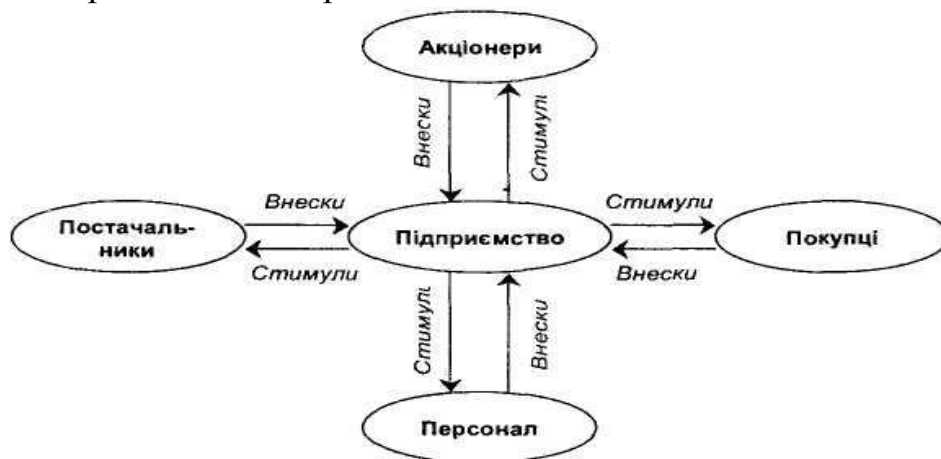


Рис. 7.6. Структура моделі Accountability Scorecard.

Далі, для кожної групи зацікавлених осіб мають бути визначені внески, які підприємство отримує від них, і стимули (вигоди), які отримують від підприємства зацікавлені сторони. Вигоди і стимули потрібно згрупувати за пріоритетами, тобто розташувати таким чином, щоб було видно найважливіші з них.

Наступним етапом є визначення головних показників для внесків і стимулів. Наприклад, головним внеском акціонерів є капітал, а отриманим взаємін стимулом – приріст ринкової вартості акцій та дивіденди.

На останньому етапі вибрані показники аналізуються і використовуються в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, послідовність впровадження моделі ASC є такою:

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.
2. Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих підприємством цим групам.
3. Ранжування внесків і стимулів за пріоритетом (важливістю).
4. Визначення показників для кожного внеску і стимулу.
5. Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Якщо провести порівняльний аналіз моделей BSC і ASC, можна відзначити дві найважливіші відмінності між ними. Перша з них полягає у тому, що у першому і другому випадках «баланс» встановлюється між

різними речами: у моделі BSC – між різними групами фінансових і нефінансових показників, а у моделі ASC – між підприємством і зацікавленими сторонами.

Друга відмінність – це зміст і кількість складових частин цих моделей. Класичний варіант BSC передбачає, як вже згадувалося раніше, побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (фінанси, клієнти, внутрішньогосподарські процеси, зростання і навчання), до яких, при потребі, без проблем можна додати п'ятий, шостий блок і т.д.

В найпростішій моделі ASC також присутні чотири блоки – менеджери, персонал, постачальники, покупці. Разом з тим, ланцюжок визначення ключових показників у кожному блоці моделі ASC дещо відрізняється від моделі BSC:

- а) модель ASC: зацікавлені сторони - внески/стимули - показники;
- б) модель BSC: ключові напрями - цілі - показники.

Отже, у моделі ASC спрямованість на інтереси зацікавлених сторін проглядається краще.

Аналіз успішності реалізації стратегії, орієнтованої на задоволення інтересів зацікавлених сторін, здійснюється таким чином: для кожного показника визначаються цільові значення (максимальне і мінімальне), які порівнюється з фактичним. Результатом-порівняння, як правило, є нормалізована оцінка, на підставі якої робляться висновки про відповідність внесків і стимулів за кожною групою зацікавлених сторін.

Потрібно зауважити, що за кожною групою зацікавлених сторін оцінка внесків робиться з точки зору користі для підприємства, а стимулів – навпаки, з точки зору максимальної користі для сторін, які взаємодіють з фірмою.

#### ***7.4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра.***

Крім систем стратегічного вимірювання BSC і ASC, одним з відомих інструментів стратегічного аналізу і контролю є модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM) тісно пов'язана з концепцією управління якістю. BEM має в цілому статичний характер; її елементами виступають стратегічні сфери і взаємозв'язки між ними, які визначаються з допомогою так званої "імовірнісної логіки".

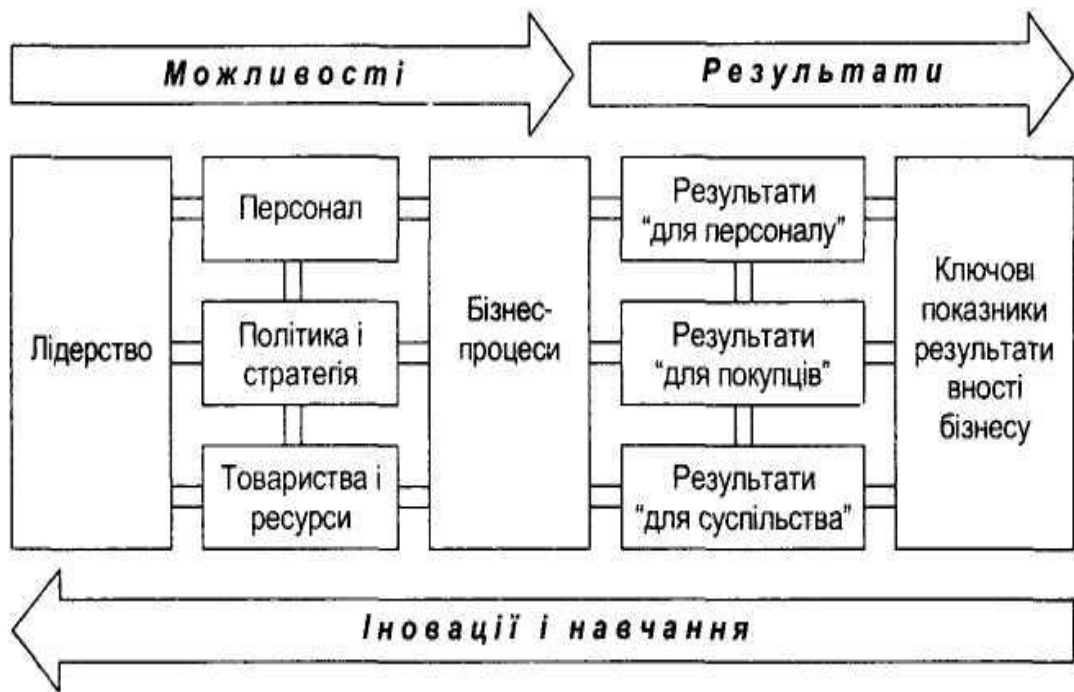


Рис. 7.7. Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM).

Незважаючи на те, що автори BEM декларують однакову цінність цієї моделі практично для всіх галузей – від сфери обслуговування до неприбуткових організацій, корисність BEM найбільш відчутна у межах тих галузей, які займаються безпосередньо промисловим виробництвом. Але, незважаючи на галузь, сфери стратегічного аналізу і контролю в моделі BEM (їх виділено дев'ять) залишаються однаковими, відрізняється лише відносна важливість, яка приписується кожній сфері і кількісно визначається з допомогою вагових коефіцієнтів.

У системі стратегічного управління BEM може застосовуватися на двох рівнях:

1. На пасивному рівні - як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно дев'яти критеріїв моделі.
2. Активний рівень здійснення щорічної перевірки результативності діяльності фірми, її управління і системи планування бізнесу; визначення змін, які потрібно внести у системи планування і управління.

Отже, ці системи стратегічного вимірювання можуть застосовуватися на підприємствах одночасно і вирішувати кожна свої задачі.

Ще одна модель вимірювання результативності стратегії, яка може розглядатися як альтернатива BSC, з'явилася у 1990 році. Вона отримала назву піраміда результативності (англ. performance pyramid). Її автори – С.Дж. МакНейр, Р.Лінч та К. Кросс – в якості базису моделі використали концепції тотального управління якістю (англ. total quality management – TQM), організації виробництва (англ. industrial engineering) та функціонального бухгалтерського обліку (англ. activity accounting).

Піраміда результативності включає чотири організаційні рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної конкурентної стратегії. Завдання щодо впровадження стратегічного бачення вищого керівництва у практичну діяльність фірми і показники ефективності її роботи розглядаються як зв'язуючі ланки між такими поняттями як стратегія та діяльність.

Завдання поширюються на фірмі зверху вниз, а показники проходять зворотній шлях – знизу вверху.

На найвищому рівні топ-менеджери формулюють стратегічне бачення – мету компанії. На другому рівні цілі господарських підрозділів формулюються у конкретніших маркетингових і фінансових термінах, починаючи від визначення цільових груп споживачів до вирішення того, які показники найбільше потрібні для вимірювання різних функціональних аспектів діяльності фірми. Третій рівень є міжфункціональним і використовується більше для зв'язку між верхніми і нижніми рівнями піраміди результативності, ніж для позначення окремого організаційного рівня фірми. Можна навіть стверджувати, що третій рівень фактично не належить до організаційної структури підприємства; він лише показує ключові показники результативності (задоволення споживачів, гнучкість, продуктивність), через призму яких маркетингові та фінансові цілі другого рівня "трансляються" на четвертий рівень піраміди. Показники, які характеризують якість продукції (послуг), своєчасність постачання цієї продукції покупцям, тривалість циклу виробництва, величину втрат, належать виключно до сфери операційної діяльності підприємства і відображаються на четвертому рівні піраміди результативності.

Якість і постачання належать до групи показників, які характеризують зовнішню результативність фірми, а тривалість циклу виробництва і величина втрат – до групи індикаторів внутрішньої результативності. Потрібно зауважити, що у піраміді результативності показники представлені селективно, тобто на практиці їх може бути значно більше.

Результативність діяльності на різних організаційних рівнях вимірюється з різною періодичністю. На найнижчому – четвертому рівні піраміди показники можуть розраховуватися щоденно, щотижнево або щомісячно. На вищих рівнях вимірювання відбувається не так часто – один раз у квартал, півріччя, рік. Крім того, на думку Мак Нейра та його співавторів, на вищих рівнях піраміди перевага повинна надаватися фінансовим показникам, які мають інтегруватися з нефінансовими (кількісними та якісними) показниками на нижчих рівнях таким чином, щоб керівництво підприємства ясно бачило, які чинники впливають на найважливіші фінансові індикатори.

Піраміда результативності та інші розглянуті раніше системи стратегічного вимірювання слід розглядати як різні погляди на проблему вимірювання результативності діяльності підприємства у відповідності з

обраною стратегією. Якщо стратегія "не працює", це відображається через відповідні показники. Крім того, моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності дозволяють розпізнати причини (фактори), які вплинули на зміну становища підприємства у кращий чи гірший бік. Отже, системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей і завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічний план.

#### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Характеристика систем стратегічного вимірювання.
2. Особливості збалансованої системи показників.
3. Використання системи показників відповідальності.
4. Переваги та недоліки моделі ділової переваги (BEM) і піраміди результативності МакНейра.

### **ТЕМА 8. СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

8.1. Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства. Основні показники для оцінки техніко-технологічного стану підприємства.

8.2. Суть, основні принципи, критерії та показники вимірювання ефективності інновацій.

8.3. Оцінка ефективності реалізації та використання інновацій.

8.4. Комплексна оцінка інноваційної діяльності підприємства.

#### ***8.1. Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства***

Впровадження інновацій у підприємницьку діяльність здійснюється задля розвитку виробництва, підвищення його ефективності і забезпечення виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Таке розуміння інноваційної діяльності вимагає проведення конкретного аналізу діяльності підприємства, вивчення інноваційного процесу на всіх його етапах.

*Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства* – це метод дослідження результативності інноваційної діяльності за даними обліку, звітності та іншої техніко" економічної інформації.

Тому економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства повинен охоплювати всі сторони роботи підприємства, порівнюючи результати після впровадження інновацій з показниками до впровадження їх. Також необхідно визначити ефективність вкладених інвестицій в інноваційну діяльність і термін їх окупності.

Незалежно від того, на удосконалення яких процесів чи виду діяльності була спрямована інновація, у всіх випадках повинна зростати ефективність діяльності і підприємство повинно отримати кошти на покриття витрат, пов'язаних з інновацією.

Ефективність інвестицій, вкладених у інновації, визначається за формулою:

$$E_{\text{інв}} = \Delta\Pi_p / \Sigma_{\text{інв}}$$

А термін окупності - за наступною формулою:

$$T_{\text{ок}} = \Sigma_{\text{інв}} / \Delta\Pi_p$$

де  $E_{\text{інв}}$  - коефіцієнт ефективності інвестицій, вкладених в інновації;

$T_{\text{ок}}$  - термін окупності;

$\Sigma_{\text{інв}}$  - сума вкладених інвестицій;

$\Delta\Pi_p$  - приріст прибутку від впровадження у виробництво відповідного нововведення (інновації).

Оціночними показниками техніко-технологічного стану підприємства є наступні показники:

- фондвіддача;
- фондоозброєність;
- механоозброєність праці;
- енергоозброєність праці;
- трудомісткість продукції;
- продуктивність праці;
- частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції;
- середній вік застосовуваних технологічних процесів;
- коефіцієнт використання сировини і матеріалів;
- рівень утилізації відходів виробництва;
- надійність, довговічність продукції;
- питома металомісткість;
- середній строк експлуатації;
- частка прогресивних видів обладнання в загальній кількості;
- частка технологічно та економічно застарілого обладнання в загальному парку;
- частка екологічно чистої продукції;
- ступінь охоплення робітників механізованою працею;
- частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці;
- коефіцієнт фізичного зносу устаткування;
- коефіцієнт оновлення обладнання;
- коефіцієнт вибуття обладнання;
- коефіцієнт використання обладнання;
- коефіцієнт ритмічності;
- коефіцієнт змінності роботи устаткування;

- коефіцієнт використання робочого часу;
- коефіцієнт використання кваліфікації робітників;
- рівень забруднення природного середовища;
- коефіцієнт обороту нормованих оборотних коштів;
- питома вага працівників управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу.

- коефіцієнт ефективності управління.

Всі ці показники можна звести в наступні групи, що характеризують:

- ступінь технічної оснащеності праці;
- рівень прогресивності технології;
- технічний рівень устаткування (обладнання);
- рівень механізації та автоматизації праці;
- рівень організації підприємницької діяльності;
- рівень управління підприємством.

Всі вони у взаємозв'язку характеризують ефективність підприємницької, в тому числі інноваційної діяльності підприємства.

## **8.2. Суть, основні принципи, критерії та показники оцінювання ефективності інновацій**

Принципи вимірювання ефективності інновацій впливають із суті розуміння самої інновації.

Як відомо, інновація – це використання в тій чи іншій сфері суспільної діяльності (виробництві, економічних, правових і соціальних стосунках, науці, культурі, освіті тощо) результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, спрямованих на удосконалення соціально-економічної діяльності, тобто використання чогось нового, прогресивного, перспективного. Але це нове, прогресивне, перспективне не завжди з повною яскравістю проявляється на поверхні. Його треба виявити, сприйняти, переконатися, довести при організації фінансування інноваційних проектів, визначити їх привабливість для інвесторів. Інновація, інноваційний проект є моделлю майбутньої інновації, позаяк кожна інновація повинна працювати на перспективу, прогресивний розвиток того чи іншого підприємства, галузі, народного господарства в цілому.

Виходячи із цього поняття інновації і завдань, що стоять перед інноваціями порівняно із "звичайними" інвестиційними проектами, реалізація інновацій має наступні принципові особливості:

1. Вищий ступінь невизначеності параметрів проекту (прогнозованих результатів, термінів розробки і реалізації, витрат доходів), що суттєво зменшує достовірність попередньої фінансової оцінки проекту. Це вимагає додаткових критеріїв відбору, що ґрунтуються на зборі великої кількості необхідної інформації, щоб не виконувати додаткової роботи, яка призвела би до зростання витрат на розробку проекту;

2. Орієнтація на довгострокові результати, що вимагає суворого підходу до прогнозування результатів та до врахування фактору часу;

3. Необхідність залучення висококваліфікованих досвідчених наукових фахівців;

4. Можливість припинення реалізації проекту без суттєвих втрат матеріальних і грошових ресурсів. Причини припинення реалізації проекту можуть бути різні, наприклад, неможливість подальшого фінансування проекту, виявлення прорахунків ефективності чи доцільності інновації тощо;

5. Висока ймовірність отримання вищих результатів проекту, які не очікувались, проте мають комерційну привабливість. Це дає можливість розраховувати на швидку дифузію проекту і на потенційно високі прибутки.

Враховуючи ці принципові особливості щодо розробки і впровадження в практичну діяльність інновацій, підприємство-інноватор оцінює свої виробничі (ресурсні) та фінансово-економічні можливості і вибирає найпривабливіший з його точки зору проект інновацій. Аналізує кон'юнктуру ринку, діагностує виробничі потужності і асортимент продукції, адміністративно-управлінський та науково-технічний персонал фірми.

Необхідний підприємству варіант нововведення повинен задовольняти декілька основних критеріїв, найголовнішими серед яких є ринковий потенціал та розмір очікуваного прибутку.

Виходячи із таких вимог в сучасних умовах, коли виконуються комп'ютерні розрахунки привабливості проектів, в американських фірмах використовують до 30 критеріїв відбору проекту. Вибір здійснюється на основі системи бальної оцінки запропонованих результатів з урахуванням коефіцієнтів вагомості кожного з критеріїв.

При визначенні привабливості проекту, інвестор надає важливого значення таким фінансово-економічним факторам: сумі інвестицій, терміну окупності, рентабельності (ефективності), чистому доходу.

Особливого значення ці показники набувають при залученні стратегічного інвестора фінансової установи, яка спроможна профінансувати інновацію.

Однак бувають випадки, коли фінансово-економічні фактори відіграють не головну роль, а другорядну: наприклад, при реалізації екологічних інноваційних програм або програм у культурно-освітній діяльності, які майже завжди є збитковими.

Таким чином, інвестиційна привабливість інноваційного проекту залежить як від фінансово-економічних, так і від позаекономічних факторів. В усіх випадках фінансова політика в інноваційній діяльності пов'язана з мобілізацією капіталу і, виходячи із життєвих циклів інновацій, на початковій стадії інноваційної діяльності необхідно забезпечити інвесторів необхідним капіталом, оскільки цикл створення інновацій є збитковим. Після мобілізації капіталу для інноваційної діяльності



необхідно забезпечити розгортання наукових розробок з метою отримання науково-технічної інформації. Після цього настає етап матеріалізації цієї інформації, розробка технологічного процесу, створення досліджених взірців, доведення до серійного виробництва. З виходом на ринок інновація стає прибутковою, настає зрілість. На етапі зрілості підприємство отримує максимальні прибутки і має можливість забезпечити нагромадження капіталу, який надалі можна використати в інноваційній діяльності.

На основі перерахованих основних принципів вимірювання ефективності інновацій сформовані критерії і основні показники інноваційної діяльності.

Після відбору інноваційного проекту для реалізації настає відповідальний етап - використання інновацій і за рахунок цього - отримання відповідного ефекту.

Розрізняють наступні види ефекту від реалізації інновацій:

- економічний (вартісні показники);
- науково-технічний (новизна, корисність, надійність);
- фінансовий (фінансові показники);
- ресурсний (споживання того чи іншого виду ресурсів);
- соціальний (соціальні результати);
- екологічний (шум, випромінювання та інші показники фізичного стану навколишнього середовища).

Виділяють показники ефекту за розрахунковий часовий період і показники ефекту за рік.

Тривалість прийнятого розрахункового часу періоду визначається такими факторами:

- тривалістю інноваційного періоду і терміном експлуатації об'єктів інновацій;
- ступенем достовірності вихідної інформації;
- вимогами інвесторів.

Загальним методом оцінки інновації є відношення ефекту (результату) до витрат.

Визначення ефекту і вибір кращого варіанта реалізації інновацій \* вимагає покриття кінцевими результатами затрат на розробку, виготовлення і реалізацію. При цьому необхідно зіставити одержані результати з результатами використання аналогічних за призначенням варіантів інновацій. Гостра необхідність швидкої оцінки і правильності вибору інноваційного варіанта виникає на фірмах, що застосовують прискорений варіант амортизації, при якому термін заміни діючого устаткування істотно скорочується.

Основними показниками загальної економічної ефективності інновацій є наступні:

- інтегральний ефект;
- індекс рентабельності інновацій;
- норма рентабельності;

- період окупності.

Представимо нижче суть і порядок їх визначення:

*Інтегральний ефект, або чиста теперішня вартість (Net Present Value NPV) ( $E_{IH}$ )* – це різниця між результатами та інноваційними витратами за розрахунковий період, приведеними до одного року (як правило, до початкового), тобто з врахуванням дисконтування результатів і витрат.

Визначається згідно з наступною формулою:

$$E_{IH} = \sum_{t=0}^{B_p} (P_t - B_t) \alpha_t \quad (8.1)$$

де  $B_p$  - витрати розрахункового періоду (року);

$P_t$  - результат діяльності за 1-ий період;

$B_t$  - інноваційні витрати за 1-ий рік;

$\alpha_t$  - коефіцієнт дисконтування (дисконтний співмножник).

Назва цього показника в залежності від умов термінології може змінюватися, та інтегральним ефектом може вважатися чистий дисконтований дохід, чиста приведена або чиста теперішня вартість, чистий приведений ефект, але суть їх одна і та ж.

*Індекс рентабельності ( $I_P$ )* – це відношення наведених доходів до наведених на ту ж дату інноваційних витрат. Для розрахунку індексу рентабельності використовується наступна формула:

$$I_P = \frac{\sum_{j=0}^{B_p} (D_j \alpha_t)}{\sum_{t=0}^{B_p} (K_t \alpha_t)} \quad (8.2)$$

де  $D_j$  – дохід за  $j$  - період;

$K_t$  – сума інвестицій в інновації за  $t$  – період.

В чисельнику формули (8.2) – дохід, наведений до моменту початку реалізації інновацій, а у знаменнику – величина інвестицій в інновації, дисконтованих до моменту початку процесу інвестування. Тобто порівнюються дві частини потоку платежів - дохід від інновації та інвестиційних вкладень в інновації.

Індекс рентабельності тісно пов'язаний з інтегральним ефектом, і якщо інтегральний ефект  $E_{IH} > 0$ , то індекс рентабельності теж  $I_P > 1$ , інноваційний проект слід вважати економічно ефективним і його доцільно рекомендувати для впровадження в практику. Якщо  $I_P < 1$ , то інноваційний проект неефективний.

В умовах дефіциту коштів перевагу необхідно віддавати тим інноваційним проектам, для яких значення  $I_P$  найбільше.

*Норма рентабельності - (внутрішня норма доходності Internal Rate of Return IRR) ( $E_P$ )* – це норма дисконту, при якій дисконтовані доходи за відповідний проміжок часу дорівнюють інноваційним вкладенням (витратам). В тому випадку доходи і витрати інноваційного проекту

визначаються шляхом приведення до розрахункового моменту згідно з наступними формулами:

$$D = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1 + E_P)^t} \quad (8.3)$$

$$K = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 + E_P)^t} \quad (8.4)$$

де  $D_t$  - дисконтовані доходи відповідного періоду;

$K_t$  - дисконтовані вкладення того ж періоду.

Тоді, якщо дисконтовані доходи за відповідний період дорівнюють інноваційним вкладенням, тобто  $D = K$ , то:

$$D - K = 0 \quad (8.5)$$

Показник  $E_P$  – норма рентабельності має і інші назви: внутрішня норма доходності, внутрішня норма прибутку, норма повернення інвестиції.

За кордоном розрахунок норми рентабельності часто застосовується як перший крок якісного аналізу інвестицій. Для подальшого аналізу відбирають ті інноваційні проекти, внутрішня норма доходності яких оцінюється величиною не нижче 15-20%.

Отриману розрахункову величину  $E_P$  порівнюють з доцільною для інвестора нормою рентабельності. І лише тоді можна розглядати інноваційні рішення, коли значення  $E_P$  не менше того, що вимагає інвестор.

Якщо інноваційний проект повністю фінансується за рахунок позики банку, то значення  $E_P$  вказує верхню границю припустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якої робить проект економічно неефективним.

Якщо проект фінансування з інших джерел, то нижня частина  $E_P$  відповідає ціні авансового капіталу (Cost of Capital), яку можна розрахувати як середньоарифметичну зважену плату (процентну ставку) по залучених фінансових ресурсах за наступною формулою:

$$C_{IHB} = \frac{\sum_{j=1}^m K_j V_j}{\sum_{j=1}^m V_j} \quad (8.6)$$

де  $C_{IHB}$  – ціна залученого капіталу (інвестицій)- (Cost of Capital);

$K_j$  - ставка залучення фінансового капіталу ( $K_j = 0$  для безкоштовних позик) % річних;

$V_j$  - обсяг залучення коштів;

$m$  - кількість джерел залучення капіталу.

З метою техніко-економічного обґрунтування нової техніки тривалий час використовувався підхід, що ґрунтувався на критерії мінімуму наведених витрат. Мінімум наведених витрат  $B_i$  визначається за формулою:

$$B_i = C_i + E_H K_i \rightarrow \min \quad (8.7.)$$

де  $C_i$  - витрати виробництва (собівартість варіанта);

$E_H$  - нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

$K_i$  - інвестиції по даному варіанту.

Основними перевагами цього підходу є його простота, логічність та можливість формалізувати прийняті рішення. Однак показник "річних наведених витрат" ґрунтується на дещо "ідеальних" умовах, які за ринкових умов не є реальними.

Цих критеріїв пропонується досить багато. Кожен з дослідників інноваційних процесів пропонує власні: вартість НДДКР, вкладення у виробництво, маркетинг, наявність фінансів у необхідний час, термін досягнення точки рівноваги і максимальне від'ємне значення кумулятивної оцінки витрат та доходів, потенційний річний розмір прибутку, очікувану норму прибутку; економічну доцільність, сумарний доход за весь життєвий цикл, сумарний показник прибутку; абсолютну та відносну ефективність, вплив розміру виробництва на ефективність, врахування невизначеності.

Серед фінансово-економічних критеріїв найбільш важливими є показники абсолютної ефективності проектів, що дають можливість оцінити кожен інноваційний проект окремо, без вирішення проблем розподілу ресурсів між альтернативними варіантами. Абсолютна ефективність оцінюється за наступними показниками руху фінансових потоків (витрат і надходжень), що прийняті в світі:

- вартість проекту та джерела його фінансування;
- чиста поточна вартість (Net Present Value);
- рентабельність (віддача капітальних вкладень);
- внутрішній коефіцієнт ефективності (Internal Rate of Return);
- період окупності капіталовкладень;
- індекс прибутковості.

Період окупності ( $T_o$ ) - один з найпоширеніших показників оцінки ефективності інвестицій.

На відміну від використовуваного у вітчизняній практиці показника "терміну окупності капіталовкладень" він базується не на прибутку, а на граничному потоці з приведенням інвестиційних коштів в інновації і сум грошового потоку до теперішньої вартості.

*Термін окупності* – це час, протягом якого можуть окупитися інвестиції в інноваційний проект з урахуванням початкових капітальних вкладень.

*Період окупності* – це проміжок часу, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, буде дорівнювати сумі інвестицій: цей показник використовується в міжнародній практиці замість терміну окупності.

Інвестування в ринковій економіці пов'язане зі значним ризиком, і цей ризик тим більший, чим більша тривалість періоду окупності вкладень:

за цей час можуть змінитися і кон'юнктура ринку, і ціни; з'являться нові технології і виробни, що швидко знецінює попередні інвестиції.

Термін окупності ( $T_o$ ) використовується тоді, коли нема впевненості в тому, що інноваційні заходи будуть реалізовані, і тому власник коштів не ризикує вкладати інвестиції на довгий термін. Термін окупності розраховується за формулою:

$$T_o = K/D \quad (8.8)$$

де  $K$  - початкові інвестиції в інновації;  
 $D$  - щорічні грошові доходи.

### **8.3. Оцінка ефективності реалізації та використання інновації**

Ефективність проекту характеризується системою показників, які відтворюють співвідношення затрат і результатів.

*Комерційна ефективність* (фінансове обґрунтування) проекту визначається співвідношенням фінансових затрат і результатів, які забезпечують необхідну норму прибутковості.

Потоком реальних грошей називається різниця між притоком і відтоком грошових коштів від інвестиційної і операційної діяльності в кожному періоді здійснення проекту (на кожному етапі розрахунку).

*Бюджетний ефект* для кожного етапу здійснення проекту визначається як різниця між доходами відповідного бюджету ( $D_t$ ) та витратами ( $P_t$ ) у зв'язку із здійсненням даного проекту.

Показники бюджетної ефективності відтворюють вплив результатів здійснення проекту на доходи і витрати відповідного (національного чи місцевого) бюджету.

Показники *загальної ефективності* розглядають ефективність проекту з точки зору національної економіки в цілому, а також для регіонів, галузей, організацій, які залучені до інноваційного проекту. При розрахунку показників загальної економічної ефективності на рівні національної економіки, до складу результатів проекту включаються (у вартісному виразі):

- кінцеві виробничі результати (виручка від реалізації продукції; виручка від продажу майна і інтелектуальної власності);
- соціальні та екологічні результати, які розраховані, виходячи із впливу проекту на здоров'я населення, екологічну ситуацію в регіоні,
- соціальні фактори;
- прямі фінансові результати;
- опосередковані фінансові результати (зміна доходів сторонніх організацій і громадян, ринкової вартості земельних ділянок, споруд та іншого майна, а також затрати на консервацію або ліквідацію).

Оцінка майбутніх затрат і результатів при визначенні ефективності інноваційного проекту здійснюється в межах розрахункового періоду, тривалість якого приймається, враховуючи:

- тривалість створення, експлуатації та ліквідації проекту;
- середньозважений нормативний строк служби основного технологічного обладнання;
- вимоги інвесторів.

Оцінюючи ефективність інноваційного проекту, показники, які розраховуються для різних часових інтервалів, приводяться (дисконтуються) до вартості у початковому періоді. Для приведення різночасових затрат використовується норма дисконту, яка прирівнюється до норми доходу на капітал. Для приведення до базового моменту часу затрат, результатів та ефектів, які відбуваються на  $t$ -ому році розрахунку реалізації проекту, зручно множити їх на коефіцієнт дисконтування, який визначається за формулою:

$$B_t = D_t - P_t.$$

де  $t$  - рік розрахунку ( $t = 0, 1, 2, \dots, T$ ),

$T$  — горизонт розрахунку, який дорівнює часу реалізації проекту.

Ефект від інноваційної діяльності є багатоаспектним. Умовна взаємозалежність всіх ефектів представлена на рис. 8.2 та табл. 8.1.



Рис. 8.2. Багатоаспектність ефекту від інноваційної діяльності

Ці ефекти не можна ні в якому разі підсумовувати або встановлювати певні співвідношення між ними, оскільки вони лежать у різних площинах, але взаємопов'язані.

Таблиця 8.1

### Взаємозалежність ефектів

Види ефектів				
Науковий $E_n$	Науково-технічний $E_{nt}$		Технічний $E_m$	
Види економічного ефекту $E_E$				
Потенційний		Очікуваний		Фактичний
Стадії інноваційного проекту				
ФД	ПД	ДКР	Освоєння	Промислове виробництво
100%	15%	100%	30% 70%	100%
Масштаб використання результатів $E_E$ по стадіям інноваційного процесу				

Соціальний ефект притаманний для всіх видів наукових робіт; науковий ефект — для фундаментальних досліджень (ФД) і прикладних досліджень (ПД); науково-технічний ефект — для ПД і дослідно-конструкторських робіт (ДКР); а технічний ефект — для розробок при освоєнні наукових робіт.

Науковий ефект переходить в науково-технічний, а останній зі зростанням розвитку інформації про новий виріб — в технічний ефект. Всі ці 3 перераховані види ефекту можна оцінити через економічні показники. Ймовірність та повнота визначення ефекту збільшується по мірі проходження науковою ідеєю стадій циклу „дослідження - виробництво”.

Розмір ефекту від реалізації нововведень безпосередньо визначається через очікувану ефективність, яка проявляється:

а) у товарному аспекті (підвищення якості, ріст товарного асортименту);

б) у технологічному аспекті (ріст продуктивності праці, покращення умов);

в) у функціональному аспекті (ріст ефективності управління);

г) в соціальному аспекті (покращення якості життя). Отже, економічна цінність (вартість) нововведення для

його покупця безпосередньо визначається їх очікуваною корисністю, яка дозволяє йому розв'язати проблему обмеженості ресурсів. Терміни вартості і корисності нововведень в економічному сенсі ідентифікуються із взаємопов'язаним аналізом якості і кількості:

а) вироблених товарів;

б) виконаних робіт (функцій);

в) зміни витрат виробництва;

г) зміни обсягів продаж, частки реалізації на ринку, прибутків інших показників.

*Ефективність нововведень* безпосередньо визначається здатністю заощаджувати відповідну кількість праці, часу, ресурсів, коштів в розрахунку на одиницю всіх створених товарів, технічних систем чи структур.

*Економічним* називається результат, який призводить до збереження трудових, матеріальних або природних ресурсів; чи результат, який дозволяє збільшити виробництво засобів виробництва, предметів споживання і послуг, які отримують вартісну оцінку.

*Соціальним* називається результат, який сприяє задоволенню потреб людини і суспільства, водночас не отримуючи вартісної оцінки (покращення здоров'я, задоволення естетичних потреб тощо). Прояви соціального ефекту важко виміряти безпосередньо, або навіть опосередковано. Слід обмежуватись лише якісними показниками. Чим суттєвіше соціальне досягнення, тим складніше дати йому інтегральну кількісну оцінку.

*Науково-технічний ефект* є результатом прикладних досліджень, ДКР і етапу освоєння і може бути оцінений через очікуваний економічний ефект.

*Науковий ефект* є результатом фундаментальних і прикладних досліджень і може бути оцінений через потенційний економічний ефект. Дослідження показують, що 15% результатів прикладних досліджень характеризуються потенційним економічним ефектом і 85% — очікуваним (див. табл. 8.1).

Технічний ефект, який отримується в результаті освоєння ДКР у виробництві і експлуатації в народному господарстві може бути оцінений фактичним економічним ефектом. Результати освоєння на 70% визначаються фактичним економічним ефектом і на 30% — очікуваним.

На практиці використовують цілу низку показників оцінки економічної ефективності інноваційних проектів, які узагальнено представлені у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Показники оцінки економічної ефективності інноваційних проектів

Показники	Статичні	Динамічні
Абсолютні	Сумарний прибуток Середньорічний прибуток	Чистий дисконтований дохід
Відносні	Рентабельність інвестицій	Індекс дохідності Внутрішня рентабельність
Часові	Період окупності інвестицій	

*Абсолютні показники:* узагальнюючі показники визначаються як різниця між вартісними оцінками результатів і затрат, необхідних для реалізації проекту,

*Відносні показники:* узагальнюючі показники визначаються як відношення вартісних оцінок результатів проекту до сукупних затрат.

*Часові показники:* оцінюють період окупності інвестиційних затрат.

*Статичні показники:* в яких грошові потоки, які виникають в різні моменти часу оцінюються як рівноцінні;

*Динамічні показники* передбачають дисконтування, таким чином забезпечуючи співставлення різночасових ПП.

*Сумарний прибуток* визначається як різниця сукупних вартісних результатів і затрат, пов'язаних з реалізацією проекту:

$$П_p = \sum_{t=0}^m (P_t - Z_t),$$

де  $P_t$  — вартісна оцінка результатів, які отримують учасники проекту протягом  $i$ -го інтервалу часу;

$Z_t$  — сукупні затрати, пов'язані з реалізацією проекту на протязі  $t$ -го інтервалу часу;

$m$  — число інтервалів в інвестиційному періоді (період життєвого циклу проекту).



*Середньорічний прибуток* — це розрахунковий показник, який визначає усереднену величину чистого прибутку, яку учасник проекту отримує за рік:

$$Pr^{річн} = \frac{1}{T} \sum_{i=0}^m (P_i - Z_i),$$

де  $T$  — тривалість інвестиційного періоду, роки.

Проект можна вважати економічно привабливим, якщо ці показники є додатними. Ступінь прибутковості проекту глибше можна оцінити за допомогою *ROI*.

*Рентабельність інвестицій* визначається як відношення річного прибутку до вкладених в проект інвестицій".

$$ROI = \frac{Pr}{PI},$$

де *ROI* — показник „Return On Investments”;

*Pr* - прибуток від реалізації проекту, грн.;

*PI*- початкові інвестиції в проект, грн.

В сучасних умовах господарювання, ефективність інноваційної діяльності підприємства можна аналізувати за двома групами показників.

До першої групи можна віднести такі показники, які вимірюють *результати інноваційної діяльності* — появу інноваційної продукції, інноваційних технологічних процесів тощо. Це можуть бути наступні:

- коефіцієнт оновлення продуктового асортименту (частка виторгу і прибутку від реалізації нової продукції (робіт, послуг), впровадженої протягом останнього року);

- тривалість розробки, освоєння і виведення на ринок нової продукції;

- тривалість досягнення точки беззбитковості для нового виробу;

- коефіцієнт оновлення технологій (частка технологічних процесів, які відповідають рівневі світового НТП);

- частка морально застарілого обладнання;

- коефіцієнт наукомісткості виробництва (або технологічної місткості)

- це співвідношення обсягу витрат на інноваційну діяльність до загальної вартості витрат виробництва;

- кількість патентів у відношенні до суми витрат на НДВКР тощо.

Такий комплекс показників дає змогу оцінити продуктиві і техніко-технологічні інновації, рівень наукової забезпеченості виробництва), ефективність досліджень і розробок на підприємстві тощо. Особливої уваги заслуговує у контексті оцінки інноваційних процесів, показник тривалості досягнення точки беззбитковості (BET — break even time), розроблений у свій час працівниками компанії Hewlett Packard для оцінки ефективності повного циклу розробки нового продукту. BET вимірює тривалість часу від початку розробки нового виробу до моменту, коли

прибутки від реалізації цього виробу покрили інвестиції, здійснені у розробку-

*Інноваційна інфраструктура* — це підсистема, що забезпечує можливість здійснення інноваційного процесу. Показники оцінки інноваційної інфраструктури включають:

- рівень розвитку інформаційних технологій на підприємстві;
- рівень кваліфікації персоналу;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- рівень мотивації персоналу до інноваційної діяльності;
- рівень організаційного навчання та саморегуляції тощо.

Узагальнюючи можна стверджувати, що в сучасних умовах кардинального реформування господарського механізму, його орієнтації на ринкові моделі економічного розвитку, проблема обґрунтування інвестиційних рішень в товарній інноваційній політиці вимагає творчого та індивідуального підходів. Водночас, реалізації будь-якого інноваційного проекту передують рішення двох взаємопов'язаних задач: оцінка вигідності всіх можливих альтернатив; а також порівняння варіантів та вибір найефективнішої альтернативи.

#### ***8.4. Комплексна оцінка інноваційної діяльності підприємства***

Моніторинг інноваційної та економічної діяльності в Україні виявив:

- *по-перше*, наявність критичної маси відсталих технологій в усіх галузях сфер виробництва та послуг;
- *по-друге*, розбалансовану макроекономічну ситуацію з тенденціями застою фізичного обсягу виробництва та стрімкою інфляцією на споживчому ринку;
- *по-третє*, складний фінансовий стан підприємств, що характеризується хронічною їх збитковістю (38-43 % загальної кількості) протягом тривалого часу.

Сутність оцінки інноваційної діяльності полягає в тому, щоб виявити причини хронічної збитковості чи низької рентабельності підприємств, обґрунтувати найефективніші напрями його інноваційної діяльності, розробки інноваційних програм та проектів і виведення з кризового стану. Такий моніторинг передбачає:

- виявлення відповідності стану його фінансів і потреб інноваційного розвитку;
- виявлення невикористаних резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності;
- виявлення впливу інноваційних рішень на фінансові результати підприємства тощо.

Результати економічної оцінки підприємства дадуть можливість виявити спроможність до інноваційного розвитку та здійснити вибір й обґрунтування фінансування інноваційних проектів.

Під час проведення оцінки інноваційної діяльності підприємства варто використовувати найрізноманітнішу інформацію, яка може прояснити проблему та визначити шляхи її вирішення. Це можуть бути дані статистики, первинна документація підприємства, звіти підприємства, дані бухгалтерського обліку, дані спеціальних досліджень тощо.

*Комплексна оцінка інноваційної діяльності підприємства включає наступну послідовність етапів.*

*1. Оцінка реальних інновацій виробничого профілю підприємства.* Насамперед варто вивчити ситуацію з науково-технічними і технологічними досягненнями у цій та суміжній галузях, що відповідають профілю підприємства. Ця інформація дає можливість фахівцям підприємства використовувати нові знання та новації на своєму підприємстві, виробляти продукцію на основі нових і більш прогресивних технологій, застосовувати нові технічні засоби й сировинні ресурси, випускати інноваційну продукцію, впроваджувати нову організаційно-технічну та комерційну систему діяльності.

Відповідно, здійснюють оцінку спроможності дії підприємства на ринку науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) на контрактній основі та на ринку технологічних ліцензій.

*2. Оцінка інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства.* Мова йде про з'ясування економічної доцільності здійснення капіталовкладень в інноваційні проекти підприємств. Вкладений капітал має бути раціонально використаний та приносити прибутки усім зацікавленим учасникам інноваційного проекту. Головними показниками, які характеризують інноваційно-інвестиційну привабливість підприємства можуть бути:

- *по-перше*, фінансова стійкість і незалежність (самоокупність чи платоспроможність) підприємства;

- *по-друге*, ліквідність та кредитоспроможність протягом тривалого періоду, високий показник чистого оборотного капіталу;

- *по-третьє*, високий рівень ділової активності, що характеризується високим коефіцієнтом оборотності усіх активів підприємства, необоротних та оборотних активів, запасів, дебіторсько-кредиторської заборгованості і відносно невисоким періодом їх обороту;

- *по-четверте*, висока ринкова активність, тобто відносно високі доходи на акцію, рентабельність акцій, коефіцієнт виплат дивідендів тощо;

- *по-п'яте*, відносно висока прибутковість, тобто прибутковість основної діяльності, операційної діяльності, продукції, продажу активів, нематеріальних активів, чистих активів, персоналу та власного капіталу.

*3. Оцінка спроможності підприємства до розвитку інновацій.* Розробка і впровадження заходів інноваційного розвитку на підприємстві потребує відповідного кадрового забезпечення налаштованості колективу на інноваційні перетворення Насамперед підприємство або самостійно проводить свої наукові дослідження, маючи відповідну наукову базу, або укладає угоди з інноваційними організаціями на проведення необхідних

досліджень. Виявлення власної чи підрядної наукової бази лежить в основі цієї оцінки. На цьому етапі оцінки з'ясовують чисельність та відповідний рівень кваліфікації персоналу, що здійснює науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, наявність належного дослідного виробництва. На наступному етапі оцінки з'ясовують:

- наявність завершених науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та їх вартість;
- наявність придбаних ліцензій, що можуть бути впроваджені у виробництво та їх ринкову вартість;
- спроможність підприємства замінити застарілі технічні засоби, технології, види продукції у найкоротший період і не допустити їх морального старіння.

4. *Оцінка рівня продукції підприємства.* Мова йде про визначення місця продукції на своєму сегментові ринку, тобто про те, який її стан на конкретний момент і якого можна очікувати в перспективі. Рівень продукції визначають за такими показниками, як:

- динаміка обсягів продажу;
- рівень оновлення асортименту продукції;
- рівень конкурентоспроможності продукції;
- рівень сертифікованої продукції;
- частка продукції, що відповідає кращим вітчизняним та зарубіжним аналогам, перевищує їх чи є нижчою від їхнього рівня;
- частка освоєного ринку;
- частка експортної продукції.

5. *Оцінка організаційно-технічного та управлінського рівня підприємства.* Це один з найважливіших етапів оцінки інноваційної діяльності підприємства, оскільки дає можливість виявити економічний потенціал підприємства. Моніторинг проводять на основі таких показників:

*професійно-кваліфікаційний склад персоналу і рівень організації праці:* рівень освіти, професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, використання фонду робочого часу, змінність і плинність персоналу чи його стабільність;

*техніко-технологічне забезпечення підприємства:* рівень автоматизації та механізації виробництва, озброєність нематеріальними активами, коефіцієнти оновлення й вибуття основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів та їх середній вік, частка інноваційних основних засобів та прогресивних технологічних процесів і методів обробки;

*організація виробництва на підприємстві:* коефіцієнти спеціалізації, кооперування, використання виробничої потужності, наявності вільних потужностей;

*організація управління на підприємстві:* коефіцієнт ефективності управління, ступінь централізації управлінських функцій, показник економічності апарату управління. Таким чином, загальна оцінка діяльності підприємства дає певну інформацію про проведення

інноваційних змін, залучення необхідних ресурсів, тобто капіталовкладень. Це потрібно для підвищення технічного рівня виробництва, продуктивної та ефективної функції праці й капіталу, зниження собівартості продукції, підвищення ціни на високоякісну і конкурентоспроможну продукцію. Для регулювання продуктивної сили й ефективності інновацій застосовують відповідні методи їх оцінки та здійснюють певні заходи недопущення ризикових втрат.

*6. Показники і методи оцінки ефективності інновацій на підприємстві.*

Систему показників, на основі яких розраховують ефективність інноваційної діяльності підприємства, можна звести у декілька груп:

- оцінка ефективності проведення НДДКР;
- оцінка ефективності витрат на підприємстві до і після впровадження інновацій.

Перша група стосується оцінки ефективності витрат початкового періоду інноваційної діяльності, тобто йдеться про те, як продуктивно у часі здійснюються науково-дослідні розробки. Друга група охоплює систему показників виробничої діяльності підприємства до і після здійснення певних інновацій. Практично мова йде про звичайний економічний аналіз діяльності підприємства, лише із врахуванням здійснених малих чи значних інновацій.

Особливими є дві інші групи показників, які стосуються інколи докорінних інноваційних змін технології виробництва:

- оцінка ефективності придбання і реалізації ліцензії;
- оцінка ефективності реалізації інноваційних проектів на підприємстві.

Показники і методи оцінки ефективності ліцензій та інноваційних проектів обґрунтуємо у деяких параграфах цієї глави.

*7. Оцінка ефективності проведення НДДКР.* На цьому етапі використовують здебільшого два показники: коефіцієнт фактичної результативності роботи і показник результативності інноваційної діяльності на стадії проведення НДДКР.

*Коефіцієнт результативності роботи.* Цей показник рекомендований ЮНІДО, підрозділом ООН з промислового розвитку:

$$c = \frac{C}{\sum_{i=1}^n C_i - \sum_{i=1}^n (K_2 - K_1)},$$

де  $c$  - коефіцієнт результативності роботи;

$C=O+T$  - сумарні затрати на закінчені роботи, прийняті чи рекомендовані для освоєння в серійному виробництві;

$C_i$  - фактичні затрати на НДДКР за  $i$ -й рік;

$n$  - число років досліджуваного періоду;

$K_I$  - незавершене виробництво на початок досліджуваного періоду у вартісному вираженні;

$K_2$  - незавершене виробництво на кінець досліджуваного періоду у вартісному вираженні.

*Показник результативності інновацій на стадії проведення НДДКР.* За показник, що відображає зміни результативності стадії НДДКР як чинника ефективності, пропонують використовувати відношення кількості розроблених технічних рішень, ідей до загальної кількості розроблених технічних рішень та ідей:

$$H = \frac{\sum_1^n H_{ct} + \sum_1^n H_{nt}}{\sum_1^n H_{zt} - \sum_1^n H_{pt}}$$

де  $n$  - результативність інноваційної діяльності на стадії проведення НДДКР;

$H_{ct}$  - кількість самостійно розроблених новацій, які відповідають потребам підприємства в  $t$  році;

$H_{nt}$  - кількість придбаних об'єктів інтелектуальної власності, що відповідають потребам підприємства в  $t$  році;

$H_{zt}$  - загальна кількість новацій як результат проведення НДДКР і придбання об'єктів інтелектуальної власності підприємством на стороні в  $t$  році;

$H_{pt}$  - кількість об'єктів інтелектуальної власності як результат НДДКР, що реалізовані підприємством на сторону в  $t$  році.

8. *Оцінка ефективності витрат на підприємстві до і після впровадження інновацій.*

Мова йде як про загальну економічну ефективність діяльності підприємства, так і на окремих ділянках технологічних змін, що вплинули на економію затрат. Методи економічного аналізу підприємства, у тому числі й ефективності його діяльності, загально відомі. Що стосується зміни витрат на виробництво після здійснення інновацій, то в літературі з інноваційної діяльності пропонують оцінювати рівень беззбитковості, рівень критичного обсягу виробництва продукції, економію заробітної плати та ін.

*Рівень беззбитковості  $B_B$ :*

$$B_B = \frac{K_{уп}}{ц - \kappa_3}$$

де  $K_{уп}$  - умовно-постійні витрати на виробництво продукції, грн.;

$\kappa_3$  - змінні витрати на одиницю продукції, грн.;

$ц$  - ціна одиниці продукції, грн.

*Рівень критичного обсягу виробництва продукції  $B_K$ :*

$$B_K = \frac{K_{уп}}{1 - d_K}$$

$d_K$  - частина змінних витрат у ціні продукції:  $d_K < 0$ ;

*Економія заробітної плати  $T_e$ :*

$$T_e = (m_1 m_2) \times (1 + d_m) \times (1 + d_n) B',$$

де  $m_1, m_2$  - розцінки на операцію до і після впровадження інновації, грн.;

$d_m$  - коефіцієнт додаткової заробітної плати, %;

$d_n$  - коефіцієнт нарахувань на заробітну плату;

$B'$  - річний обсяг продукції після впровадження інновації.

*4 Економія витрат матеріалів  $O$ :*

$$O = (O_1 c_1 - O_2 c_2) B',$$

де  $O_1, O_2$  - питомі витрати сировини і матеріалів на одиницю продукції до і після впровадження інновації, грн.;

$c_1, c_2$  - ціна одиниці матеріалу до і після впровадження інновації, грн.;

$B'$  - річний обсяг виробництва продукції, грн.;

*4 Економія умовно-постійних витрат  $K_e$ :*

$$K_e = \left( \kappa_y - \kappa_y \frac{i_\kappa}{i_B} \right) B',$$

де  $\kappa_y$  - умовно-постійні витрати на одиницю продукції, грн.;

$i_\kappa$  — індекс зміни умовно-постійних витрат;

$i_B$  - індекс зміни обсягу продажу продукції.

*Оцінка витрат на амортизацію обладнання  $K_A$ :*

$$K_A = \frac{K_2 - K_1}{100} \frac{B'}{B} A_K$$

де  $K_1, K_2$  - вартість основного капіталу до і після впровадження інновації, грн.;

$A_K$  - норма амортизації, %;

$B, B'$  - річний обсяг випуску до і після впровадження інновації, грн.

*4 Оцінка витрат на обслуговування й експлуатацію основного капіталу  $K_{oe}$ :*

де  $E_K$  - норма витрат на обслуговування та експлуатацію основного капіталу, %.

*4 Оцінка витрат на електроенергію  $G_e$ :*

$$G_e = (P_2 - P_1) T_P \times k \times c_e$$

де  $P_1, P_2$  - потужність електродвигунів до і після впровадження інновації, кВт/год.

$T_P$  - фонд робочого часу енергетичного обладнання, год.;

$k$  - коефіцієнт використання обладнання протягом робочого часу, %;

$c_e$  - ціна однієї кВт/год. електроенергії, грн.

Можливі оцінки й багатьох інших витрат виробничої діяльності підприємства. Практика засвідчує, що розрахувати майбутні грошові потоки підприємства з проектами чи без них досить важко. Тому більше схильні вважати, що краще враховувати додаткові грошові потоки, викликані реалізацією проекту. За таких умов сам проект стає економічно самостійним, і підприємству легше обґрунтувати реальні витрати та доходи, власні активи та прибутки.

*Оцінка ефективності ліцензії.*

Ліцензія є однією з важливих форм поширення інновацій та отримання економічної вигоди від її виробничого використання.

*Комплексна оцінка ефективності інноваційної діяльності* 361Мова йде про ефект, який отримає виробник, що придбає ліцензію й оновить виробництво продукції, та ефект, який отримає продавець ліцензії.

*Оцінка ефективності придбання ліцензії.* Сутність ефективності зводиться до розрахунку різниці приведених витрат на виробництво одиниці продукції до і після впровадження інновацій.

$$E_B = \sum_{t=t_p}^n \left[ (\kappa_t Q_t^{\wedge} - \kappa_t^{\wedge}) - (\kappa_t Q_t - \kappa_t^B) \right] \frac{1}{H_t},$$

де  $\kappa_t$  - питомі приведені витрати на виготовлення одиниці продукції за базовим варіантом в  $t$ -му році;

$\kappa_t^{\wedge}$  - питомі приведені витрати на виробництво тієї ж продукції за ліцензією в  $t$ -му році;

$\kappa_t^B$  - питомі приведені витрати на виробництво тієї ж продукції за власними розробками в  $t$ -му році;

$Q_t$  - фізична кількість продукції за власними розробками, одиниць;

$Q_t^{\wedge}$  - фізична кількість продукції за ліцензією, одиниць;

$H_t$  - норма приведення економічного ефекту в 1-му році;

$n$  - період виробництва продукції, років.

*Оцінка ефективності продажу ліцензії.* Зводиться до розрахунку доходу ліцензіара, який він може отримати від ліцензіата:

$$ГД = \sum \frac{Q_t u_t}{(1+d)^t} d_t$$

де  $ГД$  - грошовий дохід ліцензіара, грн.;

$Q_t$  - фізична кількість продукції, реалізованої ліцензіатом, одиниць;

$u_t$  - ціна одиниці продукції, грн.;

$d$  - ставка дисконту, %;

$t$  - рік розрахунку (кількість років);

$d_t$  - частка ліцензіара в  $t$ -му році, %.

У відносинах ліцензіара (продавця ліцензії) і ліцензіата (купця ліцензії) основним видом розрахунків за ліцензією є роялті. Ця форма періодичного платежу практично характеризує своєрідну участь ліцензіара у прибутках ліцензіата:

$$P_B = P - B/100.$$

Головним показником у цих відносинах є ставка роялті  $P$ :

$$P = 100P/B.$$

Вона залежить від багатьох чинників, пов'язаних із відсутністю чи наявністю патентної охорони новизни. Якщо патентної охорони предмета ліцензії немає, то ціна (ставка роялті) може бути невисокою - 2-3 %. Запатентована новизна матиме вищу ставку, оскільки з ліцензією на використання предмета новизни передаються патентні права, ноу-хау, його технічні характеристики, технічна документація, дані конкурентоспроможності на ринку тощо.



На ринку інновацій, тобто ліцензій, ставки роялті залежать від кон'юнктури інноваційного ринку, економічних характеристик ліцензованої новизни тощо. На величину ставки може мати вплив значущість виду діяльності, чинні ставки протягом певного періоду, але здебільшого вони визначаються емпірично, за згодою ліцензіара і ліцензіата. Наприклад, у галузі хімічної промисловості ставки роялті можуть коливатися у межах 3-5 %, в електротехнічній - 4-7 %, електронній - 8-10, у системі інженерно-конструкторських розробок - 9-15, на торговельну марку з ціни товару - 1-10 % і т.д.

Ліцензіар і ліцензіат узгоджують між собою базу роялті. Найчастіше це може бути обсяг реалізованої ліцензіатом продукції, виробленої на основі впровадженої у виробництво ліцензованої новизни. Використовують також прибуток, податковий прибуток, вартість сировини.

Вартість річної суми роялті із врахуванням узгоджених позицій ліцензіара і ліцензіата розраховують таким чином:

*із врахуванням прибутку ліцензіата:*

$$P_{\Pi} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i P_i}{100}.$$

де  $P_{\Pi}$  - річна сума роялті, грн.;

$\Pi_i$  - прибуток ліцензіата від використання предмета ліцензії в  $i$ -му році, грн.;

$P_i$  - ставка роялті в  $i$ -му році у формі частки прибутку ліцензіара, %;

$n$  - термін дії ліцензійної угоди, років.

## **ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА**

9.1. Організаційна структура та особливості організаційних форм забезпечення інноваційної діяльності.

9.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

9.3. Стратегічний контроль в системі управління інноваційним розвитком підприємства.

9.4. Інноваційне лідерство та інноваційна культура.

***9.1. Організаційна структура та особливості організаційних форм забезпечення інноваційної діяльності***

*Організаційна структура* – це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління. Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність.

Сутність *функції організації* полягає в забезпеченні виконання установлених планових завдань з метою реалізації прийнятої стратегії розвитку інноваційного підприємства. Для цього потрібно визначити склад необхідних ресурсів і виконавців, розподілити завдання, узгодити роботу виконавців в часі, налагодити кооперацію учасників, забезпечити контроль і взаємну інформацію тощо. Виконання зазначених завдань здійснюється створенням організаційної структури інноваційного підприємства, установленням характеру взаємовідносин між її елементами і регулюванням порядку та умов їх функціонування.

Більшість структур управління в інноваційній сфері мають ієрархічний характер і базуються на делегуванні повноважень і відповідальності керівників різного рівня.

Науково-виробнича структура інноваційного підприємства визначається складом його основних наукових і виробничих підрозділів, окремих виконавців, характером їх взаємозв'язків. Склад підрозділів залежить здебільшого від особливостей здійснюваних інноваційних процесів і масштабів діяльності інноваційного підприємства. Характер взаємозв'язків підрозділів визначається, виходячи з прийнятого принципу їхньої спеціалізації, тобто цілеспрямованого закріплення за відповідними підрозділами і службами інноваційного підприємства обмеженого переліку робіт або функцій при здійсненні інновацій. На практиці використовуються три типи спеціалізації підрозділів: цільова, функціональна і змішана. При цільовій спеціалізації за підрозділами закріплюються цільові завдання, пов'язані з виробництвом кінцевого продукту (предметна або подетальна спеціалізація), виконанням окремих проектів або розвитком інноваційного напрямку (тематична спеціалізація). При функціональній спеціалізації підрозділи інноваційного підприємства виконують певні функції, частини інноваційного процесу або види технологічних операцій (технологічна спеціалізація). Вибір конкретної форми спеціалізації і типу науково-виробничої структури інноваційного підприємства повинен бути спрямований на забезпечення суворої відповідальності підрозділів за якість і своєчасність виконання робіт, їхню чітку взаємодію при проведенні окремих проектів.

При організації інноваційної діяльності, як правило, спочатку формується науково-виробнича структура фірми, а потім будується структура управління інноваціями. Організаційним структурам інноваційного підприємства властива значна різноманітність. Вибір конкретної організаційної форми інноваційного підприємства залежить від

таких об'єктивних факторів, як масштаби інноваційної діяльності, широта інноваційного профілю фірми, специфіка вироблюваної продукції чи послуг, що надаються, рівень кооперації і повнота інноваційного циклу виконуваних робіт.

Організаційна структура інновацій є дуже динамічним елементом інноваційного менеджменту, який гнучко реагує на зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Часто в рамках одного інноваційного підприємства використовується декілька різних типів організаційних структур управління інноваціями: для напрямів техніки і технології, що швидко розвиваються, створюються програмні комплекси, а для традиційних видів продукції використовується стійка штабна структура. Поєднання різних типів структур в рамках однієї фірми створює умови для найбільш раціональної просторової орієнтації інновацій.

Друге завдання організації інновацій полягає в поєднанні всіх елементів інноваційного процесу в часі, тобто у визначенні найбільш раціональної послідовності і термінів виконання проектних робіт. На вирішення цього завдання впливає зміст самих проектів, склад учасників і наявних ресурсів, організаційна структура інноваційного підприємства і багато інших факторів. Організація інновацій в часі передбачає структурування самих інноваційних проектів, підготовку кооперації підприємства з іншими фірмами, координацію їхньої діяльності, доведення окремих завдань до виконавців, забезпечення рівномірного і достатньо високого навантаження всіх учасників проектних робіт з метою їх своєчасного і економного виконання. Організація інноваційних процесів в часі тісно пов'язана з оперативним плануванням.

В інноваційному менеджменті використовуються різні форми організації інновацій. Під формами організації прийнято розуміти способи функціонування і поєднання в просторі і в часі елементів інноваційних процесів. За своєю суттю форми організації інновацій представляють собою різні способи розподілу праці при виконанні інноваційних проектів. Розрізняють такі форми організації інновацій, як *концентрація*, *спеціалізація*, *кооперування* і *комбінування*.

*Концентрація* — це процес зосередження інновацій певного профілю все в більших масштабах у певних фірмах, інноваційних підприємствах або їхніх підрозділах. Прагнення до концентрації інноваційної діяльності поряд з процесами поширення малого і середнього інноваційного бізнесу віддзеркалює природний ринковий фактор інвестування коштів в найбільш перспективні сфери бізнесу і в життєво важливі для інноваційного підприємства види діяльності.

*Спеціалізація* як форма організації інновацій використовується при побудові організаційних структур інноваційного підприємства і реалізується через обмеження його інноваційного профілю, а також закріплення за підрозділами певних видів робіт або продуктів. При цьому широта інноваційного профілю може бути різною залежно від темпів

прогресу і стабільності інноваційної ситуації у галузі спеціалізації інноваційного підприємства.

*Кооперування* при проведенні інноваційних проектів в міжнародній практиці стало важливою формою організації інновацій в сучасних умовах. Кооперування як наслідок спеціалізації інноваційного підприємства і складності здійснюваних проектів; проявляється в поглибленні міжфірмового співробітництва, розвитку міжнародної координації в інноваційній сфері, здійсненні масштабних науково-виробничих програм.

*Комбінування* при організації інновацій проявляється в створенні і функціонуванні на інноваційному підприємстві супутніх виробництв і інноваційних проектів, які базуються на уже одержаних результатах або повторному використанні сировини, енергії і матеріалів. Значний додатковий ефект отримують фірми, які організують на основі базових досліджень і технологій додаткові дослідження, які ставлять за мету пошук нових сфер застосування вже одержаних результатів і здійснених інновацій.

Зазначені форми організації інноваційних процесів складають реальний інструментарій для підготовки організаційних рішень. Вони можуть носити формальний або неформальний характер.

*Формальна організація* інновацій базується, як правило, на формалізованих, методично обґрунтованих розрахунках і закріплюється в нормативних актах, угодах і положеннях, які регламентують права і відповідальність кожного з учасників інноваційного процесу. Одна з істотних особливостей інноваційного менеджменту полягає в тому, що в ньому важливе місце посідає неформальна організація.

*Неформальна організація* — це відносини між людьми і структурами в процесі виконання інноваційних проектів, які доволіно виникають внаслідок невизначеного характеру інновацій. Значні наукові і практичні результати в інноваційній сфері можуть бути досягнуті в процесі неформального спілкування і співробітництва учених та спеціалістів, розвитку наукових шкіл, діяльності форумів. Нові можливості неформальної організації інновацій пов'язані з розвитком сучасних інформаційних технологій і глобальних інформаційних систем.

Реалізація планових завдань вимагає створення відповідних організаційних структур, залучення виконавців, організації їхньої злагодженої діяльності.

*Функція організації* полягає в забезпеченні виконання установлених планових завдань з метою реалізації прийнятої стратегії розвитку інноваційного підприємства.

Для цього потрібно визначити склад необхідних ресурсів і виконавців, розподілити завдання, узгодити роботу виконавців в часі, налагодити кооперацію учасників, забезпечити контроль і взаємну інформацію тощо. Виконання зазначених завдань здійснюється створенням організаційної структури інноваційного підприємства,

установленням характеру взаємовідносин між її елементами і регулюванням порядку та умов їх функціонування.

При формуванні структури управління інноваціями вибирається тип структури (горизонтальна або ієрархічна), визначається склад і функції органів управління, розділяються повноваження між керівниками різного рівня, установлюються процедури і методи обґрунтування управлінських рішень, порядок їх узгодження і організації виконання, інформаційне забезпечення органів управління інноваціями. Більшість структур управління в інноваційній сфері мають ієрархічний характер і базуються на делегуванні повноважень і відповідальності керівників різного рівня.

Зазначені форми організації інноваційних процесів складають реальний інструментарій для підготовки організаційних рішень. Вони можуть носити *формальний* або *неформальний* характер.

*Формальна організація інновацій* базується, як правило, на формалізованих, методично обґрунтованих розрахунках і закріплюється в нормативних актах, угодах і положеннях, які регламентують права і відповідальність кожного з учасників інноваційного процесу. Одна з істотних особливостей інноваційного менеджменту полягає в тому, що в ньому важливе місце посідає неформальна організація.

*Неформальна організація інновацій* — це відносини між людьми і структурами в процесі виконання інноваційних проектів, які довільно виникають внаслідок невизначеного характеру інновацій. Значні наукові і практичні результати в інноваційній сфері можуть бути досягнуті в процесі неформального спілкування і співробітництва учених та спеціалістів, розвитку наукових шкіл, діяльності форумів. Нові можливості неформальної організації інновацій пов'язані з розвитком сучасних інформаційних технологій і глобальних інформаційних систем.

Мета інноваційної діяльності впливає із сукупності розвитку соціально-економічної формації суспільства в цілому, яка полягає в тому, щоб забезпечити вищий життєвий рівень народу. Ще більша потреба здійснення цього у перехідний період від однієї соціально-економічної формації до іншої, бо від цього залежить результативність переходу. Тому на це і повинні бути спрямовані організаційні форми забезпечення інноваційної діяльності в Україні.

Вищий життєвий рівень народу, суспільства в цілому, а не тільки окремої групи, можна забезпечити на основі науково-технічного розвитку виробництва, використання нової техніки, зниження затрат матеріально-сировинних, трудових і фінансових ресурсів на одиницю виготовленої продукції, тобто збільшення виробництва новоствореної вартості. Причому не за рахунок зростання цін, а за рахунок зниження затрат на виробництво нової вартості, економного і раціонального використання наявних ресурсів.

Успіх інновацій залежить як від громадянської позиції, так і від науково-технічної компетенції персоналу, від творчої активності, стимулювання і мотивації окремих працівників.

Виходячи із цих вимог інноваційні процеси на фірмах і підприємствах повинні охоплювати інформаційну, наукову, проектно-конструкторську і виробничу діяльність.

У здійсненні інноваційного процесу велику роль відіграє економіко-управлінська і соціально-культурна, наукова і проектна діяльність. Тому інновації необхідно в першу чергу направляти в цю сферу. І через впровадження інновацій в їх сфери діяльності можливе швидше втілення інноваційних процесів у виробничу сферу.

Закордонний і вітчизняний досвід роботи наукових та інноваційних організацій дає можливість класифікувати їх в залежності від характеру сфери діяльності на:

- державне управління (міністерства, відомства, місцеві органи влади і самоуправління, некомерційні, які фінансуються і контролюються урядом і займаються дослідницькою діяльністю соціальних і адміністративних функцій держави);

- підприємницька сфера діяльності – організації, підприємства, фірми, діяльність яких пов'язана з виробництвом продукції і наданням послуг з метою продажу (в тому числі підприємства державної власності);

- вища освіта і наука – всі вузи незалежно від джерел фінансування або правового статусу; науково-дослідні, експериментальні станції і клініки, які асоційовані з вузами або ними управляються; організації, що обслуговують вузи, які входять до вищої і середньої освіти;

- приватна некомерційна (безприбуткова) сфера діяльності – професійні спілки і товариства, асоціації, громадські і благодійні організації, фонди (крім фондів, які більше ніж на 50% фінансуються державою); приватні індивідуальні організації.

Виходячи із наведених сфер впливають особливості організаційних форм інноваційної діяльності: одні фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, інші – за рахунок коштів окремих підприємств - результатів їх підприємницької діяльності.

Серед організаційних структур інноваційної діяльності особлива роль відводиться малим фірмам, мобільний персонал яких може швидко засвоювати і генерувати нові ідеї. Так, у США в сфері науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) приблизно 90% всіх компаній - малі фірми. В розрахунку на 1 дол. США вкладених коштів такі фірми створюють у 24 рази більше новачків, ніж гігантські концерни. Витрати на одного наукового працівника та інженера у малих фірмах у два рази менші, ніж у крупних. Крім того, в малих фірмах спостерігається відсутність бюрократизму в управлінні в умовах високого позикового відсотка.

Великі компанії в більшості орієнтовані на створення інновацій удосконалення і в основному в тих напрямках, в яких компанія досягла

більшого успіху в освоєнні певного виду продукції. Це пояснюється тим, що перехід великих фірм до радикально нової техніки і технології приводить до величезних витрат, оскільки знецінюється нагромаджений виробничий потенціал.

Одночасно з економічної точки зору новації вигідніші, ніж ризик радикалізму. Тому більшість фірм, враховуючи принцип „витрати – результати”, вкладають кошти тільки в ті новації, які гарантують прибуток.

Малі фірми не мають шансів витримати конкуренцію на ринку, тому вимушені йти на ризик радикальних інновацій. Крім того, на малих фірмах, як уже сказано вище, інновації впроваджуються з меншими витратами. Тому не випадково галузі електроніки, біотехнології у виробництві товарів широкого вжитку діють у формі дрібних фірм.

Малі фірми створюються в основному під одну ідею, виробництво обмеженої кількості видів продукції, хоч успіх радикальних інновацій ніколи не гарантований. І у випадку невдачі впровадження інноваційного проекту малі фірми розоряються, банкрутують. Крупні завжди працюють із "страховкою", оскільки одночасно працюють паралельно з декількома інноваційними проектами, чим і забезпечують собі компенсацію втрат.

У США, Японії, країнах Західної Європи в малому інноваційному бізнесі використовуються такі організаційні форми, як венчурні фірми і фірми спін-офф, а також різні інвестиційні фонди, які в багатьох випадках фінансуються крупними компаніями, самі не хочуть ризикувати, але контролюють цей ризик і у випадку успіху крупні компанії отримують готові новації.

## ***9. 2. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства***

Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності; однак оскільки інформація — це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер, пере-будувувати інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями треба дуже ретельно. Як зазначалося при розгляді ресурсних, функціональних і комплексних стратегій, кожне підприємство повинно:

- визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації ;
- розробити ефективну систему збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
- вжити заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище — технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо — і характеризує його.

Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний харак-тер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації, збиранням і аналізом якої навіть науково-дослідні інститути мало займаються. Усе це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього. Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних рішень. Наявну інформацію мож-на інтерпретувати по-різному, що залежить від специфіки гіпотези щодо функціонування об'єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямків використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко встановлені, особливо враховуючи уподобан-ня та знання того чи іншого керівника підприємства. Можна стверджувати лише одне: інтерпретація емпіричних даних у складному середовищі — як зовнішньому, так і внутрішньому — потребує під-тримки з боку теорії та різних за змістом і призначенням моделей. Висуваючи гіпотези, треба враховувати стратегічні інформаційні потреби підприємства.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання:

- які можливості надає та чому привертає певна сфера діяльності конкретне підприємство;
- як можна використати можливості зовнішнього середовища;
- які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі;
- в який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство у цій галузі, що є його ключовими факторами успіху, тощо.



Оцінка зовнішнього середовища, галузі та конкуренції зумовлює необхідність на основі аналізу та обґрунтованого прогнозування прийняти рішення щодо якнайкращого пристосування до нього, участі (або ні) підприємства в процесах, які зумовлюють особливості функціонування галузі (постачанні, збуті, системі фінансування, державного регулювання тощо). Тут значення мають не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення — це не лише нагромадження інформації та її обробка.

*База стратегічних даних (БСД)* — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (БСД) використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Допущення та прогнози дають змогу сконцентрувати увагу на найсуттєвіших факторах, які впливають на ситуацію та розвиток її в найімовірнішому напрямку. Допущення дозволяють дещо «стиснути» інформацію, ввести якісні оцінки у міркування про майбутній розвиток подій. Прогнози більш орієнтовані на кількісні показники і надають майбутньому більш чітко виражені риси.

БСД, добре сформовані та постійно поновлювані, є основою для стратегічного планування та управління.

Як відомо, управлінська діяльність — це діяльність, орієнтована на використання інформації (збирання, обробку, зберігання, передачу), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи, яка іноді заважає творчому веденню справи. Кількість інформації та складність проблем, пов'язаних з координацією діяльності, зростає зі збільшенням розмірів

організації. Планова та контрольна-облікова діяльність, які відіграють визначальну роль у полегшенні керівництва, потребують своєчасної, конкретної та точної інформації, витрати на отримання якої ефективні стосовно одержаних результатів.

Досвід підприємств, що вміють добре організувати інформаційне обслуговування робітників апарату управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу.

ІУС дає змогу:

- нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;
- складати прогнози розвитку подій;
- мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- відслідковувати події в зовнішньому середовищі.

ІУС у стратегічному управлінні може мати дворівневу ієрархічну структуру.

I рівень — підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації.

II рівень — підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

У процесі гармонізації діяльності цих двох рівнів виникають досить великі проблеми, пов'язані з можливостями отримання «непрофільної», зайвої й навіть шкідливої інформації різними користувачами. На вітчизняних підприємствах домінує II рівень, що проявляється в нерозвиненості стратегічного управління взагалі. Вузько професійні інтереси окремих груп працівників заважають формуванню цілісних БСД. Якщо I рівень переважатиме II, інформація може бути непринятною для повсякденного керівництва та розв'язання поточних проблем.

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів розрізняють централізований та децентралізований підхід.

Централізована система передбачає відповідність вищих рівнів ОСУ I рівню ІУС, дані з II рівня передаються у централізовані органи для прийняття рішень. Переваги централізованих ІУС: координація зусиль та економія на масштабах 1; можливість аналізувати та порівнювати стратегічну та поточну інформацію. Недоліки такого підходу зумовлені тим, що багатопрофільність інформаційних потреб поліпродуктових фірм і пов'язані з цим витрати можуть переважати ефект масштабу. Централізована ІУС створює також умови, за яких інформація перетворюється на важіль адміністративного впливу, а децентралізовані

управлінсько-виробничі ланки для збільшення своєї власної свободи починають приховувати невігідну для них інформацію.

Децентралізована система зорієнтована на збирання, обробку і використання стратегічної інформації децентралізованими підрозділами (наприклад, СГЦ або дивізіоном), тобто на створення власної системи, де представлено обидва рівні. Переваги такої системи: відповідність стратегічних інформаційних потреб інформації, яка використовується в ній; інформаційні потоки та керування ними спрощено. Недоліки децентралізованої системи: збільшення витрат на підтримку функціонування такої системи за рахунок дублювання робіт; необхідність виконання роботи у повному обсязі (збирання, обробка, розповсюдження, зберігання) та утримання персоналу необхідної кваліфікації та технічних засобів. Децентралізована система створює умови для підвищення конкуренції між підрозділами, виникнення «комерційних таємниць» усередині великої системи, заблокування обміну інформацією.

Можна зробити загальний висновок про те, що не існує ідеальних ІУС і кожне підприємство має самостійно приймати рішення відносно її форми.

У межах ІУС можна досягти найбільшого поєднання контролю, координації, обліку та аналізу діяльності підприємства. Це важливо, оскільки в ході виконання робіт за стратегічними планами та програмами треба встановлювати та контролювати конкретні терміни стосовно всіх робіт, які виконують усі учасники програм і планів, постійно вирішувати питання щодо перерозподілу ресурсів, кооперації та взаємодії між окремими виконавцями і завданнями, а також щодо оцінки результатів ефективності прийнятих рішень. Усе це знаходить відображення у роботах по координації окремих видів діяльності з метою вчасного і якісного досягнення цілей. Контроль реалізується за допомогою обліку. На основі результатів, отриманих за допомогою обліку, можна приймати рішення про характер і напрямки змін, що здійснюються на підприємстві, від якості обліку залежить якість прийнятих рішень та ефективність функціонування підприємства взагалі.

В умовах використання стратегічного управління зростають вимоги до організації обліку, який має бути: цілеспрямованим, систематичним, цілісним, всебічним, оперативним та оптимальним. У стратегічному управлінні та контролі використовуються дані оперативно-технічного, бухгалтерського та статистичного обліку. Коли облік перетвориться на той, що дає не лише фактичні, а й прогнози, очікувані результати, стратегічне управління матиме те інформаційне підґрунтя, яке дасть змогу проводити зміни на підприємстві в найбільш раціональному режимі з використанням надійних матеріалів.

Для забезпечення такої вимоги велике значення мають переваги, які надаються системою ІУС. Головне призначення ІУС — надати потрібну інформацію працівникам у необхідний термін. Запровадження комп'ютерів і комп'ютерних технологій полегшує створення ІУС, але завданням

керівників підприємства, навіть в умовах діючої ІУС, є постійне вдосконалення планово-контрольних підсистем у напрямку адекватного відображення процесів управління і приведення її в стан, який відповідав би інформаційним потребам користувачів. Це підвищує значення навчання керівників і фахівців апарату управління не тільки методам користування ЕОМ, а й постановці задач для розробки оригінального програмного забезпечення, що відбивало б специфіку діяльності кожного підприємства.

Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності відіграє важливу роль і полягає в обґрунтованому відборі найціннішої інформації з погляду необхідних інноваційних змін на підприємстві. Притому відомості, які мають стати прогнозно-інформаційними, отримують як власними силами підприємства, так із зовнішніх джерел. Таку інформацію становлять декілька груп:

- несподівані техніко-технологічні зміни для підприємства певного виду діяльності;
- невідповідність наявного уявлення про реальну сутність інформації;
- інновація, яка викликана потребою технологічного процесу;
- рівень усвідомлення колективом підприємства змін у структурі галузі, ринку, науці і т.д.;
- наявні демографічні зміни і тенденції;
- наявні зміни у сприйняттях та значеннях;
- рівень нових знань.

До несподіваних техніко-технологічних змін можна віднести раптовий успіх, невдачу чи якусь зовнішню подію, що визнає певне рішення. Наприклад, *раптовий успіх* може виявитися вигідним з погляду малих затрат та швидкого нововведення. Раптовий успіх може мати певні періодичні коливання (піднесення, спад) тому варто обґрунтовувати нововведення. Ігнорування успіху може спричинити певні втрати у перспективі.

Щось подібне стосується і *раптової невдачі*. Здебільшого такі невдачі підприємства на ринку можуть бути викликані суб'єктивними причинами, зокрема недооцінкою підприємством реальної ринкової ситуації та об'єктивними - невідповідністю рівня доходів споживачів рівневі цін на ринку товарів. Покращення системи вивчення попиту споживачів неминуче дасть позитивну інформацію.

*Несподівана зовнішня подія* є важливою причиною спонукання інноваційних змін на виробництві. Йдеться про необхідність зниження енергомісткості, паливомісткості, водомісткості виробництва продукції задля підвищення рівня конкурентоспроможності продукції через зниження її собівартості. Скажімо, поширення пташиного грипу спричиняє різке зниження продажу курятини, що змушує виробників м'яса і торговельні організації шукати нових заходів покращення діяльності. Для цього потрібні досвід, знання, компетентність працівників підприємств базового і соціального секторів виробництв.

*Невідповідність наявного уявлення про реальну сутність інформації.* Мова йде про розбіжність між реальним станом розвитку технологій, ринку, платоспроможності споживачів, бажань і сподівань споживачів та станом наявних уявлень як виробників товарів і послуг, так і споживачів. виправлення наявних уявлень шляхом глибокого вивчення та пізнання реального стану виробничих і споживчих можливостей суб'єктів ринку спонукає підприємців знаходити причини таких станів, обґрунтовувати заходи й необхідні ресурси для здійснення нововведень та отримання додаткових доходів. Найширше це проявляється у підприємництві йдеться про появу приватних навчальних закладів, стоматологічних кабінетів і клінік, будівельних бригад, консультаційних фірм тощо.

*Інновація, яка викликана технологічною потребою.* Мова йде про удосконалення діючих техніко-технологічних засобів шляхом раціоналізаторства та винахідництва. В процесі функціонування навіть відносно нових технічних засобів виявляються так звані "вузькі місця", які можуть впливати на збільшення затрат праці і ресурсів, погіршення якості продукції, зниження продуктивності праці тощо. Така ситуація зумовлює необхідність здійснювати додаткові нововведення, тобто певні раціоналізаторські інновації, які можуть привести до зниження собівартості, втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці і якості продукції.

*Рівень усвідомлення колективом підприємства змін у структурі галузі, ринку, науки.* Нова продукція на ринку може бути недоступною через нерозуміння її реального призначення, економічної чи соціальної вигоди, високої ціни реальними споживачами. У свою чергу підприємці і виробники не усвідомлюють реальної структури потреб на споживчому ринку. Наприклад, в Україні не здійснено необхідних капіталовкладень і не збережено декілька мільйонів робочих місць, унаслідок чого декілька мільйонів українців виїхали за кордон у пошуках праці і доходів. Диспропорції у бюджетній і пенсійній системах України призводять до поляризації доходів та пенсій між державними службовцями і звичайними громадянами та загострення соціальних і навіть політичних проблем.

*Наявні демографічні зміни і тенденції.* Це дуже важливий чинник, який визначає структуру виробництва і пріоритети нововведень. Річ у тому, що структура населення визначає структуру потреб, відповідно, й попиту. Різні потреби мають різні соціальні групи населення, зокрема:

- чисельність населення за віком;
- чисельність населення за статтю;
- чисельність міського і сільського населення;
- чисельність за рівнем освіти і професійної кваліфікації;
- сезонні особливості потреб і т.д.

Потреби населення стосуються одягу для різних груп, продуктів харчування, послуг освіти, охорони здоров'я, туризму, оздоровлення, відпочинку, комунальних та побутових послуг тощо. Це потребує розвитку

відповідного підприємництва та капітальних вкладень для нововведень у підприємства й організації, що функціонують.

*Наявні зміни у сприйняттях та значеннях.* Структурні зміни в політичній чи економічній, державній чи соціальній системі неминуче впливають на переоцінку складених цінностей, способу мислення і вибору відповідних пріоритетів. Зміна суспільної системи в Україні, тобто створення правової держави і ринкової економіки різко змінили професійну й виробничу орієнтацію серед різних верств населення. Насамперед виникло багато політичних партій, відбулося зміщення у професійному виборі діяльності зокрема, зріс інтерес до професій фінансиста, банкіра. Наявність статусу "державного службовця" з його високими доходами, пільгами спричиняє конкуренцію за посади державного чиновника з використанням корупції, "купівлі" таких посад за великі суми, особливо у центральних та обласних органах влади.

*Рівень нових знань.* Нові фундаментальні і прикладні знання завжди мають великі інноваційні перспективи. Проблема полягає лише у засвоєнні цих знань і мобілізації відповідних коштів для розробки та впровадження інноваційних проектів.

Все перелічене вище свідчить про те, що інноваційні зміни потребують подолання певної інертності у мисленні, організації та умінні оцінити і використати свої можливості.

Для відбору контрагентів необхідно одержати й проаналізувати інформацію про функціонування кожного потенційного учасника ФПП.

До складу інформації при цьому входять:

- дані про керівництво контрагента;
- номенклатура продукції, яку він випускає;
- фінансова звітність за попередні чотири квартали;
- структура активів і структура пасивів;
- стан устаткування;
- тривалість технологічного циклу випуску продукції в контрагента, що може бути використана в рамках ТЦ;
- структура ціни на продукцію, що може бути врахована в рамках ТЦ;
- наявність зв'язків з іншими підприємствами.

На підставі аналізу отриманої інформації роблять попередні висновки про можливість або неможливість подальшого співробітництва.

Основним критерієм при проведенні конкурсного відбору є критерій технологічної цінності ( $K_{тц}$ ):

$$K_{тц} = \frac{P}{3 \times ДТЦ}, \quad (9.1)$$

де  $P$  — результат виробництва продукції, що може бути використана в рамках ТЦ (виторг від реалізації такої продукції) (грн);

$З$  — витрати на виробництво продукції, що може бути використана в рамках ТЦ (собівартість, грн);

ДТЦ — тривалість технологічного циклу виробництва продукції, що може бути використана в рамках ТЦ (дн.)

Ктц характеризує щоденну ефективність виробництва продукції, що може бути використана в рамках ТЦ.

### ***9.3. Стратегічний контроль в системі управління інноваційним розвитком підприємства***

Сформований «стратегічний набір» підприємства – це, як зазначалося, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї. Відповіді на ці запитання допоможе стратегічний контроль.

Контроль є невід'ємною частиною стратегічного планування. Він дозволяє оцінити можливі відхилення від запланованих показників і/чи від способів досягнення намічених результатів. У задачу керівництва підприємством входить організація стратегічного контролю при тісній взаємодії з відповідними службами маркетингу підприємства.

*Стратегічний контроль* — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

На відміну від поточного контролю, стратегічний контроль базується на ймовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки» (наприклад, через 3 – 6 місяців після початку робіт), для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм упереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Чим ґрунтовнішими будуть ці елементи, тим більше підстав вважати, що поставлені цілі будуть досягнуті. Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей.

Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю, так само як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства.

Контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації доти, доки проблеми наберуть ознак кризи. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві.

Головна мета контролю — сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Фактори, що забезпечують ефективність стратегічного контролю:

- застосування досконалих методів і форм;
- єдність ОСУ, цілей та форм контролю;
- єдність елементів ОК і цілей контролю;
- точність і доступність інформації, необхідної для стратегічного контролю.

Контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;
- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи (на противагу «радянським системам» контролю, коли «під цю функцію» будувалася вся система);
- відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;
- бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;
- бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;
- бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;
- бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Керівництво будь-якої стратегічної програми чи плану для організації ефективного контролю і отримання необхідної інформації про хід робіт мусить відповісти на такі запитання:

1. Чи робимо ми те, що збирались робити?
2. Чи беруть участь у виконанні плану (програми) саме ті виконавці, яких ми вважали за доцільне залучити?
3. Які саме заходи, передбачені планом (програмою) виконуються, та як визначаються проміжні та кінцеві результати?
4. Чи є такі заходи (в програмі, плані), які потребують спеціального встановлення стандартів чи нормативів?
5. Чи виконуються конкретні роботи своєчасно та в необхідній послідовності?



6. Як здійснює свої роботи «головний виконавець» (той, що відповідає за основний обсяг робіт)?

7. Як відбувається процес взаємодії між співвиконавцями?

8. Чи змінюється організаційна система (що розглядається як інструмент запланованих змін) відповідно до обраних стратегій?

9. Чи знайдено ресурси, що споживаються в межах планових кошторисів?

10. Чи інтегрована діяльність щодо програми або проекту з іншими запланованими видами діяльності на підприємстві?

Щоб отримати відповіді на ці запитання, потрібно створити певну систему контролю, що складається з кількох етапів.

*Основні етапи стратегічного контролю:*

1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;  
2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;

3) встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;

4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;

5) прийняття коригуючих заходів.

Для того щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням. Цей фактор дуже суттєвий для забезпечення управління взагалі. Найважливіші засади для забезпечення контролю мають такі методи управління, як бюджетування, управління за цілями (у літературі дуже часто для визначення цього методу застосовується скорочення — МВО [management by objectives]), контролінг, управління за результатами, управління за відхиленнями тощо.

Розробляючи поточні плани та бюджети — інструменти виконання стратегічних планів і програм, треба поступово їх деталізувати до рівня, необхідного для практичної реалізації з урахуванням специфіки окремих етапів і блоків заходів програми. Лише тоді можна сформулювати необхідні засади для ефективного контролю.

До традиційних, небюджетних методів контролю відносять також статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, особисте вивчення (у формі співбесід чи інтерв'ю), обстеження, інспектування та ін.

Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які включають в себе такі підсистеми контролю:

- за технологічними процесами;
- якістю продукції та праці;
- дотриманням діючого законодавства, що регулює діяльність підприємства;
- виконанням окремих завдань, етапів, напрямків та стратегічних програм і планів загалом;

- виконанням рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства;
- дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.

На вітчизняних підприємствах нагромаджено позитивний досвід використання різних систем контролю, який відрізняється цілями, завданнями, об'єктами, методами та формами.

Контроль буде найбільш об'єктивним та ефективним тоді, коли складено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Насамперед мають розроблятися нормативи витрат грошей та часу, що доповнюються системою тих показників, які керівники підприємства (або стратегічної програми) вважають найважливішими для діяльності об'єктів контролю. Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: цінові, доходні, програмні (техніко-економічні), фізичні (для виробів та технологічних процесів), поведінкові тощо. Нерідко нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках встановлюються певні інтервальні значення для нормативів (min і max). Розрізняють так звані «контрольні точки», тобто такі значення нормативів (стандартів), які виходять за межі інтервалів і мають привернути увагу керівників, змусити їх розробляти коригуючі дії (чи змінювати нормативи). Стандарти чи нормативи — це в основному кількісні характеристики процесу чи явища у вигляді показників. Вибір відповідних чинників — найскладніша за змістом робота, тому що треба передбачити надходження необхідної інформації для їхнього розрахунку.

Для контролю витрат пов'язаних із інноваційною діяльністю використовуються діючі та розроблені спеціально для контролю за стратегічними інноваційними програмами звіти:

- про фактичні витрати грошових ресурсів порівняно з планом (нормативом, стандартом);
- про фактичне використання трудових і матеріально-технічних ресурсів (порівняно з нормативами та стандартами);
- про коригування витрат щодо окремих завдань і напрямків програми;
- про витрати на виконання робіт у всіх співвиконавців завдань програми тощо.

Найскладнішими для контролю є техніко-економічні параметри нової продукції та систем, що створюються; це зумовлено тим, що, як правило, в межах стратегічних програм і планів створюються унікальні об'єкти, характеристики яких дуже важко визначити. Водночас саме це є найнеобхіднішим для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємства.

Дуже важливим є організаційний аспект контролю, що пов'язано з проблемами координації та встановлення порядку внесення необхідних

змін у процесі виконання запланованих робіт. З огляду на це треба вжити заходів щодо координації контрольної діяльності різних контролюючих органів. Доцільно розробити систему, що передбачає:

по-перше, концентрацію матеріалів минулих перевірок та ревізій у якому-небудь органі управління (залежно від специфіки діяльності підприємства та організації робіт за стратегічними планами і програмами), щоб не витратити час на повторне отримання цієї інформації під час наступних перевірок. Така централізована система скорочує час керівників і спеціалістів підприємства на пошуки інформації про події та явища, які відбулися на підприємстві: система є інформаційною базою для прийняття не лише поточних, а й стратегічних рішень;

по-друге, розподіл завдань щодо контролю та координації, розробка відповідного порядку і процедур контролю. Це дає змогу розробити спеціальні організаційні плани й графіки<sup>1</sup>, способи та порядок отримання інформації, а також її використання при аналізі та підготовці рішень;

по-третє, розробку методів і послідовності коригування стратегічних планів і програм з урахуванням поточного стану робіт. Треба зазначити, що це не означає орієнтацію на «звичний радянський підхід», коли плани коригувались «під фактичне виконання» без аналізу того, як це вплинуло на досягнення визначеної мети. Зміни у стратегічних планах і програмах або в разі потреби перехід до нових стратегій, мають відбуватися лише тоді, коли зміни (і пов'язані з ними витрати) можна компенсувати за рахунок тих ефектів (за термінами й витратами), які можливо отримати в умовах реалізації нових за змістом окремих заходів або нових програм і планів.

Централізований контроль за ходом виконання стратегічних планів та програм здійснюють координуючі чи спеціально створені органи управління окремими програмами.

Якщо керівництво підприємства створило Раду та робочу групу з розробки та виконання стратегічної програми, то контроль покладається на них. Як правило, контроль здійснюється таким чином:

- перевірка доведення завдань програми (через поточні та організаційні плани, графіки, накази тощо) до виконавців і включення заходів, запланованих на поточний рік, до відповідних поточних планів усього підприємства, окремих підрозділів та індивідуальних виконавців;
- разові, вибіркові перевірки (інспекція) діяльності виконавців відповідно до плану (або іноді — раптово) за спеціальним переліком питань (див. — «Опитувальний лист» додаток В);
- перевірка звітів виконавців про хід реалізації завдань;
- контроль ефективності виконаних заходів і робіт;
- заслуховування на засіданнях керівних органів програм інформації про виконання найважливіших робіт та етапів, а також окремих виконавців завдань, що не відповідають встановленим параметрам.

Систематичний та дієвий контроль може забезпечуватися лише в плановому режимі. План заходів щодо контролю має містити графіки заслуховування окремих виконавців, результати вибіркового перевірок, звіти тощо.

Стратегічні програми виконуються в певній послідовності та з встановленою періодичністю. Ці процедури зумовлюють порядок звітності та подання інформації про хід робіт, засоби аналізу, прийняття коригуючих рішень, доведення результатів контролю та аналізу до виконавців

Організаційні графіки та інші графічні методи дають змогу наочно відобразити досягнутий рівень результатів (проміжних і кінцевих).

За допомогою таких графіків здійснюється взаємодія та розподіляється завдання і відповідальність між органами керівництва програмою та виконавцями.

Використанням організаційного графіка можна відпрацювати систему звітів, яка має складатися з форм документів та інструкцій для їх оформлення, а також інформаційних каналів їх руху. Суворий та регулярний порядок звітності дисциплінує виконавців програми, привчає їх до постійного контролю власної роботи та фахівців, з якими вони пов'язані у виконанні програмних завдань. Окремо слід наголосити на періодичності звітності. Досвід показує, що така періодичність залежить від змісту роботи та кваліфікації виконавців.

Такі документи, як організаційний графік, форми оперативної звітності, допомагають контролювати хід робіт, координувати діяльність усіх керівників і виконавців стратегічних програм і планів. Організаційний графік дає змогу ретельно готувати рішення та приймати їх. Він не зменшує завантаження керівників, але робить їхню діяльність більш цілеспрямованою, ритмічною та ефективною. На основі звітності складаються графіки, де можна порівнювати планові й фактичні параметри виконуваних робіт (насамперед відхилення в затратах грошей та часу).

Кожен керівник має знати відповідь на таке запитання: «Коли починати контроль?» Як правило, контрольні елементи — це частина будь-якої діяльності, тому він супроводжує кожну управлінську операцію з прийняття та виконання рішень, у тому числі стратегічних. Ця контрольна діяльність з моменту початку перших робіт з управління потребує витрат часу, праці, грошей і сприяє своєчасному та якісному виконанню робіт.

Оскільки контрольні елементи входять до будь-якої діяльності, контроль не є функцією лише менеджера — «професійного контролера». Кожний управлінський працівник здійснює контроль як частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо це спеціально йому і не доручалося окремим розпорядженням. Якщо розуміти мету контрольної діяльності як сприяння досягненню цілей і запобігання кризових явищ, то можна стверджувати, що контроль потребує залучення висококваліфікованих працівників різного фаху. Стратегічний контроль, крім того, передбачає необхідність прийняття коригуючих рішень, що містять певну частку

ризик, тому до цієї діяльності треба залучати фахівців з підприємницьким складом розуму.

Керівникам кожного підприємства доводиться вирішувати складне завдання: як організувати виконання стратегічних програм і не придушити бюрократичними планами та процедурами творчу діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей. Досвід успішних підприємств орієнтує на розвиток неформальних методів керівництва та контролю, а також на створення «вільних» груп консультантів-експертів, в яких бюрократії немає і які можуть вільно вирішувати стратегічні завдання.

Контроль відповідатиме своєму призначенню, якщо керівники будуть виконувати в процесі його організації такі нескладні поради:

1. Визначте об'єкт контролю (робота, виконавець, процес тощо).
2. Розробіть вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти).
3. Визначте основні види контролю (вхідний, поточний чи заключний), його форми і «відповідальних» (самоконтроль, взаємоконтроль, за допомогою спеціальних контролерів, централізований чи децентралізований) та методи.
4. Розробіть систему контролю, що виходить за межі суто поточних чи результируючих кількісних параметрів, з метою забезпечення посадових осіб і виконавців інформацією для виявлення причин успіху/невдачі виконуваних робіт.
5. Розробіть плани-графіки (в зручній для конкретного підприємства формі) виконання контрольних заходів.
6. Перевірте надійність функціонування «зворотного зв'язку» між органами керівництва та об'єктами контролю щодо своєчасності, надійності та змісту отриманої контрольної інформації.
7. Забезпечте аналіз отриманої інформації й розробку своєчасних коригуючих заходів.

#### ***9.4. Інноваційне лідерство та інноваційна культура.***

Функціонування підприємницьких структур різних форм власності свідчить про необхідність більш пильної уваги науковців до багатоспекторного дослідження інноваційної та організаційної культур, їх впливу на результати діяльності підприємств, також до можливостей зміни їх стану з метою адаптації до умов трансформаційних процесів, що відбуваються на макро- і мікрорівнях.

Вважають, що *організаційна культура* підприємства складається з шести складових: філософія (задається зміст існування підприємства і його відношення до працівників і клієнтів); домінуючі цінності, на яких базується підприємство; норми (визначають принципи взаємовідносин на підприємстві); правила за якими функціонує підприємство; клімат (визначає атмосферу на підприємстві і те як члени підприємства

взаємодіють з зовнішніми особами); ритуали поведінки (проведення визначених церемоній, використання визначених визначень тощо).

Комплекс проблем, зумовлених суспільним сприйняттям інновацій і науки як їх джерела, дослідники все частіше пов'язують з поняттям *інноваційної культури*. І дослідження багатьох спеціалістів переконливо свідчать: серед факторів інноваційного розвитку необхідно враховувати не тільки наявність наукового доробку і матеріальних та фінансових ресурсів, а й рівень відповідної культури. Життя демонструє нам десятки прикладів, коли за однакових умов матеріального і фінансового забезпечення на одному підприємстві швидко запроваджуються нові технології, а на іншому, де персонал не готовий до таких інновацій, це відбувається важко чи не відбувається взагалі. Це підтверджують і соціологічні дослідження безпосередньо на виробничих підприємствах, і спостереження багатьох фахівців. Те ж можна констатувати і на рівні держав: енергійна і грамотна науково-технологічна й інноваційна політика керівників держави часом виводить її з третьорозрядних у піонери технологічного розвитку (наприклад, так звані «азійські тигри»), у той же час недостатній рівень інноваційної культури політичного керівництва країни чи працівників апарату державного управління неабияк гальмує її інноваційний розвиток.

У розробленій, за участю перш за все Центру досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України, Концепції інноваційного розвитку економіки України було передбачено спеціальний розділ «Формування сучасної інноваційної культури суспільства», в якому говориться, що цей процес «потребує докорінної перебудови духовного поступу країни з метою його органічного включення в процес переходу вітчизняної економіки на інноваційну модель розвитку». Мається на увазі приведення потенціалу і творчих здібностей особистості – її знань, умінь, рівня інтелекту і творчої активності, а також взаємовідносин у суспільстві — у цілковиту відповідність до предметних результатів діяльності людей: техніки, технологій, інформації, норм права і т. д.

Хоча визначення поняття «інноваційна культура» досі викликає дискусії, цілком прийнятним видається те, яке закріплено (за нашою пропозицією) в Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»: «інноваційна культура — складова інноваційного потенціалу, яка характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості і суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах».

Розкриваючи зміст цього поняття, хотілось би підкреслити: воно відображає в першу чергу розуміння того, що за умови забезпечення неквапливого, характерного для далекого минулого поступу економіки, різниця між багатими і бідними країнами з року в рік зростає. І тільки тим із них вдається зламати цю невтішну тенденцію, хто ясно усвідомив собі головну специфіку сьогодення – відбувається глобальний процес

перетворення світової економіки на економіку знань. Суперництво держав у наш час все більше перетворюється на змагання технологій, а найдорожчим товаром стає продукт інтелектуальної діяльності. Саме тому розвинуті країни світу так активно поповнюють інтелектуальну еліту своїх націй за рахунок інших, зокрема залучають молодих спеціалістів і виробників і з нашої країни.

Реальна практика підтверджує: незадовільний рівень інноваційної культури виявляється і в недостатній фаховій підготовці робочої сили, і в стереотипах масової свідомості, які стають нині реальним гальмом при освоєнні новітніх технологій, і згубно впливають на ефективність роботи органів управління, на прийняття й виконання принципово важливих рішень.

Сучасний темп оновлення наукового знання, небачене посилення його безпосереднього впливу на економічний і соціальний розвиток, перетворення його на основний ресурс розвитку економіки зумовлюють принципово нові вимоги до механізмів передачі цього знання в систему освіти, освоєння його принципових положень на рівні суспільної свідомості, формування морально-етичних і світоглядних орієнтацій. Нинішній етап розвитку цивілізації характеризується глобальним викликом країнам і народам, небувалим випробуванням їх здатності до побудови суспільства, базованого на знаннях. У формуванні адекватної відповіді на цей виклик часу ключова роль належить інноваційній культурі. Тому згідно цього доцільно було б акцентувати увагу на:

- кадровому забезпеченні пріоритетних напрямів науково-технологічного та інноваційного розвитку;
- усвідомленні того, що гуманізація і гуманітаризація освітніх програм ні в якому разі не повинні призвести до втрати завоювань у політехнізації нашої економіки;
- відповідності навчальних програм і підручників, згідно яких готуються провідні фахівці, новітнім досягненням науки .

Особливо треба наголосити на надзвичайній важливості популяризації наукового знання, необхідності координованих дій у цій справі працівників науки, освіти й культури. Вітчизняний і світовий досвід свідчить, що популяризація наукового знання відіграє велику роль у формуванні інноваційної культури суспільства, значно впливаючи на рівень освіти й профорієнтацію, на специфіку малого і середнього бізнесу. Як вище згадувалося, останніми десятиліттями науково-популярні видання стали значною мірою ще й засобом міждисциплінарного спілкування науковців. Разом із тим, кризова ситуація дев'яностих років минулого століття зумовила різке падіння накладів науково-популярних видань, призвела до майже цілковитого зникнення теле- й радіопередач, спрямованих на популяризацію наукового знання. Натомість у засобах масової інформації значно більше місця стали займати псевдонаукові сенсаційні матеріали, які дезорієнтують громадськість.

Ми включаємо до поняття інноваційної культури також відповідний рівень наукової етики в середовищі науковців. У міру посилення ролі науки як головного джерела соціально-економічного розвитку такі вічні проблеми наукової етики, як достовірність наукового результату, підтвердження авторства вченого, який отримав цей результат, набувають нового звучання. Нечувані в минулі століття роль і значення науки змушують розглядати їх, у першу чергу під кутом зору соціальної відповідальності науковця перед суспільством.

Для утримання перших позицій на ринку важливе значення має також стратегічне лідерство. В цьому контексті лідер повинен:

- бути обізнаним з усім, що відбувається на фірмі;
- корегувати стратегічні дії та наміри;
- підтримувати корпоративну культуру;
- забезпечувати дотримання етичних норм;
- підтримувати організацію в стані адаптації до змін в навколишньому середовищі;
- забезпечувати консенсус.

Лідер ринку в залежності від ситуації може використовувати стратегію наступу, стратегію концентрованого росту, стратегію інновацій, стратегію закріплення, стратегію конфронтації та інші.

### *Питання для перевірки знань*

1. У чому сутність взаємодії «стратегія – організаційна структура»?
2. Сутність концепції «організаційного розвитку» та її використання в стратегічному управлінні при побудові організаційного механізму реалізації стратегічних планів і програм.
3. Які форми організації інновацій використовуються в стратегічному управлінні?
4. Які форми організації інноваційних процесів складають реальний інструментарій для підготовки організаційних рішень?
5. У чому особливості стратегічної інформації? Назвіть джерела та методи отримання стратегічної інформації.
6. Охарактеризуйте специфічні риси інформаційної системи стратегічного управління. Наведіть відповідні приклади.
7. Визначте сутність та етапи стратегічного контролю. Які форми та методи застосовуються в системі стратегічного обліку та контролю?
8. У чому полягає відмінність між організаційним і стратегічним контролем?
9. Яке місце займає контролінг у системі стратегічного управління?
10. Які ви знаєте показники, що застосовуються в системі стратегічного обліку, контролю та аналізу?

## **2. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ**



Метою проведення практичних занять є засвоєння студентами теоретичних положень, що подаються в лекційному курсі, і набуття відповідних практичних навиків із вирішення запропонованих ситуаційних вправ, прикладів і тестових завдань.

Запропоновані для розгляду на практичних заняттях управлінські ситуації у більшості випадків не передбачають застосування послідовної системи економічних розрахунків та одержання однозначного цифрового результату. Хоча ситуації мають конкретний характер, вони здебільшого відображають дещо спрощену характеристику реальних економічних явищ і процесів з практики господарювання.

Основна мета розгляду запропонованих конкретних господарських ситуацій зводиться до розвитку в студентів уміння застосовувати теоретичні знання у процесі кількісного та якісного аналізу конкретних подій і фактів, а також обґрунтовувати власні рекомендації щодо вибору з кількох альтернативних рішень найбільш доцільного (ефективного). Аналіз конкретних ситуацій передбачає також досягнення й інших навчальних цілей — навчити студента логічно мислити, визначати напрями інформаційного пошуку, чітко аргументувати свої пропозиції, застосовувати нормативні документи чинного законодавства, використовувати теоретичні знання з відповідних суміжних дисциплін навчального плану. Окрім того, запропонований набір конкретних економічних ситуацій уможливорює застосування активних методів навчання в процесі вивчення та засвоєння низки важливих тем і питань дисципліни «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства».

Усю сукупність запропонованих для аналізу і відповідних висновків конкретних ситуацій поділяють на дві групи:

- ті, що не потребують економічних розрахунків;
- ті, які вимагають попереднього здійснення відповідних економічних розрахунків.

Для розгляду та аналізу ситуацій, які не потребують конкретних економічних розрахунків, необхідні ґрунтовні знання теоретичних і методологічних питань (проблем) з дисципліни «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» або суміжних дисциплін.

Під час проведення практичних занять доцільно дотримуватися послідовності розгляду простої чи складної конкретної ситуації. Зазвичай виокремлюються її етапи: вступ до ситуації; обговорення та аналіз ситуації; обґрунтування вибору можливих управлінських рішень; висновки викладача.

Якщо на першому та четвертому етапах аналізу ситуації провідна роль належить викладачеві, то на другому й третьому — студентам. Проте й на цих етапах роль викладача залишається істотною, оскільки його конкретні дії зумовлюють ефективність аналізу ситуації, досягнення поставлених навчальних цілей. Викладач, який проводить практичне заняття, має спрямовувати дискусію (обговорення) в потрібне русло,

залучати всіх студентів до активної розумової праці, при потребі ставити навідні запитання тощо.

Важливо зазначити, що більшість розміщених у посібнику конкретних ситуацій мають відкритий характер, а відтак здатні до саморозвитку. Зокрема це може виражатися у невизначеності окремих чинників, що впливають на результати ситуаційного аналізу. Розгляд та аналітична оцінка тієї або іншої ситуації можуть зумовити необхідність одержання додаткової вихідної інформації, виявлення нових чинників, які потрібно враховувати при відпрацюванні остаточного управлінського рішення.

Варто також зазначити, що цілеспрямований аналіз виробничо-господарських ситуацій потребує певної попередньої підготовки, належного засвоєння відповідних тем дисципліни «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства», а також вивчення спеціальної економічної літератури. У свою чергу викладач має заздалегідь скласти найбільш економічний за часом сценарій аналізу конкретної ситуації. Важливо також вибрати конкретну форму проведення практичного заняття з огляду на те, що більш-менш складні й комплексні ситуації можуть аналітично оцінюватися в процесі застосування ділової гри та інших методів навчання.

### ***Ситуаційні вправи та кейси.***

#### **Управлінська ситуація № 1.**

##### *Вихідні дані.*

Ви – начальник планового відділу комунального підприємства «Міськтеплокомуненерго». Показники господарської діяльності підприємства в 2012-2015 роках наведено в таблиці 1.

*Таблиця 1.*

#### **Показники господарської діяльності КП«Міськтеплокомуненерго» в 2012-2015 роках**

Показник	Роки			
	2012	2013	2014	2015
Обсяг наданих платних послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн.	22534	22756	24647	32010
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн.	234	456	345	241
Балансовий прибуток, тис. грн.	562	325	268	103
Заборгованість населення, тис. грн.	2234	3456	2345	1456
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97
Чисельність аварійних ситуацій з обсягом завданої шкоди понад 10 тис. грн. од.	21	23	45	67

Інженерні комунікації теплового господарства міста фізично зношені на 80%. В перспективі планується скорочення дотацій з міського бюджету

КП «Міськтеплокомуненерго». Існує можливість об'єднання комунальних підприємств «Міськтеплокомуненерго» та «Міськводоканал».

*Завдання.*

1. Проаналізуйте діяльність підприємства за основними його показниками.

2. Складіть концепцію стратегічного плану розвитку КП «Міськтеплокомуненерго» на період до 2020 року за структурно-змістовими блоками. В плані обов'язково передбачте розділ «Шляхи впровадження інновацій на підприємстві».

## **Управлінська ситуація № 2.**

*Вихідні дані.*

Ви – провідний спеціаліст відділу менеджменту державного підприємства «Об'єднання спиртової промисловості області», до складу якого входить 10 спиртових та горілчаних заводів області.

Структура кінцевої ціни 1 пляшки горілки місткістю 0,5 л, що випускається державним підприємством „Козлівський спиртовий завод”, характеризується такими показниками (табл. 2).

*Таблиця 2*

### **Структура кінцевої ціни 1 пляшки горілки місткістю 0,5 л для 1 дал. грн.**

№ п/п	Стаття витрат	Сума, грн..
1	Сировина	27,74
2	Допоміжні матеріали на технологічні цілі	15,15
3	Паливо і енергія на технологічні цілі	3,41
4	Основна та додаткова зарплата	14,57
5	Відрахування на соцстрах	3,76
6	Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	2,56
7	Загально виробничі витрати	1,63
8	Інші виробничі витрати	1,6
9	Адміністративні витрати	2,27
10	Загальногосподарські витрати	1,9
11	Повна собівартість	
12	Прибуток, %	15
13	Ціна з акцизом	
14	Ціна з акцизом і ПДВ	
15	Ціна і пляшки з акцизом і ПДВ	
16	Відпускна ціна 1 пляшки з акцизом і ПДВ	
17	Рентабельність, %	

1 дал = 10 л. Акциз для 1 дал горілчаних виробів становить 170 грн. Ставка ПДВ-20%.

На підприємстві „Козлівський спиртовий завод” відсутній відділ маркетингу, економістом-плановиком працює людина, що не має відповідної фахової підготовки. Директор та заступник директора державного підприємства „Козлівський спиртовий завод” мають технічну освіту.

*Завдання.*

1. Розрахуйте ключовий показник – рентабельність виробництва одиниці горілчаної продукції, що випускається ДП „Козлівський спиртозавод”. Результати розрахунків занесіть у відповідні графи табл.2.

2. Обґрунтуйте стратегічний набір для ДП „Козлівський спиртозавод”.

### **Управлінська ситуація №3.**

*Вихідні дані.*

Ви – директор комунального підприємства «Міський будинок культури».

Для комунального будинку культури на даний час актуальними є такі проблеми: існування кінотеатру не за рахунок основної діяльності, а за рахунок орендарів; низька відвідуваність культурно-масових заходів; необхідність ремонтних робіт та заміни обладнання.

Населення міста складає 87 тис. осіб. Будинок культури – останнє в місті підприємство даного профілю.

*Завдання.*

1. Здійсніть SWOT-аналіз ситуації, що склалася на комунальному підприємстві «Міський будинок культури», на основі якого побудуйте SWOT – матрицю.

2. Запропонуйте інноваційний проект для покращення існуючого становища підприємства та сформулюйте стратегію розвитку підприємства на майбутнє.

### **Управлінська ситуація №4.**

*Вихідні дані.*

Ви – директор державного підприємства «Машбуд».

Плануючи діяльність державного підприємства на коротко-середньо- і довгострокову перспективу визначено низку економічних і соціальних цілей і завдань їх реалізації, які повинні бути досягнуті організацією, зокрема: створення сприятливих умов праці; відшкодування витрат на навчання, відпочинок, оздоровлення кращих працівників; підбір кваліфікованих кадрів, здатних до інноваційної діяльності; економне витрачання ресурсів; максимізація прибутку; розширення ринків збуту; зростання обсягів виробництва; підвищення заробітної плати персоналу; зниження собівартості продукції; зростання продуктивності праці; матеріальне і моральне заохочення трудової активності; активізація інноваційної діяльності.

*Завдання.*

1. Проранжуйте запропоновані цілі за часовим періодом.
2. Побудуйте дерево цілей ДП "Машбуд", поєднуючи цілі економічного та соціального характеру. Проаналізуйте цілі ДП "Машбуд".
3. Наведіть перелік критеріїв соціальної та економічної ефективності діяльності даного державного підприємства.
4. Запропонуйте основні шляхи активізації інноваційної діяльності ДП "Машбуд".

### **Управлінська ситуація № 5.**

*Вихідні дані.*

Ви – директор ВПТУ.

Ваше ВПТУ – єдиний в області заклад, який здійснює професійну підготовку кваліфікованих і висококваліфікованих робітничих кадрів з рівнем кваліфікації „молодший спеціаліст” для будівельного комплексу. В училищі навчається 1056 учнів: із них 350 будівельного профілю, 56 9–економічного, 137 – технічного. Основними джерелами фінансування навчального закладу є державні бюджетні та позабюджетні кошти. Основними принципами діяльності навчального закладу є: гуманізм і демократизм, свобода і відповідальність, пріоритетність загальнолюдських цінностей, органічний зв'язок з національною культурою, взаємодія з іншими закладами освіти на національному і міжнародному рівнях, наступність і розвиваючий характер навчання, індивідуалізація змісту і форм освіти. Професійна освіта в училищі має загальні і єдині дидактичні завдання: освіту, виховання, розвиток учнів, професійна підготовка кваліфікованих та висококваліфікованих робітників з рівнем кваліфікації „молодший спеціаліст” для роботи в будівельному комплексі.

*Завдання.*

1. Сформулюйте місію організації.
2. Побудуйте дерево цілей організації.
3. Запропонуйте своє бачення плану розвитку ВПТУ на довгострокову перспективу. Результати подайте у формі тез доповіді директора ВПТУ «Стратегія інноваційного розвитку ВПТУ в умовах Болонського процесу» на засіданні методичної комісії управління освіти і науки облдержадміністрації.

### **Управлінська ситуація № 6.**

*Вихідні дані.*

Вищий навчальний заклад III рівня акредитації державної форми власності проводить підготовку фахівців за напрямком “Менеджмент” освітньо-кваліфікаційних рівнів "бакалавр" і "спеціаліст" за державним замовленням і на контрактній основі. Частка ринку ВНЗ – незначна. Станом на 1 січня 2016 року навчальний процес у ВНЗ забезпечують 4 доктори наук, професори, 16 кандидатів наук, доцентів, 24 викладачі без наукового ступеня. Коефіцієнт плинності кадрів протягом останніх двох

років коливається від 0,4 до 0,6. 40% професорсько-викладацького персоналу мають економічну освіту, 35% – технічну, 10% – юридичну, 15% – педагогічну. Досвід роботи більше десяти і більше років мають 9 викладачів, до п'яти років – 24 викладачі. Організаційна структура управління ВНЗ є централізованою, що базується на вертикальних зв'язках, побудованих за принципом "зверху-вниз", домінує авторитарний стиль управління. У ВНЗ розроблений Кодекс професійної етики працівника ВНЗ, проте 60% професорсько-викладацького персоналу не дотримуються його основних норм. Комунікативні потоки в освітній установі поширюються за принципом „зверху-вниз”, часто поширюються чутки. Мотивація викладачів і студентів відбувається виключно в матеріальній формі. Середній показник якості знань у ВНЗ становить 60%, успішності - 90%. Вартість навчання на контрактній формі на 30% нижча, ніж в головних конкурентів ВНЗ.

*Завдання.*

1. Сформулюйте місію організації.
2. Оцініть сильні і слабкі сторони ресурсного потенціалу установи, використовуючи –SNW-підхід. Результати оцінки занесіть в табл.3.

*Таблиця 3.*

### **SNW - аналіз сильних і слабких сторін організації**

Сфера	Чинники	Характеристика чинника	Якісна оцінка чинника		
			S сильна	N нейтральна	W слабка
Кадри	Управління персоналом				
	Мораль і кваліфікація співробітників				
	Система мотивації				
	Плинність кадрів				
	Досвід роботи персоналу				
Організація управління	Організаційна структура				
	Стиль управління				
	Організація системи комунікацій				
Послуги	Процес надання послуг				
	Якість послуг				
Маркетинг	Просування послуг				
	Цінова політика				
	Частка ринку				
Фінанси і облік	Система обліку і контролю витрат				
	Вид фінансування				

3. Сформулюйте стратегію інноваційного розвитку для даної організації.

### **Управлінська ситуація № 7.**

#### *Вихідні дані.*

Підприємство, що має сьогодні назву «Молочник», спочатку створювалося як маслосирбаза, яка діяла в межах Житомирської області. Її завданнями були акумуляція масла та твердого сиру у сільськогосподарських виробників області та реалізація товарів як у межах, так і поза територією Житомирської області. Цьому сприяло розташування бази: вона знаходилася близько до залізничної колії. Підприємство мало значні складські площі та площі сиросховищ, де відбувалося дозрівання твердого сиру, а також деякі виробничі потужності. Основною продукцією виробництва маслосирбази були плавлені сири, казеїн та казеїнат. Ці виробництва відносились до допоміжних.

ПАТ «Молочник» – наступник маслосирбази – за нових умов господа рювання набув права самостійно займатися господарською діяльністю, що спричинило переорієнтацію діяльності ПАТ «Молочник» переважно на виробництво та продаж плавлених сирів, але реалізація твердого сиру та вершкового масла також залишається пріоритетним видом діяльності для цього підприємства.

Протягом останніх трьох років підприємство мало як поразки, так і перемоги. Головне, воно витримало кризову ситуацію і нині перебуває в стадії стабільного зростання. Основним фактором у змінах на краще безумовно стало об'єднання комерційних та виробничих зусиль з іншими підприємствами молочної галузі в рамках холдингу. До холдингу, крім ПАТ «Молочник», входять: ДП «Старокостянтинівський завод сухого знежиреного молока» (Хмельницька обл., м. Старокостянтинів), ДП «Буринський завод сухого знежиреного молока» (Сумська обл., м. Буринь), ПАТ «Красилівський молочний завод» (Хмельницька обл., м. Красилів), ПАТ «Кролевецький маслозавод» (Сумська обл., м. Кролевець) та ПАТ «Теребовлянський завод сухого знежиреного молока» (Тернопільська обл., м. Теребовля).

Участь у холдингу дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкову ситуацію та обирати такий шлях розвитку, що супроводжується безбитковістю господарювання. Однак, незважаючи на позитивні моменти в роботі підприємства, зустрічаються й проблеми:

висока зношеність основних виробничих фондів, у середньому нарівні 50 %;

проблеми з маркетингом та збутом продукції;

наявність недовантажених виробничих потужностей;

висока залежність від зовнішніх джерел фінансування;

наявність нерентабельних видів діяльності.

Перелічені фактори гальмують розвиток підприємства, його потенційні можливості на ринку залишаються не реалізованими і вимагають розробки єдиних підходів до управління підприємством. Поєднати зусилля трудового колективу та керівництва підприємства на перехід до якісно нового механізму господарювання здатна стратегічна спрямованість діяльності підприємства. Існувати не лише заради виробництва, а й враховувати потреби споживачів, реагуючи на зміни в зовнішньому оточенні, можливо лише використовуючи концепцію стратегічного управління.

*Завдання.*

1. Здійснить SWOT-аналіз ситуації, на основі якого побудуйте SWOT – матрицю.
2. Запропонуйте інноваційний проект для покращення існуючого становища підприємства та сформулюйте стратегію розвитку підприємства на майбутнє.

### **Управлінська ситуація № 8.**

*Вихідні дані.*

Для спеціалістів виробничого підприємства стала відомою нова технологія виготовлення подібних виробів. Вона оцінюється розробником як прогресивна і високоекономічна. У зв'язку з цим підприємство-виробник раніше освоєної продукції прийняло рішення щодо оволодіння новою технологією.

Задля конкретного розв'язання поставленого завдання існують кілька можливих способів оволодіння прогресивною технологією:

- 1) купити у розробника чи користувача зразки виробу, що продукується за новою технологією; після цього розгорнути цілеспрямоване дослідження конструкційного матеріалу і готового виробу з метою виявлення та аналізу конкретних характеристик нового технологічного процесу;
- 2) придбати у власника не виріб, а технологію його виготовлення шляхом купівлі ліцензії, що дає юридичне право на її використання зацікавленим товаровиробником;
- 3) заволодіти «ноу-хау» згідно з чинним законодавством, що уможливить ознайомлення з детальним описом нової технології.

*Завдання.*

- 1). Сформулювати стратегію інноваційного розвитку підприємства.
- 2). Економічно обґрунтувати найефективніший варіант освоєння прогресивної технології виготовлення виробу.

### **Управлінська ситуація № 9.**

*Вихідні дані.*



Конструкторсько-технологічне управління науково-виробничого об'єднання розробило кілька варіантів конструкції нового виробу за ресурсомісткістю. Табл. 4 містить вихідні показники для аналізу структури витрати матеріальних ресурсів за стадіями життєвого циклу і варіантами конструкції спроектованого виробу.

Таблиця 4

**ВИТРАТИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ У НАТУРАЛЬНОМУ ВИРАЗІ ЗА СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ І ВАРІАНТАМИ КОНСТРУКЦІЇ НОВОГО ВИРОБУ**

Стадія життєвого циклу виробу	Витрата матеріалів на один виріб за варіантами конструкції					
	1-й		2-й		3-й	
	кг	кг/тис. год роботи	кг	кг/тис. год роботи	кг	кг/тис. год роботи
Розробка	5	0,2	5	0,2	10	0,4
Освоєння	10	0,4	10	0,4	20	0,8
Виробництво	260	10,4	200	8,0	220	8,8
Впровадження	5	0,2	5	0,2	5	0,2
Експлуатація	100	4,0	120	4,8	80	3,2
Відновлення	120	4,8	200	8,0	100	4,0
Разом	500	20,0	540	21,6	435	17,4
Маса виробу	190	×	150	×	180	×

*Завдання.*

На основі наявної вихідної інформації належить:

1). Виявити чинники, що змогли зумовити різке (у 1,5-2 рази) зменшення витрати матеріалів на стадіях експлуатації та відновлення за весь технічний ресурс виробу за третім варіантом його конструкції порівняно з другим.

2). Економічно обґрунтувати найкращий за матеріаломісткістю варіант конструкції виробу з урахуванням його фізичної маси (ваги).

**Управлінська ситуація № 10.**

*Вихідні дані.*

У зв'язку з суттєвим зниженням рівня рентабельності комерційних операцій (до 10-15 %) постала на часі необхідність значного скорочення загальнокорпоративних витрат, а також удосконалення механізму розподілу прибутку між головною організаційною структурою корпорації «Укрекспорт», яка здійснює закупівельну діяльність в Україні, і комерційними її підрозділами (філіями, представництвами), котрі займаються доставкою та реалізацією закупленої продукції в Росії. Діяльність останніх організовує і контролює фірма «Росімпорт», яка є однією зі структурних ланок корпорації.

Оскільки головна організаційна структура корпорації «Укрекспорт» визначає стратегічні напрями розвитку і підвищення ефективності, то вона запропонувала фірмі «Росімпорт» розробити конкретні заходи щодо

скорочення загальнофірмових витрат і вдосконалення пайової участі в розподілі прибутку, одержуваного від реалізації продукції на російському ринку.

Фірма «Росімпорт» розробила і надіслала корпорації «Укрекспорт» програму заходів, спрямованих на підвищення ефективності комерційної діяльності, у тому числі щодо запровадження паспортів комерційних операцій, котрі мають містити всю необхідну інформацію по всіх їх етапах (від закупівлі продуктів, їх просування на ринок, до їх продажу та одержання грошових коштів). Це уможливить поточний контроль за рівнем витрат і дохідності по кожній операції. Спираючись на результати внутрішнього фірмового аналізу, керівництво фірми вважає можливим і доцільним зробити жорсткішим механізм формування загальноприйнятих витрат за рахунок зниження діючого нормативу з 9 до 7,5 % від суми закупівлі товару на місяць. Крім того, було запропоновано зменшити з 30 до 25 % пайову участь фірми «Росімпорт» у розподілі одержуваного корпорацією прибутку.

*Завдання.*

На підставі наведеної інформації та узагальнень, що впливають з неї:

- 1). Дати оцінку можливим варіантам пом'якшення негативного впливу кон'юнктури ринку на ефективність діяльності корпорації.
- 2). Висловити свою думку щодо того, як (позитивно чи негативно) керівництво корпорації сприяло пропозиції фірми «Росімпорт».
- 3). Аргументувати письмово власні висновки щодо сильних і слабких сторін пропонованих фірмою заходів та за необхідності підтвердити їх відповідними розрахунками.

## *Тестові завдання одиничного вибору варіанту рішення.*

1. Яка із поданих характеристик в повній мірі відображає сутність інноваційного розвитку підприємства:

- а) кількість і рівень економічної ефективності впровадження інновацій;
- б) потенціал підприємства щодо впровадження інновацій;
- в) готовність персоналу до змін;
- г) всі варіанти вірні.

2. Тип розвитку організації (підприємства), згідно з яким протягом тривалого часу їй вдавалося залишатися «в рядах» та успішно функціонувати, не маючи стратегічного плану, на основі дотримання принципу підтримки динамічної рівноваги зі своїм оточенням, називають...

- а) еволюційним;
- б) революційним;
- в) структурним;
- г) інноваційним.

3. Американський дослідник Л. Грейнер виділяє основні стадії організаційного розвитку, що базуються на:

- а) творчості, керівництві, делегуванні, координації, співробітництві;
- б) плануванні, аналізі, організації, мотивації, контролі;
- в) фундаментальних та прикладних розробках;
- г) творчості, інтуїції, готовності до змін, децентралізації, координації.

4. Інноваційний процес – це:

- а) готовність підприємства до змін;
- б) зміни з метою впровадження та використання нових властивостей товарів;
- в) створення інновацій на основі використання всіх видів ресурсів;
- г) послідовність етапів створення та просування на ринок інноваційного продукту), який передбачає використання фінансових, матеріальних, інтелектуальних та ін. видів ресурсів.

5. Нововведення – це...

- а) організаційні зміни на підприємстві;
- б) процес втілення та поширення нових видів продуктів, послуг, виробничих процесів, ідей, методів роботи;
- в) зміни з метою впровадження та використання нових властивостей товарів;
- в) створення інновацій на основі використання всіх видів ресурсів.

6. Організаційні нововведення – це:

- а) нововведення процедурного характеру;
- б) зміни з метою впровадження та використання нових властивостей товарів;
- в) нововведення у струк турі управління;
- г) вірний варіант а) і в)

7. Планування “портфеля підприємства” – це:

- а) стратегія збалансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асор тиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства пов'язана з розробкою нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для компанії товарів;
- б) форма вибору напряму зовнішніх змін на підприємстві;
- в) частина загальної теорії управління;
- г) творчий процес формування інноваційних розробок.

8. Конкурентний статус підприємства – це...

- а) добуток рівня капіта ловкладень, стратегічного нормативу та нормативу можливостей;
- б) боротьба між товаровиробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товару;
- в) спроможність підприємства до суперництва у боротьбі за нові ринки збуту;
- г) унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки ре алізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довго строківій перспективі.

9. Зміни для підприємства є :

- а) небажаними;
- б) неможливими;
- в) необхідними для забезпечення її розвитку;
- г) властиві лише промисловим підприємствам.

10. Зміни, які охоплюють нові форми активізації людського чинника, це:

- а) економічні інновації;
- б) організаційні;
- в) соціальні;
- г) технічні.

11. Управління змінами на підприємстві...

- а) є процесом необхідним для забезпечення стабільного розвитку підприємства;

- б) використовується лише на великих підприємствах;
- в) потребує залучення зовнішніх консультантів;
- г) в умовах невизначеності використовувати не доцільно.

12. Стратегія змін – це:

- а) форма вибору напрямку зовнішніх змін на підприємстві;
- б) підхід до здійснення змін, обраний у залежності від конкретних обставин;
- в) механізм реалізації маркетингової стратегії підприємства;
- г) полігон інноваційних змін на підприємстві.

13. Результат змін на підприємстві...

- а) містить елемент ризику;
- б) залежить від стратегії інноваційного розвитку країни;
- в) завжди визначений і позитивний;
- г) завжди невизначений і негативний.

14. Опір змінам – це:

- а) поведінка, яка гальмує нововведення і спрямована на збереження існуючого порядку речей, правил, норм, звичаїв і виявляється у відкладанні змін;
- б) поведінка з метою впровадження та використання нових властивостей товарів;
- в) підхід до здійснення змін, обраний у залежності від конкретних обставин;
- г) є процесом необхідним для забезпечення стабільного розвитку підприємства;

15. Автором цілісної інноваційної теорії є:

- а) М. Туган- Барановський;
- б) П. Друкер;
- в) Й. Шумпетер;
- г) Я.Ван-Дайн.

16. Відкриття – це:

- а) науковий результат особливо видатного характеру, який вносить радикальні зміни у рівень знань; розкриває раніше невідомі закономірності, властивості та явища матеріального світу ;
- б) один із видів науково-технічних та науково-технологічних розробок, удосконалень, нововведень, що лежать в основі значної частини інновацій та інноваційних процесів й істотно впливають на розвиток НТП;
- в) науково-технічна діяльність з фінансуванням та реалізацією як на промисловому підприємстві, так і в державних чи суспільних установах;
- г) створення інновацій на основі використання всіх видів ресурсів.

17. Винахід згідно Й. Шумпетера – це:

- а) створення інновацій на основі використання всіх видів ресурсів;
- б) ідеї, придатні для застосування в комерційній сфері, які, проте, не обов'язково використовуються насправді;
- в) комерційне впровадження нового продукту чи нових видів виробництва;
- г) науково-технічна діяльність з фінансуванням та реалізацією як на промисловому підприємстві, так і в державних чи суспільних установах.

18. Модель інноваційного розвитку, яка відображає кругообіг основних етапів інноваційного процесу, і базується на принципі безперервності і автономності суспільного прогресу опрацювання інформації, запропонована:

- а) Й.Шумпетером;
- б) Б. Санто;
- в) Р. Ротвеллом;
- г) Кляйном і Розенбергом.

19. Інноваційна інфраструктура – це...

- а) об'єднання підприємств, що розробляють, виробляють і реалізують інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % його загального обсягу продукції і (або) послуг;
- б) сукупність форм, принципів та методів управління процесами створення і впровадження новин у підприємницьких структурах з урахуванням особливостей ринкової економіки та сучасних тенденцій НТП;
- в) сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності;
- г) сукупність документів, що визначають процедуру і комплекс усіх необхідних заходів щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

20. Нова філософія стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства базується на:

- а) положеннях наукового управління;
- б) біхевіористичних вченнях;
- в) організаційних теоріях;
- г) системно-ситуаційному підході.

21. Концепція управління – це...

- а) суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (і його окремих суб'єктів), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства;

б) система ідей, принципів, уявлень, що зумо влюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства;

в) ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета стратегічного управління;

г) змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.

22. Узагальненням ідей про управління П. Друкера є розроблена:

а) теорія економічного розвитку;

б) «теорія хаосу»;

в) концепція управління за цілями;

г) концепція життєвого циклу фірми.

23. Домінуючим та ефективним елементом в системі стратегічного управління є:

а) стратегічне мислення;

б) стратегічний аналіз;

в) стратегічне планування;

г) всі відповіді вірні.

24. Серед основних концептуальних підходів до стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства можна виділити:

а) системний, інтеграційний і маркетинговий;

б) системний, комплексний, ситуаційний;

в) інтеграційний, нормативний, маркетинговий;

г) маркетинговий, динамічний і кількісний.

25. Кожне підприємство задіяне у трьох послідовних комутативних процесах:

а) передача продукту в зовнішнє середовище; отримання ресурсів із зовнішнього середовища; перетворення ресурсів у продукт.

б) отримання ресурсів із зовнішнього середовища; перетворення ресурсів у продукт;

передача продукту в зовнішнє середовище\*;

в) отримання ресурсів із зовнішнього середовища; передача продукту в зовнішнє середовище; перетворення ресурсів у продукт;

г) фінанси-виробництво-маркетинг.

26. Історично поняття «стратегія» склалося у лексиконі...

а) економічному;

б) військовому;

в) математичному;

г) підприємницькому.

27. Безпосереднє оточення підприємства – це....

а) послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і характерні риси, які відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності і розподілу ресурсів;

б) дослідження впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціально-культурної складової суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо;

в) покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили тощо;

г) кадри, організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура тощо.

28. Місія організації (підприємства)...

а) визначає довгострокові цілі;

б) є інструментом організаційного маркетингу;

в) дозволяє реалізувати конкурентні переваги підприємства на зовнішньому ринку;

г) виражає основну мету існування і розвитку підприємства у майбутньому.

29. Вузьке, але конкретне розуміння та позначення виду діяльності, характеру продукції і послуг, кола їх споживачів; перше уявлення про причину виникнення та зміст існування підприємства, це...

а) місія-призначення;

б) місія-орієнтація;

в) місія-політика;

г) генеральна мета підприємства.

30. Місія-орієнтація – це...

а) генеральна мета фірми, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; «місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються;

б) широке розгорнуте уявлення про систему цінностей, яких дотримується керівництво та персонал фірми, що дозволяє в загальному встановити поведінку фірми щодо споживачів, партнерів;

в) вузьке, але конкретне розуміння та позначення виду діяльності, характеру продукції і послуг, кола їх споживачів; перше уявлення про причину виникнення та зміст існування підприємства;



г) концентрація головних цілей і більш чітке уявлення про поведінку фірми в найближчий період і на перспективу, тобто «бачення» майбутнього стану підприємства.

31. Впровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління – це...

- а) загальноекономічні цілі;
- б) маркетингові цілі;
- в) науково-технологічні цілі;
- г) організаційно-управлінські цілі.

32. Горизонтальна координація цілей...

а) забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, різних видів ресурсів, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо);

б) дає змогу узгоджувати не пов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства;

в) ідеальне уявлення про характер діяльності та можливість об'єкта, щодо якого її встановлено;

г) має відбивати об'єктивні умови існування об'єкта, а також коригування його структури, структури та динаміки процесу досягнення мети.

33. Вертикальна координація цілей...

а) ідеальне уявлення про характер діяльності та можливість об'єкта, щодо якого її встановлено;

б) має відбивати об'єктивні умови існування об'єкта, а також коригування його структури, структури та динаміки процесу досягнення мети;

в) забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, різних видів ресурсів, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо)\*;

г) дає змогу узгоджувати не пов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

34. Виконання стратегії – це...

а) проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії у реальність;

б) проведення структурних перетворень;

- в) сукупність дій, що сприяють досягненню мети функціонування підприємства в ринковому просторі;
- г) не передбачуваний процес.

35. Г. Мінцберг запропонував три моделі щодо розробки стратегій підприємства:

- а) традиційну, опортуністичну, імітаційну;
- б) оборонну, наступальну, зниження витрат на НДДКР;
- в) планову, підприємницьку, навчання на досвіді;
- г) лідера; претендента, новачка;

36. Твердження “комплекс конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей і коригування; акцент при цьому робиться на креативність, новаторство” характерно для:

- а) бюджетування;
- б) довгострокове планування;
- в) стратегічне планування;
- г) стратегічне управління.

37. Діяльність організації орієнтована на своєчасну реакцію на ситуацію, що складається, коли планування обмежується розробкою бюджетів і поточних планів організації характерна для...

- а) стратегічного управління;
- б) поточного управління «за відхиленнями»;
- в) управління «від досягнуто го», з елементами передбачення майбутнього;
- г) управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище.

38. Повнота редукції – це...

- а) метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою вона розчленовується на окремі складові;
- б) об'єктивний, як правило складний за своєю природою, малоймовірний зв'язок;
- в) сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару;
- г) процес зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових.

39. Декомпозиція – це...

- а) метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою вона розчленовується на окремі складові;

б) об'єктивний, як правило складний за своєю природою, малоімовірний зв'язок;

в) чітка наукова, загальноприйнята теорія, базова концепція, представлена моделлю основних понять, що лаконічно відображають найбільш істотні риси підприємства;

г) творчий процес формування інноваційних розробок.

40. Розкрийте зміст дерева цілей:

а) визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна - глобальна;

б) проблеми, завдання, рішення та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед нею;

в) розроблення, визначення та коректування цілі здійснюються безперервно в процесі її досягнення;

г) будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.

41. Цілі, окремі характеристики яких та взаємозв'язки між ними можна кількісно описати, це...

а) довготермінові цілі;

б) короткотермінові цілі;

в) формалізовані цілі;

г) неструктуровані цілі.

42. Синтетичним показником конкурентоспроможності організації виступає:

а) конкурентний статус підприємства ;

б) комплексний показник конкурентоспроможності;

в) рівень стратегічного розвитку підприємства;

г) рівень інноваційного розвитку підприємства.

43. Модифікаціями інноваційної стратегії є стратегії:

а) традиційна, опортуністична, імітаційна, оборонна, наступальна;

б) лідирування, диференціація, фокусування, спеціалізації;

в) лідера; претендента, послідовника, новачка, інноватора;

г) зростання, утримання, скорочення, зниження витрат на НДДКР.

44. Аналіз, в якому внутрішні характеристики підприємства (наявні та перспективні) трактуються порівняно з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів, це –

а) SWOT- аналіз;

б) ABC- наліз;

в) аналіз “стратегічного рівня”;

г) аналіз “стратегічних змін”.

45. Система взаємопов'язаних, відповідним чином організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які складають, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства, це –

- а) виробничий підрозділ підприємства;
- б) виробничий процес;
- в) виробничий потенціал;
- г) організаційна структура.

46. Система збалансованих показників – це...

а) система стратегічного управління, що переводить місію та стратегію компанії у комплекс інтегрованих ключових показників;

б) це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі;

в) система знань про можливості та обмеженні в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях;

г) вірна відповідь не вказана.

47. Різновид захисної стратегії, який передбачає зменшення ризику впровадження нововведень завдяки залученню ре зультатів наукових досліджень і розробок, проведених ін шими фірмами, це....

- а) стратегія лідера;
- б) стратегія імітаційна;
- в) стратегія наступальна;
- г) стратегія наслідування.

48. Система методів і методичних прийомів, що за безпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності на кінцеві ре зультати з урахуванням соціально-економічних складових, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, це...

- а) системний підхід;
- б) ситуаційний підхід;
- в) цільовий підхід;
- г) індивідуальний підхід.

49. Твердження “підвищення якості існу ючих продуктів на існуючій технологічній базі” відноситься до стратегії інноваційного розвитку...

- а) наступальної;
- б) імітаційної;
- в) оборонної;
- г) традиційної.

50. Стратегія НДПКР базується на:

а) лідерстві на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг;

б) науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях в період, на який розробляється стратегія;

в) можливості закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні розробки;

г) ситуаційному підході.

51. Стратегічні управлінські рішення характеризуються такими ознаками:

а) орієнтація на майбутнє; високий рівень невизначеності; глобальний характер і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства;

б) повна невизначеність майбутнього; децентралізація управління; глобальний характер і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства;

в) достатньо ясне майбутнє; майбутнє у вигляді низки альтернатив; майбутнє у вигляді "діапазону";

г) орієнтація на майбутнє; цілеспрямованість; імовірнісний характер.

52. Згідно підходу, що застосовується фахівцями консалтингової фірми McKinsey, існує чотири рівні невизначеності:

а) достатньо ясне майбутнє; майбутнє у вигляді низки альтернатив; майбутнє у вигляді "діапазону"; повна невизначеність майбутнього;

б) невизначеність у "чистому" вигляді; майбутнє у вигляді низки альтернатив; майбутнє у вигляді "діапазону"; нульовий рівень невизначеності;

в) низький, середній, високий і дуже високий рівні невизначеності;

г) вірна відповідь не вказана.

53. Матриця "Привабливість галузі / Позиція в конкуренції" – це...

а) матриця Shell/DMP;

б) матриця BCG;

в) матриця GE/McKinsey;

г) матриця вибору головної стратегії.

54. Аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей – це...

а) ЕТОР-аналіз;

б) SWOT-аналіз;

в) SPACE-аналіз;

г) XYZ-аналіз.

55. Стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз називається ...

- а) стратегія "Максі-Максі";
- б) стратегія "Максі-Міні";
- в) "Міні-Максі";
- г) стратегія "Міні-Міні".

56. Які із зазначених факторів можна віднести до зовнішніх загроз для підприємства;

- а) формування ринку екологічно безпечних товарів;
- б) посилення податкового тиску;
- в) зростання залежності від інновацій;
- г) підвищення культурно-освітнього рівня населення.

57. Математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, яке використовується для визначення залежної змінної – це ...

- а) метод написання сценарію;
- б) метод облікових даних;
- в) регресійний аналіз;
- г) АВС-аналіз.

58. До складу індивідуальних експертних оцінок не належать методи:

- а) метод "інтерв'ю";
- б) аналітичний метод;
- в) метод написання сценарію;
- г) економетричного моделювання.

59. Стратегічні зони господарювання – це..

- а) квазіавтономні підрозділи диверсифікованої компанії, структура якої організована за дивізіональною схемою;
- б) об'єкти стратегічного аналізу як у диверсифікованих, так і у вузькоспеціалізованих фірмах;
- в) окремі сегменти оточення (ринку), на які підприємство має вихід або бажає вийти;
- г) окремі напрями у діяльності підприємства.

60. Система показників відповідальності (ASC) вперше була описана...

- а) Й. Шумпетером;
- б) Ф. Школсом;
- в) Л. Мейзелом;
- г) П. Нортоном.

### **3. КУРСОВА РОБОТА З ДИСЦИПЛІНИ**

Навчальним навантаженням з дисципліни «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» передбачено виконання курсової роботи.

Студенти виконують курсову роботу у відповідності до розроблених методичних вказівок до її виконання на прикладі окремого підприємства (бази проходження практики), дані якого будуть використовуватись при написанні магістерської роботи.

Темою курсової є: «Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства на прикладі (об'єкт дослідження – назва підприємства)».

Основна мета курсової роботи – узагальнення набутих студентами теоретичних знань та формування практичних рекомендацій щодо створення механізму стратегічного управління в контексті інноваційного розвитку промислового підприємства.

У процесі виконання даної роботи студенти набувають навиків практичного застосування вітчизняних і зарубіжних методів стратегічного управління та прийняття управлінських рішень стосовно формування основних шляхів інноваційного розвитку підприємства.

#### **1. Загальні положення виконання курсової роботи**

Виконання курсової роботи з дисципліни „Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства” є складовою частиною підготовки магістрів спеціальності “Управління інноваційною діяльністю”.

Основні дослідження проведені в курсовій роботі можуть бути використані в магістерській дисертації.

Основними етапами виконання курсової роботи є:

- вибір об'єкта дослідження;
- підготовка інформаційної бази;
- обробка фактичного та статистичного матеріалу;
- формування змісту курсової роботи;
- оформлення роботи;
- подання та захист курсової роботи.

Курсова робота повинна поєднувати теоретичні положення та практичні рекомендації стосовно стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, що обрано за базу дослідження.

В роботі не допускається плагіат, потрібно посилатися на використані джерела. Зміст роботи повинен бути викладений літературною мовою з використанням загальноприйнятих скорочень.

Курсова робота виконується на листках формату А-4, через 1,5 інтервал (з висотою знаків не менше 1,4 мм), з полями: ліве – 25 мм, верхнє та нижнє – 20 мм, праве – 10 мм. Загальний обсяг курсової роботи не менше 40 сторінок друкованого тексту.

Виконання курсової роботи сприяє розвитку наукових досліджень магістра та формування навиків стратегічного управління.

## **2. Вибір об'єкта дослідження**

Об'єкт дослідження курсової роботи має співпадати з об'єктом дослідження по обраній темі магістерської роботи. Це полегшує написання магістерської дисертації і дозволяє використати проведений аналіз та обґрунтування стратегічного вибору інноваційної діяльності конкретної організації, зроблені в курсовій роботі у відповідних розділах магістерської роботи.

Об'єкт дослідження обирається індивідуально і узгоджується з викладачем.

## **3. Структура курсової роботи**

Курсова робота має містити:

1. Титульну сторінку (зразок оформлення подано у додатку А).
2. Завдання для виконання курсової роботи (видається викладачем).
3. Зміст, у якому всім зазначеним пунктам відповідають сторінки на яких вони розміщені. Структура змісту для усіх магістрів є однаковою (див. додаток Б).
4. Вступ, де стисло визначається актуальність стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, вказується мета, предмет, завдання, дається коротка характеристика об'єкта дослідження, основні методи та інформаційно-аналітична база дослідження (загальний обсяг – 2-3 сторінки).
5. Основна частина, що складається з 3 розділів, кожен з яких містить окремі підпункти (додаток Б), і виконується на базі аналізу можливостей інноваційного розвитку об'єкта дослідження та узгодження його інноваційної стратегії із загальнокорпоративною стратегією розвитку.
6. Висновки, в яких розкривається суть прийнятих управлінських рішень стосовно сформованої стратегії інноваційного розвитку підприємства та механізм оцінки і корекції інноваційної стратегії в залежності від змін оточуючого середовища. Обсяг висновків не більше 5 сторінок.
7. Список використаних джерел. В кінці списку друкованих джерел, розміщених в алфавітному порядку, подають адреси Web- сторінок. До списку включають нормативно правову, наукову, методичну, навчальну літературу, яку магістри вивчили в процесі виконання курсової роботи.
8. Додатки ( за необхідності), які можуть містити матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень, розробок і рекомендацій (таблиці вихідних даних, схеми, рисунки, методики тощо).

## **4. Підготовка інформаційної бази дослідження**



Курсова робота має ґрунтуватися на законодавчих, нормативно-правових документах, науково-методичній та спеціальній літературі, при цьому найвагомішу роль відіграє збирання інформації безпосередньо по об'єкту дослідження. В системі стратегічного управління база даних повинна бути представлена за тривалий період часу для того, щоб виявити відповідні тенденції розвитку.

В курсовій роботі достатньо обмежитися останніми трьома роками включаючи фактичні дані поточного року.

## **5. Вимоги до написання основної частини курсової роботи**

У першому розділі курсової роботи необхідно провести:

### ***1.1. Оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища організації.***

Рекомендується проводити діагностику внутрішнього середовища (потенціалу) на основі порівняння фактичного стану використання складових потенціалу із стратегічними цілями на майбутнє. Основними складовими елементами потенціалу підприємства є :

- виробничий потенціал;
- фінансовий потенціал;
- кадровий потенціал;
- організаційний потенціал;
- управлінський потенціал;
- маркетинговий потенціал.

Після аналізу необхідно визначити рівень стратегічної прогалини, тобто «розриву» між наявним та бажаним (стратегічним) потенціалом підприємства і сформулювати основні дії, які повинні забезпечити досягнення стратегічних цілей. Необхідно також визначити сильні та слабкі сторони потенціалу підприємства.

До зовнішнього середовища відносять фактори впливу макросередовища та безпосереднього оточення (споживачі, конкуренти, постачальники, товарозамінники, ринок робочої сили). Визначення характеру впливу факторів зовнішнього середовища необхідно проводити за минулий період, обов'язково зафіксувати і порівняти з фактичними даними за поточний рік і навести прогнозні дані на майбутній період.

Оцінка факторів макросередовища може бути проведена на основі аналізу змін показників чотирьох елементів макросередовища:

- політико правові фактори;
- економічні;
- соціокультурні;
- науково-технічні.

Інформаційною базою оцінки макросередовища є офіційна інформація державного комітету по статистиці України, інформація яка надається Кабінетом міністрів України, Національним банком України, відповідними структурами Верховної ради та інших офіційних джерел.

Основні тенденції змін по споживачах, постачальниках, конкурентах, якщо необхідно подати також аналіз впливу факторів товарів-замінників і ринку робочої сили.

Стратегічний аналіз безпосереднього середовища необхідно виконати в ілюстративній формі, у вигляді діаграм, графіків, які характеризують відповідний стан минулого періоду, поточного часу та прогнозна оцінка на майбутній період.

По результатах аналізу необхідно визначити прогнозну оцінку попиту на відповідних ринках, оцінити сильні та слабкі позиції конкурентів, загрози та можливості з боку постачальників та товарів-замінників.

### ***1.2. Складання стратегічного балансу, SWOT-аналіз.***

Матриця SWOT-аналізу повинна містити кількісну і якісну оцінку всіх параметрів впливу внутрішнього (потенціал організації) та зовнішнього середовища з позицій:

#### 1. Вплив зовнішнього середовища:

- можливості;
- загрози.

#### 2. Вплив внутрішнього середовища:

- сильні сторони;
- слабкі сторони.

Сформулювати:

- цілі та дії на полі сильні сторони + можливості;
- цілі та дії на полі слабкі сторони + можливості;
- цілі та дії на полі сильні сторони + загрози;
- цілі та дії на полі слабкі сторони + загрози.

Для обґрунтування стратегічного вибору результату SWOT - аналізу повинні мати конкретний характер, що і скільки, до якого часу потрібно зробити, щоб усунути слабкі сторони, мінімізувати загрози, наростити конкурентні переваги за рахунок можливостей та власних сильних сторін.

### ***1.3. Визначення місії та стратегічних цілей об'єкта дослідження, обґрунтування загальнокорпоративної стратегії підприємства.***

При визначенні місії слід користуватися простими реченнями, які зрозумілі для будь-яких клієнтів, тому що місія – це своєрідна текстова реклама, в якій сформульовано яку потребу задовольняє організація, хто «цільовий» споживач, чим кращі товари порівняно з товарами інших підприємств. В місії визначається особливість поведінки підприємства у задоволенні потреб споживача і ніколи не згадується про прибуток. Місія складається з довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того якою організацією вона намагається стати.

Стратегічні цілі повинні бути :

- кількісно і якісно визначені (що, скільки, коли);
- орієнтованими на успіх;
- обґрунтованими;
- не суперечними;

- гнучкими.

Для обґрунтування загальнокорпоративної стратегії необхідно визначити головні цілі організації, які передбачають рівень динаміки обсягів виробництва і реалізації по видах економічної діяльності, долю ринку, показники результативності економічної діяльності, основні напрями посилення конкурентних переваг з оцінкою вимірюваності рівня зниження витрат та зростання якості.

Стратегічні цілі організації повинні відображати потреби підприємства з точки зору як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

У курсовій роботі систему головних стратегічних цілей необхідно представити у вигляді «дерева цілей» (рис.1). Де 1, 2, 3, 4 - конкретні напрями досягнення основної мети.

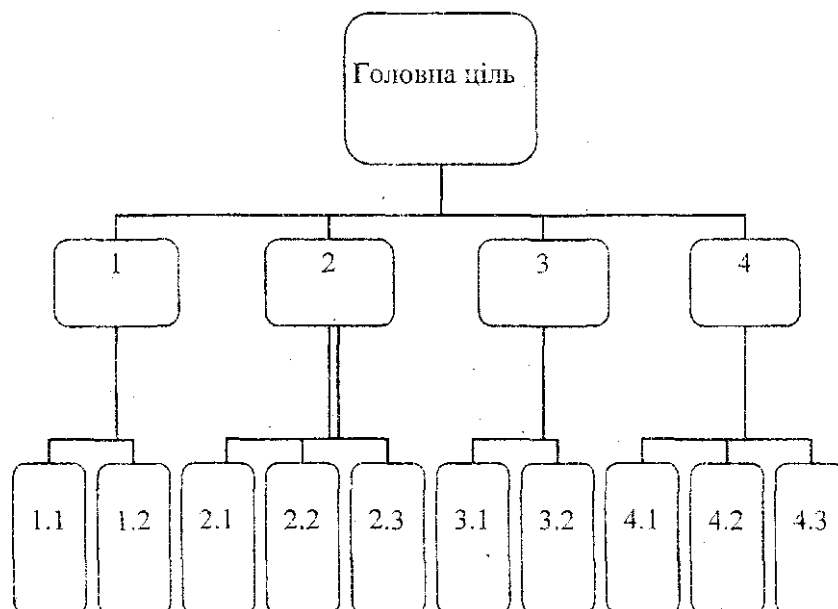


Рис. 1 Схема «дерева цілей»

Ієрархія цілей дає змогу визначити рівні відповідальності за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями. Цей взаємозв'язок допомагає в подальшому проектувати організаційну структуру управління, яка має відповідати стратегічним цілям організації.

#### **Обґрунтування загальнокорпоративної стратегії.**

Корпоративна стратегія – це довгострокова програма діяльності диверсифікованої організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.

Для формування корпоративної стратегії у курсовій роботі необхідно визначити:

1. Основні види діяльності, основні товари і послуги.
2. Географічний та цільовий сегмент ринку для визначених товарів та послуг.
3. Динаміку темпів виробництва і реалізації основних товарів і послуг по видах бізнесу.

4. Динаміку основних показників результативності кожного виду діяльності.

5. Організаційну структуру управління обраного об'єкта дослідження та його відповідність стратегічним цілям.

Коли розглядається фірма, що займається одним видом бізнесу, то її загальна стратегія розглядається як ділова стратегія, основні позиції цієї стратегії аналогічні до корпоративної стратегії, але розглядається по одному конкретному виду діяльності.

Як правило, у формування загальної стратегії включається відповідна модель конкурентної стратегії по кожному виду бізнесу. Необхідно також обґрунтувати тип конкурентної стратегії для обраного об'єкта дослідження.

У другому розділі курсової роботи необхідно дати:

### ***2.1. Оцінку інноваційно-інвестиційного клімату та його вплив на інноваційний розвиток підприємства.***

В цьому пункті курсової роботи провести оцінку інвестиційної привабливості країни, галузі та досліджуваного підприємства.

Інвестиційна привабливість – це сукупність політичних, правових, економічних та соціальних умов, що сприяють інвестиційній діяльності вітчизняних та зарубіжних інвесторів.

Основні чинники, що визначають інвестиційну привабливість:

- політико-правове середовище;
- економічне середовище;
- ресурси, інфраструктура;
- соціально- культурне середовище;
- екологія.

Оцінка інноваційно-інвестиційного клімату країни загалом і ризику інвестицій в її економіку здійснюється рейтинговими агентствами у вигляді міжнародних рейтингів.

Необхідно проаналізувати показники інвестиційної привабливості та індикатори інноваційного розвитку України за три останні роки, включаючи поточний період, виявити позитивні та негативні тенденції інвестиційної привабливості на основі результатів міжнародних рейтингів, які щорічно подаються Світовим форумом у Давосі («Звіт про глобальну конкурентоспроможність»), Міжнародним інститутом менеджменту в Лозанні, Центром міжнародної конкурентоспроможності при Гарвардському університеті та іншими оцінками.

### ***2.2. Аналіз інноваційного потенціалу та оцінка інноваційних можливостей підприємства, визначення його інноваційних стратегічних цілей.***

Використовуючи результати діагностики потенціалу підприємства, необхідно визначити інноваційну привабливість виробничих та маркетингових можливостей обраного об'єкта дослідження.

Виявлення можливості нововведень проводиться на базі оцінки рівня техніки, що використовується, рівня прогресивних технологічних процесів,

використанням прогресивних видів сировини, тенденціями в показниках матеріаломісткості та енергомісткості, рівнем використання виробничих потужностей, рівнем кооперації та централізації виробництва, рівнем творчого потенціалу персоналу, ефективністю системи управління, динамікою реалізації, рівнем оновлення асортименту та інші. Оцінка інноваційного потенціалу може бути проведена по виробничому потенціалу, фінансовому потенціалу, кадровому, організаційному, маркетинговому, конкурентному. Фактичний рівень потенціалу порівнюється з бажаним і результати можуть бути представлені у вигляді матриці можливостей і загроз, сильних і слабких сторін. Бажано також оцінити рівень інноваційності через систему інноваційних показників.

Враховуючи загальні стратегічні цілі, оцінку інноваційно-інвестиційного клімату країни та інноваційного потенціалу організації необхідно визначити напрями інноваційних можливостей, а саме:

- інновації в продукті;
- інновації в технології;
- інновації в техніці;
- інновації в організації виробництва;
- інновації в цінovій політиці;
- інновації в управлінні персоналом;
- інновації в системі управління якістю;
- інновації в політиці просування;
- інновації завоювання нових ринків;
- нові підходи в диверсифікації виробництва і збуту;
- інші.

Кожен напрямок може мати кілька варіантів, потрібно розкрити.

Наприклад, розробка та реалізація нового товару може проводитися по таких варіантах :

- нова модифікація традиційного товару;
- нові товари, які замінюють ті які виготовлялися раніше;
- нові товари, що задовольняють існуючі потреби іншим способом;
- принципово нові товари.

В цілому, при розгляді ринкових можливостей інноваційного розвитку І. Ансофф та Ф.Котлер виділяють чотири напрями розвитку ринкових можливостей:

1. Глибоке впровадження на ринок, тобто розширення обсягу реалізації існуючим групам споживачів без зміни самого товару за рахунок зниження ціни, підвищення результативності реклами, розширення збутової мережі.

2. Розширення меж ринку, тобто пошук нових ринків, нових груп споживачів для існуючого товару.

3. Розробка і реалізація нового товару, тобто пропонування нового товару існуючим групам споживачів на існуючих ринках.

4. Диверсифікація виробництва і збуту, тобто пропонування нових товарів на нових ринках, у тому числі переключення на виробництво товарів ніж не пов'язаних з попередніми видами діяльності, проникнення в найбільш перспективні з комерційного погляду сфери діяльності.

Визначення інноваційних стратегічних цілей – це конкретизація обраних інноваційних можливостей та узгодження головних стратегічних цілей організації із інноваційними стратегічними цілями.

На підставі попередньо виконаних етапів роботи необхідно сформулювати головну інноваційну мету, наприклад, забезпечити українського споживача високоякісними, енергозберігаючими вітчизняними виробами або «дати людям дешевий автомобіль».

Далі схема представлення інноваційних цілей, аналогічна формуванню «дерева цілей», при цьому інноваційні цілі повинні бути узгодженні із стратегічними цілями об'єкта дослідження, перш за все, на долі ринку, по рівню рентабельності продукції та інших цілях.

### **2.3. Формування інноваційної стратегії підприємства.**

Базуючись на загальній стратегії об'єкта дослідження, на виявлених інноваційних можливостях та інноваційних цілях необхідно обґрунтувати інноваційну стратегію, яка може реалізувати поставлені цілі з погляду на свої ринкові позиції та інноваційні можливості.

Залежно від мети і позиції на ринку виділяють такі види інноваційних стратегій:

- стратегія наступу;
- стратегія захисту;
- імітаційна стратегія;
- залежна стратегія;
- традиційна стратегія;
- стратегія «за нагодою» ( стратегія «ніші»);
- змішана стратегія.

Для вибору інноваційної стратегії доцільно скористатися матрицею, яка базується по критеріях (рис.2)

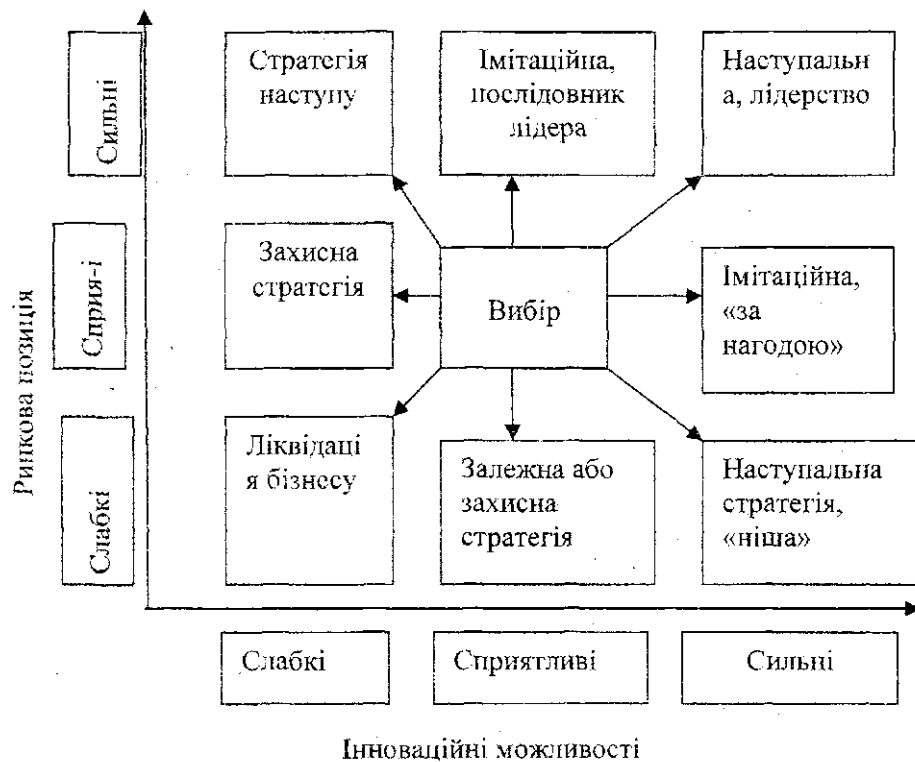


Рис. 2. Матриця вибору інноваційної стратегії

Стратегія повинна дати відповідь на питання яким шляхом ми досягнемо поставлених цілей.

У третьому розділі курсової роботи необхідно визначити:

**3.1. Основні шляхи досягнення цілей щодо інноваційного розвитку підприємства, здійснити вибір інноваційного проекту.**

Обрана стратегія повинна бути реалізована. Для цього необхідно оцінити всі ресурсні та організаційні можливості реалізації стратегії.

На цьому етапі курсової роботи необхідно визначити обсяги необхідних матеріально-технічних ресурсів, творчий потенціал колективу, необхідні організаційні зміни. Для вибору оптимальних шляхів реалізації інноваційних стратегій розробляють альтернативні інноваційні проекти, спрямовані на розв'язання конкретних стратегічних завдань щодо інноваційного роз.

В даному пункті курсової роботи необхідно подати коротку характеристику обраного інноваційного проекту:

1. Суть інновації.
2. Ринки збуту .
3. Споживачі.
4. Динаміка попиту.
5. Величина інвестицій.
6. Джерела інвестування.
7. Терміни інвестування, графік інвестування.

8. Характеристика та умови придбання ресурсів проекту: матеріали, технології, обладнання, підготовка персоналу, інші ресурси.

### ***3.2. Прогнозування грошових потоків та визначення показників ефективності обраного інноваційного проекту.***

На даному етапі необхідно здійснити прогноз грошових потоків по проекту, визначити чисту теперішню вартість, індекс прибутковості, період його окупності.

Необхідно розкрити економічну та соціальну ефективність інноваційної стратегії, можливо виділити певні напрями покращення екологічного середовища, тобто оцінити ефективність інноваційної стратегії комплексно, з врахуванням всіх факторів.

У висновках викладається стислий перелік прийнятих рішень, основні результати дослідження та рекомендації щодо реалізації запронованого проекту інноваційного розвитку підприємства.

## **6. захист курсової роботи**

За два тижні до початку екзаменаційної сесії виконану курсову роботу магістр здає на перевірку. Курсова робота, яка має суттєві недоліки до захисту не допускається і повертається для повного або часткового доопрацювання відповідно до зауважень та рекомендацій викладача. Магістр повинен переробити роботу згідно із зауваженнями викладача і подати її на повторну перевірку разом із попереднім варіантом роботи або тими сторінками, які переробляються.

Захист курсових робіт здійснюється за встановленим графіком прилюдно, перед комісією. Процедура захисту передбачає стислий виклад магістром головних проблем дослідження та їх вирішення, відповіді на запитання членів комісії.

У процесі захисту членами комісії оцінюється глибина знань магістром досліджуваної проблеми, його вміння вести дискусію, обґрунтовувати і відстоювати свою точку зору, чітко відповідати на поставлені питання. Остаточна оцінка у балах, якій відповідають відмітки «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» вноситься у відомість та залікову книжку студента.

Студент, який не захистив у встановлені терміни курсової роботи, до складання іспиту з курсу «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» не допускається.



#### 4. САМОСТІЙНА РОБОТА З ДИСЦИПЛІНИ

Самостійна робота – це робота студента (магістра) без участі викладача. Вона є основним засобом засвоєння матеріалу у час, вільний від навчальних занять.

При вивченні даної дисципліни рекомендується її здійснити по таких напрямках:

- засвоєння теоретичного матеріалу (опрацювання конспекту лекцій та навчальної літератури);
- розв'язання практичних завдань, що виносяться для самостійного вирішення;
- пошук додаткових питань за темою заняття (опрацювання в усній формі або написання рефератів).

##### *Перелік питань для самостійного опрацювання і написання рефератів:*

1. Місце концепції стратегії підприємства в сучасній економічній науці і управлінській практиці.
2. Дефініції поняття стратегії різних авторів (І. Ансофф, Б. Карлоф, М.Портер, Г.Мінцберг, К.Омає та ін.). Множинність аспектів вживання поняття стратегії.
3. Еволюція поняття стратегії від прадавніх часів до сучасних днів.
4. Співвідношення понять стратегія, політика, тактика підприємства.
5. Стратегія однобізнесових та мультибізнесових підприємств.
6. Ієрархія стратегій підприємства: генеральна (загальнокорпоративна) стратегія, стратегія бізнесу(конкурентна), функціональна стратегія.
7. Зміна умов світової підприємницької діяльності, ускладнення рівня турбулентності середовища та їх вплив на розвиток систем планування діяльності підприємств.
8. Чотири фази еволюції систем планування та їхні характерні риси.
9. Позитивні сторони і недоліки довгострокового планування.
10. Стратегія підприємства та стратегічне управління.
11. Зарубіжний досвід стратегічного управління.
12. Глобалізація та стратегічне змережування.
13. Етапи розробки стратегії підприємства.
14. Послідовність, взаємозв'язок, циклічність та ітеративність етапів процесу розробки і реалізації стратегії підприємства.
15. Особливості розробки стратегії підприємства для діючого та новоствореного підприємства.

16. Цінності та наміри вищого керівництва - основа визначення місії та цілей підприємства.
17. Стратегісти та їх роль в процесі формулювання стратегії.
18. Суть та значення місії для підприємства. Обовязкова інформація, що міститься в офіційному викладенні місії.
19. Філософія, концепція та імідж підприємства.
20. Поняття цілей. Значення цілевизначення.
21. Довгострокові та короткострокові цілі. Головні та другорядні цілі. Кількісні та якісні цілі. Ієрархія цілей (загальнокорпоративні, цілі підрозділів, індивідуальні).
22. Вимоги, що ставляться до цілей при їх формулюванні.
23. Визначення конкурентної переваги.
24. Джерела конкурентних переваг за М. Портером.
25. Підхід К.Джилберта і П.Стрібела до шляхів досягнення конкурентної переваги.
26. Ланцюжок формування вартості.
27. Матриця конкурентних переваг Бостонської консалтингової групи.
28. Стратегічний намір на практиці.
29. Роль лідерства (особистості керівника) у формулюванні стратегічного бачення майбутнього підприємства.
30. Стейкхолдери та їхня здатність впливати на стратегічний намір. Вплив середовища на стратегічний намір.
31. Стратегічний намір та бачення як основа формування місії та стратегічних цілей підприємства.
32. Поняття стратегічної бізнес-одиниці та стратегічного напрямку діяльності.
33. Принципи виділення та ознаки визначення стратегічних напрямків діяльності.
34. Поняття бізнесу в теорії стратегії.
35. Еволюція концепції стратегічних бізнес-одиниць в практиці бізнесу.
36. Послідовність етапів стратегічної сегментації діяльності підприємства.
37. Перегрупування видів діяльності підприємства та формування стратегічних напрямків діяльності. Циклічність цього процесу.
38. Макро- та конкурентне зовнішнє середовище.
39. Структурні компоненти загального середовища (політичний, економічний, соціальний, правовий, технологічний).
40. Компоненти операційного середовища (постачальники, споживачі, конкуренти, робоча сила, інформаційні контрагенти, фінансові контрагенти, міжнародний бізнес).
41. Визначення значущості для підприємства впливу компонентів зовнішнього середовища кожного рівня. PEST- аналіз.

42. Сканування зовнішнього середовища як процес збору, обробки та поширення інформації на підприємстві. Типи систем сканування. Джерела інформації при скануванні.
43. Моніторинг слабких сигналів. Важливість передбачення змін у зовнішньому середовищі.
44. Прогнозування як метод визначення майбутнього стану середовища.
45. Застосування методів екстраполяції, мозкового штурму, статистичного моделювання, побудови сценарію і інших при прогнозуванні.
46. Загальний аналіз галузі (місце в народному господарстві, зрілість, ринки сировини, збуту, прибутковість, темпи інновацій і т.п.). Структура галузевих витрат.
47. Модель Портера аналізу п'яти конкурентних сил у галузі (споживачі, постачальники, конкуренти, товари-замінники, потенційні конкуренти). Вплив кожної сили на рівень конкуренції в галузі.
48. Позичювання стратегічних груп у галузі.
49. Визначення стратегічних типів конкурентів. Конкурентні профілі.
50. Метод життєвого циклу в аналізі галузі і конкуренції.
51. Функціональні області підприємства, в яких проводиться аналіз (маркетинг, фінанси, кадри, виробництво, НДДКР організація, управління).
52. Застосування різних методологічних підходів для проведення функціонального аналізу: концепції життєвого циклу, кривої досвіду, економії на масштабах та інших.
53. Аналіз потенційного і фактичного синергійного ефектів від використання різних функцій підприємства.
54. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг підприємства.
55. Типи ресурсів за різними класифікаціями.
56. Розвиток ресурсної бази.
57. Характеристика компетенцій підприємства та основні способи(механізми) їх реконфігурації.
58. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій.
59. Бенчмаркінг як метод визначення напрямків зміцнення стратегічного потенціалу підприємства.
60. Побудова матриці SWOT - аналізу як один з підходів до завершального етапу аналізу стратегічного контексту.
61. Визначення стратегій бізнесу та їх класифікації за різними ознаками.
62. Базові типи бізнес-стратегій за М. Портером.
63. Стратегія лідирування за витратами.
64. Джерела конкурентних переваг при лідируванні за витратами.

65. Передумови успішного застосування стратегії лідируванні за витратами, відповідні вимоги до підприємства з точки зору технології, організації виробництва та управління.
66. Шляхи досягнення та утримання лідерства за витратами.
67. Ефект досвіду(навчання), його математична та графічна інтерпретація та застосування в практиці управління.
68. Сфокусоване лідерство за витратами.
69. Ризики тривалого застосування підходу для досягнення конкурентної переваги.
70. Стадії життєвого циклу галузі, для яких стратегія лідирування за витратами є прийнятною.
71. Стратегія продуктової диференціації.
72. Засади стратегії продуктової диференціації. Технологічні, організаційні та управлінські передумови для досягнення позитивної конкурентної диференціації.
73. Загрози та можливості середовища при застосуванні стратегії диференціації.
74. Джерела конкурентних переваг за продуктової диференціації.
75. Шляхи досягнення конкурентної диференціації: використання сили іміджу, робота зі споживачами, реклама, використання вигідного розташування і т.п.
76. Взаємозв'язок стратегій диференціації та диверсифікації.
77. Проблеми імітованості при застосуванні стратегії.
78. Сфокусована диференціація.
79. Межі у використанні диференціації.
80. Види стратегій підприємства за ознакою схильності до конкурентного суперництва.
81. Чотири базові конкурентні стратегії К.Омає: використання ключових чинників успіху, відносна перевага, агресивні ініціативи, стратегічні ступені свободи.
82. Стратегічна тріада і відповідні бізнес-стратегії: орієнтовані на споживачів, на конкурентів, ті, що базуються на можливостях підприємства.
83. Поняття та види диверсифікації: пов'язана, непов'язана.
84. Передумови та причини, з яких виходять, приймаючи рішення про диверсифікацію.
85. Концепція центру тяжіння та інші підходи до обґрунтування шляхів диверсифікації.
86. Врахування ефектів від масштабу виробництва та економії від розширення спектру діяльності при виборі та обґрунтуванні стратегії диверсифікації.
87. Синергізм як необхідна умова успішної реалізації стратегії диверсифікації. Поняття та види синергії.
88. Диверсифікація як спосіб зменшення ризиків.

89. Фінансово-податкові аспекти використання стратегії диверсифікації.
90. Економічна ефективність різних видів диверсифікації та межі диверсифікації.
91. Обґрунтування шляхів зростання через поглиблення спеціалізації.
92. Вертикальна інтеграція: суть та види. Переваги та недоліки стратегії вертикальної інтеграції.
93. Галузі, в яких традиційно використовується вертикальна інтеграція.
94. Горизонтальна інтеграція: поняття, передумови та стратегічні мотиви для інтеграції підприємств.
95. Економічна ефективність зростання шляхом горизонтальної інтеграції: вигоди від спеціалізації, використання ефекту масштабу, економія витрат і т.п.
96. Поглинання і злиття: юридичні, економічні і психологічні відмінності та наслідки.
97. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
98. Мета, умови створення та види об'єднань підприємств. Стратегії приєднання: суть, спонукальні мотиви та ризики.
99. Стратегічні альянси: поняття, економічні вигоди та недоліки.
100. Реструктуризація: стратегічні та організаційні передумови, економічна ефективність.
101. Корпоративне підприємництво: проблеми реалізації інновацій на існуючих підприємствах.
102. Організаційні форми створення нових інноваційних підрозділів: від структурних підрозділів основного підприємства до відокремлення в самостійну юридичну особу.
103. Корпоративна стратегія підприємства. Історичний розвиток ідей про корпоративну стратегію.
104. Вплив фінансових ринків на корпоративну стратегію.
105. Проблеми розподілу та перерозподілу корпоративного капіталу для виконання загальнокорпоративної стратегії.
106. Концепція внутрішньофірмових цін при узгодженні загально корпоративної стратегії.
107. Типи загальної стратегії підприємства (зростання, стабілізація, скорочення).
108. Стратегії стабілізації: обмеженість у часі та стратегічна небезпечність використання стратегії. Передумови та мотиви для стабілізації. Види стратегій стабілізації: пауза, продовження з обережністю, стратегія прибутковості.
109. Скорочення діяльності. Передумови для прийняття рішення про скорочення видів діяльності. Шляхи скорочення діяльності: оздоровлення, продаж, ліквідація, банкрутство. Стратегічні альтернативи в разі успішного та невдалого проведення скорочення діяльності.

110. Матричні моделі як аналітичні інструменти процесу формулювання стратегії.

111. Матриця Бостонської консалтингової групи. Принципи побудови матриці.

112. Чотири базові стратегії, які впливають з місця стратегічних напрямків діяльності в матриці.

113. Переваги та обмеження в застосуванні матриці БКГ.

114. Дев'ятичарункова матриця "МакКінсі - Дженерал Електрик". Чинники, які використовуються для аналізу привабливості галузі та сили бізнесу. Методика розрахунку середньозважених оцінок для визначення координат стратегічних напрямків діяльності у чарунках матриці.

115. Три базові стратегії залежно від розташування стратегічних напрямків діяльності в матриці "МакКінсі-Дженерал-Електрик" та їх конкретизація.

116. Переваги матриці "МакКінсі-Дженерал-Електрик" порівняно з матрицею Бостонської консалтингової групи.

117. Матриця "життєвого циклу виробу" фірми Артур де Літл.

118. Загальні, конкурентні і функціональні стратегії, які є прийнятними на різних стадіях життєвого циклу виробу.

119. Переваги матриці "життєвого циклу виробу" фірми Артур де Літл порівняно з іншими моделями бізнес-портфелю. Обмеженість у використанні підходу.

120. Порівняльна характеристика матриць, які використовуються для розробки стратегії підприємства: вигоди і недоліки, обмеження, сфери застосування.

121. Теоретичні засади стратегічного вибору.

122. Структура стратегічного вибору. Вибори для ринків та продуктів/ послуг. Вибори для розвитку ресурсів, організаційних здатностей та компетенцій.

123. Вибори в методах імплементації.

124. Групування виборів у стратегічні альтернативи.

125. Підходи до оцінки стратегічних альтернатив.

126. Критерії вибору оптимальної стратегії: кількісний аналіз, підходи Д.Ейкера та Р.Румельта, двадцять запитань Дж.Стейнера та Д.Майнера для тестування стратегій.

127. Вплив суб'єктивного чинника на вибір стратегії. Хто має бути залученим до вибору?

128. Методи досягнення консенсусу при виборі стратегії. Важливість вибору в процесі формулювання стратегії.

129. Методи та підходи до проведення декомпонування: знизу вгору, згори вниз або зустрічним рухом.

130. Бізнес-планування при декомпонуванні стратегії.

131. Підходи до декомпозиції завдання на складові: за етапом життєвого циклу продукту/підприємства, за етапом виробничого циклу, за

рівнем в організаційній структурі управління підприємством, за ресурсами, за послідовністю заходів.

132. Функціональні стратегії як такі, що забезпечують та підтримують реалізацію загальнокорпоративної та бізнес- стратегій.

133. Функції підприємства. Взаємодії між функціональними підрозділами та необхідність координації функцій.

134. Визначення функціональної стратегії підприємства. Види функціональних стратегій підприємства: маркетингова стратегія, стратегія управління трудовими ресурсами; технологічна стратегія; виробнича стратегія; фінансова стратегія; стратегія НДДКР.

135. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

## 5. ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА З ДИСЦИПЛІНИ

Індивідуальна робота проводиться під керівництвом викладача в позааудиторний час за окремим графіком. Вона передбачає активну і творчу діяльність студента з оволодіння вивченого матеріалу. При вивченні даної дисципліни використовуються такі види занять:

- консультації;
- виконання індивідуального завдання.

### *Перелік типових завдань для виконання індивідуальної роботи:*

1. Визначити структуру зовнішнього середовища підприємства, проаналізувати значущість впливу компонентів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.
2. Виконати сканування зовнішнього середовища. Які типи систем сканування доцільно використовувати?
3. Зробити прогноз зовнішнього середовища. Які методи прогнозування краще використовувати?
4. Проаналізувати галузь, використовуючи модель М.Портера. До якої стратегічної групи увійшло підприємство?
5. Визначити можливості та загрози зовнішнього середовища.
6. Проаналізувати функціональні області підприємства.
7. Визначити ключові компетенції підприємства, побудувати матрицю SWOT.
8. Сформулювати місію підприємства.
9. Визначити цілі підприємства в цілому, його підрозділів та індивідуальні для основних видів його діяльності.
10. Побудувати матриці БКГ та “МакКінсі - Дженерал Електрик” для підприємства.
11. Визначити базові стратегії для кожного виду діяльності і для підприємства в цілому.

12. Сформулювати не менше двох стратегічних альтернатив для підприємства. Які обмеження у формулюванні стратегій Ви враховували? Оцінити стратегічні альтернативи та обрати кращу.
13. Проаналізувати основні показники, що характеризують інноваційну діяльність підприємства.
14. Описати стратегію інноваційного розвитку та її значення у стратегічному наборі підприємства.
15. Визначити показники ефективності запропонованого інноваційного проекту.

Всі запропоновані завдання пов'язати із розробкою стратегії інноваційного розвитку конкретного підприємства, яке було базою практики, використовується для написання курсової роботи і буде використовуватись у магістерській роботі.

## **6. ДІАГНОСТИКА ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ З ДИСЦИПЛІНИ**

Викладення дисципліни «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» для слухачів магістерських програм відрізняється більшою практичною спрямованістю, що знаходить вираження у підвищенні ролі самостійної роботи студентів і виконанні ними індивідуальних завдань на базі конкретних організацій.

Оцінювання знань, умінь і навичок студентів з дисципліни враховує види занять, передбачених планом зі спеціальності 8.030609 “Менеджмент інноваційної діяльності”, який передбачає лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу і виконання індивідуальних завдань.

Діагностика знань магістрів денної форми навчання передбачає:

- поточний контроль (ПК): опитування під час проведення практичних та семінарських занять, оцінювання виступу за темою реферату;
- проміжний модульний контроль (МК): виконання тестових завдань;
- написання індивідуальної роботи (ІР);
- підсумковий контроль – здача екзамену в усній формі (Е).

Загальне підсумкове оцінювання для студентів денної форми навчання здійснюється на основі сумування балів за результатами:

**1). Поточного контролю:** опитування на практичних та семінарських заняттях та виконання домашніх завдань, оцінка реферативної роботи з наукової тематики.

Оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять проводиться (за 5- ти бальною шкалою) за такими критеріями:



1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу курсу;

3) обізнаність з основною (обов'язковою) та додатковою літературою, а також із сучасною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються;

4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій (кейсів), розв'язанні задач, проведенні розрахунків тощо при виконанні завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

5) логіка, структура, стиль викладу матеріалу при виступах в аудиторії, вміння захищати свою позицію та здійснювати узагальнення інформації, отриманої з доповідей інших осіб.

Оцінка «відмінно» може бути отримана студентом за відповідності його участі в аудиторних заняттях усім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

**2) Проміжного тестового контролю**, який здійснюється у тестовій формі (тест включає 20 запитань одиничного, множинного, впорядкованого вибору) в терміни, передбачені графіком навчального процесу. Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються такі критерії:

- оцінка «відмінно» — від 26 до 30 правильних відповідей;
- оцінка «добре» — від 21 до 25 правильних відповідей;
- оцінка «задовільно» — від 15 до 20 правильних відповідей;
- оцінка «незадовільно» — менше ніж 15 правильних відповідей.

**3) Індивідуальної роботи**, яка подається після попередньої здачі двох модулів.

Індивідуальні завдання оцінюються за 10-ти бальною шкалою. Особлива увага при цьому приділяється:

- якості та самостійності виконання завдань;

- своєчасності складання завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу).

Складання та захист ІР проводиться на консультаціях за встановленим графіком.

**4) Підсумкового контролю** у вигляді складання іспиту за екзаменаційними білетами (2 теоретичні питання і 1 задача, за виконання яких, максимальна кількість балів - 25).

Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо (теоретичні питання – по 5 балів, практичне завдання – 15 балів).

Для оцінювання рівня відповідей студентів використовуються такі критерії:

- відмінному рівню (25 балів) відповідає виявлення всебічного системного і глибокого знання програмного матеріалу; засвоєння основної і додаткової літератури; чітке володіння понятійним апаратом, методами,

методиками та інструментами, передбаченими програмами дисциплін; уміння використовувати їх для розв'язання як типових, так і нетипових практичних ситуацій; виявлення творчих здібностей у розумінні, викладі і використанні навчально-програмного матеріалу;

- задовільному рівню (5-10 балів) відповідає виявлення знань основного програмного матеріалу; засвоєння в основному інформації лекційного курсу; володіння необхідними методами, методиками та інструментами, передбаченими програмами; вміння використовувати їх для розв'язання типових ситуацій із допущенням окремих незначних помилок;

- незадовільному рівню (менше 5 балів) відповідає виявлення значних прогалин у знаннях основного програмного матеріалу; володіння окремими поняттями, методиками та інструментами з допущенням при їх використанні принципів помилок.

Загальне семестрове оцінювання здійснюється з врахуванням сумарної кількості балів за поточний контроль, проміжний модульний контроль та написання індивідуальної роботи (максимальна кількість балів – 75) і виконання завдань, що виносяться на екзамен (максимальна кількість балів – 25).

*Розподіл балів і кредитів доцільно здійснити так:*

Кількість кредитів	Розподіл балів по виконаній роботі							Іспит	Загальна к-ть балів
	Модуль1		Модуль2		Модуль3				
	ПК	МК	ПК	МК	ПК	ІР			
2	5	20	5	20	5	20	25	100	

Успішною є задача модуля, якщо студент набрав не менше 60% балів з кожного модуля (оцінка - 3); якщо студент набрав більше 75% балів, то отримує 4; більше 90% - 5.

Студент, який набрав 70 і більше балів екзамен не складає, а отримує його автоматично.

*Оцінювання знань здійснюється у відповідності до шкали:*

За шкалою ЕСТД	За номінальною школою	За шкалою навчального закладу
A	Відмінно	„5” 90...100
B	Дуже добре	„4” 85...89
C	Добре	„4” 75...84
D	Задовільно	„3” 69...74
E	Задовільно	„3” 60...68
FX	Незадовільно з можливістю перездачі	„2+” 35...59
F	Незадовільно з обов'язковим повторним курсом	„2-” 1...34

## 7. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

<b>Аналіз «стратегічного рівня» підприємства</b>	– аналіз, в якому внутрішні характеристики підприємства (наявні та перспективні) трактуються порівняно з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.
<b>Бюджет</b>	– поточний план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їх покриття, а також відображено відносини з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями й економічні відносини всередині підприємства.
<b>Винахід</b>	– один із видів науково-технічних та науково-технологічних розробок, удосконалень, нововведень, що лежать в основі значної частини інновацій та інноваційних процесів й істотно впливають на розвиток НТП; винаходи, як правило, підтверджуються і захищаються патентами.
<b>Високі технології</b>	– технології, які стануть визначальними у постіндустріальному суспільстві, наприклад, біотехнології, робототехніка, штучний інтелект.
<b>Виробничий потенціал</b>	– система взаємопов'язаних, відповідним чином організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які складають, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.
<b>Відкриття</b>	– науковий результат особливо видатного характеру, який вносить радикальні зміни у рівень знань; розкриває раніше невідомі закономірності, властивості та явища матеріального світу; здійснює істотний вплив на хід НТП і розвиток цивілізації; є джерелом нових винаходів.
<b>Генеральна мета підприємства (ГМП)</b>	– його довгострокова спрямованість та орієнтація на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища; ГМП у ринковій економіці трактується як місія.
<b>Декомпозиція (розукрупнення)</b>	– метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою вона розчленовується на окремі складові.
<b>Делегування</b>	– передання функцій між рівнями управління з відповідними владними повноваженнями, обов'язками й відповідальністю.
<b>«Дерево цілей»</b>	– наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.
<b>Децентралізація</b>	– процес делегування функцій на нижчі рівні управління, який відбувається в міру зростання масштабів і складності систем управління.

<b>Диверсифікація</b>	– поєднання широкого кола видів діяльності, поширення номенклатури продукції, введення нових продуктів, змінювання однієї чи кількох властивостей продукту (мета диверсифікації – пристосування продукту до різних потреб клієнта.)
<b>Диверсифікація конгломератна</b>	– процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства і потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.
<b>Диверсифікація центрована</b>	– процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не вимагає суттєвих змін у виробничо збутовому потенціалі підприємства.
<b>Диференціація</b>	– розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.
<b>Інновації</b>	– новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.
<b>Інноваційна дифузія</b>	– поширення (тиражування) нововведень.
<b>Інноваційна діяльність</b>	– діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.
<b>Інноваційна інфраструктура</b>	– сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).
<b>Інноваційна політика держави</b>	– вплив держави на інноваційну діяльність за допомогою прямих та опосередкованих важелів правового та економічного регулювання задля розвитку науки і техніки, інноваційних процесів тощо.
<b>Інноваційна продукція</b>	– нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом «Про інноваційну діяльність».
<b>Інноваційне підприємство</b>	– підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % його загального обсягу продукції і (або) послуг.

<b>Інноваційний менеджмент</b>	– сукупність форм, принципів та методів управління процесами створення і впровадження новин у підприємницьких структурах з урахуванням особливостей ринкової економіки та сучасних тенденцій НТП.
<b>Інноваційний продукт</b>	– результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим Законом «Про інноваційну діяльність».
<b>Інноваційний проект</b>	– комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.
<b>Інноваційний процес</b>	– процес створення, поширення й втілення новини, яка задовольняє нові суспільні потреби (складається з окремих стадій).
<b>Інтелектуальний продукт</b>	– продукт інтелектуальної діяльності, який є товаром в умовах ринку (знання, теорії, відкриття, винаходи).
<b>Інформаційний продукт</b>	– матеріалізована форма повідомлень, що є об'єктом зберігання, переробки і передачі.
<b>Ключові фактори конкурентоспроможності</b>	– унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.
<b>Конкурентоздатність</b>	– спроможність держави в цілому, галузі, фірми, товару, інновації до суперництва у боротьбі за ринки; показниками конкурентоздатності є: самодостатність економіки; місце на ринку, розмір та географія окремих сегментів ринку; імовірність та термін морального старіння технологій або продуктів; імовірність розширення ринку; цінні характеристики; ступінь патентного захисту; наявність секретів виробництва; наявність каналів розподілу; стійкість до коливань кон'юнктури; наявність сировини й матеріалів.
<b>Конкурентоздатність новинки</b>	– переважання техніко-експлуатаційних параметрів новини порівняно з іншими аналогічними продуктами у даному сегменті ринку.
<b>Конкурентний статус підприємства</b>	– є добутком рівня капіталовкладень, стратегічного нормативу та нормативу можливостей
<b>Конкуренція</b>	– боротьба між товаровиробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товару.

<b>Концепція управління</b>	– система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.
<b>Мета</b>	– суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (і його окремих суб'єктів), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства
<b>Мета в управлінні</b>	– ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.
<b>Мета стратегічного управління</b>	– визначення місії, цілей і стратегій, Розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, які є основою забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.
<b>Мета стратегічного аналізу</b>	– змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.
<b>Місія</b>	– 1) генеральна мета фірми, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; «місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються; які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються; – 2) мета, заради якої існує організація.
<b>Місія-призначення</b>	– вузьке, але конкретне розуміння та позначення виду діяльності, характеру продукції і послуг, кола їх споживачів; перше уявлення про причину виникнення та зміст існування підприємства.
<b>Місія-орієнтація</b>	– широке розгорнуте уявлення про систему цінностей, яких дотримується керівництво та персонал фірми, що дозволяє в загальному встановити поведінку фірми щодо споживачів, партнерів.
<b>Місія-політика</b>	– концентрація головних цілей і більш чітке уявлення про поведінку фірми в найближчий період і на перспективу, тобто «бачення» майбутнього стану підприємства.
<b>Нововведення</b>	– процес втілення та поширення нових видів продуктів, послуг, виробничих процесів, ідей, методів роботи.
<b>Нормативний прогноз</b>	– прогноз, складовою якого є визначення шляхів і строків досягнення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому, що приймаються як мета.
<b>Опір змінам</b>	– поведінка, яка гальмує нововведення і спрямована на збереження існуючого порядку речей, правил, норм, звичаїв і виявляється у відкладанні змін.

<b>Організаційні нововведення</b>		– нововведення процедурного характеру (зміни наборів показників, методів розрахунку); нововведення у структурі управління (зміни підпорядкованості, координації, введення нових та ліквідація застарілих структурних одиниць).
<b>Параметри конкурентоспроможності.</b>		– найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.
<b>Планування підприємства</b>	<b>«портфеля»</b>	– стратегія збалансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асортиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства пов'язана з розробкою нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для компанії товарів.
<b>Показники конкурентоспроможності</b>		– сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності
<b>Повнота редукції</b>		– процес зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових.
<b>Ризик інновацій</b>		– можливість несприятливого відхилення від мети інноваційного проекту в процесі його розробки
<b>Середовище організації:</b>		– економічна категорія, яка відображає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів прямого та непрямого впливу, що визначають діяльність організації.
<b>Зовнішнє</b>		– це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.
<b>Проміжне</b>		– це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через становлення ефективних комунікацій.
<b>Внутрішнє</b>		– це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації
<b>Сильні сторони</b>		– внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.
<b>Слабкі сторони</b>		– види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються.
<b>Система показників</b>	<b>збалансованих</b>	– система стратегічного управління, що переводить місію та стратегію компанії у комплекс інтегрованих ключових показників
<b>Стратегічна конкурентів</b>	<b>група</b>	– певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами

## **Стратегічна прогалина**

– це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

## **СЗГ (стратегічна зона господарювання)**

– окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

## **Системний критерій**

– оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості параметра СЗГ, визначеного як система факторів і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра у досягання загальної мети підприємства.

## **Стратегічне планування**

– 1) адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства; 2) систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм

## **Стратегічне управління**

– 1) багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем; 2) система форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються в організації для визначення та реалізації цілей і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища; 3) реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

## **Стратегічне мислення**

– усвідомлення мети розвитку підприємства та способів її досягнення, ствердження необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення і формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення.



<b>Стратегічні цілі</b>		– цілі, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку» або «цілей створення».
<b>Стратегічний баланс</b>		– певне поєднання факторів, що негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.
<b>Стратегічний набір</b>		– це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.
<b>Стратегічний рівень</b>		– система знань про можливості та обмеженні в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.
<b>Стратегічно підприємство</b>	<b>орієнтоване</b>	– підприємство, де: стратегічне мислення є основною, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.
<b>Стратегія імітаційна</b>		– різновид захисної стратегії, який передбачає зменшення ризику впровадження нововведень завдяки залученню результатів наукових досліджень і розробок, проведених іншими фірмами.
<b>Стратегія наступальна</b>		– тип стратегії, спрямованої на витіснення конкурентів шляхом захоплення нових ринків збуту чи домінуючого становища на ринку за певним видом продукції.
<b>Сценарне планування</b>		– методично визначений інструмент, що дозволяє отримувати значиму інформацію для прийняття ключових рішень зі стратегії розвитку організації у відповідній сценарній перспективі.
<b>Тренд</b>		– це тривала тенденція зміни економічних показників у часі.
<b>Філософія підприємства</b>	<b>функціонування</b>	– інтегральна частина управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, що є основними вихідними характеристиками процесу мислення, інтелектуальних робіт, які зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.
<b>Цільовий підхід</b>		– система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних складових, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, щодо якої застосовується цільовий підхід

**Цілі підприємства:**  
**довготермінові**

– цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на певний момент.

**короткотермінові**

– цілі, які точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

**неструктуровані**

– цілі, кількісні характеристики яких виявити важко, містять лише якісний опис найважливіших елементів і взаємозв'язків між ними.

**структуровані (формалізовані)**

– цілі, окремі характеристики яких та взаємозв'язки між ними можна кількісно описати.

## 8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» / Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36.
2. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», 16 січня 2003. – №433 - IV.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 327с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: сокр. перев. с англ. Экономика, 1989. – 519с.
5. Андрушків Б.М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін– Тернопіль: Лілея 1997. – 292 с.
6. Андрушків Б.М. Проблеми теорії і практики менеджменту / Б.М. Андрушків, О. Вівчар, Л. Мельник. – Тернопіль: Терно-Граф 2009. – 312с.
7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М., 1992. – 421с.
8. Василенко В.О. Стратегічне управління / В.О Василенко, Т.А. Ткаченко. – К., 2003.
9. Волкова О.І. Економіка і організація інноваційної діяльності: [підручн.] / Під ред. О.І. Волкова, М.П.Денисенко та ін. – К.: ВД «Професіонал». – 2004. – 960 с.
10. Виханський О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханський. – М.: Гардарика, 2000. – 320с.
11. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Геєць, В. Семиноженко. – К.: Знання України, 2002. – 336с.
12. Гамидов Г. С. Основы инноватики и инновационной деятельности / Г. С. Гамидов. – С.Пб.: Политехника, 2000. – 294 с.
13. Гончарова Н. П. Маркетинг инновационного процесса: [учеб. пособие] / Н. П. Гончарова, П. Г. Перерва. – К.: «Вира-Р», 1998. – 267с.
14. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: [монографія] / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 1995. – 265с.
15. Друкер П.Ф. Управление инновационными результатами.: Пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. – 192с.
16. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми концепції, методи: [навч. посіб.] / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
17. Ілляшенко С. М. Формування ринку економічних інновацій: економічні основи управління: монографія / С. М. Ілляшенко, О.В. Прокопенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. – 278 с.

18. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності / М.А. Йохна, В. В. Стадник . – К.: ВЦ «Академія», 2005. – 400 с.
19. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент / Кіндрацька Г.І. – Львів, 2006. – 211с.
20. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб.] / Н. В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 502 с.
21. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова. – Москва- Новосибирск, 2000.
22. Майкл Портер. Стратегія конкуренції (методика аналізу). – Київ, 1998.
23. Мізюк Б.М. Стратегічне управління / Б.М. Мізюк. – Львів.: Магнолія плюс, 2006.
24. Наливайко А.Л. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: [монографія] / А.Л. Наливайко. – К., 2001. – 227с.
25. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. – К., 2001.
26. Питерс Т. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Питерс Т., Уотермен В. – М.: Прогресс, 1996. – 418с.
27. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності / Н.Т. Рудь. – Луцьк, РВВ ЛДТУ, 2007.
28. Стойко І.І. Інноваційний менеджмент: [навч. посібник] / І.І. Стойко, П.Д. Дудкін. – Тернопіль, ТДТУ. – 2008. – 160с.
29. Стратегия реорганизации крупных предприятий /Ред. Дореничев Д., Троицкий А.С. – Н. Новгород: Узд-во НГУ, 2003. – 136с.
30. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Сокр.пер. с англ. / Б. Твисс – М: «Экономика», 1999.
31. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон. – М., 1999.
32. Управление инновациями / В.Н. Гунин, В.Л. Баранчев, В.А. Устнинов и др. – М.: ИНФРА-М, 2000.
33. Управление инновациями. Модульная программа для менеджеров/ В. Н. Гунин, В. П. Бараничев, В. А. Установ, С. Ю. Ляпина. – М.: ИНФРА, 1999. – 278 с.
34. Установ В. А. Управление инновациями. Модульная программа для менеджеров / [В. Н. Гунин, В. П. Бараничев, В. А. Установ, С. Ю. Ляпина]. – М.: ИНФРА, 1999. – 278 с.
35. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интер-синтез», 2000. – 624с.
36. Черваньов Д. Менеджмент іноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. Черваньов, Л. Нейкова. – К.: Знання, 1999. – 514 с.
37. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві / Н. Чухрай, Р. Патора. – К.: Кондор, 2006.

38. Шершньова З.С. Стратегічне управління / З.С. Шершньова. –К: КНЕУ, 2004.
39. Яковенко В.Б. Введение в инновационные технологии / В.Б. Яковенко. – К.: Изд- во Епроп. ун-та финансов, информ. систем, менеджмента и бизнеса, 1999.
40. Яковлев А.У. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах. / А.У. Яковлев. – Харків, 2002.
41. Certo S., Peter A. Strategic Management: Concept and Applications, 1988.
42. Thomas L., J. David Hunger. Strategic Management and Business Policy, 1992.

## 9. ДОДАТКИ

Додаток А

*Зразок оформлення титульної сторінки КР:*

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Іваана Пулюя

Кафедра менеджменту  
інноваційної діяльності та підприємництва

### **КУРСОВИЙ ПРОЕКТ**

з дисципліни “Стратегічне управління інноваційним розвитком  
підприємства”

на тему: «Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства на  
прикладі ( назва бази досліджень)»

Виконав:  
студент гр. БМ-.....

Перевірив:  
Викладач.....

Тернопіль  
20\_\_

*Зразок змісту курсової роботи*

Вступ

1. Загальна оцінка стратегічного управління на підприємстві.

1.1. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в галузевому та регіональному розрізах.

1.2. Складання стратегічного балансу – SWOT-аналіз.

1.3. Визначення місії та стратегічних цілей, обґрунтування загальнокорпоративної стратегії підприємства.

2. Аналіз та оцінка інноваційного потенціалу підприємства.

2.1. Оцінка інвестиційно-інноваційного клімату та його вплив на інноваційний розвиток підприємства.

2.2. Аналіз інноваційного потенціалу та оцінка інноваційних можливостей підприємства, визначення його інноваційних стратегічних цілей.

2.3. Формування інноваційної стратегії підприємства.

3. Основні шляхи досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

3.1. Обґрунтування вибору інноваційного проекту та шляхи реалізації інноваційної стратегії.

3.2. Прогнозування грошових потоків та визначення показників ефективності обраного інноваційного проекту.

Висновки і пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

**ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ**

**перевірки стану справ за програмою \_\_\_\_\_  
(назва стратегічної програми інноваційного розвитку  
підприємства)**

1. Хто затвердив виконавця (фахівця чи окремого підрозділу) програмного заходу (номер документа, яке завдання, дата)?
2. Чи забезпечені виконавці необхідними плановими та методичними матеріалами з тих питань і заходів, що їм доручаються відпо-відно до програми (тобто чи знають про доручення та чи готові до роботи)?
3. Коли були доведені завдання до виконавців. Чи був проведений інструктаж щодо змісту роботи (коли, ким, оцінка результатів)?
4. Наявність необхідних ресурсів для виконання завдань за програмою (якщо немає, то чому?).
5. Як пов'язана доручена виконавцеві робота з іншими видами його діяльності. Чи є план (графік) роботи у виконавця?
6. Чи розуміє виконавець зміст кількісних та якісних показників, за якими оцінюватиметься його робота?
7. Як і з якими співвиконавцями відбувається взаємодія відповідно до виконаних робіт?
8. Як і в який спосіб виконавці та співвиконавці здійснюють само- та взаємоконтроль робіт?
9. Як співвідносяться фактичні результати із запланованими, чи не виходять вони за межі допустимих відхилень, чи надаються своєчасно звіти?
10. Які проблеми виникають під час виконання робіт за програмою та як їх можна розв'язати (з погляду виконавця)?
11. Чи потрібно вводити до програми додаткові заходи, які саме?
12. Чи варто виключити з програми деякі заходи, як це вплине на загальні результати?
13. Яка потрібна допомога під час виконання програмних робіт?
14. Які планово-аналітичні графічні методи рекомендовані для організації роботи виконавців, як вони оцінюються з точки зору ефективності?
15. Як оцінюють виконавці систему заохочення (стимулювання) робіт за стратегічною програмою, в якій вони беруть участь?



## **НАВЧАЛЬНИЙ ПІДРУЧНИК**

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства

Комп'ютерний набір та верстка: Малюта Л.Я.

Редактор:

Підп. до друку 2016. Формат 60x84/16. Папір офс.

Тираж 100 прим.

Редакційно-видавничий відділ: ФОП Паляниця В.А.

46001, м. Тернопіль, вул. Руська, 56