



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна

**СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**Харків
2019**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО**

КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ

Електронне видання

ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна

**СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**Харків
2019**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
YAROSLAV MUDRYI NATIONAL LAW UNIVERSITY**

DEPARTMENT OF ECONOMIC THEORY

Electronic edition

SHEVCHENKO LIUDMYLA

**STRATEGIC INNOVATION
MANAGEMENT**

TUTORIAL

**Kharkiv
2019**

УДК 005.21(075)

Ш-37

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 9 від 16.09.2018)*

Рецензенти:

Марченко О. С., доктор економічних наук, професор кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого;

Шкодїна І. А., доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Розглядаються сутність та роль інновацій в умовах глобалізації. Аналізуються інноваційна діяльність підприємства та її інноваційна інфраструктура, інноваційний менеджмент і його науково-прогностичне забезпечення. Розкриваються проблеми цифрової трансформації та розроблення цифрових стратегій бізнесу, стратегування в юридичній сфері. Головну увагу приділено формуванню сучасної системи стратегічного інноваційного менеджменту в корпораціях і на інноваційних підприємствах.

Для студентів економічних та управлінських спеціальностей ЗВО та тих, хто самостійно вивчає проблеми інноваційного менеджменту.

З М І С Т

Вступ.....	7
Розділ I. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
Глава 1. Інноваційно-креативний розвиток цивілізації. Сутність, види та роль інновацій в умовах глобалізації.....	10
1.1. Інноваційно-креативний розвиток цивілізації.....	10
1.2. Сутнісна характеристика та класифікація інновацій.....	12
1.3. Стратегічні та проривні (підривні) інновації та їх вплив на економіку.....	18
1.4. Глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index).....	21
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>23</i>
Глава 2. Інноваційний процес та його складові. Інноваційна діяльність підприємства та її організаційні структури. Інноваційний менеджмент.....	24
2.1. Інноваційний процес та його складові. Інноваційний цикл. Моделі відкритих та закритих інновацій.....	24
2.2. Інноваційна діяльність та інноваційна активність підприємства.....	31
2.3. Інноваційна інфраструктура.....	38
2.4. Інноваційний менеджмент та менеджмент інновацій: взаємозв'язок понять. Організація інноваційної діяльності на підприємстві.....	42
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>45</i>
Глава 3. Науково-прогностичне забезпечення інноваційного менеджменту. Форсайт-дослідження та їх роль в інноваційному менеджменті.....	47
3.1. Прогнозування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та технологічних перспектив галузі. Види і методи прогнозування.....	47
3.2. Форсайт-дослідження: сутність, методи, об'єкти прогнозування. Сценарне планування.....	49
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>56</i>

Розділ II. СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Глава 4. Концепція стратегічного менеджменту.	
Загальні принципи і методи стратегування.....	57
4.1. Основні школи стратегічного менеджменту. Поняття стратегії організації та стратегічного рішення.....	57
4.2. Алгоритм процесу стратегічного менеджменту.....	62
4.3. Стратегічний аналіз бізнес-середовища організації.....	65
4.4. Побудова стратегічної піраміди. Види стратегій бізнес-організації.....	69
4.5. Реалізація та оцінка стратегії. Стратегічне балансування діяльності організації.....	73
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>77</i>
Глава 5. Стратегічний інноваційний менеджмент як корпоративна практика.....	78
5.1. Стратегічний інноваційний менеджмент: зміст концепції.....	78
5.2. Портфельний аналіз фірми: «традиційний» підхід.....	80
5.3. Портфельний аналіз фірми: обґрунтування інноваційних лідерів організації.....	83
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>92</i>
Глава 6. Стратегічний менеджмент інноваційних підприємств і стартапів.....	93
6.1. Конкурентна інноваційна стратегія підприємства. Конкурентне середовище дифузії інновацій.....	93
6.2. Стратегія забезпечення технологічного лідерства.....	101
6.3. Імітаційна стратегія інноваційного підприємства.....	102
6.4. Венчурна стратегія.....	104
6.5. Проектна стратегія інноваційного підприємства.....	106
6.6. Start-up як форма інноваційного підприємництва: особливості стратегування.....	108
6.7. Оцінка економічної ефективності інновацій.....	113
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>118</i>
Глава 7. Цифрова трансформація та цифрові стратегії бізнесу.....	119
7.1. Четверта промислова революція. Концепція промислового розвитку Індустрія 4.0.....	119

7.2. Цифрова економіка: сутність і вплив на процеси розвитку бізнесу.....	121
7.3. Перебудова системи управління підприємством. Поняття цифрової та он-лайн стратегії. Створення цифрової фірми.....	124
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>128</i>
Глава 8. Стратегічний інноваційний менеджмент в юридичній сфері.....	129
8.1. Юридичні інновації та інновації в юридичному бізнесі.....	129
8.2. Формування корпоративної правової стратегії як юридична інновація.....	133
8.3. Інструменти реалізації корпоративної правової стратегії... <i>Запитання для самоконтролю.....</i>	137 <i>143</i>
Список рекомендованої літератури.....	144

ВСТУП

«Стратегічний інноваційний менеджмент» – навчальна дисципліна, яка викладається в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого студентам магістратури за спеціальністю 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Бізнес-адміністрування»).

Мета навчальної дисципліни – сформувати систему наукових поглядів на роль інновацій та процеси стратегічного управління інноваційними соціально-економічними процесами в сучасних бізнес-організаціях, основні уміння і навички практичного застосування знань із метою розробки інноваційних стратегій, інноваційних бізнес-проектів, програм, політик і тактик та способів їх реалізації у господарській та управлінській практиці.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- формування системи теоретичних знань щодо змісту, потенціалу, технологій та інструментарію стратегічного та інноваційного менеджменту, можливості їх синтезу та використання в сфері бізнес-адміністрування організацій;

- опанування закономірностями функціонування та розвитку системи стратегічного інноваційного менеджменту організаціями різного типу з урахуванням умов і факторів підвищення ефективності їх діяльності;

- поглиблення теоретико-методичних знань і навичок діагностування внутрішнього і зовнішнього середовища організацій та їх впливів на створення й управління бізнес-системами, розвиток інноваційних процесів в організації;

- засвоєння і використання методології та сучасних технік наукового прогнозування та передбачення (форсайту) для розроблення системи інноваційних стратегій організації, кращого розуміння специфіки інноваційних проектів і стартапів;

- оволодіння науковими підходами, практичними методами та прийомами стратегічного інноваційного управління на корпоративному рівні;

- формування умінь із безперервного оновлення та удосконалення інструментів стратегічного менеджменту, обґрунтування стратегій різного типу, управління стратегічними змінами та стратегічного балансування діяльності організації;

- усвідомлення необхідності створення корпоративної культури, яка сприяє реалізації інноваційної стратегії організації, соціально відповідальної діяльності бізнесу та менеджменту, формування стратегічного лідерства.

При написанні навчального посібника авторка спиралася на власний багаторічний досвід викладання стратегічного менеджменту, маркетингу і конкурентного управління, на результати наукових досліджень, що здійснювалися особисто авторкою та кафедрою економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

У посібнику використані такі наукові публікації авторки з питань стратегування, інноваційного та конкурентного управління:

Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. 2-ге вид. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2014. 208 с.

Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография / Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко Л. А. Харьков: ИД «Инжэк», 2008. 280 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Шевченко Л. С. Введение в маркетинг: учебно-практическое пособие. Харьков: Консум, 2000. 672 с.

Шевченко Л. С. Економічний механізм становлення інноваційного суспільства в Україні. *Концептуальні засади становлення інноваційного суспільства в Україні*: колективна монографія / С. М. Іванов, Г. П. Клімова, Л. С. Шевченко, А. М. Юшко; за наук. ред. Г. П. Клімової. Харків: Право, 2015. Розділ 2. С. 103-160.

Шевченко Л. С. Економічні пріоритети інноваційного розвитку вищої школи України. *Концептуальні засади становлення інноваційного суспільства в Україні*: колективна монографія / С. М. Іванов, Г. П. Клімова, Л. С. Шевченко, А. М. Юшко; за наук. ред. Г. П. Клімової. Харків: Право, 2015. Розділ 5.2. С. 327-355.

Шевченко Л. С. Інноваційна модель соціально-економічного розвитку: трансформації університетської освіти. *Social and economic changes of contemporary society*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2017. Розд. 4.9. С. 240-247.

Шевченко Л. С. Інноваційні інструменти юридичного менеджменту. *Право та інновації*. 2018. № 1. С. 19-24.

Шевченко Л. С. Інноваційні моделі соціально-економічного розвитку: Україна на тлі світових процесів. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2 (21). С. 9-20.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Корпоративна правова стратегія: сутність, типи, особливості реалізації. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1 (36). С. 104-120. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-36-1-104>.

Шевченко Л. С. Law & Management: новий напрям наукових досліджень та управлінської практики. *Development trends in legal science and practice: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine* / edited by authors. Riga: SIA "Izdevnieciba "Baltija Publishing". 2018. С. 218-239. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-571-29-9>.

Шевченко Л. С. Розвиток економіки за участі підприємницьких університетів. *Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: *Економічна теорія та право*. 2012. № 2 (9). С. 6-20.

Шевченко Л. С. Стратегічне управління університетом: роль прогнозування вищої освіти. *Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: *Економічна теорія та право*. 2014. № 2 (17). С. 6-16.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний консалтинг: сучасні тенденції і технології. *Modern Technologies in Economy and Management*. Collective Scientific Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. С. 448-459. URL: http://pedagogika.wszia.opole.pl/ebook/2019_1.pdf

Шевченко Л. С. Типологізація інноваційної діяльності та інновацій в освітній сфері. *Право та інновації*. 2013. № 4. С. 48-56.

Шевченко Л. С. Університети як суб'єкти інтелектуального підприємництва. *Теорія і практика правознавства*: Електронне наукове фахове видання Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. 2014. Вип. 1 (5). URL: http://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/el_zbirnik/1.2014/4.pdf.

Шевченко Л. С. Університетська освіта в інноваційному суспільстві: економічні пріоритети розвитку. *Концептуальні засади правового забезпечення інноваційної політики України*: монографія / Д. В. Задихайло, Г. П. Клімова, Л. С. Шевченко та ін.; за ред. Д. В. Задихайла. Харків: Право, 2014. Розділ 2.1. С. 164-215.

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С. Форсайт вищої освіти: актуальність для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 3. С. 21-27.

Шевченко Л. С. Innovative transformations of the legal business and legal education. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3 (30). С. 64-73.

Розділ I. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Глава 1. ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНИЙ РОЗВИТОК ЦИВІЛІЗАЦІЇ. СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Інноваційно-креативний розвиток цивілізації

Сучасну цивілізацію характеризують, використовуючи різні терміни: «інформаційна економіка», «інноваційна економіка», «економіка знань», «креативна економіка», часто ці поняття вживаються як синоніми так званої «нової економіки». Л. І. Федулова називає такі їх критерії¹.

Інформаційна економіка: Високий ступінь залежності економіки від інформації; широке застосування інформаційних технологій в бізнес-практиці; зростання значення ІТ-індустрії, комп'ютеризації та автоматизації бізнес-процесів для економіки; значне збільшення інформаційної складової в собівартості продуктів та послуг; перетворення інформаційних продуктів на один з основних видів товарів.

Інноваційна економіка: Проривні інновації займають найбільшу частку в структурі інновацій; стабільне зростання частки наукомісткого сектору виробництва, зокрема в доданій вартості та зайнятості; зниження матеріаломісткості та енергомісткості виробництва завдяки активному запровадженню інновацій; більше половини показників економічної ефективності досягнуті за рахунок інноваційних чинників; спрямованість відтворювального процесу на досягнення технологічної конкурентоспроможності та ін.

Нова економіка: Феномен «високотехнологічних компаній», що використовують Інтернет як основний економічний ресурс; глобальний кластер економіки, що виробляє програмне забезпечення або постачає технології для інших напрямів; набір

¹ Федулова Л. І. Теоретичні конструкції креативної економіки. *Економічна теорія та право*. 2017. № 4 (31). С. 48-63.

електронних практик, які інструментально започатковані в Інтернеті і спрямовані на створення нових моделей господарювання, підвищення продуктивності. Ядром нового типу економіки є перетворення інформаційних продуктів і послуг на об'єкт виробництва і споживання.

Економіка знань: Тип економіки, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення зростання та конкурентоспроможності; усі сфери матеріального та нематеріального виробництва, виробничі та соціальні відносини розвиваються на основі динамічного прирощення та оновлення знань. У структурі суспільного виробництва збільшується питома вага високотехнологічного сектору; у складі виробленої продукції зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової; змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності.

Креативна економіка: UNCTAD дає таке визначення креативної економіки: це поняття, що розвивається; основою такої економіки стають креативні активи, за рахунок яких відбуваються економічне зростання і розвиток. Креативна економіка сприяє формуванню доходів, створенню робочих місць і прибутку від експорту, сприяючи соціальній адаптації, культурній різноманітності і розвитку людини. Вона охоплює економічні, культурні і соціальні аспекти, також включаючи технологічний розвиток і питання інтелектуальної власності.

О. М. Левковець вважає, що креативній економіці притаманні такі ознаки²:

виключна роль творчої діяльності, збільшення частки «креативного класу»; Креативність передбачає, що творець здатний створювати не лише нові продукти, але й оригінально інтерпретувати існуючі методи і прийоми для створення креативного (творчого) продукту;

² Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з концептуальних засад креативної економіки, обґрунтованих у монографії С. А. Давимуки і Л. І. Федулової «Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови». *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 165-168.

продукція – інтелектуальна, наукоємна (значна нематеріальна складова);

інноваційний розвиток та ефективний обмін творчою енергією між учасниками;

захист інтелектуальної власності як умова реалізації потенціалу інтелектуальних ресурсів. Креативна діяльність має основою індивідуальний творчий початок, навичку чи талант, та містить потенціал створення доданої вартості і робочих місць шляхом виробництва і експлуатації інтелектуальної власності.

1.2. Сутнісна характеристика та класифікація інновацій

Інновації є головним джерелом довгострокового економічного зростання. Історія знає безліч підтверджень цього ще з часів Середньовіччя. Наприклад, Дж. Дітмар з Американського університету у Вашингтоні, округ Колумбія, у своєму дослідженні наводить цікавий факт: міста, які в XV столітті першими впровадили верстати для друкування книг, у XVI столітті зростали мінімум на 60% швидше, ніж їхні сусіди, які запізнилися з упровадженням цієї інновації. Л. Бернер із Лондонської школи економіки і Б. Северніні з Копенгагенської школи бізнесу, які проаналізували дані за період з 1500 по 1700 рік, пишуть, що таке нововведення, як механічний баштовий годинник на ратуші, допомагало одним містам випереджати за темпами зростання інші на 30 в.п. за два століття³.

Зараз у передових країнах світу інновації визнано стратегічним пріоритетом, основним рушієм економічного розвитку, конкурентоздатності і створення робочих місць, покращення якості життя. 84% країн із топ-50 за рейтингом ВВП збігаються із топ-50 за рейтингом найбільш інноваційних країн, який формується шляхом дослідження структури затрат на інновації і результатів, які вони дають⁴.

³ Купе Т. Країна новаторів: як зробити Україну інноваційною. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/378117/krayina-novatoriv-yak-zrobyty-ukrayinu-innovatsijnoyu>.

⁴ Как построить в Украине экономику инноваций. URL:

Що таке інновація?

Інновація – це результат творчої інтелектуальної діяльності, який передбачає: виробництво *нового* чи *модифікованого* продукту; впровадження *нового методу виробництва*; освоєння *нового ринку збуту*; застосування нових підходів до *управління* та ін.

Державна служба статистики України дає таке визначення інновації: *інновація* – введення у вжиток будь-якого нового або значно вдосконаленого продукту (товару або послуги) чи процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діяльності підприємства, організації робочих місць чи зовнішніх зв'язків.

До інновації висуваються такі вимоги:

- продукт, процес, метод маркетингу або організації має бути для підприємства новим чи значно вдосконалим. До інновацій належать продукти, процеси і методи, які підприємство створило першим, і/або продукти, процеси, запозичені від інших підприємств або організацій;

- продукт, процес, метод маркетингу або організації повинен бути впроваджений. Новий або вдосконалений продукт вважається впровадженим, якщо він реалізується на ринку. Нові виробничі процеси, методи маркетингу чи організації є впровадженими, коли вони стали дійсно використовуватися в діяльності підприємства.⁵

Інновації класифікують за різними критеріями (табл. 1.1). Вони можуть мати ознаки відразу двох або більше типів.

<http://www.ubr.ua/business-practice/laws-and-business/kak-postroit-v-ukraine-ekonomiku-innovacii-338439>.

⁵ Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2015. С. 9. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf.

Класифікація інновацій⁶

Критерій	Типи, види і зміст інновацій
За ступенем новизни для ринку	<p>Нова для підприємства – якщо вона є новою або істотно поліпшеною для певного підприємства, хоча може використовуватися (виготовлятися) на інших підприємствах;</p> <p>нова для ринку – коли підприємство, що впровадило інновацію першим, виводить її на свій ринок.</p>
За об'єктом удосконалення	<p>Продуктова інновація – впровадження продукту (товару або послуги), що є новим чи значно поліпшеним за його властивостями або способами використання. Види продуктових інновацій:</p> <p>упровадження нового продукту або послуги, що значно відрізняються за своїми характеристиками або призначенням від продуктів, що вироблялися підприємством раніше;</p> <p>розробка нового способу використання якогось продукту, що зазнав лише незначних змін технічних характеристик;</p> <p>значні вдосконалення вже існуючих продуктів можуть здійснюватися за рахунок змін матеріалів, компонентів та інших характеристик виробів, що поліпшують їхні властивості;</p> <p>зміни у дизайні є невід'ємною частиною розробки і реалізації продуктових інновацій. Проте зміни дизайну, які не викликають значних змін у функціональних характеристиках продукту або способах його передбачуваного використання, не вважаються продуктовими інноваціями. Регулярні сезонні зміни також не є продуктовими інноваціями.</p> <p>Якщо до вже існуючого продукту були внесені доповнення або модернізації, інноваційним вважається не весь продукт, а лише його змінена частина.</p> <p>Процесова інновація (інноваційний процес) – впровадження нового або значно поліпшеного методу виробництва чи методу доставки продукту. Сюди входять значні зміни в технології, виробничому устаткуванні і/або програмному забезпеченні. Методи виробництва охоплюють технологічні процеси, устаткування і програмне забезпечення, що застосовуються у</p>

⁶ Використано: Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2015. С. 9-11. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf.

	<p>виробництві товарів і послуг. Методи доставки стосуються логістики підприємства і поєднують устаткування, програмне забезпечення і технології, що використовуються для постачання вихідних матеріалів, постачання всередині підприємства та доставки кінцевої продукції.</p>
<p>За сферою застосування</p>	<p>Технологічна інновація – розробка та впровадження як технологічно нових, так і значно технологічно вдосконалених продуктів (продуктові інновації) і процесів (процесові інновації).</p> <p>Нетехнологічні інновації – розробка та впровадження нових або значно вдосконалених продуктів чи процесів, що не належать до технологічних інновацій. До цієї групи входять маркетингові та організаційні інновації.</p> <p>- Маркетингова інновація – впровадження нового методу маркетингу, включаючи значні зміни дизайну або упаковки продукту, його розміщення, у просуванні на ринок або в призначенні ціни продажу, що спрямована на більше задоволення потреб споживача, відкриття нових ринків або завоювання нових позицій для продукції підприємства на ринку з метою збільшення обсягу продажу.</p> <p>Види маркетингових інновацій:</p> <p>значні зміни дизайну продукту – зміни форми та зовнішнього вигляду продукту, що не призводять до змін його функціональних або споживчих характеристик;</p> <p>нові маркетингові методи розміщення продукту (на ринку) – освоєння нових шляхів реалізації (методи, що використовуються для продажу товарів і послуг споживачам);</p> <p>нові маркетингові методи просування продукту (на ринок) – використання нових концепцій просування товарів і послуг певного підприємства;</p> <p>інновації в призначенні цін – використання нових стратегій ціноутворення для ринкового просування продукції.</p> <p>- Організаційна інновація – впровадження нового організаційного методу в діяльності підприємства, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків. Організаційні інновації спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою скорочення адміністративних витрат або оперативних витрат, підвищення задоволеності службовців станом своїх робочих місць (і тим самим продуктивності праці), розширення доступу до нетоварних активів (таких як некодифіковані знання із зовнішніх джерел)</p>

	<p>або зменшення витрат на постачання.</p> <p>Види організаційних інновацій:</p> <p>організаційні інновації в діяльності підприємства охоплюють упровадження нових методів організації повсякденної діяльності з виконання різноманітних робіт; інновації в організації робочих місць передбачають упровадження нових методів розподілу відповідальності та права прийняття рішень між співробітниками при організації й узгодженні різних робочих процесів усередині підрозділів підприємства, а також при взаємодії цих підрозділів;</p> <p>упровадження нових принципів структурування діяльності як об'єднання різних видів робіт;</p> <p>нові організаційні методи в зовнішніх зв'язках підприємства включають упровадження нових способів організації взаємин з іншими підприємствами або державними організаціями, таких як установа нових форм співробітництва з дослідницькими організаціями або замовниками, нові методи інтеграції з постачальниками, використання зовнішніх результатів досліджень і розробок, перше в діяльності підприємства залучення комерційних субпідрядників до виробництва, заготівель, розподілу, набору персоналу, допоміжних служб.</p>
<p>За рівнем радикальності</p>	<p>Радикальні інновації:</p> <p>а) <i>технічного характеру</i> – стосуються впровадження та застосування нових технологій. Технічні інновації радикального характеру спостерігаються відносно рідко. Прикладами інновацій даного типу можуть бути персональний комп'ютер, мобільний Інтернет, 3D-друк, упровадження криптовалюти тощо;</p> <p>б) <i>організаційного характеру</i> – базуються на впровадженні нового способу управління підприємством;</p> <p>рекомбінаційні інновації – нові способи використання існуючих технологічних, організаційних та виробничих рішень із метою створення нових різновидів продукції, технологій або систем управління;</p> <p>модифікаційні інновації:</p> <p>а) <i>якісна модифікація</i> передбачає зміни, що стосуються показників якості продукту (його надійності, міцності, експлуатаційних характеристик тощо) і досягаються шляхом зміни використовуваних матеріалів або самого виробничого процесу;</p> <p>б) <i>функціональна модифікація</i> означає зміни, які дають продукту більшу багатосторонність використання, додаткові зручності або безпеку експлуатації;</p> <p>в) <i>стильова модифікація</i> змінює привабливість продукту за рахунок маніпулювання його певними властивостями (сма-</p>

	ком, звуком, запахом, структурою тощо) і характеристиками, які мають значення для покупців. Більшість нових товарів є модифікаціями.
За чинниками розроблення інновації	Реактивні інновації – нововведення, які були розроблені в силу термінової необхідності модернізації виробництва у фірмі чи в галузі з метою посилення поточної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання; стратегічні інновації – спрямовані на їх використання з метою забезпечення конкурентних переваг у майбутньому.
За ступенем впливу на ефективність виробництва	Суперінновації – дозволяють радикально підвищити ефективність виробництва. Прикладами таких інновацій є конвеєрне збирання автомобілів на заводах Генрі Форда, операційна система Windows Біла Гейтса, соціальна мережа Facebook Марка Цукерберга; ордонарні інновації – мають менший вплив на ефективність, ніж суперінновації, але більш поширені, і тому їх загальний вплив дуже важливий; мікроінновації – впроваджуються постійно на великих і на малих підприємствах, зазвичай не потребують значних витрат, несуттєво збільшують ефективність виробництва, проте загалом забезпечують постійний, стійкий розвиток економіки.
За масштабами впровадження	Універсальні інновації – можуть бути застосовані в різних галузях економіки. У більшості випадків це міжгалузеві інновації, які передбачають упровадження різних нововведень на рівні національної економіки за участю підприємств, які представляють різні сфери господарства; специфічні інновації – можуть бути впроваджені лише в певних галузях чи сегментах економіки. Це внутрішньогалузеві нововведення, що використовуються кількома підприємствами однієї й тієї ж галузі економіки; інтерспецифічні інновації – мають ефект лише в конкретній фірмі чи на конкретному підприємстві. Це внутрішньо корпоративні інновації, які дозволяють значно підвищити ефективність роботи бізнес-організації.
За способом упровадження	Системні (інкрементальні) інновації – базуються на пошуку рішень щодо скорочення витрат, вдосконалення технологічних процесів, на новій системі організації фірми у рамках визначеного процесу діяльності; одиночні (стихійні) інновації є випадковими в діяльності підприємства, відповіддю на нові можливості або загрози.

1.3. Стратегічні та проривні (підривні) інновації та їх вплив на економіку

Слід розрізняти стратегічні і проривні (підривні) інновації.

Стратегічні інновації – це такі інновації, які беруться як базис для розроблення стратегій соціально-економічного розвитку фірми або галузі, створення нових продуктів і бізнес-моделей. Їх наслідком є кардинальна зміна правил гри на ринку, створення значної вартості для фірми.

Проривні (підривні) інновації – інновації, які змінюють співвідношення цінностей на ринку. При цьому старі продукти стають неконкурентоспроможними просто тому, що параметри, на основі яких раніше відбувалася конкуренція, тепер є неважливими.

Модель «підривних інновацій» розробив і ввів у науковий обіг Клейтон Крістенсен (Clayton M. Christensen): у 1997 р. модель була опублікована в його книзі «Дилема інноватора: Як через нові технології гинуть сильні компанії» (The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail).

Наведемо приклади проривних інновацій та заміщених ними технологій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Проривні та заміщені технології

Проривна (підривна) інновація	Заміщена технологія
Електрична лампочка	Свічка
Автомобіль	Віз
Транзистор	Електронна лампа
Компакт-диск	Аудіокасета
Гармата	Лук
Пароплав	Вітрильник
Телефон	Телеграф
LAN	Модем
Рідкокристалічний дисплей	Дисплей з електронно-променевою трубкою
USB	Послідовний порт

Журналісти видання MIT Technology Review з 2001 р. щорічно обирають 10 проривних технологій, які поки що не знайшли широкого застосування або, навпаки, скоро будуть загальнодоступними. У 2019 р. поділитися своїм баченням майбутнього запросили Білла Гейтса. Його топ-10 проривних технологій включає:

1. Гнучкі роботи.
2. Нова хвиля ядерної та термоядерної енергетики.
3. Діагностика недоношеності по тесту крові.
4. Мініатюрні зонди для діагностики захворювань шлунка.
5. Кастомізовані щеплення від раку.
6. Штучне м'ясо.
7. Захоплення вуглекислого газу з атмосфери.
8. ЕКГ на фітнес-браслетах і розумних годинниках.
9. Туалети без каналізації.
10. Штучний інтелект-асистенти, які розуміють природну мову⁷.

Фахівці McKinsey Global Institute визначили 12 проривних технологій, які можуть кардинально змінити наше життя, бізнес і глобальну економіку до 2025 року. Серед них:

1. Мобільний Інтернет.
2. Штучний інтелект.
3. Інтернет речей.
4. Хмарні технології.
5. Удосконалена робототехніка.
6. Автономні автомобілі.
7. Геноміка нового покоління.
8. Збереження енергії.
9. 3D друк.
10. Покращені матеріали.
11. Нові методи розвідки та видобування нафти й газу.
12. Відтворювана енергія.⁸

⁷ ТОП-10 проривних технологій – по версії Білла Гейтса. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/top-10-proryvnykh-tehnologi-po-versii-billa-gejtza>.

⁸ 12 проривних технологій, которые изменят мир. URL: <https://innomir.ru/posts/2066-12-proryvnyh-tehnologiy-kotorye-izmenyat-mir.html>

Історія проривних інновацій веде свій відлік від початку ХХ століття, коли австрійський та американський економіст Йозеф Шумпетер застосував термін «творче руйнування». Окремі його ідеї базувалися на працях російського економіста М. Д. Кондратьєва.

М. Д. Кондратьєв (1892-1938) узагальнив статистичний матеріал (з кінця ХVIII століття) з динаміки середнього рівня товарних цін, процентів на капітал, номінальної заробітної плати, оборотів зовнішньої торгівлі, добування та споживання вугілля, виробництва чавуну і свинцю в Англії, Франції та США. Учений дійшов висновку, що в економіці існують «великі цикли» середньої тривалості 48-55 років, які зумовлені внутрішніми чинниками економічного зростання, а саме структурним оновленням технологічного способу виробництва.

Великі цикли складаються з двох фаз – хвилі підвищення (висхідна фаза) і хвилі зниження (низхідна фаза).

Хвиля підвищення (висхідна фаза) – це період тривалого економічного піднесення та НТП, який охоплює 25-30 років. Відбуваються масове поширення нових технологій, виникнення нових галузей економіки, поліпшення соціальних умов життєдіяльності людей. Але можливі й циклічні кризи, пов'язані з оновленням основного капіталу.

Хвиля зниження (низхідна фаза) – це період зміни базових технологій тривалістю 20-25 років. Йому властиві економічні кризи малих і середніх циклів, які активізують технічне переозброєння виробництва.

М. Кондратьєвим були виявлені такі «великі цикли»:

перший:

1787-1792 – 1810-1817 рр. – хвиля підвищення;

1810-1817 – 1844-1851 рр. – хвиля зниження;

другий:

1844-1851 – 1870-1875 рр. – хвиля підвищення;

1870-1875 – 1890-1896 рр. – хвиля зниження;

третій:

1890-1896 – 1914-1920 рр. – хвиля підвищення;

з 1914-1920 рр. – імовірна хвиля зниження.

Й. Шумпетер (1883-1950) у своїй праці «Ділові цикли» (1939) обґрунтував концепцію інноваційного розвитку, згідно з якою головною рушійною силою довгострокових коливань економіки є хвилеподібна динаміка технічних і технологічних нововведень – інновацій. На думку Й. Шумпетера, наукові відкриття забезпечують значний прорив у технологіях багатьох галузей. Це, у свою чергу, сприяє прискореному нагромадженню капіталу, зростанню прибутків та загальному економічному зростанню («хвиля підвищення»). З часом, у результаті насичення ринку, попит різко скорочується, дохідність виробництва знижується, значна частина капіталу виявляється надлишковою (настає «хвиля зниження»).

Й. Шумпетер розробив власну класифікацію хвиль, які мали місце в історії людства, визначивши ключовий фактор кожної хвилі, що дав імпульс її поширенню:

1) 1790 – 1840 рр.; в її основі – механізація праці в текстильній промисловості;

2) 1840 – 1890 рр.; її виникнення пов'язане з винаходом парового двигуна та розвитком залізничного транспорту;

3) 1890 – 1940 рр.; причина – глобальна електрифікація та розвиток чорної металургії;

4) 1940 – 1990 рр.; поштовхом був розвиток нафтової промисловості та продуктів органічної хімії.

Після Другої світової війни інтерес до досліджень «довгих хвиль» дещо знизився. Однак наприкінці 1970-х років теорія знову набула актуальності.

Початок п'ятої хвилі припадає на 1990-і роки і пов'язується з розвитком мікроелектроніки та комп'ютерної техніки.

1.4. Глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index)

Глобальний індекс інновацій – це глобальне дослідження, яке включає рейтингування країн світу за показником рівня розвитку інновацій. Останній розраховується за методикою Міжнародної бізнес-школи INSEAD, Франція. Дослідження проводиться з 2007 р. у рамках спільного проекту Міжнародного бізнес-школи INSEAD, Корнельського університету та

Всесвітньої організації інтелектуальної власності, і на даний момент представляє найповніший комплекс показників інноваційного розвитку за різними країнами світу.

Глобальний індекс інновацій складається з 82 різних змінних, які детально характеризують інноваційний розвиток країн світу, що знаходяться на різних рівнях економічного розвитку.

Автори дослідження вважають, що успіх національної економіки пов'язаний не тільки з наявністю інноваційної потенціалу, але й з умовами для його втілення. Тому індекс розраховується як сума сумарних оцінок двох груп показників:

1. Розташування ресурсів та умови для проведення інновацій:

- інститути;
- людський капітал та дослідження;
- інфраструктура;
- розвиток внутрішнього ринку;
- розвиток бізнесу.

2. Досягнуті практичні результати впровадження інновацій:

- розвиток технологій та економіки знань;
- результати творчої діяльності.

Детальна характеристика методології формування індексу та джерел даних для нього наводиться в річній доповіді за результатами чергового порівняльного дослідження. Для кожної з економік, що охоплюються дослідженням, доповідь містить детальні описи країни та національної економіки з підсумками за загальною позицією в рейтингу та за найважливішими інноваційними перевагами й недоліками, які були виявлені на підставі аналізу, використовуваного для розрахунку індексу⁹.

Топ-10 інноваційних країн 2018 року:

1. Швейцарія
2. Нідерланди
3. Швеція
4. Велика Британія

⁹ Global Innovation Index 2018. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>.

5. Сінгапур
6. США
7. Фінляндія
8. Данія
9. Німеччина
10. Ірландія

Україна у Глобальному індексі інновацій піднялася з 50-го місця у 2017 р. до 43-го місця у 2018 р. Це найвища позиція нашої країни за 12 років існування рейтингу. Найвищі показники інноваційності Україна демонструє в освіті й науці (43 місце у рейтингу) та бізнесі (46 місце у рейтингу). В той же час інституції та інфраструктура залишаються найменш інноваційними (відповідно 107 та 89 місце у рейтингу).

Запитання для самоконтролю

1. Що таке інновація?
2. За якими критеріями доцільно класифікувати інновації?
3. Охарактеризуйте сутність радикальних інновацій та їх роль в економіці.
4. Чому ринкова економіка розвивається циклічно? Які види економічних циклів вам відомі?
5. Хто з економістів розробив теорію «довгих хвиль» (циклів)? У чому її сутність?
6. Розкрийте зміст інноваційної теорії економічного циклу. Хто є авторами цієї теорії?
7. Чому інновації в сучасній економіці вважають стратегічним ресурсом фірми? Поясніть на прикладі.
8. Яка роль інновацій в глобальній конкуренції?
9. Як розраховується глобальний індекс інновацій?

Глава 2. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА ЙОГО СКЛАДОВІ. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2.1. Інноваційний процес та його складові. Інноваційний цикл. Моделі відкритих та закритих інновацій

Інноваційний процес – це сукупність комплексних, постійно здійснюваних науково-технічних, організаційних і соціально-економічних змін, які дозволяють підвищити економічну та соціальну ефективність використання факторів виробництва за рахунок їх більш раціонального поєднання, зростання якості або зниження вартості продукції (послуг).

Основними стадіями інноваційного процесу вважають:

а) зародження інноваційної ідеї внаслідок технологічного поштовху або під впливом попиту, а також спільного впливу технологічного розвитку й ринку;

б) втілення цієї ідеї в *новацію* (лат. – оновлення, зміна) – відкриття, винаходи, нові або вдосконалені процеси, структури, методики тощо;

в) комерціалізацію – впровадження, застосування відкриття чи винаходу, виведення на ринок нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, в результаті чого новація стає *інновацією*, або нововведенням;

г) рутинізацію нововведення, тобто його реалізацію у стабільних умовах господарювання;

д) дифузію (тиражування) нововведення.

Створення, поширення та використання інновацій разом утворюють *інноваційний цикл*¹⁰:

- фундаментальні дослідження;
- прикладні дослідження;
- дослідно-конструкторські роботи;
- промислове освоєння;
- виробництво і збут.

¹⁰ Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2014. С. 113-115.

Фундаментальні дослідження – теоретична та експериментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань про основні закономірності розвитку природи, суспільства та людини. Фундаментальні дослідження поділяються на теоретичні і пошукові. Результатом *теоретичних досліджень* стають наукові відкриття, обґрунтування нових понять і уявлень, створення нових теорій тощо. Завданням *пошукових досліджень* є відкриття нових методів створення виробів і технологій, нових властивостей матеріалів і їх з'єднань та ін.

Прикладні дослідження розкривають шляхи практичного використання результатів попередніх досліджень – як фундаментальних, так і прикладних, а також дослідно-конструкторських робіт, досвіду промислового освоєння, виробництва і навіть збуту (на подібному підприємстві, у відповідній галузі чи сфері діяльності). Завданням прикладних досліджень є розв'язання технічних проблем, уточнення незрозумілих теоретичних питань, одержання конкретних наукових результатів, що підходять для використання в наступній складовій інноваційного процесу.

Дослідно-конструкторські роботи є перехідною ланкою між науковими дослідженнями та промисловим виробництвом. Вони спрямовані на створення нових матеріалів, продуктів або пристроїв, поширення нових технологічних процесів, систем і послуг або значне їх удосконалення.

Конструкторські роботи передбачають розроблення визначеної конструкції інженерного об'єкта або технічної системи.

Проектні роботи охоплюють розроблення концепції нового об'єкта на рівні креслення або іншої системи знакових засобів.

Технологічні роботи полягають у розробленні технологічних «процесів», тобто засобів поєднання фізичних, хімічних, технологічних та інших процесів із трудовими в цілісну систему, що робить визначеним корисний результат.

Створення та випробування дослідних зразків здійснюється шляхом побудови оригінальних моделей, які наділені принциповими рисами нововведення, що створюється.

Промислове освоєння інновації полягає у впровадженні результатів досліджень у практичну діяльність. Окрім заходів технічного, технологічного, організаційного характеру, промислове освоєння нерідко передбачає перенавчання персоналу, зміну

структури управління підприємством та ін. Організації чи структурні підрозділи, відповідальні за дослідно-конструкторські роботи, здійснюють супровід промислового освоєння, тобто надають технічну, консультативну та інші види підтримки.

Виробництво і збут продукції, створеної з використанням процесних інновацій, потребує змін у техніці, технології, організації виробництва чи збуту і відбувається в один етап.

Частина продуктових інновацій може здійснюватися на існуючій виробничій базі (також відбувається в один етап), інша частина потребує процесних інновацій. В останньому випадку впровадження інновації на стадії виробництва та збуту відбувається у два етапи. *Перший етап* (етап процесних інновацій) – створення техніко-технологічних, організаційно-управлінських, соціальних та ін. передумов виробництва і збуту нової чи удосконалення старої продукції. *Другий етап* – етап реалізації власне продуктової інновації, на якому налагоджується виробництво та продаж нової чи удосконаленої старої продукції.

Результатом інноваційного процесу є інноваційний продукт та інноваційна продукція. У Законі України «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 № 40-IV) вони визначені так.

Інноваційний продукт є результатом виконання інноваційного проекту і науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (в тому числі – інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії і відповідає таким вимогам:

а) він є реалізацією (впровадженням) об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка, топографії інтегральної мікросхеми, селекційного досягнення тощо), на які виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або реалізацією (впровадженням) відкриттів. При цьому використаний об'єкт інтелектуальної власності має бути визначальним для даного продукту;

б) розробка продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень;

в) в Україні цей продукт вироблено (буде вироблено) вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоздатним і

має суттєво вищі техніко-економічні показники (ст. 14).

Інноваційна продукція відповідає таким вимогам:

а) вона є результатом виконання інноваційного проекту;

б) така продукція виробляється (буде вироблена) в Україні вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоздатною і має суттєво вищі техніко-економічні показники.

Інноваційна продукція може бути результатом тиражування чи застосування інноваційного продукту. Інноваційною продукцією може бути визнано інноваційний продукт, якщо він не призначений для тиражування (ст. 15)¹¹.

Складові інноваційного процесу на підприємстві можуть повторювати інноваційний процес у цілому. Однак у межах одного навіть середнього підприємства практично неможливо поєднати величезну кількість структурних підрозділів, відповідальних за всі складові інноваційного процесу. Тому інноваційний процес на підприємстві обмежується переважно двома етапами інноваційного циклу – промислового освоєння та виробництва і збуту. Іноді підприємство бере на себе також дослідно-конструкторські роботи.

Як інноваційний продукт потрапляє до підприємства? Розглянемо моделі закритих та відкритих інновацій.

Модель закритих інновацій: увесь ланцюжок створення та впровадження інновацій (інноваційний цикл) відбувається у межах однієї компанії, яка прагне залучити кращих фахівців, тримати розробки у секреті та першою їх комерціалізувати.

Модель відкритих інновацій: компанії активно послуговуються у бізнесі зовнішніми ідеями та технологіями і дозволяють іншим фірмам користуватися власними ідеями, які не реалізовані на практиці; комбінують внутрішні і зовнішні розробки, співпрацюють із партнерами для створення доданої вартості. До співпраці залучаються конкуренти, споживачі, компанії інших галузей, дослідницькі інститути. Вони реалізують різні стадії інноваційного процесу та співпрацюють на мережній

¹¹ Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002, № 36, ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

основі. Компанії надають доступ до своєї інтелектуальної власності, досвіду і процесів – аби разом знаходити нові рішення для клієнтів, комерціалізують внутрішні і зовнішні ідеї¹².

Модель відкритих інновацій була започаткована наприкінці XIX ст., одержала розвиток на початку 2000-х рр. Цьому сприяли: зростання вартості НДДКР, скорочення життєвого циклу продуктів і технологій; мобільність науково-технічних кадрів та поширення венчурного капіталу (фахівці можуть перейти до конкурента або заснувати власний стартап); поява у компаній «другорядних» розробок, що не комерціалізуються через невідповідність стратегії або відсутність ресурсів. Додатковими чинниками стали також: присутність на ринку готових технологічних рішень за прийнятними цінами; кумулятивний характер сучасного інноваційного процесу; можливість використання для наукових розробок інтелектуальної власності інших компаній.

Еталонними типами моделі відкритих інновацій є:

1) *патентно-ліцензійна*: підприємство купує інноваційний продукт у його розробника – або патент (право повної інтелектуальної власності), або ліцензію (право використання об'єкта інтелектуальної власності, наприклад, технології виробництва);

2) *інтеграційна*: формується наприкінці XIX ст. і базується на поглибленій взаємодії суб'єктів наукової сфери і виробництва, що сприяє об'єднанню ресурсів їх інтелектуальної діяльності, активізує спільні науково-технічні дослідження, значно скорочує час та витрати на впровадження відкриттів фундаментальної науки у виробництво, полегшує трансакції інноваційного продукту між творцями, виробниками і кінцевими споживачами, допомагає залученню промислових та банківських фінансових ресурсів в інноваційну сферу.

Науково-виробнича інтеграція пройшла кілька етапів:

I – остання чверть XIX століття: виникнення перших промислових лабораторій – лабораторії Т. Едінсона у Менло-Парк (1876 р., Нью-Йорк); лабораторій німецьких хімічних

¹² Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з концептуальних засад креативної економіки, обґрунтованих у монографії С. А. Давимуки і Л. І. Федулової «Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови». *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 165-168.

фірм «Байер», «БАСФ», «Агфа» (перша половина 1880-х рр.) та «Дженерал електрик» (1890 р.); формування інфраструктури промислової науки (професійних товариств і асоціацій, спеціалізованих журналів, інформаційної підтримки);

II – перша половина XX століття: інтенсивне зростання промислового сектора дослідних робіт, формування національного науково-дослідного потенціалу, створення фінансової бази промислової науки, виконання великих проектів; міждисциплінарність досліджень;

III – друга половина XX століття: інтеграція науки і виробництва, створення державних органів управління НТП, формування науково-технічної політики визнаються загальнонаціональними завданнями держави;

IV – сучасний етап: наука перетворюється на велику галузь національної економіки, формуються ефективні моделі кооперації освіти, науки і виробництва, які вирізняються цілями, завданнями та змістом, сприяють створенню національної інноваційної системи¹³;

3) *інтерактивна (мережева) модель* упроваджується у практику розвинених країн у 90-х роках XX ст. із переходом до інформаційного (мережевого) суспільства. Передбачає динамічну взаємодію всіх суб'єктів інноваційної діяльності шляхом використання інформаційних технологій, відповідну зміну процесів продукування, поширення та освоєння нових знань, а також характеру взаємовідносин між учасниками цієї сфери як мережі. Стрімке поширення Інтернет-мережі сприяє науковій кооперації між різними країнами, особливо у сфері досліджень і розробок. Набувають розвитку подвійні об'єднання на принципах мережевої взаємодії окремих видів науково-технологічної діяльності між собою та з бізнес-середовищем¹⁴. Серед них:

- *науково-виробничі мережі*, які найбільш яскраво виявляють себе в побудові так званих «пірамідальних моделей» на-

¹³ Шевченко Л. С. Інноваційні моделі соціально-економічного розвитку: Україна на тлі світових процесів. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2 (21). С. 10-11.

¹⁴ Бублик С. Г. Концептуальні підходи до формування інноваційної моделі державного управління науково-технологічною діяльністю. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Bublik.pdf>.

уки та є властивими для науково-технологічної діяльності транснаціональних корпорацій. Останні контролюють дослідження зі створення нових технологій, експериментальні розробки й надання інжинірингових науково-технологічних послуг, виробництво і збут наукоємних продуктів. З часом наукововиробничі мережі набувають характеру науково-бізнесових;

- *науково-освітні мережі на базі ЗВО* університетського типу, які взаємодіють з іншими навчальними закладами та їх об'єднаннями у рамках регіональних чи міжнародних зв'язків і мають державний чи приватний статус. Реформування ЗВО на принципах мережевої науково-дослідницької організації приводить до виникнення «віртуальних університетів», або «невидимих коледжів»;

- *освітньо-бізнесові мережі* на базі провідних ЗВО університетського типу та компаній у сфері інноваційного бізнесу в межах перспективних напрямів досліджень (біо-, нано- та інформаційних технологій). Можливі розбіжності між науковою, освітньою та виробничою діяльністю коригує держава. Відповідно до теорії «потрійної спіралі» інновацій, розробленої американськими вченими Генрі Іцковицем і Лойетом Лейдесдорфом, держава задає правила гри, надає політичну й законодавчу підтримку, забезпечує необхідні ресурси для стимулювання науково-дослідницької та інноваційної діяльності в університетах; високотехнологічний бізнес виконує роль головного замовника і провідника високих технологій на ринки; університет стає джерелом і ядром інноваційного процесу шляхом проведення наукових досліджень і «комерціалізації нового знання» через трансфер технологій і створення інноваційних компаній. Університети, які спрямовують навчання на стимулювання майбутньої підприємницької діяльності своїх випускників, називаються дослідницькими, або підприємницькими¹⁵.

До моделі відкритих інновацій переходять: автомобілебудування, виробництво комп'ютерів, створення програмного забезпечення, біотехнології, фармацевтика, комунікації, фінансовий сектор.

Результатом розвитку інноваційних процесів є формування **національної інноваційної системи**. Згідно з усталеним

¹⁵ Резніков С. Дослідницькі університети як центри інноваційного розвитку країни. *Дзеркало тижня. Україна*. 2011. 21 січня.

підходом, це сукупність організаційних та інституціональних структур у державному й приватному секторах національної економіки, активність і взаємодія яких ініціює, створює, модифікує і сприяє дифузії інновацій, впливаючи цим на інноваційний процес. Організаційну складову національної інноваційної системи утворюють такі функціональні блоки:

- організації наукової сфери,
- спеціалізовані інноваційні організації,
- інноваційні й інноваційно активні фірми виробничої царини,
- організації інфраструктури інноваційної діяльності.

Інституціональну складову національної інноваційної системи формують комплекс інститутів, що забезпечують та регулюють інноваційну діяльність на національному рівні¹⁶.

2.2. Інноваційна діяльність та інноваційна активність підприємства

Упровадження інноваційного продукту на конкретному підприємстві здійснюється в процесі *інноваційної діяльності*.

Згідно з посібником Осло, підготовленого Статистичним Офісом Європейських Співтовариств і Організацією економічного співробітництва та розвитку, «інноваційною діяльністю є всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, які реально приводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж потрібні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою якоїсь конкретної інновації»¹⁷.

Державна служба статистики України дає схоже визна-

¹⁶ Економічна безпека держави: сутність та напрями формування: монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2009. С. 222.

¹⁷ Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание / Совместная публикация ОЭСР и Евростата. Москва, 2006. С. 56. URL: https://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf.

чення інноваційної діяльності. При цьому деталізує *види інноваційної діяльності*:

здійснення внутрішніх науково-дослідних розробок – творча діяльність на систематичній основі, яка виконується власними силами з метою збільшення обсягу знань для розробки нових і вдосконалених продуктів та процесів (включно з розробкою програмного забезпечення власними силами підприємства, що відповідає цій меті);

придбання зовнішніх науково-дослідних розробок – придбання науководослідних розробок, виконаних іншими підприємствами (включно з іншими підприємствами групи), державними або приватними науково-дослідними організаціями та придбані підприємством;

придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – придбання передового машинного обладнання й комп'ютерного машинного та програмного забезпечення для впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів і процесів;

придбання зовнішніх знань – купівля або ліцензування патентів та незапатентованих винаходів, ноу-хау, а також інших видів знань в інших підприємствах чи організаціях для розробки та впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів і процесів;

навчальна підготовка для інноваційної діяльності – внутрішнє або зовнішнє навчання персоналу саме для розробки та/або впровадження нових чи суттєво вдосконалених продуктів і процесів;

ринкове впровадження інновацій – діяльність щодо ринкового впровадження нових або суттєво вдосконалених товарів і послуг, включно з маркетинговими дослідженнями та рекламною кампанією;

розробка дизайну – поліпшення або зміни форми, вигляду нових чи істотно поліпшених товарів або послуг;

інші види інноваційної діяльності – інші види діяльності для впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів та процесів, таких як техніко-економічні обґрунтування, тестування, розробка програмного забезпечення для поточних потреб, технічне оснащення, організація виробництва тощо»¹⁸.

¹⁸ Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2015. С. 8. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf.

Як бачимо, інноваційна діяльність підприємства ширша за інноваційний процес, включає навчальну підготовку для інноваційної діяльності, оцінюється з позицій економічної ефективності (впровадження на ринок).

Інноваційна діяльність підприємства здійснюється відповідно до **концепції життєвого циклу інновації (ЖЦІ)**.

ЖЦІ – це період часу від виникнення ідеї, створення та поширення інноваційного продукту до зняття його з виробництва. Інновація у своєму життєвому циклі проходить низку стадій (фаз), які оцінюються з економічної точки зору (виручки від реалізації) (рис. 2.1):

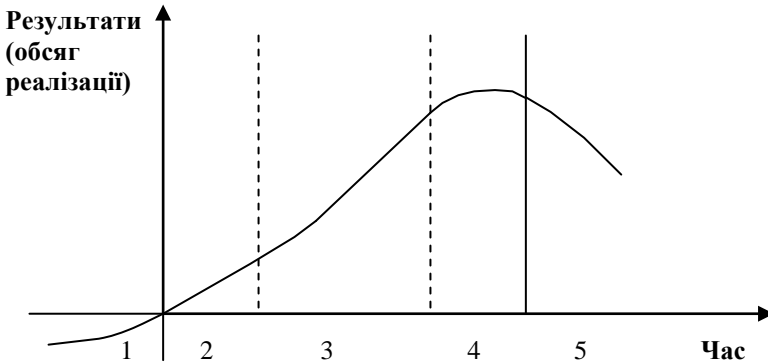


Рис. 2.1. Життєвий цикл інновації

1) *зародження новації* – виконання НДДКР, розроблення та створення дослідної партії нового товару.

На цій стадії найбільші витрати на освоєння виробництва, удосконалення технології, найвища собівартість продукції і найнижча завантаженість виробничих потужностей. Здійснюються:

- маркетингові дослідження ринків збуту і пошук споживачів та вивчення продукції конкурентів із метою зрозуміти, які конкурентні переваги слід намагатися отримати і які саме для цього потрібні інновації;

- моніторинг інновацій – пошук існуючих та перспективних розробок, що можуть бути використані на підприємстві. Внутрішній моніторинг інновацій передбачає вивчення творчих можливостей персоналу підприємства. Зовнішній моніторинг

інновацій означає систематичний аналіз пропозицій на ринку інновацій, інноваційної активності конкурентів та діяльності науково-дослідних організацій (перспективні розробки);

- розробка та експертна оцінка бізнес-плану, пошук джерел фінансування інновацій;

- комплекс організаційно-управлінських заходів, необхідних для ефективного здійснення інноваційної діяльності підприємства загалом;

- тестування продукту на ринку.

Доходу (прибутку) немає;

2) *промислове освоєння та вихід на ринок* – відбувається поступове, часто повільне нарощування обсягів виробництва і виручки від реалізації;

3) *піднесення* – швидке збільшення завантаження виробничих потужностей, обсягів виробництва і продаж; технологічний процес добре відпрацьований;

4) *зрілість (стабілізація)* – максимальне завантаження виробничих потужностей; максимальний обсяг виробництва і максимальний обсяг продажів;

5) *спад (занепад)* – зменшення завантаження виробничих потужностей; моральне старіння продукту, який стає неконкурентоспроможним; згорання виробництва; поступовий вихід з ринку.

Методика аналізу ЖЦІ дуже важлива, оскільки дає можливість спрогнозувати тривалість виробництва продукції та її ринкової реалізації; спланувати потреби в ресурсах; час виведення на ринок нової продукції, на заміну нинішньої.

Американський економіст Р. Фостер запропонував методику аналізу S-кривих із виявленням технологічних розривів між старою та новою технологіями.

S-подібна крива відображає життєвий цикл розроблюваної та впроваджуваної інновації (інноваційного продукту та інноваційної продукції). Водночас S-подібна крива показує залежність між *затратами (зусиллями)*, пов'язаними з покращенням продукту або виробничого процесу, і одержаними від цього *результатами* (рис. 2.2).

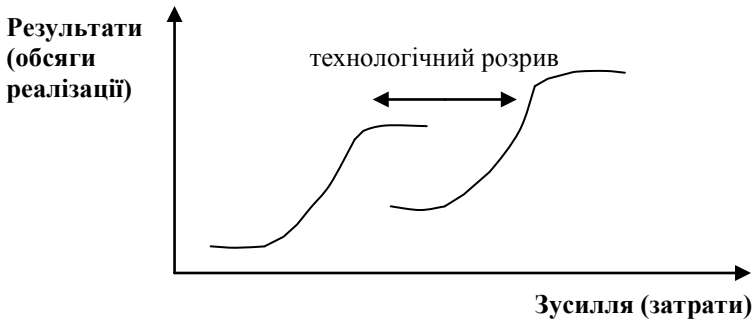


Рис. 2.2. Пари S-подібних кривих

Спочатку, поки кошти в розробку нового продукту тільки вкладаються, успіхи незначні. Потім, коли залучаються ключові знання, результати поліпшуються стрибкоподібно. Нарешті, в міру інвестування в продукт або процес додаткових коштів, технічний прогрес стає дедалі більш важким і затратним. Виробництво наближається до тієї межі, коли фірма повинна або зупинитися у своєму русі, або розпочати розробку нової технології і виробництво нового продукту. Тоді починає формуватися нова S-подібна крива.

S-подібні криві, як правило, існують парами. Проміжок між парами кривих являє собою *технологічний розрив* – точку, де одна технологія заміщує іншу. Менеджери мають «зробити криву» більш крутою шляхом прискореної (порівняно з конкурентами) розробки нових продуктів і процесів, аби необхідна результативність досягалася за менших витрат, тобто в більш економний спосіб.

У світовій практиці всі форми діяльності, пов'язані з розробкою або впровадженням інновацій, навіть якщо це заплановано на майбутнє, визнаються *інноваційною активністю*. Остання може бути трьох видів:

- 1) успішною, яка дає результат у вигляді впроваджені інновації (не обов'язково з комерційної точки зору);
- 2) продовжуваною – у вигляді діяльності, яка розвивається, але ще не увінчалася появою інновації;
- 3) призупиненою ще до здійснення інновації.

Інноваційно-активною є фірма, яка за час обстеження

виявляла інноваційну активність, включаючи продовжувану та призупинену активність, тобто незалежно від того, чи має місце реальна поява інновації.

Інноваційною фірмою вважають фірму, яка за період часу, визначений при обстеженні, впровадила як мінімум одну будь-яку інновацію. При цьому відповідно до типу здійснюваних інновацій, вирізняють *продуктово-інноваційні фірми*, які впровадили будь-який новий або значно покращений продукт (продуктову інновацію), та *процесово-інноваційні фірми*, які впровадили новий виробничий процес (процесову інновацію)¹⁹.

В Україні підходи дещо інші. У методологічних положеннях зі статистики інноваційної діяльності, виданих Державною службою статистики України, записано: «**Інноваційно-активне підприємство** – підприємство, що в період обстеження займалося діяльністю, пов’язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи привела така діяльність до реального впровадження інновацій». А «**інноваційне підприємство** (організація) – юридична особа, що впроваджувала будь-яку інновацію за визначений період часу»²⁰.

Однак у ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» законодавець визначив поняття «**інноваційне підприємство**» інакше: «Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об’єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг». У статті 16 цього ж Закону записано: «Інноваційним підприємством визнається підприємство (об’єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні про-

¹⁹ Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание / Совместная публикация ОЭСР и Евростата. Москва, 2006. С. 57, 72-73. URL: https://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf.

²⁰ Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2015. С. 12. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf.

дукти і (або) інноваційна продукція. Інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку тощо»²¹. Але Законом не передбачено реєстрацію інноваційних підприємств.

Зважаючи на різну інноваційну активність підприємств, науковці пропонують використовувати категорію «*підприємство-інноватор*», розуміючи під останнім будь-яку юридичну особу, яка бере участь у діяльності, спрямованій на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок та зумовлює випуск на ринок інноваційної продукції»²². Інші вважають за доцільне, крім інноваційних підприємств, виокремлювати:

1) *підприємства з високим ступенем інноваційної активності*, обсяг інноваційної продукції яких у грошовому вимірі перевищує 50 % загального обсягу продукції; такі підприємства займаються науково-дослідною чи дослідно-конструкторською діяльністю разом з виробничою;

2) *підприємства з середнім ступенем інноваційної активності*, обсяг інноваційної продукції яких у грошовому вимірі становить до 50 % загального обсягу продукції; такі підприємства займаються фундаментальними або прикладними дослідженнями;

3) *підприємства з низьким ступенем інноваційної активності*, які самостійно не проводять науково-дослідні або конструкторські розробки, але займаються впровадженням інновацій досліджених, розроблених іншими установами;

4) *підприємства інноваційно неактивні*, які не займаються впровадженням інновацій. Наведена класифікація підприємств за ознакою інноваційної активності надасть змогу активізувати роботу вітчизняних підприємств та сприятиме розширенню²³.

²¹ Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

²² Левицька С. О., Левицька О. О. Інноваційна діяльність підприємств України: оцінка, проблеми, перспективи інноваційного розвитку. URL: wydawnictwo.wsei.eu/index.php/znc/article/download/109/124.

²³ Савчук В. С., Гаврилко П. П., Колодійчук А. В. Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2011_6_5.

2.3. Інноваційна інфраструктура

Розвитку інноваційної діяльності підприємств сприяють спеціальні організаційні структури, які утворюють *інноваційну інфраструктуру*. До останньої належать: інноваційні та підприємницькі університети; виробничо-технологічні структури (дослідні та інноваційні консорціуми, наукові і технопарки, інноваційно-технологічні центри, бізнес-інкубатори тощо); інформаційно-аналітичні центри та статистичні служби; центри з підготовки/перепідготовки кадрів в області інноваційного менеджменту; фінансові структури (банки, страхові компанії, венчурні фонди тощо); системи експертизи, сертифікації, стандартизації, патентування і ліцензування новацій; консалтингові фірми, які спеціалізуються на наданні послуг з розроблення та впровадження інновацій та ін.

Проаналізуємо діяльність основних із них.

Університети в усіх країнах світу завжди брали активну участь в інноваційних процесах. Розрізняють інноваційні та підприємницькі університети.

В академічному *інноваційному університеті* фундаментальна освіта поєднується з науково-дослідницьким процесом, причому акценти робляться на інноваціях та їх запровадженні у виробництво. У такому напрямі здійснюють свою діяльність: Warwick University (Велика Британія), Twente University (Нідерланди), University of Strathclyde (Шотландія), Chalmers University of Technology (Швеція) і University of Joensuu (Фінляндія).

Концепція *підприємницького університету* сформувалася у США у вигляді двох моделей університетів²⁴. Перша – *університет підприємницький за типом дій команди управління*: є потужним академічним центром, а його кафедри й факультети виходять на ринки з новими науково-навчальними продуктами. Основними важелями управління університетом є бюджетування, внутрішній фінансовий контроль і аудит, консалтинг, маркетинг і менеджмент. Друга модель – *університет підприємни-*

²⁴ Кобзева Л. В. Предпринимательский университет: как университету встроиться в экономику в новом десятилетии. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelskiy-universitet-kak-universitetu-vstroitsya-v-ekonomiku-v-novom-desyatiletii>.

цький за результатом: центральною ланкою його діяльності є комерціалізація результатів науково-дослідної роботи, а саме: 1) патентування інновацій та одержання доходів від продажу ліцензій на патенти; 2) створення на базі наукових відкриттів *spin off* і *startup* компаній із подальшим одержанням прибутку від їх діяльності або доходу від продажу компанії; 3) консалтингова підтримка дослідників з правових і комерційних питань, пошук потенційних інвесторів.

Консорціум – добровільне тимчасове статутне об'єднання підприємств та організацій (часто промислового і банківського капіталу) для досягнення ним певної спільної господарської мети, здійснення великого проекту. Учасники консорціуму наділяють консорціум певними коштами (ресурсами), але зберігають повну господарську самостійність. Розподіл функцій і сфер відповідальності між учасниками відбувається так, аби кожен із них міг досягти найвищих результатів при найменших витратах. Розрізняють: 1) *дослідні консорціуми*, які створюються для узгодження наукових цілей учасників та практичного виконання учасниками спільних НДДКР; 2) *інноваційні консорціуми*, які об'єднують університети, наукові організації, підприємства, фінансові структури з метою здійснення конкретного інноваційного проекту.

Науково-технічний альянс – об'єднання кількох фірм між собою і/або з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про об'єднання інтелектуальних, матеріальних та інших ресурсів, спільне фінансування НДДКР, інноваційні розробки або модернізацію продукції. Виокремлюють альянси: 1) науково-дослідні (створюються для реалізації певного наукового проекту) і науково-виробничі (для розробки і виробництва нової продукції); 2) національні (об'єднують учасників з однієї країни) і міжнародні (учасники з різних країн); 3) горизонтальні (включають фірми однієї галузі) і вертикальні (фірми з різних галузей)²⁵.

Науковий (дослідний) парк існує у полі тяжіння університету, включає малі інноваційні підприємства та підрозділи з

²⁵ Межфирменная научно-техническая кооперация в инновационных процессах. URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/innova/section5.html>.

їх обслуговування і підтримки.

В американській моделі (США, Велика Британія) існують чотири типи наукових парків:

1) *наукові парки* для проведення суто наукових досліджень;

2) *дослідні парки*, які розробляють нововведення до стадії технічного прототипу;

3) *інноваційні бізнес-інкубатори*, у яких учені після ретельної експертизи своєї розробки (бізнес-плану інноваційного проекту) отримують можливість пільгової оренди приміщення та обладнання, ділових консультацій, фінансової, інформаційної та організаційної підтримки, використання дослідного виробництва інкубатора. Коли фірма досягає успіху, її місце в інкубаторі займає інша нова фірма, тобто інкубатор «вирощує» бізнесменів. На Заході більшість інкубаторів організовано університетами, місцевими органами влади та бізнесу. Однак інкубатор може бути й чисто комерційною структурою. Бізнес-інкубатори успішно функціонують у США, Німеччині, Польщі, Словачії, Чехії, Словенії. У США, Фінляндії, Швеції інкубатори субсидуються державою;

4) *інноваційні центри*, орієнтовані на потреби малих високотехнологічних підприємств в одержанні стартового капіталу, продажах ліцензій на нові продукти уже діючим виробникам тощо.

Технопарк – науково-промисловий комплекс, заснований, як правило, на базі провідного університету. Є самостійним суб'єктом господарювання з усіма притаманними йому ознаками (територіальна, майнова та господарська відокремленість, економічна самостійність у межах чинного законодавства). Включає в себе наукові установи, промислові підприємства, інформаційні, сервісні та виставкові комплекси. Надає працівникам комфортні виробничі і житлово-побутові умови. Створюється з метою прискорення впровадження у виробництво результатів фундаментальних та прикладних наукових досліджень; розвитку інноваційного підприємництва; залучення промислових та банківських фінансових ресурсів в інноваційну сферу. Перший університетський технопарк з'явився у 1947 р. у США у м. Бостоні.

Технополіс – у японській моделі це *місто*, у якому зосереджені наукові дослідження і наукомістке промислове виробництво у передових галузях. Аби відповідати критеріям технополісу, місто має бути розташованим не далі, ніж у 30 хвилинах їзди від своїх міст-батьків (з населенням не менш 200 тис. чол.) і в межах 1 дня їзди від Токіо, Нагої чи Осаки; займати площу не більш 500 кв. миль; мати збалансований набір сучасних підприємств, університетів і дослідних інститутів у поєднанні зі зручними для життя районами; розташовуватися в мальовничих районах і гармоніювати з місцевими традиціями і природними умовами. У технополісі є свій статут, якому підкоряються усі. Будівництво технополісів фінансується за рахунок місцевих податків і внесків корпорацій.

Один із найбільш відомих японських технополісів – Цукуба, розташований у 35 милях на північний схід від Токіо. У ньому мешкають 11500 чоловік, що працюють у 50 державних дослідних інститутах і 2 університетах. У Цукубі знаходяться 30 з 98 провідних державних дослідницьких лабораторій Японії, що робить це містечко одним з найбільших наукових центрів світу²⁶.

В американській моделі технополіси функціонують поблизу провідних *університетів*, таких як Стенфордський університет (Кремнієва долина, де зосереджено 20 % світового виробництва обчислювальної техніки та комп'ютерів), Масачусетський технологічний інститут та Гарвардський університет (128 Магістраль). У штаті Північна Кароліна технопарк створено на основі трьох розташованих у сусідніх містечках університетів, частина території яких і весь вільний простір між ними він орендує.

Серед фінансових структур, які активно впливають на інноваційний розвиток, виокремлю *економічний кластер*. Це група взаємопов'язаних компаній: постачальників обладнання, комплектуючих та спеціалізованих послуг; інфраструктури (центри стандартизації, асоціації, що забезпечують спеціалізоване навчання, освіту, інформацію, дослідження і технічну під-

²⁶ Під парасолькою технопарків. URL: <http://www.madein.dp.ua/view.aspx?type=ja&lang=1&jaid=622>

тримку); науково-дослідних, фінансових інститутів; ЗВО та інших організацій, які взаємно доповнюють одна одну та підсилюють конкурентні переваги окремих компаній і кластера в цілому. На Заході до складу кластерів входять також урядові установи. Така концентрація інтелектуального потенціалу сприяє узгодженості дій, ефективному обміну ідеями між спеціалістами, швидкому поширенню нових технологій та інформації, мінімізації затрат на впровадження інновацій при одночасному формуванні конкурентного середовища. Економічний кластер може бути регіональним і промисловим (інноваційним).

Члени-учасники *регіонального кластеру* знаходяться в географічній близькості один до одного, часто в адміністративних межах одного регіону.

Промисловий кластер – це функціонально зв’язана система без чітких територіальних кордонів. Як правило, має міжрегіональний та міжгалузевий характер; може бути локалізованим на території кількох регіонів або навіть країни в цілому.

Інноваційний кластер є найбільш прогресивною формою інтеграції освітньо-наукових структур з промисловістю і бізнесом, а також органами влади для створення інноваційної інфраструктури, прискорення комерційного просування інноваційних продуктів і послуг²⁷.

2.4. Інноваційний менеджмент та менеджмент інновацій: взаємозв’язок понять. Організація інноваційної діяльності на підприємстві

Інноваційні процеси на підприємстві потребують професійного управління. У широкому розумінні йдеться про *інноваційний менеджмент підприємства*, адаптований до постійно обновлюваних умов його діяльності, ризикованості дій та конкуренції в галузі. В основі інноваційного менеджменту лежить розробка інноваційної стратегії і засобів її реалізації з метою забезпечення конкурентоспроможності фірми.

²⁷ Межфирменная научно-техническая кооперация в инновационных процессах. URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/innova/section5.html>.

У вузькому значенні слід ставити питання про *менеджмент інновацій (інноваційної діяльності)*, тобто сукупність економічних, організаційних і правових методів і форм управління інноваційним процесом та персоналом, що його здійснює. На вище керівництво організації та керівників науково-дослідних, конструкторських підрозділів покладається виконання низки функцій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні управлінські рішення відповідно до функцій менеджменту інновацій (інноваційної діяльності)

Функції менеджменту	Основні управлінські рішення
Формулювання стратегічних орієнтирів розвитку фірми	<ul style="list-style-type: none"> - Формулювання бачення та місії розвитку фірми (підприємства); - побудова «дерева цілей» з виокремленням цілей інноваційної діяльності; - напрацювання альтернатив інноваційної діяльності; - вибір та ухвалення стратегії інноваційного розвитку.
Прогнозування та передбачення перспектив інноваційного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Постійний моніторинг інновацій та їх можливих джерел; - проведення та аналіз результатів технологічного форсайту галузі; - прогнозування інноваційного розвитку галузі і підприємства його фахівцями та залученими експертами й консультантами; - прогнозування життєвого циклу нового продукту та нової продукції підприємства;
Планування інновацій	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка планів і програм інноваційної діяльності, тематичних планів НДДКР; - обґрунтування і затвердження календарних планів-графіків їх виконання; - розробка інноваційних проектів (стартапів); - розробка фінансового плану: затвердження очкуваних витрат, доходів і прибутків, у тому числі від інноваційної діяльності; - аналіз ризиків інноваційної діяльності, ви-

	<p>значення методів їх мінімізації (страхування);</p> <ul style="list-style-type: none"> - напрацювання можливих варіантів кооперації з іншими фірмами у сфері інновацій.
Організування інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - Створення організаційної структури управління інноваційним процесом на підприємстві; - затвердження штатного розпису та посадових інструкцій працівників підрозділів, які здійснюють інноваційну діяльність; - затвердження схеми організації інноваційного процесу; - організація виконання інноваційної стратегії підприємства; - впровадження на підприємстві концепції внутрішнього підприємництва.
Стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> - Створення системи морального і матеріального стимулювання співробітників організації до творчої, інноваційної діяльності; - упровадження заходів поточного стимулювання інноваційної діяльності; - упровадження заходів стимулювання інноваційної діяльності за результатами впровадження інновацій; - формування інноваційного типу мислення працівників підприємства.
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль за реалізацією планів і програм інноваційної діяльності, тематичних планів НДДКР (виконанням створення та реалізацією інновацій); - оцінювання рівня інноваційності результатів, одержаних підприємством та виконавцями окремих інноваційних програм/проектів (підрозділів НДДКР); - оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності (результатів НДДКР) та рівня конкурентоспроможності підприємства в інноваційній сфері.

Менеджмент інновацій (інноваційної діяльності) є важливою складовою сучасного менеджменту. Однак зараз у рамках менеджменту інновацій відбувається виокремлення і подальший розвиток таких сфер практичної управлінської діяльності, як маркетинг інновацій, планування інновацій, прогнозуван-

ня і форсайт інновацій, управління персоналом в інноваційних організаціях, конкурентне управління інноваціями, фінансування інноваційної діяльності та інших. Останні стають новими, самостійними об'єктами наукових досліджень і навчальними дисциплінами, які вивчають майбутні фахівці і професіонали в галузі менеджменту.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке інноваційний процес? Чим інновація відрізняється від новації?
2. Охарактеризуйте основні етапи інноваційного циклу.
3. У Законі України «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 № 40-IV) розрізняють інноваційний продукт та інноваційну продукцію. Чому? Дайте визначення інноваційного продукту та інноваційної продукції.
4. Охарактеризуйте модель закритих інновацій. Коли вона є доцільною?
5. Які переваги та недоліки має модель відкритих інновацій?
6. Опишіть основні етапи формування та еталонні типи моделі відкритих інновацій: патентно-ліцензійну, інтеграційну, інтерактивну (мережеву).
7. Що таке національна інноваційна система? Які її складові?
8. У чому полягають інноваційна діяльність та інноваційна активність підприємства?
9. Опишіть життєвий цикл розроблюваної та впроваджуваної інновації. Чому він зображується за допомогою S-подібної кривої? Що таке технологічні розриви та коли вони виникають?
10. Які організаційні структури інноваційної діяльності ви знаєте?
11. Охарактеризуйте відмінності інноваційного та підприємницького університетів. Якою є їхня роль в інноваційній економіці?
12. З якою метою і ким створюються науково-технічні альянси?
13. Що таке науковий (дослідний) парк? Які типи наукових парків існують?
14. Що спільного та які відмінності мають технопарк і технополіс?
15. За яких умов доцільно створювати технологічні платформи?
16. Охарактеризуйте основні моделі фінансово-промислової інтеграції.

17. Визначте сутність та функції економічного кластеру та його різновиду – інноваційного кластеру.
18. Охарактеризуйте особливості понять «інноваційний менеджмент» і «менеджмент інновацій (інноваційної діяльності)».
19. Як має бути організована інноваційна діяльність підприємства?
20. Назвіть основні управлінські рішення відповідно до функцій менеджменту інновацій (інноваційної діяльності).
21. Як здійснюється розробка тематичних планів НДДКР? З чого складаються витрати на НДДКР?
22. Як відбувається формування виробничих програм з інноваційної продукції та прийняття фінансового плану?
23. Назвіть основні прийоми мотивації персоналу до інноваційної діяльності.
24. Яке призначення стратегічного контролю в інноваційному менеджменті?
25. Як оцінити економічну ефективність інноваційної діяльності?
26. Як оцінити соціальні результати інновацій?

Глава 3. НАУКОВО-ПРОГНОСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ФОРСАЙТ- ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ РОЛЬ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

3.1. Прогнозування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та технологічних перспектив галузі. Види і методи прогнозування

Інноваційний менеджмент, особливо стратегічний, - це завжди погляд у майбутнє. Неможливо управляти бізнес-організацією та впроваджувати інноваційні проекти, не визначивши пріоритетних напрямів її інноваційного розвитку та технологічних перспектив усієї галузі на середньостроковий та довгостроковий часовий період. Особлива увага має бути приділена сучасним методам наукового прогнозування та передбачування – стратегічному форсайту.

Прогнозування (довгострокове, середньострокове і короткострокове) дає можливість на основі аналізу стану і поведінки господарської системи в *минулому* та вивчення *сучасних* тенденцій зміни факторів, що впливають на досліджувану систему, правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку системи в *майбутньому*, розкрити зміст ситуації, у якій опиниться система під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Правильно розроблений прогноз розвитку певної галузі стає основою стратегічного та індикативного планування, програмування, наукового, фінансового, матеріально-технічного та кадрового забезпечення розвитку системи. Одне з найважливіших завдань прогнозування – передбачення так званих порогових величин процесів інноваційного розвитку: виявлення можливих строків великих зсувів, що призводять до якісних змін процесів, які вивчаються.

Розрізняють два підходи і, відповідно, два **типи прогнозування**:

1) **пошукове (генетичне) прогнозування** – визначення

потенційних станів об'єкта дослідження в майбутньому на основі аналізу тенденцій його розвитку в минулому і сьогоденні. Наслідком пошуку повинно бути «дерево можливих результатів» із визначенням у ньому пріоритетів, значущості ключових і похідних умов їх досягнення;

2) **нормативно-цільове прогнозування** – визначення майбутніх станів об'єкта як цілей і орієнтирів, а потім – необхідних і достатніх коштів, способів і шляхів досягнення бажаної мети. Цей вид прогнозу передбачає більш однозначну картину можливого майбутнього, а отже, і більш конкретні форми протистояння тим процесам, які будуть для суспільства небезпечними.

До основних **методів прогнозування** відносять:

1) **економетричні моделі**, побудовані на основі статистичної інформації про минулі події. Прогнозні розрахунки робляться шляхом обробки статистичних рядів із використанням методів кореляції та модифікованих функцій Кобба-Дугласа, побудови міжгалузевих балансів тощо;

2) **методи екстраполяції (трендові методи)** – базуються на виявленні тренду, тобто тенденцій розвитку соціального процесу чи явища за достатньо тривалий період, які потім поширюються (продовжуються) на майбутнє з тим чи іншим коректуванням на основі експертних оцінок, або з частини об'єкта – на об'єкт дослідження в цілому.

Методи екстраполяції передбачають дослідження динаміки прогнозованого об'єкта, зміни його показників у часі. Такі методи часто ґрунтуються на історичній аналогії, на розробках опису ймовірного напрямку розвитку досліджуваної сфери у формі сценарію тощо. Утім, статистики вважають дану методологію надійною тільки в межах однієї фази довгострокового циклу. При переломі тенденцій, у точках біфуркацій, при зміні циклів і тим більше самих циклів, вона дає збій;

3) **методи моделювання** – дослідження з метою відтворення на основі схожості з існуючим об'єктом іншого, який замінює даний об'єкт (модель), є його аналогом. Однак модель не повинна повторювати оригінал, оскільки тоді втрачає сенс саме моделювання. Але й довільне моделювання теж неприпустиме. Моделювання повинне допомагати з'ясувати оптимальні розмі-

ри системи, передбачити її поведінку;

4) **методологія, основана на циклічно-генетичних закономірностях розвитку**, яка дає можливість урахувати ритм циклічної динаміки в технологіях та економіці, генетичні обмеження, межі зміни успадкованого генотипу при зміні циклів, напрями перемінності систем для адаптації до змін у довкіллі;

5) **експертні методи** – шляхом очних і заочних, індивідуальних, групових і масових опитувань певних категорій населення щодо їхніх очікувань у майбутньому. Використовуються метод «Дельфи» (евристичного прогнозування), індивідуальні прогностичні оцінки експертів, «мозковий штурм» як колективна експертна оцінка події, основана на спільному активному творчому обговоренні проблеми, інтуїтивні методи, що спираються на думки провідних фахівців тощо.

Звернемо далі увагу на значущість експертного оцінювання, насамперед методології форсайт.

3.2. Форсайт-дослідження: сутність, методи, об'єкти прогнозування. Сценарне планування

Форсайт (від англ. *foresight* — погляд у майбутнє, передбачення) – це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації.

Форсайт-менеджмент – досить популярна в світі методологія управління, в основі якої лежать стратегічне планування і розуміння необхідності нести відповідальність за всі рішення не тільки в короткостроковій перспективі, а й у далекому майбутньому. Відповідно, в подібному плануванні не обійтися без глибоких досліджень, які регулярно проводяться прихильниками цієї методології. Форсайт, інтегрований у систему стратегічного управління окремої фірми, є **стратегічним форсайтом**.

У західних країнах у штаті багатьох великих фірм за-

проваджено посаду **організаційних форсайтерів**. Їх завдання – не просто передбачати, а формувати бажане майбутнє організації або її окремих підрозділів з метою виживання у нестабільному середовищі. Організаційних форсайтерів називають по-різному: форсайт-менеджер, форсайт-консультант, організаційний прогнозіст (провісник), планувальник, аналітик, стратег і навіть «футурист». В Україні професія форсайтера включена до Атласу нових професій.

Чим форсайт відрізняється від традиційного прогнозування?

По-перше, форсайт ставить завдання, зворотне прогнозуванню. Форсайт дає можливість не вгадувати проблеми майбутнього, а ставити мету у вигляді бажаного очікуваного результату, а потім визначати необхідні стани та кроки по досягненню майбутнього з урахуванням ресурсів, які є або необхідні для цього. Причому передбачення здійснюється на *перспективу 25-50 років*: так краще видно глобальні тенденції розвитку, хоч їх і важко прогнозувати.

По-друге, замовниками форсайту є, як правило, урядові організації та великі фірми (корпорації) з тривалим часом існування, яким для стратегічного планування вкрай важливо знати перспективи інноваційного розвитку галузі, країни, світової економіки.

По-третє, на відміну від традиційного прогнозування, до форсайту залучають широке коло *експертів* (інколи – декілька тисяч) із різних сфер діяльності. Опитують також групи населення (жителів регіону, молодь тощо), які безпосередньо зацікавлені у розв'язанні досліджуваної проблеми. Головне – аби суспільство (керівники держави, місцевої влади, компаній, окремі фахівці та громадськість) було готовим спільно оцінити довгострокові перспективи розвитку регіону чи країни, напрацювати спільне бачення майбутніх можливостей і загроз.

По-четверте, при проведенні форсайту використовуються різні методи – окремо або в комбінації (табл. 3.1).

Найбільш використовувані методи (технології) форсайту²⁸

Назва технології англійською мовою	Назва технології українською мовою
Backcasting	Зворотне сценарування
Bibliographic analysis	Бібліографічний аналіз
Brainstorming	Мозкові штурми
Citizens Panels	Суспільні панелі
Cross-Impact Analysis	Аналіз взаємних впливів
Delphi	Метод Дельфі
Environmental Scanning	Сканування джерел
Essays	Випробування
Expert Panels	Експертні панелі
Futures Workshops	Розробка майбутнього
Gaming	Ігри
Key Technologies	Виокремлення ключових технологій
Literature Review	Огляд джерел
Megatrend Analysis	Аналіз глобальних трендів
Modelling and simulation	Моделювання і симуляції
Multi-criteria Analysis	Мультикритеріальний аналіз
Scenarios	Сценарування
Stakeholder Mapping	Картирування стейкхолдерів
SWOT Analysis	SWOT-аналіз
Technology Roadmapping	Картирування технологій
Trend Extrapolation	Екстраполяція трендів
Weak Signals	Слабкі сигнали
Wild Cards	Джокер

Уперше методи форсайту почали використовувати військові в часи Другої світової війни. Протягом 1990-х років методологія форсайту була вкрай популярною серед урядів західноєвропейських і східно-азійських країн з метою визначення

²⁸ Форсайт: методы и их использование. URL: <http://www.opes.ru/1146327.html>.

пріоритетів проблем науково-технічної та інноваційної політики. Потім форсайт отримав розвиток в інших країнах ЄС, Латинській Америці. У Франції, Німеччині, Великій Британії, Скандинавських країнах і Нідерландах форсайт-дослідження проводяться на національному, регіональному, наднаціональному рівнях та для окремих організацій. Об'єктом сучасних форсайт-проектів у багатьох країнах світу є питання екології, охорони здоров'я і навіть кримінального судочинства. Дослідження науково-технічного спрямування замовляють і виконують міністерства і відомства²⁹.

Початок проведенню форсайт-досліджень в Україні було покладено «Державною програмою прогнозування науково-технологічного та інформаційно-технологічного розвитку на 2004-2006 рр.». Під час її реалізації проводилося форсайт-дослідження, результатом якого став відбір 14 критичних енергозберігаючих технологічних проектів. Але фінансування Програми було скорочено майже вдвічі, а її реалізацію у 2006 році призупинено.

Постановою Кабінету Міністрів України від 11.09.2007 р. № 1118 затверджено «Державну програму прогнозування науково-технологічного розвитку на 2008-2012 роки». У результаті проведених форсайт-досліджень пріоритетними напрямками визнано «Науки про життя, нові технології профілактики та лікування найпоширеніших захворювань», «Енергетика та енергоефективність», «Нові речовини та матеріали», «Рациональне природокористування», «Інформаційно-комунікаційні технології», а також уперше в Україні сформовано Перелік критичних технологій за кожним пріоритетним напрямом. З часом діапазон досліджень і розробок значно звужився, а замість форсайту почали проводити маркетингові дослідження. Рішенням КМУ № 704 від 22 червня 2011 р. програму було відмінено з причин реструктуризації уряду і жорстких заходів економії.

Утім, як науковці, так і практики відчують нагальну потребу проведення таких досліджень. У червні 2011 р. на базі НТУУ «КПІ» створено національний Центр передбачення (Фо-

²⁹ Кинэн М. Технологический Форсайт: международный опыт. *Форсайт*. 2009. Т. 3. № 3. С. 61.

рсайт-центр). Головною метою його діяльності визначено організацію в Україні комплексу заходів з розробки і впровадження технологій наукового передбачення розвитку вітчизняної економіки, окремих її галузей та підприємств.

Найбільш відомим на тепер є «Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти»³⁰, а також «Форсайт 2018: системні світові конфлікти і глобальний прогноз на XXI ст.» («Foresight 2018: systemic world conflicts and global forecast for XXI century»)³¹, виконані науковцями НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». Фахівці «ВікіСітіНоміки», оргкомітет Human Capital Forum та Київська Бізнес Школа у червні-жовтні 2012 р. здійснили форсайт-дослідження «Людський капітал України 2025»³².

Центром форсайту є *сценарне планування* – побудова багатоваріантних сценаріїв подій з одночасною розробкою практичних заходів. Чому? Тому що будь-яка господарська система може розвиватися за різними напрямками, під впливом різних, часто не передбачуваних чинників, по-різному реагувати на зміни внутрішнього і особливо зовнішнього середовища. За таких умов менеджерам важливо мати *сценарії розвитку* – експертно-аналітичні висновки науковців, які, використовуючи спеціальні інструменти дослідження, формулюють пріоритети організації та окреслюють контури і наслідки тих подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом певних чинників та ухвалення певних управлінських рішень.

Концепцію сценарного планування як нового методу

³⁰ Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / Наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-UA.pdf>.

³¹ Foresight 2018: systemic world conflicts and global forecast for XXI century / International Council for Science etc.; Scientific Supervisor M. Zgurovsky. Київ: NTUU «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», 2018. 226 p.

³² Пекар В., Пестерніков Є. Людський капітал України 2025. Підсумки форсайту. URL: <http://wikicitynomica.org/future/lyudskiy-kapital-ukraini-2025-pidsumki-forsaytu.html>.

прогнозування і передбачення (форсайту) започаткував Л. Дж. Берже (L. J. Bourgeois) у 1964 р. У 1970-ті рр. концепцію розвивали науковці Стендфордського університету.

На практиці сценарне планування вперше застосувала компанія Royal Dutch Shell. У 1971 р. її експерти вивчали різні сценарії розвитку світових ринків, насамперед з огляду на можливість підвищення цін на нафту країнами ОПЕК. Дослідження дозволили Shell передбачити першу нафтову кризу і підготуватися до неї, підтвердивши цим практичну значущість сценарного підходу.

Алгоритм сценарного планування передбачає:

1) встановлення пріоритетів – позитивних і негативних («постеріоритетів»), особливо на національному рівні;

2) побудову кількох імовірних, але контрастних, варіантів розвитку зовнішнього середовища організації з виокремленням найбільш значущих для організації позицій;

3) визначення «простору можливостей» самої організації – сукупності всіх варіацій її майбутнього розвитку, які мають прийнятну ймовірність реалізації. Як правило, вказується інерційний сценарій (що буде, якщо нічого не робити) і можливі шляхи відхилення від нього;

4) розробку для кожного відхилення «вікна можливостей (вибору)» і певної стратегії дій;

5) обґрунтування сценарних «розвилок», які можуть бути багатоваріантними. Кількість сценаріїв тоді визначається як добуток кількості розвилки та їх варіантності.

Головну увагу зазвичай приділяють виявленню так званих «логічних стрижнів», або альтернативних логік розвитку кожного сценарію. Завдання – відповідно до різних логічних стрижнів вийти на відносно невелику кількість сценаріїв, які є реальними за критерієм змісту рішень і, за вдалої розробки різних сценаріїв, повинні показувати позитивні результати. У рамках кожного сценарію власний динамічний аспект логіки його розвитку визначається як «сценарний драйвер». Чим менша кількість явно домінуючих сценарних драйверів, тим прозоріша логіка відповідних сценаріїв і тим чіткішим є альтернативний вибір при прийнятті стратегічних рішень³³.

³³ Попов С. А. Сценарное моделирование: методика из восьми шагов. URL: http://www.elitarium.ru/2008/10/20/scenario_modelirovanie_metodika.html

Розглянемо, як приклад, сценарування розвитку вищої освіти в Україні. З урахуванням різного розуміння напрямів її сучасного реформування це є актуальним.

У форсайт-дослідженні «Людський капітал України 2025», спираючись на припущення про наявність двох основних «сценарних розтяжок»: 1) домінування великого бізнесу – чи розвиток масового підприємництва; 2) зростання громадянських свобод — чи згортання громадянських свобод, побудовано чотири сценарії соціально-економічного розвитку України. Освітню сферу розробники бачать такою³⁴.

Сценарій «Мафія», або «Сім'я» (домінування великого бізнесу, зростання громадянських свобод): освіта стає «кастовою», тобто мають місце різні системи для «еліти», «середнього» та «низького трудового класу». Освітні програми спроектовані таким чином, щоб мінімізувати розвиток критичного мислення у тих, кому «не положено», та запобігти формуванню цілісної картини світу у більшості населення. Чітко побудована та ефективно функціонує система ранньої професійної орієнтації дітей, що покликана якомога раніше формувати у дітей бажання і готовність реалізовуватися в рамках заданого ззовні сценарію професійного розвитку.

Сценарій «Тоталітарна корпорація» (домінування великого бізнесу, згортання громадянських свобод): освіта, наука і культура стають повністю внутрішньою справою корпорацій, орієнтованими виключно на їхні інтереси.

Сценарій «Калейдоскоп», або «Пастораль» (розвиток масового підприємництва, зростання громадянських свобод): система освіти капітально реформується та комерціалізується, натомість наука згортається, бо вчені масово виїжджають, адже вітчизняна наука інтегрується в світову. Здорове освічене населення живе індивідуалістичними цінностями. Загострюється конфлікт між потребами індустріального бізнесу в дешевій робочій силі для важкої фізичної праці та бажанням нового покоління жити і працювати в іншій якості, з орієнтацією на творчість, вільний режим праці та низький ступінь регламентації.

³⁴ Пекар В., Пестерніков Є. Людський капітал України 2025. Підсумки форсайту. URL: <http://wikicitynomica.org/future/lyudskiy-kapital-ukraini-2025-pidsumki-forsaytu.html>.

Відкритість географічних і культурних кордонів, відсутність обмежень призводять до зростання космополітичних цінностей.

Сценарій «Генно-модифіковане суспільство», або «Кріпаки на заробітку» (розвиток масового підприємництва, згортання громадянських свобод): освіта є державною, низькоякісною та безкоштовною. Система освіти продовжує деградувати, забезпечуючи лише функцію нагляду над дітьми до досягнення ними працездатного віку. Державні посади, керівні посади на державних підприємствах мають надзвичайно високий статус, існує потужна система підготовки чиновників на кшталт «шкіл партійного резерву». Соціально активна частина населення, що не бачить перспектив розвитку, залишає країну.

Аналіз нинішньої ситуації в освітній сфері України дає можливість знайти факти на підтвердження майже кожного із сценаріїв.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте сутність та роль прогнозування в системі інноваційного стратегічного менеджменту. Що таке прогноз інноваційного розвитку галузі (сфери діяльності)?
2. Порівняйте пошукове та нормативно-цільове прогнозування. У чому їх призначення, спільні та відмінні риси?
3. Які методи прогнозування ви знаєте?
4. За яких умов доцільно використовувати кількісні методи прогнозування, а коли – якісні (експертні)?
5. Чи можна передбачити інновації?
6. Чи можна планувати інноваційний розвиток?
7. Охарактеризуйте виникнення, сутність та призначення форсайт-досліджень інноваційних перспектив розвитку країни.
8. Що таке форсайт-менеджмент, стратегічний форсайт?
9. Чим форсайт відрізняється від прогнозування?
10. Назвіть основні методи форсайту.
11. Розкрийте зміст концепції сценарного планування. Охарактеризуйте можливості сценарного планування у визначенні інноваційних перспектив досліджуваних об'єктів.
12. Поясніть алгоритм сценарного планування.

Розділ II. СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Глава 4. КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ СТРАТЕГУВАННЯ

4.1. Основні школи стратегічного менеджменту. Поняття стратегії організації та стратегічного рішення

Концепція стратегічного менеджменту почала формуватися у 1960-ті рр., коли були опубліковані основні праці його засновників: трактат А. Чандлера «Стратегія і структура» (1962), колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, і книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965).

Стратегічний менеджмент – це набір управлінських рішень і дій з формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. В умовах стратегічного менеджменту організації визначають, що потрібно робити зараз заради досягнення в майбутньому певних цілей і певного стану (позиції на ринку, організаційної структури і культури тощо)³⁵.

Стратегічний менеджмент здійснюється вищим керівництвом організації. На відміну від оперативного управління, яке домінувало в бізнесі понад двадцять років тому і бачило призначення організації в одержанні прибутку від поточної діяльності, стратегічний менеджмент орієнтує організацію на забезпечення розвитку за рахунок збалансованої взаємодії з зовнішнім середовищем, своєчасного і ефективного реагування на зміни умов діяльності організації. При цьому стратегічний ме-

³⁵ Концепцію стратегічного менеджменту авторка охарактеризувала у виданні: Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 54-82.

менеджмент не дає точної картини майбутнього. Йдеться швидше про побажання щодо майбутнього якісного стану організації, тому стратегічний менеджмент інколи характеризують як філософію та ідеологію бізнесу.

Ключові характеристики стратегічного менеджменту організації порівняно з оперативним (поточним) управлінням представлено в таблиці 4.1.

Центральне місце в структурі стратегічного менеджменту посідає розроблення та реалізація організацією певної *«стратегії»* (з грец. *strategos* – «мистецтво генерала»). Останню визначають як: напрям (модель) довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань організації та створення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів із забезпечення здійснення місії організації.

Тривалий час формування стратегій організації пов'язувалося з *стратегічним плануванням*. Вважалося, що саме розроблення стратегічних планів дає можливість визначити напрями та темпи розвитку бізнесу, виявити глобальні тенденції ринку, зрозуміти характер організаційних і структурних перетворень, потрібних компанії для зростання її конкурентоспроможності, і як результат – сформулювати та реалізувати стратегію організації. Всі інші функції менеджменту (організування, мотивації, контролю, координації) мають бути орієнтовані на розроблення та реалізацію стратегічних планів.

Утім, починаючи з 1990-тих рр., фахівці звертають увагу на те, що стратегічний менеджмент набагато ширше за стратегічне планування, а розроблення стратегій не завжди є наслідком стратегічного планування. Г. Мінцберг, наприклад, запропонував розрізняти: *«заплановані стратегії»* - обдумані командою топ-менеджерів перспективи організації; *«стратегії, що дійсно реалізуються на практиці»* (такими є приблизно 10-30 % запланованих стратегій), та *«спонтанні», «несподівані стратегії»* – рішення, що виникають під впливом постійних змін у зовнішньому середовищі і не передбачалися раніше. Спонтанні стратегії можуть бути не менш успішними, ніж ті, що розроблено шляхом формалізованого планування.

Таблиця 4.1.

Стратегічний та оперативний менеджмент організації

Основні ознаки менеджменту	Оперативний менеджмент	Стратегічний Менеджмент
Мета	Одержання прибутку за рахунок виробництва та реалізації продукції	Розвиток організації шляхом збалансованої взаємодії з зовнішнім середовищем
Рівень реалізації мети	Здійснюється керівництвом середньої ланки	Здійснюється вищим керівництвом організації
Спосіб досягнення мети	Ефективне використання внутрішніх ресурсів	Пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, адаптація до змін у довкіллі
Ступінь охоплення проблем	Охоплює всі функціональні сфери організації та інтегрує їх	Концентрується навколо окремих найважливіших позицій
Джерела інформації	Насамперед із внутрішнього середовища організації	Переважно із зовнішнього середовища організації
Фактор часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Фактор невизначеності	Незначна	Набагато вища
Фактор Персоналу	Працівники – один із ресурсів організації, виконавці робіт	Працівники – основа організації, джерело її творчості та добробуту
Критерії ефективності	Прибутковість, ліквідність, раціональність використання виробничого персоналу	Гнучкість і готовність до змін, потенціал успіху (наприклад, зростання частки ринку)

На цей час сформувалися кілька напрямів (шкіл) стратегічного менеджменту, які були систематизовані Генрі Мінцбергом – професором McGill University (Канада) та INSEAD (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

**Основні школи стратегічного менеджменту
(за Г. Мінцбергом)**

Школа та її основні представники	Зміст наукових поглядів	Основні теоретичні та практичні обмеження
Школа дизайну (моделі): І. Ансофф, П. Селзник (праці 1950-х рр.), У. Ньюман (1951), К. Ендрюс (праці 1980-х рр.)	Стратегія є результатом ретельного наукового процесу. Після SWOT-аналізу та оцінки стратегічних альтернатив, з урахуванням цінностей вищого керівництва та форм соціальної відповідальності організації, <i>моделюється</i> найкраща стратегія. Стратегія унікальна для кожної компанії.	Розроблення та реалізація стратегії здійснюються фактично силами керівника організації (стратега). Це можливо тільки для простих систем, але не для складних ситуацій.
Школа планування: І. Ансофф (1969)	Формування стратегії є частиною процесу <i>планування</i> . Це достатньо формалізований, раціональний процес, який зазвичай поділяють на окремі кроки, що супроводжуються визначенням цілей, розробленням бюджетів, програм і планів.	Майбутнє не завжди можна спрогнозувати; стратегічне мислення не можна представити у вигляді якогось алгоритму дій.
Школа позиціонування: Д. Шендел, К. Хаттен (1970), М. Портер (1980)	Стратегія формується на основі конкурентного і галузевого аналізу з метою завоювання потрібної <i>позиції</i> (найчастіше – частки ринку) по відношенню до інших учасників ринку, які є конкурентами організації.	Для використання моделі потрібен значний масив інформації, що можливо тільки в зрілих і стабільних галузях. Вибір стратегії обмежений певним набором позицій, з яких потрібно вибрати одну.
Школа підприємництва: І. Шумпетер (1950), А. Коул (1959),	Вибір стратегії здійснюється керівником організації на основі власної інтуїції та <i>підприємницького таланту</i> . Контро-	Найбільше підходить для підприємницьких старт-апів або реструктуризації великих організацій. Залежить

П. Друкер	люючи впровадження стратегії, лідер може змінювати пріоритети з урахуванням стану навколишнього середовища.	від особистих амбіцій керівника організації. Може бути як послідовно інноваційною, так і провальною.
Когнітивна школа: Г. Саймон (1947), Дж. Марч (1958)	Розроблення стратегії є результатом індивідуального або колективного людського <i>розуму</i> , тому важливо зрозуміти, як розум обробляє інформацію та розробляє стратегію.	Слід зважати на обмежені можливості індивіда збирати потрібну інформацію та обробляти її, що призводить до суб'єктивних або спотворених висновків.
Школа навчання: Ч. Ліндблом (1959), Дж. Марч (1963), Г. Мінцберг	Стратегічні ініціативи можуть з'являтися не тільки на вищому, а й на нижчих рівнях, а потім через менеджерів середньої ланки передаватися до вищого керівництва.. Роль лідерів – управляти процесом <i>стратегічного навчання</i> , тобто з'ясуванням механізму роботи організації та розвитком ефективних напрямів її діяльності.	Шлях спроб і помилок, притаманний навчанню, може призвести до додаткових витрат та неефективного використання ресурсів.
Школа влади: Г. Аллісон (1971)	Формування стратегії – це процес ведення переговорів. <i>Політика</i> є частиною стратегічного процесу. На мікрорівні впливові індивіди, які мають владу, використовують політичні засоби для досягнення своїх цілей. На макрорівні великі компанії використовують політичний вплив на уряд та інші зовнішні організації.	Політиканство може заважати формуванню стратегії, оскільки стратегічні цілі – предмет обговорення, а не згоди. Надійного способу формування стратегії школа не дає.
Школа культури: Е. Ренман, Р. Норманн (1960)	Формування стратегії є колективним процесом і відбувається під впливом загальноприйнятих <i>переконань, традицій, історії або культури</i> організації, які створюють очікування, а потім формують поведінку.	Чим сильніше і багатша культура організації, тим складніше буде змінити існуючу стратегію в майбутньому.

	нку персоналу та активні стратегії. Спільні інтереси роблять стратегію інтегрованою і міцною.	
Школа довілля: М. Ханнан, Дж. Фріман (1977)	Стратегію диктують <i>зовнішні обставини</i> . Причому організації, як члени біологічної популяції, народжуються, знаходять свої екологічні ніші і, врешті рещт, умирають. У своїй діяльності вони повинні адаптуватися до довілля, аби вижити.	Орієнтація винятково на довілля та зовнішні обставини може суттєво обмежити стратегічний вибір.
Школа конфігурації (структурна школа): А. Чандлер (1962)	Формування стратегії визначають <i>час або обставини</i> – певні періоди в історії організацій, конкретна стадія життєвого циклу (зростання, зрілість, занепад), тип і форма організації. Ця школа може пояснювати феномен революційних змін, тобто те, чого не могли зробити описові школи.	Радикальні зміни означають зміну як стратегії, так і організаційної структури і процесів, тобто є протилежністю «поступового» підходу.

4.2. Алгоритм процесу стратегічного менеджменту

Розроблення та реалізація стратегій передбачають:

- 1) формулювання бачення та місії організації (фірми);
- 2) постановку цілей фірми;
- 3) аналіз зовнішнього середовища, оцінку загроз та можливостей розвитку організації під впливом зовнішнього середовища;
- 4) управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації (внутрішнього середовища);
- 5) аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації;
- 6) вибір стратегії;
- 7) реалізацію стратегії: розроблення та реалізацію системи планів, процедур, правил, бюджетів;
- 8) оцінку стратегії.

Розроблення стратегії організації починається з визна-

чення бачення, місії та цілей організації.

Бачення організації означає образне представлення смислу діяльності, того, якою організації повинна стати і чого вона має досягти за тієї політичної, економічної, соціальної ситуації, яка склалася в країні. Після досягнення організацією бажаного стану бачення втрачає свою актуальність і повинно бути сформульованим заново.

Місія організації – це ділове поняття, яке відбиває призначення бізнесу та його головну мету. Місія зазвичай декларує: 1) причини створення, основні цілі і напрями діяльності (бізнесу) організації; 2) продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює; 3) принципи, корпоративні цінності та пріоритети організації. Правильно сформульована місія робить організацію унікальною в своєму роді. При цьому у місії не прийнято вказувати одержання прибутку як основну мету створення організації, хоча прибуток є найважливішою умовою функціонування організації. Зміна місії фірми фактично означає закриття фірми і відкриття нової, навіть з тією ж назвою.

Цілі – це конкретний кінцевий стан окремих характеристик організації, який є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність. Цілі організації поділяються на:

1) *довгострокові* – як правило, на 2-3 роки, і *короткострокові* – з горизонтом досягнення до 1 року. Довгострокові цілі є, по суті, *стратегічними* цілями організації. Короткострокові цілі деталізують довгострокові, підпорядковані їх досягненню і вважаються *тактичними* цілями;

2) *корпоративні* (цілі організації в цілому); *бізнес-цілі* (цілі організації у певній сфері діяльності); *функціональні* (цілі за певним напрямом діяльності) та *операційні* цілі (конкретні результати, яких повинні досягти відділи, робочі групи та окремі працівники);

3) *зовнішні*, що стосуються задоволення потреб споживачів, взаємодії з постачальниками, кредиторами, органами влади, місцевим товариством; і *внутрішні*, які відбивають інтереси власників організації (одержання прибутків, покращання іміджу компанії), її менеджерів (захоплення частки ринку) і працівників (одержання високих заробітків).

До формулювання цілей організації застосовують *ви-*

могу SMART, відповідно до якої цілі організації повинні бути: конкретними (Specific); кількісно вимірюваними (Measurable); такими, що можуть бути досягнутими (Achievable), при цьому цілі мають взаємно підтримувати, не суперечити і не заважати досягненню одна одній, до того ж мотивувати персонал до їх досягнення; реалістичними (Realistic); з чітко визначеним періодом досягнення (Timed).

Основними напрямками встановлення цілей ділових організацій є: 1) маркетинг – у показниках частки ринку, обсягів продажу та ін.; 2) розроблення та виробництво нового продукту, застосування нових технологій; 3) зростання виробничих потужностей організації; 4) використання людських ресурсів; 5) використання фінансових ресурсів – у показниках прибутку, рентабельності, доходу на акцію тощо; 6) продуктивність праці – у показниках витрат на одиницю продукції, віддачі від одиниці виробничих потужностей, обсягу продукції в одиницю часу; 7) зміни в організації та управлінні; 8) соціальна відповідальність організації.

Для визначення та впорядкування цілей використовується модель «**дерева цілей**» (рис. 4.1), уперше запропонована американськими дослідниками Ч. Черчменом і Р. Акоффом у 1957 р.

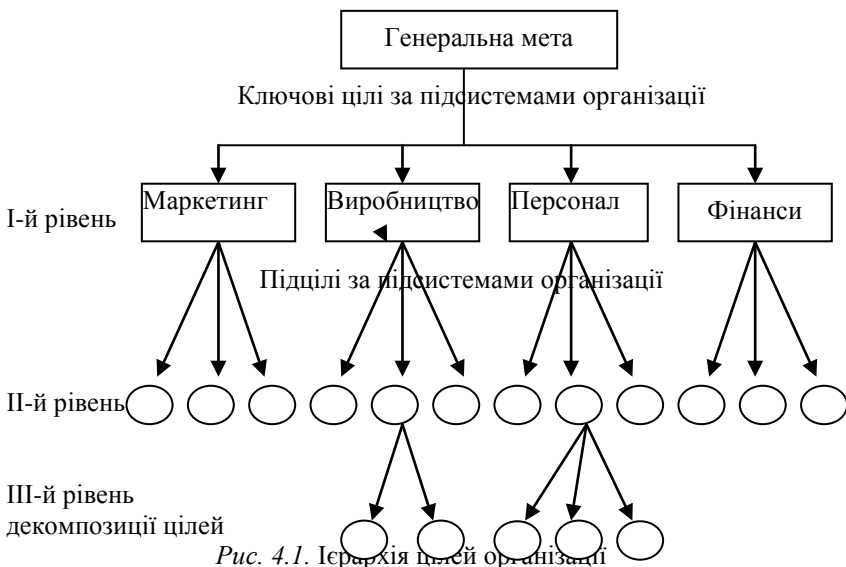


Рис. 4.1. Ієрархія цілей організації

У графічний спосіб модель демонструє ієрархію цілей

організації, фактично структурований план дій організації. «Дерево цілей» будується зверху вниз, шляхом поступового переходу від більш високого рівня до більш низького. «Вершиною дерева» є генеральна мета (місія) організації; «гілками дерева» – підпорядковані їй локальні підцілі першого, другого і наступних рівнів, які повинні бути незалежними та не виводитися одна з одної. Кількість рівнів декомпозиції цілей залежить від масштабів і складності генеральної мети та від організаційної структури, а сама декомпозиція відбувається до рівня підрозділів, відділів і конкретних працівників шляхом узгодження з працівниками-виконавцями. Оптимальна кількість цілей для працівника – від 3 до 7. Реалізація підцелей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілей попереднього рівня.

Стратегічні цілі фірми знаходять свою конкретизацію в **завданнях**, які потрібно розв'язати задля досягнення тієї чи іншої стратегічної мети. Чим конкретніше сформульовані завдання, тим однозначніше можна оцінити ступінь їх виконання.

4.3. Стратегічний аналіз бізнес-середовища організації

Наступний етап стратегічного аналізу має відповісти на питання, чи здатна організація реалізувати свою місію та поставлені цілі в тому середовищі, в якому вона функціонує. Головними інструментами аналізу середовища організації є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та конкурентний аналіз галузі.

SWOT-аналіз (від англ. *strengths* – сильні сторони; *weaknesses* – слабкі сторони; *opportunities* – можливості і *threats* – загрози) розроблений Кеннетом Ендрюсом на початку 1970-х років, удосконалений А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом.

Для аналізу середовища організації розробляють матрицю SWOT, в яку заносять усі виявлені можливості, загрози, сильні й слабкі сторони фірми (рис. 4.2). На перетині розділів утворюються чотири поля. По кожному з них здійснюється ретельний аналіз.

	Можливості: 1. 2. 3. ...	Загрози: 1. 2. 3. ...
Сильні сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СМ»	Поле «СЗ»
Слабкі сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

Рис. 4.2. Матриця SWOT

Потенційно внутрішніми сильними сторонами фірми, наприклад, можуть бути: наявність необхідних фінансових ресурсів; гарні позиції на ринку; ефективна стратегія; вміння конкурувати; власна технологічна база; ефективний менеджмент тощо. Потенційно слабкими сторонами можуть стати: застаріле обладнання, некваліфікований персонал, низька прибутковість тощо.

Потенційні зовнішні можливості фірми: здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і виходити на нові ринки; здатність використовувати ноу-хау при виробництві продукції; сприятливе законодавство тощо. Потенційні зовнішні загрози: економічний спад, вихід на ринок сильних іноземних компаній, коливання курсів іноземних валют, зміна торговельної політики іноземних держав тощо.

Далі більш детально слід дослідити силу впливу можливостей на організацію та ймовірність реалізації можливостей (рис. 4.3). Можливості «ВС», «ВП», «СС» рекомендується обов'язково використовувати. Можливості «НП», «ССл», «НСл» брати до уваги недоцільно. В інших випадках застосовується гнучкий підхід.

		Вплив можливостей на організацію		
		Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Ймовірність реалізації можливостей	Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВСл»
	Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «ССл»
	Низька	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НСл»

Рис. 4.3. Матриця можливостей

Наступну матрицю необхідно побудувати для оцінки загроз діям організації (рис. 4.4). Найбільшу загрозу становлять поля «ВР», «ВК» и «СР». Не менш серйозні загрози «ВТ», «СК» і «НР». Третіми за силою впливу на фірму йдуть «НК», «СТ» и «ВЛ». За іншими загрозами завдання першочергового подолання не ставиться, але вони контролюються.

Вплив загроз на організацію

Імовірність реалізації загроз	Вплив загроз на організацію			
	Руйнівний	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі синці»
Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Рис. 4.4. Матриця загроз

Після цього визначають характер впливу на організацію її внутрішніх сильних і слабких сторін та ймовірність реалізації виявлених чинників. Розробляють подібним чином матрицю впливу сильних сторін і матрицю впливу слабких сторін.

PEST-аналіз (від англ. *policy* – політика, *economy* – економіка, *society* – соціум, суспільство, *technology* – технологія) спрямований на дослідження факторів переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на фірму. PEST-аналіз здійснюється в чотири етапи: 1) моніторинг макросередовища за вказаними напрямками; 2) виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для фірми; 3) детальний аналіз змін; 4) оцінка наслідків цих змін для фірми; виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором.

Різновидами PEST-аналізу є:

SLEPT-аналіз – PEST-аналіз, доповнений фактором *legal* – право;

PESTLE-аналіз – PEST-аналіз, доповнений двома факторами: *legal* – право, *environment* – довкілля;

STEEPLE-аналіз – PEST-аналіз, доповнений соціально-демографічним, екологічним, правовим та етнічним факторами; може також враховуватися географічний фактор.

Конкурентний галузевий аналіз традиційно здійснюється за моделлю п'яти сил конкуренції відомого американського економіста Майкла Портера (рис. 4.5).

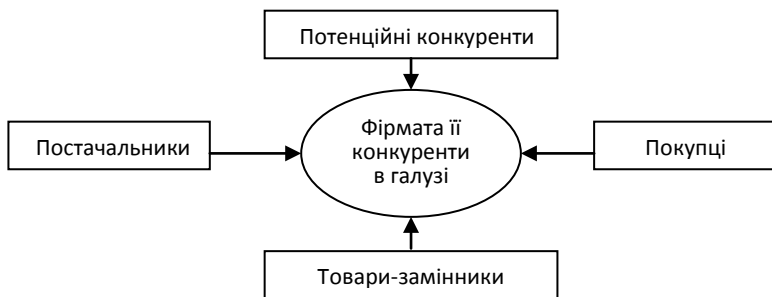


Рис. 4.5. П'ять сил конкуренції за М. Портером

На його думку, прибутковість і привабливість галузі і фірми визначаються структурою галузі, тобто основними конкурентними силами в ній, які впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності фірми. До останніх належать:

1) *потенційні конкуренти* – фірми, які мають можливість легко ввійти до галузі та зацікавлені в цьому;

2) *товари-замінники (субститути)*, які виконують ту ж саму функцію для тієї ж самої групи споживачів, але відрізняються технологією виробництва. Небезпека конкуренції з боку товарів-замінників реальна, якщо відношення «якість/ціна» формується на їхню користь;

3) *покупці* – в разі можливості торгуватися з продавцями, домагаючись зниження цін, одержання більш широкого кола послуг, особливих умов платежів, кредитів та ін. Здатність покупців диктувати свої умови посилюють їх організованість у різні об'єднання та асоціації, концентрація в руках окремих груп покупців значної частини реалізованої фірмою продукції, особливі маркетингові стратегії;

4) *постачальники ресурсів*, якщо здатні підвищувати ціни, маніпулювати якістю своєї продукції, обмежувати обсяг поставок замовникам, впливаючи цим на процес виробництва і рентабельність замовників. Загрози з боку постачальників зрос-

тають, якщо вони дотримуються однієї збутової політики, випускають диференційовану або унікальну продукцію, через що покупець не може переключитися на іншого продавця;

5) *конкуренція в галузі* – суперництво між уже діючими фірмами, які виробляють аналогічну продукцію і продають її на одних і тих же ринках.

Крім перелічених М. Портером п'яти сил конкуренції, варто звертати увагу й на зміст державної конкурентної політики, стан конкурентного законодавства, усталену практику конкурентного регулювання. Це дає можливість сформулювати уяву про *конкурентне середовище фірми*.

4.4. Побудова піраміди стратегій. Види стратегій бізнес-організації

Розрізняють чотири рівні розроблення стратегій: корпоративний, діловий (рівень бізнес-одиниць), функціональний і операційний, які утворюють *піраміду стратегій фірми* (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Піраміда стратегій фірми

Корпоративна стратегія є загальним планом управління всією організацією (фірмою), охоплює всі напрями її діяльності з метою посилення економічних позицій у тих чи інших галузях економіки. Її розроблення є найбільш складним, оскільки перед організацією, як правило, постають чотири *стратегічні альтернативи*:

1. *Обмежене зростання*: цілі встановлюються від досягнутого з урахування інфляції. Така альтернатива може бути обрана у зрілих галузях зі статичною технологією, коли фірма в цілому задоволена своїм станом. Це найбільш легкий, зручний і найменш ризикований спосіб дій.

2. *Зростання*: показники короткострокових і довгострокових цілей щорічно значно перевищують показники попереднього року. Застосовується в галузях, які динамічно розвиваються, або коли фірма прагне диверсифікації своєї діяльності. Зростання може бути *внутрішнім* – шляхом розширення асортименту товарів, збільшення продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей та застосування інновацій; і *зовнішнім* – за рахунок проникнення у суміжні галузі у формі вертикального або горизонтального зростання, тобто інтеграції або диверсифікації.

Інтеграційне зростання фірми відбувається в межах галузі або сфери її діяльності за рахунок переміщення вперед, назад або по горизонталі. *Інтеграція «вперед»* (прогресивна інтеграція) має місце, коли фірма встановлює більший контроль над системою розподілу продукції, купуючи канали просування товару або створюючи нові. *Інтеграція «назад»* (регресивна інтеграція) проявляється у встановленні контролю над системою постачання ресурсів. *Горизонтальна інтеграція* – спроби фірми встановити контроль над компаніями-конкурентами.

Диверсифікаційне зростання фірми здійснюється за межами галузі, в якій вона працює. Це виправдано, якщо галузь, у якій діє фірма, не дає можливостей для її подальшого розвитку, не забезпечує необхідної рентабельності або якщо можливості розвитку фірми за межами галузі значно кращі і привабливіші. Однак диверсифікований бізнес найбільш затратний і ризикований. Такі фірми діють у різних галузях і конкурують на різ-

них ринках. Отже, потрібно управляти конкурентоспроможністю кожного підрозділу, інакше фірма втратить конкурентоспроможність у цілому. Практика також свідчить, що диверсифікована фірма втрачає біля 15 % своєї вартості порівняно з вартістю її частин як окремих компаній.

Розрізняють три види диверсифікації:

горизонтальна – виробництво і виведення на ринок нових виробів, технологічно не пов'язаних з тими, що випускаються зараз;

концентрична – виведення на нові ринки нових продуктів, технологічно пов'язаних з тими, що вже випускає фірма;

конгломератна – вихід на нові ринки з товарами, які не мають жодного відношення ні до застосовуваної фірмою технології, ні до її нинішніх товарів і ринків.

3. *Скорочення*: рівень установлюваних цілей нижче досягнутого в минулому. Для багатьох фірм це спосіб раціоналізації та переорієнтації операцій. У рамках альтернативи скорочення можливі кілька варіантів: *ліквідація* – повний розпродаж матеріальних запасів та активів організації; *відсікання зайвого* – відділення від себе певних підрозділів або видів діяльності; *скорочення і переорієнтація* діяльності з метою зростання прибутку.

4. *Поєднання всіх альтернатив*, якщо фірма працює в багатьох галузях.

Правильний вибір стратегічної альтернативи розвитку максимально забезпечує довгострокову ефективність функціонування фірми (організації).

Ділова (конкурентна) стратегія стосується конкретної сфери (галузі) діяльності, визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців, розробляється керівником організації та його першими заступниками. Організація, яка працює в кількох галузях, має кілька ділових стратегій. Висока конкурентоспроможність фірми свідчить про їх ефективність.

Традиційно для обґрунтування конкурентних переваг фірми використовується методологічний підхід, запропонований у працях М. Портера 1975-1980-х рр. До основних конкурентних переваг фірми він відносить низькі витрати виробництва та унікальність продукту з точки зору покупця (рис. 4.7).

Ринок (широка мета)	Лідерство за витратами виробництва	Диференціація
Сфера конкуренції	Концентрація на витра- тах виробництва	Сфокусована диференціація
Один сегмент (вузька мета)	Концентрація на	сегменті

Низькі витрати виробництва Унікальність продукту
з точки зору покупця

Конкурентна перевага

Рис. 4.7. Матриця конкуренції М. Портера

Відповідно обирається одна з стратегій:

стратегія лідерства за витратами виробництва – забезпечує лідируюче положення фірми в галузі або на певному сегменті ринку за рахунок економії на витратах при виготовленні продукції;

стратегія диференціації – орієнтується на технологічне вдосконалення та створення нових унікальних продуктів, надання якісного післяпродажного сервісу, створення іміджу марки виробника (торгівця) продукції. Диференціація потребує значних витрат, але дає змогу встановити підвищену ціну на товари й послуги фірми, відмінні від інших товарів, а в умовах низької замінюваності товару – забезпечити високу рентабельність;

стратегія фокусування – передбачає концентрацію діяльності фірми на потребах одного ринкового сегменту (однієї групи споживачів).

Ф. Котлер класифікував конкурентні стратегії, виходячи з частки ринку, що належить фірмі. Їх різновидами є: *стратегія «лідера»*, який займає домінуюче місце на ринку; *стратегія «того, хто кидає виклик»*, що характерно для фірми, яка бажає зайняти найвигідніше місце на ринку; *стратегія «прямування за лідером»*, що притаманно фірмі з невеликою часткою ринку,

яка узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів; *стратегія «спеціаліста»* – фірми, яка виявляє інтерес тільки до окремих сегментів ринку і діє лише в їх межах.

Функціональна стратегія спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності. Водночас це стратегія розвитку відповідного функціонального підрозділу фірми і розробляється його керівником. Наприклад, *маркетингова стратегія* спрямовується на покращення ринкових позицій фірми, одержання стратегічних переваг на ринку перед конкурентами. *Ресурсна стратегія* визначає шляхи мобілізації ресурсів та їх ефективного використання. *Виробнича стратегія* передбачає управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві. *Інноваційна стратегія* реалізується шляхом проведення наукових досліджень, випуску нових видів продукції, оновлення техніки та технології виробництва. *Стратегія розвитку персоналу* стосується формування системи найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які здатні виконувати завдання фірми. *Фінансова стратегія* здійснюється у формі розроблення програм фінансування діяльності фірми, створення необхідних грошових фондів. Організація (фірма) повинна мати стільки функціональних стратегій, скільки у неї основних напрямів діяльності.

Операційна стратегія визначає способи управління ключовими організаційними ланками (заводом, цехами, відділами) і розробляється їх керівниками.

4.5. Реалізація та оцінка стратегії. Стратегічне балансування діяльності організації

Основними компонентами процесу реалізації стратегії є тактика, політика, процедури, правила і бюджети.

Тактика – це короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені заради досягнення стратегії. Якщо стратегія розробляється вищим керівництвом організації, то тактика напрацьовується на рівні середньої ланки, керівники якої втілюють стратегію. Дотримуючись певної тактики дій, менеджери можуть розробляти спеціальні *цільові програми* – плани досяг-

нення конкретних цілей, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей), а також *проекти* як складові частини більш широкої програми.

Політика – загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, що робить досягнення цілей легшим. Політика формулюється вищим керівництвом на тривалий період часу і спрямовує дії персоналу на досягнення мети чи виконання завдання.

Процедури – опис послідовності дій, які доцільні за певних обставин у конкретній ситуації, що часто повторюється. Це фактично стандартизоване, запрограмоване рішення у відомій ситуації виходячи з минулого досвіду. Однак індивід, який діє відповідно до процедури, фактично позбавлений свободи дій і не має особливих альтернатив.

Правила – точне визначення того, що слід робити в специфічній одиничній ситуації. Правила встановлюються, коли успішна реалізація стратегії та планів залежить від точного виконання завдань працівниками. Нерідко це стримує активність висококваліфікованих працівників, сприймається ними як обмеження свободи і породжує внутрішньоорганізаційні конфлікти.

Бюджет – розподіл ресурсів для досягнення цілей організації. Спочатку здійснюється оцінка (найчастіше – в грошовій формі, рідко – в одиницях часу) цілей і ресурсів організації; при цьому керівництво організації доводить до нижчих ланок свої цілі та плановий обсяг продаж. Далі підрозділи організації готують свої проекти оперативних кошторисів на певний період часу (квартал, півроку, рік) для топ-керівництва. Після ознайомлення вищого керівництва з напрацюваннями підрозділів відбувається, якщо потрібно, уточнення тими своїх пропозицій, а потім розподіл ресурсів усередині організації.

Важливим напрямом реалізації стратегії є стратегічне балансування діяльності організації. Серед його методів: управління за цілями, управління результативністю та система збалансованих показників.

Управління за цілями (*Management by Objectives, MBO*) передбачає розроблення планів досягнення поставлених цілей шляхом визначення кола повноважень та обов'язків керівників

та безпосередніх виконавців усіх рівнів, спостереження (контроль) за тим, як компанія рухається до цілей, вимірювання та порівняння поточних результатів діяльності працівників між собою та з поставленими цілями і планами. Відповідно до результатів роботи персоналу будують систему мотивації. Термін «управління за цілями» вперше був введений Пітером Друкером у 1954 р. в книзі «The Practice of Management».

Доповненням до системи управління за цілями є *управління результативністю (Performance Management, PM)*. Тепер оцінка працівників здійснюється не тільки на основі досягнення чи недосягнення поставлених цілей, а враховує рівень їх ділової компетентності. Результатом оцінки є не тільки постановка цілей і завдань на майбутній період, а й план індивідуального розвитку та кар'єрного просування кожного працівника.

Систему збалансованих показників – Balanced ScoreCard (BSC) – запропонували американські професори Девід Нортон – директор *Norlan Norton Institute*, нині керівник *Balanced Scorecard Collaborative*, та Роберт Каплан – професор *Harvard Business School*. У 1990 р. вони дослідили діяльність 12 великих компаній і дійшли висновку, що оцінка ефективності підприємства з використанням тільки фінансових показників не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації. Потрібен комплексний підхід до оцінки матеріальних і нематеріальних активів у чотирьох проекціях – «Фінанси», «Маркетинг (клієнти)», «Персонал», «Внутрішні бізнес-процеси» (рис. 4.8).

Причинно-наслідкові зв'язки в системі пояснюються так: якщо у нас є професійні співробітники (*перспектива навчання і зростання персоналу*), які надають якісні послуги (*перспектива внутрішніх процесів*), то у нас будуть задоволені клієнти (*перспектива клієнтів*), які забезпечать нам високу норму прибутку (*перспектива фінансів*).

Для практичного використання BSC важливо здійснити декомпозицію стратегії компанії за схемою «корпоративна стратегія – цілі – завдання – показники – заходи (дії)» для кожної складової: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, персоналу. Особливу увагу слід приділити використанню оптимального набору взаємозалежних збалансованих показників (індикаторів)

діяльності організації, які оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але й майбутнього її розвитку.

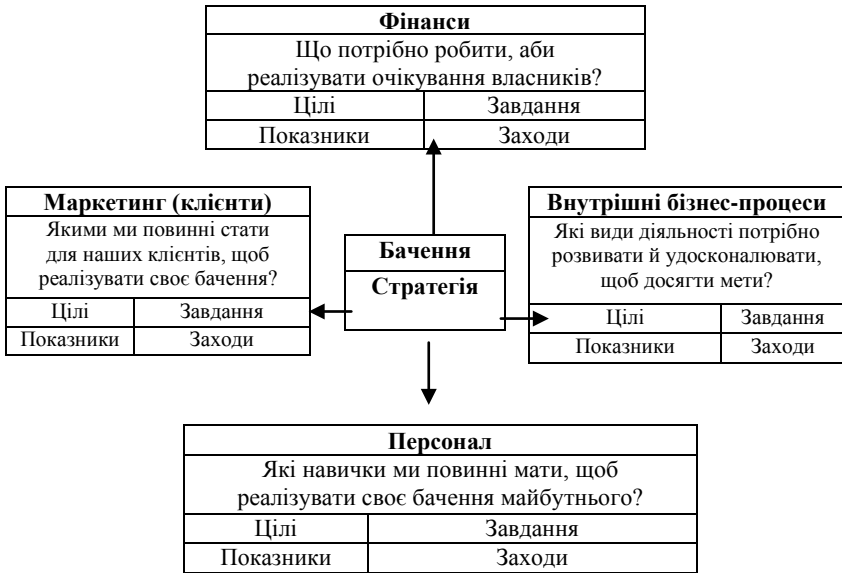


Рис. 4.8. Декомпозиція стратегії фірми на основі системи збалансованих показників

Оцінка обраної та реалізованої стратегії має відповідати на питання, чи відповідають одержані результати поставленим цілям, чи є стратегія ризикованою, чи вистачило ресурсів для її реалізації та наскільки ефективно вони використані, чи використані всі сильні сторони організації та чи подолано її слабкі позиції. Процес оцінки повинен відбуватися системно і неперервно, охоплюючи всі рівні організації. В разі необхідності стратегія коректується.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте сутність стратегічного менеджменту. Який зв'язок стратегічного менеджменту і стратегічного планування?
2. Що таке стратегія організації? Назвіть основні етапи (алгоритм) розроблення стратегії організації.
3. Який зв'язок між баченням і місією організації? Які вимоги до формулювання місії?
4. Які види цілей організації вам відомі? За якими напрямками діяльності організації вони встановлюються? Які цілі організації є стратегічними?
5. Розкрийте зміст вимоги SMART до формулювання цілей організації.
6. Опишіть модель «дерева цілей». Як її застосовувати на практиці? Що таке декомпозиція цілей організації?
7. З якою метою здійснюється аналіз середовища організації? Які сили, суб'єкти і чинники утворюють внутрішнє середовища організації, а які – зовнішнє?
8. Поясніть призначення SWOT-аналізу, PEST-аналізу та конкурентного аналізу галузі.
9. Чому конкурентний галузевий аналіз проводять, як правило, відповідно до моделі п'яти сил конкуренції М. Портера?
10. Як побудувати стратегічну піраміду організації? Які її основні рівні?
11. Охарактеризуйте корпоративну стратегію. Які її основні типи та стратегічні альтернативи?
12. Що таке інтеграційне та диверсифікаційне зростання організації? Які різновиди вони мають?
13. Що таке ділова (конкурентна) стратегія організації?
14. Як побудувати матрицю конкуренції М. Портера? Які стратегії відповідають цій матриці?
15. Що таке функціональна та операційна стратегії фірми?
16. Які інструменти реалізації стратегій вам відомі? Як їх використовувати на практиці?
17. Що таке стратегічне балансування діяльності організації? Як його здійснити?

Глава 5. СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КОРПОРАТИВНА ПРАКТИКА

5.1. Стратегічний інноваційний менеджмент: зміст концепції

В умовах сучасної економіки стратегічний менеджмент має бути *інноваційним*, таким, що спирається на розуміння перспектив інноваційного розвитку країни, галузі та бізнес-організації. Цей вид менеджменту спрямовується на управління інноваційними процесами, підвищення ефективності інвестицій в інновації, створення передумов для так званих «дохідних» інновацій.

Стратегічний інноваційний менеджмент – це менеджмент організації, яка функціонує в інноваційному середовищі, зазнає на собі впливів цього середовища і потребує постійного підстроювання/налаштування всіх сфер і напрямів роботи (маркетингової, кадрової, виробничої, фінансової, інвестиційної тощо) до обновлюваних умов діяльності. Здійснюючи *стратегічне інноваційне управління організацією в цілому*, менеджери мають акцентувати увагу, по-перше, на формах адаптації організації до інноваційного середовища, ризиків і конкуренції в галузі; по-друге, на розробленні інноваційної стратегії організації та засобів її реалізації з метою посилення конкурентоспроможності, у тому числі на глобальних ринках; по-третє, на системній інноваційній трансформації всіх напрямів діяльності організації – маркетингу, виробництва, забезпечення персоналом тощо.

Інноваційну стратегію підприємства визначають як комплексний план досягнення цілей підприємства за допомогою нових технологій, нових засобів та методів діяльності; певний алгоритм дій із впровадження нововведень у діяльність компанії. Як указує О. І. Ковтун, інноваційна стратегія – це *суперстратегія (надстратегія)*, яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій. Згідно з цією парадигмою, стратегія інновацій у загальному вигляді – логічна система орієнтації підприємства на пропонування інновацій (а на більш

глибинному рівні – на інвестиції в інновації) за різними факторами (як типовими, так і нехарактерними), які є предметами конкуренції в певній сфері бізнесу. Вона визначає напрями, сприятливі умови і можливості для інноваційного процесу та інноваційної діяльності на підприємстві з метою сприяння розвитку та отримання ефективного результату. Ця стратегія має задати вектор і запропонувати режим, за якого нововведення стають неодмінною складовою управління всіма структурними підрозділами підприємства (від загальнокорпоративного до окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів з організації конкретних бізнес-процесів)³⁶.

Саме в такому контексті перебудовують свою діяльність провідні компанії світу. Надзвичайно швидкі зміни господарського середовища, пов'язані з посиленням конкуренції на локальних і глобальних ринках, скерували керівництво провідних компаній світу на стратегічне управління інноваційними процесами, запровадження нових організаційних форм інноваційної діяльності та пошук більш ефективних стимулів творчої активності працівників компаній. Як наслідок – серед першої п'ятірки компаній за рівнем капіталізації три технологічні гіганти США: Apple, Microsoft і Google. У Німеччині створено компанію SAP, яка розробляє і впроваджує найбільш складне і прогресивне програмне забезпечення для управління підприємствами. Китай також почав створювати свої власні технологічні гіганти: недавнє IPO компанії Alibaba group з капіталізацією понад \$ 200 млрд – тому яскраве підтвердження³⁷.

Основними складовими стратегічного інноваційного менеджменту є:

- розроблення та оптимізація інноваційної стратегії бізнес-організації;
- управління створенням інноваційних підприємств, вибором ними організаційних форм інноваційної діяльності та суб'єктів інноваційної інфраструктури;
- менеджмент діяльності на ринках інноваційних продукту-

³⁶ Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 45-47.

³⁷ Как построить в Украине экономику инноваций. URL: <http://www.ubr.ua/business-practice/laws-and-business/kak-postroit-v-ukraine-ekonomiku-innovacii-338439>.

ктів: аналіз цільового ринку, визначення пріоритетних для розвитку бізнесу інновацій, розробка маркетингової стратегії просування нововведень, обґрунтування методів виведення інновацій на ринок (комерціалізації інновацій);

- менеджмент розробки, експертизи та супроводу інноваційних проєктів; аналіз їх ризиків та рекомендації щодо методів управління ризиками;

- менеджмент створення і розвитку інноваційних компаній (start-up); обґрунтування їх моделей, надання рекомендацій з упровадження;

- менеджмент фінансування інновацій: обґрунтування оптимальних джерел фінансування; підготовка і супровід заявок на фінансування; поради щодо використання таких технологій фінансування, як краудфандинг і краудсорсинг;

- визначення правової форми реалізації науково-технічних розробок, оформлення об'єктів права інтелектуальної власності та формування оптимального портфелю інтелектуальної власності бізнес-організації;

- менеджмент створення цифрових фірм, розроблення цифрових бізнес-моделей і стратегій розвитку.

Однак побудова системи стратегічного інноваційного менеджменту на практиці є складним завданням. Своєї відмінності вона має в корпоративних бізнес-організаціях, насамперед диверсифікованих фірмах, на інноваційних підприємствах, в умовах start-up проєктів, а також з урахуванням галузевої специфіки діяльності суб'єктів господарювання.

5.2. Портфельний аналіз фірми: «традиційний» підхід

Великі диверсифіковані фірми потребують портфельного аналізу своєї діяльності.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво організації (фірми) оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні напрями і одночасно скорочення або навіть припинення інвестування в неефективні проєкти. Мета портфельного аналізу – узгодити бізнес-стратегії і розподілити фінансові ресурси між господарськими підрозділами компанії.

Спочатку на основі моніторингу зовнішнього середо-

вища (загроз і можливостей) здійснюють стратегічне сегментування економічного середовища з виокремленням **стратегічної зони господарювання (СЗГ)**, тобто галузі (галузей), в яких фірма має конкурентні переваги і в яких їй найбільш вигідно працювати. СЗГ оцінюють з точки зору перспектив зростання, рівня рентабельності, наявності чи можливості створення «блакитного океану», очікуваної нестабільності і ризиків та інших параметрів функціонування фірми в даній галузі.

Далі шляхом аналізу внутрішнього середовища організації (її сильних і слабких сторін) виявляють такі структурні ланки фірми, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність та необхідний імідж фірми у СЗГ. Ці ланки називаються **стратегічними господарськими одиницями (СГО)**. Ними можуть бути: фірма в цілому, її внутрішні підрозділи, окремі продуктові лінії і навіть окремі продукти, які дають можливість успішно конкурувати на ринках, одержуючи високі доходи та прибутки. Кожна СГО має власні цілі і завдання в рамках компанії, свій ринок (покупців) і конкурентів, окрему стратегію і ресурси для її реалізації. Керівник СГО відповідає за розроблення і виготовлення певної продукції, закупівлю компонентів у постачальників, систему маркетингу, збуту, сервісу, тобто за кінцевий результат своєї діяльності. СГО, які не виправдовують очікування фірми, реорганізуються, закриваються або продаються.

Концепція СГО була розроблена у 1971 р. консалтинговою компанією McKinsey & Company для фірми General Electric, яка проводила в той час децентралізацію, скорочення штатів і реорганізацію своєї управлінської структури. Фахівці McKinsey & Company рекомендували менеджерам General Electric:

1) проаналізувати послідовність виробничих операцій і взаємозв'язки різних підрозділів фірми;

2) сформувані господарські одиниці в такий спосіб:
а) включити стратегічно важливі виробництва до складу тих підрозділів, на які вони працюють найбільше; б) сконцентрувати однорідні види діяльності різних підрозділів в окремих господарських одиницях, щоб отримати економію на масштабі виробництва; в) звільнити господарські одиниці від неов'язкових для них видів діяльності;

3) розмежувати підрозділи, що забезпечують роботу го-

сподарських одиниць, на дві групи: ті, що беруть безпосередню участь у виробництві та маркетингу, і ті, що надають підтримку основній діяльності;

4) відокремити всі об'єкти соціальної сфери в самостійну групу з наданням їй, якщо треба, статусу господарської одиниці;

5) покласти на центральні служби фірми ті функції, які господарська одиниця не в змозі взяти на себе;

6) закріпити відповідальність за виготовлення кожного виду продукції за конкретним менеджером.

У результаті було створено організаційну структуру, яка включала в себе взаємопов'язані між собою господарські одиниці і центральні служби.

Основними типами СГО та їх критеріями є:

«*центр доходів*», до якого входять збутові підрозділи. Критеріями ефективності їх діяльності є: збільшення валового доходу та частки ринку;

«*центр затрат*» – підрозділ, продукція якого використовується всередині фірми і не виходить на ринок (працюють відразу на кілька СГО). Критерії ефективності: зменшення витрат виробництва, забезпечення високої якості робіт, дотримання строків виконання робіт;

«*центр інвестицій*» – найважливіший підрозділ фірми з точки зору роботи на ринку та одержання доходів. Критерій ефективності – зростання рівня рентабельності інвестицій;

«*центр прибутків*» – підрозділ, який забезпечує повний цикл виробництва і збуту продукції / надання послуг; за рахунок його доходів компенсуються не тільки власні витрати, а й витрати виробництва «центру затрат». Критерій ефективності – зростання норми прибутку і рентабельності інвестицій.

Фірма може мати кілька СГО кожного типу. Сукупність СГО утворює **господарський портфель фірми**.

Методологія портфельного аналізу бізнес-організацій добре обґрунтована в науковій літературі, а її ефективність доведена практикою. Важливим інструментом портфельного аналізу є побудова спеціальних матриць.

Матриця господарського портфеля – це двомірна модель (таблиця), яка шляхом зіставлення двох якихось пар показників порівнює виробництва, підрозділи, процеси або продукти, визначає конкурентне становище кожного виду діяльності

(підрозділу, продукту) фірми. Тобто в більшості випадків ідеться про конкурентне позиціонування СГО.

А чи можна використати матричний аналіз для обґрунтування інноваційних лідерів організацій? На мій погляд, можна. Більш того, завданням сучасного портфельного аналізу часто стає саме виявлення «інноваційних осередків» - підрозділів корпорацій і провідних університетів, своєрідних «військових плацдармів» (стратегічних господарських одиниць), які створюють і реалізують нові R&D і маркетингові проекти, впроваджують радикальні технології та ідеї, аби збільшити обсяг нового продукту³⁸. Вони закономірно стають «центрами інвестицій», залучаючи капітал фірми та зовнішніх інвесторів.

Проаналізуємо основні матриці господарського портфеля.

5.3. Портфельний аналіз фірми: обґрунтування інноваційних лідерів організацій

Модель Boston Consulting Group (BCG), або матриця «зростання – частка ринку», базується на філософії, згідно з якою двома найважливішими характеристиками діяльності фірми є темпи зростання ринку (попиту) і частка ринку відносно найбільш небезпечного конкурента (рис. 5.1).

Темпи зростання ринку (обсягів попиту) характеризують привабливість ринку. Лінія, що розділяє ринки з високим і низьким темпами зростання, відповідає або темпу зростання ВВП у натуральних показниках, або середньозваженому значенню темпів зростання різних сегментів, у яких діє фірма. Темп зростання вище цього рівня вважають високим, а темп зростання нижче за цей рівень – низьким.

³⁸ Cardenas F., Davila T., Oyon D. Innovation Cells. Open Innovation: Academic and Practical Perspectives on the Journey from Idea to Market. Oxford University Press, 2016, May 13. P. 169.

Темп зростання ринку (обсяг попиту)	Високий	«Зірка»	«Знак питання» («важка дитина», «дика кішка», «теля»)»					
	низький	«Дійна корова» («грошовий мішок»)»	«Собака» («мертвий вантаж», «кульгава качка», «невдаха»)»					
		8	4	2	1	½	¼	1/8
		велика			мала			
		Частка ринку відносно лідера						

Рис. 5.1. Матриця Boston Consulting Group (BCG)

Частка ринку відносно найбільш небезпечного конкурента дає можливість оцінити конкурентоспроможність фірми. Тут лінія розділу зазвичай проходить через точку 1,0. Частку ринку вище цього рівня вважають великою, і навпаки.

Основні припущення моделі полягають у такому: чим вище темпи зростання, тим більше можливостей розвитку; чим більше частка ринку, тим сильніше організація.

Згідно матриці, всередині фірми виокремлюють чотири позиції СГО:

1) «Зірки» – лідери на швидкозростаючому ринку; дають високі доходи й прибутки, але постійно потребують фінансових ресурсів для підтримання свого лідерства. Стратегічним завданням є збільшення або підтримання частки ринку за рахунок диференціації продукту, маневрування ціною, реклами, інтенсифікації маркетингових зусиль по просуванню та збуту товарів;

2) «Дійні корови» – лідери у відносно зрілій галузі, на ринку, що розвивається повільно або скорочується; мають численних покупців, витрачають мінімум коштів на конкуренцію. Одержаний ними стабільний прибуток використовують для розвитку інших підрозділів. Завданням є підтримання такого положення якомога довше шляхом розробки нових товарів, періодичних цінових скидок, удосконалення каналів збуту, реклами тощо;

3) «Знаки питання» – займають малу частку ринку, не мають чітких конкуретних переваг і достатньої підтримки по-

купців, потребують значних коштів для свого зростання. Але ринок розширюється, тому шанси є. Альтернатива: або інвестувати і збільшувати частку ринку, або йти з ринку;

4) «Собаки» – мають обмежений обсяг збуту у зрілій галузі або такій, що скорочується; не мають конкурентних переваг, підтримки покупців і можливостей для інтенсивного зростання. Виробництво і збут високозатратні, прибутків немає. Це найбільш неприваблива позиція. Альтернатива: або скромно існувати у вузькоспеціалізованому сегменті, або йти з ринку.

Ідеальний портфель фірми має включати СГО, які здатні накопичувати вільні кошти («дійні корови»), та СГО з товарами на фазах упровадження на ринок або зростання («зірки», «знаки питання»), що забезпечує довгостроковий розвиток фірми.

Однак завдання проведення інноваційної діагностики та виявлення «інноваційних осередків» фірми перед дослідниками прямо не ставиться. Хоча зрозуміло, що стати «Зіркою» на швидкозростаючому ринку без інноваційних продуктів, нових технологій виробництва та збуту продукції в сучасних умовах неможливо. Застосування матриці обмежене також галузями з масовим виробництвом. Модель перестає працювати в галузях з невисоким рівнем конкуренції або з незначними обсягами виробництва. Вона не враховує й можливості зовнішніх конкурентних переваг за рахунок диференціації продукції. Часто важко виміряти темпи зростання, параметри основних конкурентів. Крім того, таке планування портфеля може призвести до мотиваційним проблем: якщо працівники знатимуть, що їхня фірма (підрозділ) класифікується як «собака», вони можуть відмовитися працювати в ній або продовжувати працювати без надій на майбутнє.

Модель General Electric і McKinsey & Company (GE/McKinsey), або багатокритеріальна матриця «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність», виходить із того, що привабливість галузі (ринку) залежить не тільки від темпів зростання, а конкурентоспроможність фірми визначається не тільки часткою на ринку (табл. 5.1).

Таблиця 5.1.

**Основні критерії розроблення матриці «привабливість
ринку – конкурентоспроможність»**

Критерії	Привабливість галузі (ринку)	Конкурентоспроможність фірми
Ринкові фактори	Розмір ринку; доступність ринку; темпи зростання ринку; різноманітність ринкових сегментів; чутливість ринку до ціни та промоушн-акцій; схильність до циклічності та сезонності.	Фірмова частка ринку; темпи зростання фірми; вплив на ринок; характер взаємовідносин із постачальниками і споживачами.
Фактори конкуренції	Кількість та типи конкурентів; гострота конкуренції; можливості цінової та нецінової конкуренції; конкуренція споживачів, постачальників, товарів-замінників.	Прийоми успішної боротьби фірми з конкурентами (сильні сторони); рівень інтеграції фірми з іншими фірмами в галузі.
Фінансово-економічні фактори	Межі капіталовкладень у галузь; ефект масштабу в галузі; бар'єри для вступу в галузь (ринок) і виходу з неї; галузевий рівень рентабельності; галузевий рівень ліквідності.	Можливості капіталовкладень для фірми; ефект масштабу для фірми; бар'єри для вступу в галузь фірми; рівень дохідності фірми; показники платоспроможності фірми.
Технологічні фактори	Патенти і авторські права; необхідна технологія; ноу-хау в технології; якість продукту.	Патенти і авторські права фірми; рівень фірмової технології; здатність фірми управляти змінами.
Соціально-психологічні фактори	Соціальне середовище; юридичні обмеження.	Внутрішньофірмова культура та етика; імідж фірми.

У цій моделі, як бачимо, для обґрунтування стратегії використовується цілий набір критеріїв, серед яких – інноваційні технологічні фактори. Привабливість галузі оцінюється, у тому числі, за показниками інноваційності технологій і якості продукції, а також захисту прав інтелектуальної власності (наявністю патентів і авторських прав). А конкурентоспроможність фірми визначається, у тому числі, за рівнем застосовуваних технологій (показниками наявності патентів і авторських прав) та здатністю управляти змінами.

Розробка критеріїв і показників відбувається для кожної фірми індивідуально. При цьому всі критерії одержують бальну оцінку: низьку, середню, високу. Після завершення аналізу визначається місце фірми або її СГО на матриці з 9 клітинок відповідно до балів, набраних СГО за двома проаналізованими параметрами, – привабливістю галузі і конкурентоспроможністю фірми (рис. 5.2).

Привабливість галузі (ринку)	Висока	«Знак питання» В	«Переможець»	«Переможець» («зірка») С
	середня	«Той, хто програв»	«Середній бізнес»	«Переможець»
	низька	«Той, хто програв» («собака») А	«Той, хто програв»	«Генератор прибутку» («дійна корова») D
		Низька	середня	висока
Конкурентоспроможність фірми				

Рис. 5.2. Матриця General Electric і McKinsey & Company

Виокремлюють позиції:

«переможець» – підрозділ(и) з достатньою конкурентоспроможністю у високо привабливих галузях (ринках);

«той, хто програв» – має(ють) слабку конкурентну по-

зицію у непривабливих галузях;

«знак питання» – підрозділ(и) з нез'ясованими до кінця, але потенційними перспективами бізнесу;

«генератор бізнесу» («дійна корова») – має(ють) достатньо сильні конкурентні позиції у непривабливій галузі;

«середній бізнес» – не дуже сильні, але й не дуже слабкі підрозділи.

Далі для кожної господарської одиниці розробляються спеціальні стратегії:

1) *стратегія деінвестування (А)*, або продовження діяльності без інвестицій, якщо і привабливість ринку, і конкурентоспроможність фірми низькі («собаки»);

2) *стратегія селективного зростання (В)* для фірми або її СГО з низькою конкурентоспроможністю на високопривабливому ринку («знаки питання»);

3) *стратегія агресивного зростання (С)* для фірми або її СГО з високою конкурентоспроможністю на високопривабливих ринках («зірки»);

4) *стратегія низької активності (D)* для фірми або її СГО з високою конкурентоспроможністю на малопривабливих ринках, її сенс у захисті свого економічного становища без істотних фінансових затрат («дійні корови»).

Позиції в інших зонах є нечіткими.

Матриця «значення виробництва – конкурентоспроможність» розроблена Х. Хінтерхубером для обґрунтування так званого стратегічного ядра фірми, а також заходів із його посилення (рис. 5.3).

Стратегічне ядро фірми – це основний, найбільш конкурентоспроможний бізнес фірми. До його складу включають: виробництва, на які припадає найбільша частина обороту фірми; виробництва, з якими фірма пов'язує своє майбутнє; виробництва, що визначають імідж фірми. Сильне стратегічне ядро мають ті фірми, у яких воно збігається з *ядром компетенції* – сумою вмінь, знань, технологій тощо, які забезпечують конкурентні переваги даній фірмі порівняно з іншими. У більшості випадків – це саме інноваційні бізнеси фірми.

В ідеалі всі виробництва товарів (послуг) повинні сконцентруватися в рамках полів № 3 і № 6 матриці, тобто входити до ядра компетенції. Однак на практиці так не буває. Якщо ви-

робництв, що входять до ядра компетенції, у загальному обороті фірми менше 50 %, - це серйозна причина для тривоги.

Значення виробництва	Висока	(1) Фінансова участь (захоплення)	(2) Стратегічний союз	(3) Ядро компетенції
	середня	(4) Стратегічний союз	(5) Стратегічний союз	(6) Ядро компетенції
	низька	(7) Дезінвестиції, зовнішні закупівлі	(8) Дезінвестиції, зовнішні закупівлі	(9) Пошук нових ринків
		Низька	середня	висока

Порівняльна конкурентоспроможність

Рис. 5.3. Матриця Х. Хінтерхубера

Поле № 9 указує на недовикористання створених фірмою технологічних або інших переваг та необхідність виходу на нові ринки збуту, забезпечення розкриття потенціалу.

Поле № 1 займає важливий підрозділ, який тим не менше сильно відстав від конкурентів. Потрібне захоплення (купівля) компанії з сильними конкурентними позиціями у відповідній сфері та включення її до даного підрозділу.

Поля №№ 2, 4 і 5 фіксують певне відставання порівняно з конкурентами у важливих для фірми стратегічних сферах діяльності. Доцільним є стратегічне партнерство з більш успішними конкурентами: купівля патентів, ліцензій, ноу-хау тощо.

Поля №№ 7 і 8 займають неважливі виробництва з невисокою конкурентоспроможністю. Їх необхідно закрити або продати.

Матриця «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу», авторами якої є Чарльз В. Хофер і Ден Шендель, передбачає узгодження конкурентної позиції в бізнесі зі стадією еволюції ринку, а вибір СГО та її подальше розроблення – з урахуванням обох цих критеріїв (рис. 5.4).

У структурі моделі по вертикальній осі показують *стадії еволюції ринку* (розвиток ринку; витіснення з ринку старого продукту; зростання; зрілість; насичення; скорочення). По горизон-

тальній осі відображають *відносну конкурентну позицію бізнесу в галузі*. Вона може бути сильною, середньою, слабкою і найгіршою. Для розмежування стадій розвитку ринку і конкурентних позицій використовують набір економічних показників.

Залежно від стадії розвитку ринку і положення конкретного виду бізнесу позиціонують СГО. Для кожної з них розробляють свою господарську стратегію: 1) стратегія збільшення частки на ринку; 2) стратегія зростання; 3) стратегія збільшення прибутку; 4) стратегія концентрації ринку; 5) стратегія скорочення активів; 6) стратегія розкриття або зсуву; 7) стратегія ліквідації і відділення.

Стадії еволюції ринку	Розвиток ринку; витіснення з ринку старого продукту	Стратегії збільшення частки на ринку		Стратегія розкриття або зсуву	
	Зростання	Стратегія зростання		Стратегія ліквідації і відділення	
	Зрілість; Насичення	Стратегія зростання прибутку	Стратегія концентрації ринку		
	Скорочення	Стратегія скорочення активів			
		Сильна	Середня	Слабка	Найгірша

Відносна конкурентна позиція бізнесу в галузі

Рис. 5.4. Матриця Ч. В. Хофера і Д. Шенделя

Реалізація стратегій збільшення частки на ринку, зростання фірми та зростання прибутку (на перших етапах еволюції, поки фірма вийшла на етап насичення) потребує інноваційних підходів як до розроблення нових товарів, так і до їх виробництва та збуту.

Матриця І. Ансофа «можливостей по товарах/ринках» (рис. 5.5) ілюструє визначення масштабу і напрямів майбутньої діяльності фірми. Будь-яка фірма спочатку реалізує внутрішні можливості і тільки потім розпочинає зовнішнє зростання. Проте майже всі дії фірми є інноваційними, пов'язаними з розробленням і виробництвом нових продуктів, упровадженням нових методів виробництва, освоєнням нових ринків збуту.

Товари	Старі (що вже існують)	1. Стратегія проникнення на ринок	2. Стратегія розвитку ринку
	нові	3. Стратегія розроблення нових продуктів	4. Стратегія диверсифікації
		старі (що вже існують)	нові
Ринки			

Рис. 5.5. Матриця І. Ансофа

Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення збуту існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою прийомів інноваційного та агресивного маркетингу. Така стратегія найбільш доцільна на зростаючих і ще не насичених ринках.

Стратегія розвитку ринку означає збільшення збуту шляхом виходу з існуючими товарами на нові ринки: в інші регіони, на нові (незайняті) сегменти існуючих ринків, пошук нових сфер використання продукції, що виробляється.

Стратегія розроблення нових продуктів полягає в прагненні фірми збільшити збут шляхом виведення на існуючі ринки нових або вдосконалених товарів. Стратегія реалізується, якщо є технологічні можливості інноваційної діяльності.

Стратегія диверсифікації пов'язана з розробленням нових видів товарів або послуг з одночасним освоєнням нових сегментів ринку.

У сучасній літературі з менеджменту є й інші достатньо вдалі спроби матричного обґрунтування стратегій розвитку організацій з урахуванням різних чинників їх діяльності.

Запитання для самоконтролю

1. Як відбувається інтеграція стратегічного та інноваційного менеджменту?

2. Що таке господарський портфель фірми та портфельний аналіз фірми?

3. За якими критеріями організації обирають стратегічні зони господарювання?

4. Яким критеріям мають відповідати стратегічні господарські одиниці? У чому полягають їх інноваційні переваги?

5. Як за допомогою матричної моделі Boston Consulting Group (BCG) обґрунтувати інноваційних лідерів організації (фірми)? Чому застосування цієї матриці бізнес-консультанти вважають обмеженим?

6. Як за допомогою матричної моделі General Electric і McKinsey & Company (GE/McKinsey) обґрунтувати інноваційних лідерів організації (фірми)? Що потрібно вважати інноваційними перевагами організації?

7. Як за допомогою матричної моделі Х. Хінтерхубера обґрунтувати інноваційних лідерів організації (фірми)? Які інноваційні конкурентні переваги порівняно з конкурентами слід включати до стратегічного ядра та ядра компетенції організації?

8. Як за допомогою матричної моделі «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу», авторами якої є Чарльз В. Хофер і Ден Шендель, обґрунтувати інноваційних лідерів організації (фірми)?

9. Як організувати ухвалення ефективних управлінських рішень із втілення інноваційних стратегій?

Глава 6. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ І СТАРТАПІВ

Особлива увага в стратегічному менеджменті має бути приділена управлінню інноваційними підприємствами і стартапами. Практикою напрацьовано кілька моделей стратегування їх діяльності.

6.1. Конкурентна інноваційна стратегія. Конкурентне середовище дифузії інновацій

Тривалий час у зарубіжному менеджменті використовувється підхід, що вирізняє *наступальну* і *оборонну інноваційні стратегії*, які виявляють себе через конкуренцію.

Взаємодія тих, хто атакує (наступає) і намагається зайняти позицію лідера, і тих, хто обороняється і бажає захистити лідерські позиції або йти за лідером, залежить від етапу атаки і утворює певний цикл. З часом ті, хто атакують, і ті, хто обороняються, міняються місцями, і всі дії повторюються (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1.

Дії тих, хто атакує, і тих, хто обороняється, на ринку інновацій

Етап	Дії того, хто атакує	Дії того, хто обороняється
1	Конкурент за допомогою нового продукту захоплює на ринку невеликий плацдарм. Дехто з тих, хто атакує, зазнають невдачі. Просування незначне порівняно з темпами зростання ринку.	Економічне положення суттєво не змінюється. Зростання продажів зберігається. Той, хто захищається, не може розпізнати можливу силу атаки шляхом традиційного економічного аналізу. Погіршується технологічний стан компанії.
2	Той, хто атакує, розширює частку ринку, одержує дедалі більше замовлень. Темпи просування на ринок	Обсяги продажів і частка на ринку можуть стабілізуватися.

	зрівнюються з темпами зростання ринку. Витрати наближаються до витрат тих, хто захищається.	
3	Той, хто атакує, домінує на ринку, заміщує того, хто захищається.	Обсяг продажів того, хто захищається, спочатку зменшується, а потім стає нульовим. Атака йде по всьому фронту, а економічні показники відповідають технічним показникам компанії.
4	Той, хто атакує, проникає у раніше не зайняті сегменти ринку.	Економічний стан погіршується. Той, хто обороняється, залишає ринок і може збанкрутувати. Або здійснює стратегічний розворот у напрямі реорганізації фірми, її структури та діяльності
5	Перехід до оборони своїх позицій від атак конкурентів за допомогою нової продукції.	Перехід до атаки на конкурента.

Важливим завданням менеджменту є передбачення можливого моменту початку атаки фірм-конкурентів. Для цього спочатку обирається альтернативний продукт (або процес), який буде конкурувати з товаром даної фірми. Найпростіший товар-конкурент використовується як базисний, а всі інші альтернативи ранжируються в міру зростання їх складності. Розглядаються також «уявні» товари (процеси), які спеціально не проєктуються і не виводяться на ринок, але дають можливість визначити найдовший і найкоротший можливий період, перш ніж нова технологія стане економічно вигідною. Корисно також передбачувати максимальні і мінімальні ціни фірми, яка захищається, з оцінкою їх наслідків для прибутку, а також тривалість переходу від однієї продукції до іншої, строки його початку і завершення.

Такий аналіз повинен дати розуміння економічних вигід, що сприймаються і покупцями, і конкурентами, і включають повні витрати, пов'язані зі зміною технічного курсу фірми, затрати на

проникнення на ринок і вихід з нього, витрати переключення з одного технічного підходу на інший через втручання уряду або під впливом громадської думки. Потім прогнозуються витрати на продукцію, що атакує, та продукцію, що обороняється.

На рис. 6.1 по горизонтальній осі показано час (рік виведення продукції на ринок), а по вертикальній осі – майбутні витрати:

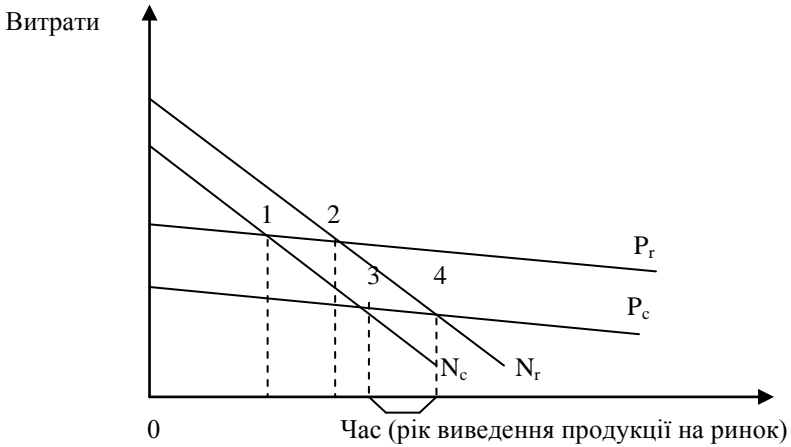


Рис. 6.1. Вибір часу для атаки на конкурента

P_r – повні витрати по продукції, що захищається;

P_c – поточні перемінні витрати по продукції, що захищається;

N_r – повні витрати по новій продукції, яка атакує;

N_c – поточні перемінні витрати по новій продукції, яка атакує.

Менеджери здобувають інформацію про чотири точки:

1 – найбільш ранній момент часу, коли можна очікувати початку атаки: $N_c = P_r$;

2 – найбільш пізній момент часу очікуваного початку атаки: $N_r = P_r$;

3 – найбільш ранній момент часу, коли можна вважати, що атаку здійснено:

$N_c = P_c$;

4 – найбільш пізній момент часу, коли можна вважати,

що атаку закінчено:

$$N_r = P_c.$$

Управління інноваційною діяльністю з орієнтацією на конкуренцію і конкурентів у цілому передбачає одну з таких дій менеджерів: блокувати дії конкурентів; йти на випередження конкурентів; кооперуватися з конкурентами, створюючи різного роду альянси.

Стратегія блокування означає, що підприємство захищає свої інновації від конкурентів на кожному з етапів створення нового продукту. Так, на стадії фундаментальних і прикладних досліджень фірма фінансує дослідження тільки за умови укладення договорів про обмеження можливостей надання результатів цих досліджень іншим компаніям. На стадії розробки обов'язково оформляються права на інтелектуальну власність, що захищає унікальність концепції продукту від спроб її повторення. На стадії виробництва патентуються технології і встановлюються особливі зв'язки з постачальниками. Крім того, фірма намагається заблокувати спроби копіювати новий продукт, різко знижуючи ціну на власний продукт при кожній спробі його копіювання, попереджаючи копіювальників про свою готовність конкурувати з ними по ціні. Останні втрачають свої цінові переваги, а разом із ними і сенс копіювання³⁹.

Стратегія випередження передбачає створення такої бази наукових досліджень і розробок, яка дозволяє підприємству постійно випереджати своїх конкурентів на ринку. Відповідно до теорії інноваційного менеджменту в кожний конкретний період часу конкурентоспроможне підприємство має працювати відразу з трьома видами товарів – таким, що знімається з ринку (А); таким, що панує на ринку (Б), і перспективним товаром (В), які послідовно змінюють один одного (рис. 6.2).

На відрізку часу $t_0 - t_1$ обсяги випуску продукту А, який іде з ринку, максимальні, а продукт Б тільки виводиться на ринок. На стадії $t_1 - t_2$ пануючим стає продукт Б, його обсяги виробництва неухильно зростають, і в момент часу t_2 стають максимальними. У цей же період часу виробництво товару А ско-

³⁹ Стратегическое управление инновациями в современных компаниях. URL: <http://www.nimlok.ru/articles/markresearch/strategicheskoe-upravlenie-i>

рочується, але починається виведення на ринок перспективного продукту В. У проміжку часу $t_2 - t_3$ продукт Б застаріває, і його знімають з продажів, а продукт в перетворюється з перспективного на пануючий; продукт А на кінець періоду (момент t_3) більше не виробляється.

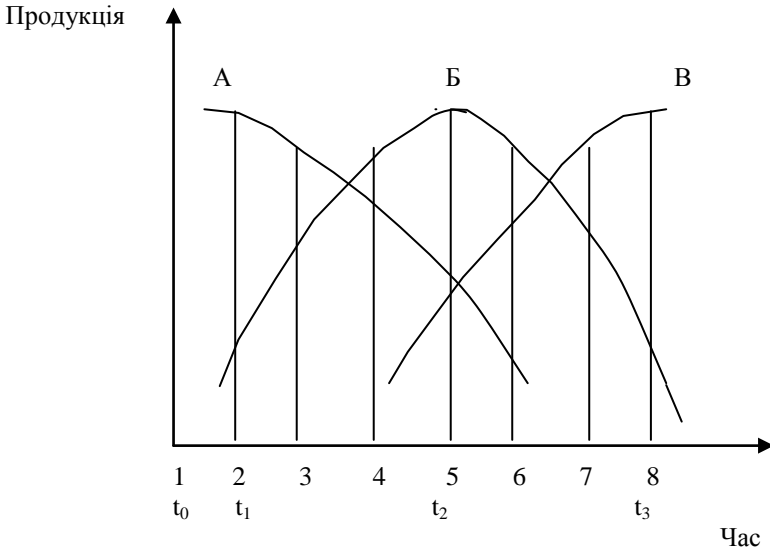


Рис. 6.2. Фази і цикли випуску продуктів А, Б і В

Стратегія кооперації реалізується шляхом створення альянсів (фр. *alliance*, від *allier* – поєднувати) із конкурентами на основі договірних об'єднань, угод про співробітництво. Альянси створюються на певний строк і розпадаються, якщо необхідності в об'єднанні більше немає; допускають участь своїх членів у багатьох інших альянсах.

Компанії, які входять до альянсу, зберігають свою самостійність, індивідуальні інтереси і цілі, але погоджуються працювати разом заради досягнення заздалегідь визначених спільних цілей. Компанії альянсу спрямовують зусилля більше проти спільних конкурентів, ніж одна проти іншої; усі партнери одержують додаткові переваги й вигоди від входження до альянсу. Але це не означає, що вони повністю відмовляються від методів

конкурентної боротьби. Просто замість пошуку шляхів максимізації прибутку на рівні прийнятної безпеки компанії намагаються забезпечити свою безпеку на рівні прийнятної доходності виробництва. Серед причин вступу до альянсу нерідко бувають намагання привласнити інноваційні розробки (ноу-хау) інших членів альянсу або посилити свої позиції на ринку.

Альянси фірм-конкурентів можуть мати такі форми:

1) *інтеграційні альянси* – найчастіше створюються для проведення спільних науково-дослідних робіт і спільного виробництва окремих деталей (ними потім укомплектовуються власні продукти партнерів); партнери залишаються конкурентами на ринку, але глобальні конкурентні позиції національного виробника посилюються;

2) *псевдоконцентраційні альянси* – виконують усі основні функції, необхідні для спільного виробництва: НДДКР, виробництво, комерційний розподіл продукції. Партнери надають у розпорядження альянсу схожі активи і науково-дослідні розробки, причому в більшості випадків один партнер бере на себе розробку, інший – виробництво продукції. Їх основна мета – досягти збільшення розміру виробництва. Але тепер на ринок випускається єдина продукція, яка належить усім партнерам, а конкуренції між партнерами немає;

3) *комплементарні альянси* – об'єднують між собою компанії, які залучають до партнерського проекту активи і науково-технічні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше один партнер розробляє якусь продукцію, а інший її реалізує через свою комерційну мережу. Але це можливо, якщо продукція партнерів не вступає в пряму конкуренцію між собою або представлена на різних ринках⁴⁰.

Функціонування фірми в конкурентному середовищі значно прискорює дифузію (поширення) інновацій. Причому до чинників цього процесу слід відносити як конкурентне середовище, в якому діють виробники (постачальники) нових товарів і технологій, так і конкурентне середовище приймаючої нововведення галузі. У цьому – суть *парадигми дифузії*, представленної у працях Т. Робертсона і Ю. Гатіньона.

⁴⁰ Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2002. С. 51, 62-64, 68, 101-107, 196-197.

Аналізуючи конкурентне середовище виробників (факторів пропозиції), дослідники виявили такі закономірності.

1. Чим інтенсивніший характер має конкуренція серед виробників (постачальників), тим швидше поширюється інновація і тим вище рівень дифузії. Це обумовлено тим, що при інтенсивній конкуренції на інновації виділяється більше ресурсів, проводиться більш агресивна цінова політика, що й зумовлює прискорення дифузії.

2. Чим бездоганніша репутація виробника (постачальника), тим швидше йде початкове поширення інновації. Ця закономірність спрацьовує найбільш очевидно, якщо споживачеві пропонуються інновації-замінники, а конкуренція між виробниками (постачальниками) велика. Незаплямована репутація виробника сприяє якнайшвидшому проникненню нового продукту на ринок навіть за наявності відносно високої невизначеності щодо експлуатаційних характеристик товару-новинки.

3. Стандартизація нових технологій підвищує швидкість дифузії. І навпаки, ризик придбати непотрібний за стандартом продукт викликає опір потенційних споживачів нововведення.

4. Чим успішніше вертикальна координація між виробниками (постачальниками) і покупцями, тим вище швидкість дифузії інновації. Вертикальна координація (наприклад, між авіабудівниками і авіакомпаніями; фармацевтичними компаніями та клініками та ін.) забезпечує інтенсивний інформаційний обмін, отримання знань про зовнішнє середовище обома сторонами.

5. Чим більший обсяг ресурсів галузі виділяється на дослідження і розробки, тим швидше йде процес поширення нових технологій, тим вище рівень дифузії. Це пов'язано з тим, що інтенсивне фінансування науково-дослідних робіт веде до розвитку технології та до більш інтенсивного впровадження нових товарів, причому в міру руху виробництва від чистої монополії до вільної конкуренції ефективність розробок зростає.

6. Чим більше ресурсів виділяється на маркетинг, тим вище швидкість процесу поширення і рівень дифузії. Новий товар поширюється тим швидше, чим ширше реклама, прямі продажі, заходи щодо просування, підтримка дистрибуторів та інші маркетингові заходи.

Для визначення сприйнятливості до нововведення важливим також є конкурентне середовище, в якому діють потен-

цінні користувачі новинки.

Готовність до оновлення, з точки зору Т. Робертсона і Ю. Гатіньона, залежить від структурних і комунікативних чинників. Структурні чинники включають однорідність галузі, інтенсивність конкуренції і мінливість попиту. До факторів комунікації належать частота й чіткість сигналу, рівень професіоналізації, космополітизм галузі. В ході аналізу конкурентного середовища користувачів також виявлено низку взаємозв'язків.

1. Швидкість технологічної дифузії буде максимальною на проміжному рівні гетерогенності (різномірності). Якщо галузь досить однорідна, то потенціал інформації щодо нових технологій знаходиться на низькому рівні. У високогетерогенній галузі комунікації ускладнені через відсутність загального фокуса.

2. Швидкість технологічної дифузії максимальна в умовах, коли інтенсивність галузевої конкуренції знаходиться на середньому рівні. Автори стверджують, що певний рівень конкуренції стимулює визнання інновації, але починаючи з деякого моменту фінансові ресурси галузі виснажуються, і процес прийняття нового товару уповільнюється. Це відбувається також в умовах монополії, коли зменшуються стимули до змін.

3. Невизначеність попиту, як правило, позитивно співвідноситься з прийняттям інновацій. Це пояснюється тим, що в галузях, у яких точно визначення попиту на продукцію фірм неможливе, основні конкуренти не можуть визначити рівні маркетингових зусиль і обсяги виробництва, які утворюють вхідні бар'єри. У результаті – чим нижче точність прогнозів попиту на продукцію, тим інтенсивнішою є конкуренція між фірмами галузі і тим більша ймовірність прийняття інновацій. Це положення втрачає свою силу в умовах постійного рівня конкуренції, наприклад, у деяких регульованих галузях.

4. Частота й чіткість сигналів, які передаються один одному конкурентами, позитивно пов'язані зі швидкістю і рівнем дифузії. Під сигналами розуміються виражені наміри та пояснення таких дій, як інвестиції, упровадження нових виробничих процесів, систем ціноутворення, продуктів. Чіткість оцінюється тим, якою мірою сигнал може мати єдине тлумачення, а також залежно від правдивості сигналів, отриманих від даного конкурента в минулому. Відкритість комунікацій і спільне використання інформації збільшують доступ до даних про інновації та

полегшують процес прийняття рішення про новинку.

5. Чим вище рівень професіоналізації галузі, тим швидше йде процес дифузії.

6. Чим вище рівень космополітизму в галузі (орієнтації на зовнішні ринки), тим вище швидкість дифузії.

Отже, інноваційний менеджмент розвивається в умовах конкурентного зовнішнього середовища і під його впливом. Конкуренція шляхом випуску нових товарів зумовлює вибір інноваційної стратегії фірми і способів її практичної реалізації, прискорює поширення інновацій і, по суті, ставить питання про перехід до інноваційного управління фірмою в цілому⁴¹.

6.2. Стратегія забезпечення технологічного лідерства

Стратегія технологічного лідерства тісно пов'язана з конкурентною моделлю управління інноваційною діяльністю. Стати технологічним лідером в галузі та на ринку прагнуть компанії, які постійно займаються розробкою та впровадженням нововведень високого рівня радикальності, виводять на ринок первинні інновації. Для цього потрібно мати сильну технологічну позицію (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, постійно займатися науково-дослідною діяльністю, мати висококваліфікований персонал тощо) і сильну конкурентну позицію (значну частку ринку, стабільні позиції в конкурентній боротьбі). Пропонуючи ринку товар-новинку, підприємство завойовує для своєї продукції нові сегменти ринку, а в разі освоєння принципово нових нововведень – тимчасово здобуває домінуюче положення на ринку нової продукції, що уможливує отримання значно більших прибутків порівняно з іншими підприємствами. У свою чергу, конкуренція пришвидшує процеси розроблення і дифузії інновацій; підштовхує до реформування організаційних структур управління, створення внутрішніх інноваційних підрозділів і повністю інноваційних фірм; актуалізує проблему правового захисту інновацій. Основний мотив – домогтися визнання конкретної технології як зраз-

⁴¹ Робертсон Т., Гатиньон Ю. Влияние конкуренции на распространение технологии. *Классика маркетинга* / Составители: Энис Б. М., Кокс К. Т., Моква М. П. Санкт-Петербург: Питер, 2001. С. 263-276.

ка для галузі і продовжити лідерство шляхом подальших незначних модифікацій та інших нововведень, спрямованих на більше охоплення ринку і скорочення витрат.

Як правило, стратегію технологічного лідерства реалізують міжнародні і транснаціональні компанії з достатньою базою НДДКР і висококваліфікованим персоналом (наприклад, ЗМ, Intel, Microsoft, Xerox, Ford, GE, Federal Express, а також інноватори другого покоління – Sinclair, Osbourne і Apple, Advanced Memory Systems, Genetech). Їхні підприємства намагаються сконцентрувати у себе всі етапи (фази) інноваційного циклу: фундаментальні і прикладні дослідження для одержання нових знань, проведення НДДКР, випуск пробної партії товару, випробування нових моделей та подальші дослідження заради зміни конструкції або технічних функцій; серійне виробництво; застосування нових методів маркетингу і збуту продукції. Однак цю ж стратегію можуть обирати й малі інноваційні венчурні фірми, які розробляють новий продукт і нову технологію для подальшого продажу великим компаніям, які здатні їх виробляти і комерціалізувати.

Зазначимо, що стратегія технологічного лідерства потребує значних фінансових та інших ресурсів, супроводжується високим ризиком і є доцільною лише за наявності значних обсягів науково-дослідної діяльності в основній та суміжних областях, потужної дослідно-конструкторської бази, висококваліфікованого персоналу, досвіду роботи на патентно-ліцензійних ринках. Крім того, впровадження такої стратегії значно обмежується в умовах невизначеності – технологічної, ринкової, ділової. Фахівці особливо відзначають складність прогнозування купівельної спроможності на абсолютно нову продукцію, реакції на інновацію з боку конкурентів і ринкових контрагентів, що змушує компанію займатися патентуванням новацій, установленням стандартів якості та формуванням тісних взаємовідносин із постачальниками, диверсифікацією своєї діяльності.

6.3. Імітаційна стратегія інноваційного підприємства

Імітаційна стратегія застосовується фактично всіма підприємствами, яким не вдається стати піонерами у просуванні на ринок тих чи інших інновацій. У цьому разі підприємство викори-

стовує відомі технології та адаптує їх до вимог конкретного ринку.

Імітаційні стратегії можуть реалізовуватися за кількома сценаріями.

Стратегія наслідування лідера передбачає інноваційний розвиток реактивного характеру: компанія бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі. При цьому витрати підприємства-імітатора на нововведення значно нижче, ніж у лідера. Маючи ж сильний бренд, імітатор може навіть обійти на ринку технологічного лідера, сконцентруватися на продуктах (роботах, послугах), які вже здобули визнання ринку.

Реалізуючи **стратегію копіювання**, компанія повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує. Цим вона економить на наукових дослідженнях і розробках, витратах на виведення продукції на ринок, має можливість проводити гнучку цінову політику, працювати під власним брендом. Проте компанія змушена дотримуватися технологічних стандартів, установлених лідерами або їх послідовниками. Ступінь інноваційної активності фірми низький. У розвинених країнах 60 % запатентованих інновацій законно імітуються протягом чотирьох років; незаконно – набагато більше і довше.

Основним завданням компанії, яка обрала **стратегію удосконалення**, є поліпшення продукції з метою зменшення її собівартості.

Т. І. Компанієць пропонує іншу класифікацію стратегій у межах даної моделі. Так, **прогресивна інноваційна стратегія** передбачає розроблення новацій власними силами підприємства (або разом з іншими підприємствами, організаціями, установами) та їх упровадження, а також купівлю новацій у сторонніх підприємств із подальшим їх поліпшенням і впровадженням на підприємстві. Як свідчить практика, українські підприємці та їх інвестори надають перевагу саме власним інноваціям; частка підприємств, які купують результати зовнішніх науково-дослідних робіт, не перевищує 10 %.

Донорська інноваційна стратегія означає придбання прав на використання новацій або володіння ними, а також самих новацій у сторонніх розробників, їх поліпшення й подальший продаж прав на їх використання або володіння ними.

Адаптивна інноваційна стратегія – це стратегія купі-

влі новацій у сторонніх суб'єктів і подальшого їх впровадження без будь-яких поліпшень на підприємстві.

Спекулятивна інноваційна стратегія зводиться до купівлі новацій у сторонніх суб'єктів з метою подальшого перепродажу прав на їх використання або володіння ними⁴².

Реалізуючи імітаційну модель, підприємство може здійснювати дослідження за замовленням, брати участь у колективних дослідженнях або виконувати відповідні роботи в кооперації з іншими виробниками; впроваджувати нові вироби й технології, які не є результатом власних розробок, шляхом: а) купівлі інновації (нових виробів або технологій) на ринку. Завданням фірми тоді є аналіз інноваційних пропозицій, перевірка можливостей їх застосування на своїх підприємствах, обговорення умов контракту; б) придбання підприємств інноваторів; в) придбання ліцензії, тобто права на використання технології або на виготовлення виробу, патент на який належить третій особі.

Зауважимо, що останнім часом так вчиняють багато західних компаній. Скажімо, американські фірми взяли на озброєння концепцію відкритих інновацій. Але розуміють її так, що скорочують винахідництво всередині компанії і віддають перевагу новим технологіям, розробленим іншими фірмами. Поширюється думка, що розробкою технологій на ранніх стадіях мають займатися інші суб'єкти – університети і дослідні інститути, а також підприємці і нові компанії. Проте це значно звужує інноваційний потенціал підприємств.

6.4. Венчурна стратегія

Сенс даної моделі полягає у тому, аби використовувати в інноваційній діяльності підприємства послуги та венчурний капітал ризикових дослідних компаній і підрозділів. Такий капітал, як правило, спрямовується на фінансування фірм, які намагаються активно розвиватися, на підтримку проектів НДІ та малих інноваційних підприємств на етапах досліджень і розробок, засновництво стартових високотехнологічних фірм. Через

⁴² Компанієць Т. І. Значення інноваційних стратегій у діяльності українських підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 94.

ризикованість вкладень, венчурний капітал орієнтується у першу чергу на проекти, потенційно здатні принести великий, порівняно з інвестиціями, прибуток.

Венчурний капітал може надаватися венчурною фірмою (капіталістом) або венчурним фондом.

Венчурні фірми – це тимчасові організаційні структури, створювані задля апробації, доробки і доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій. Такі фірми створюються на договірній основі шляхом об'єднання коштів кількох юридичних або фізичних осіб або на вкладення і кредити великих компаній, банків, приватних фондів і держави, тобто за рахунок венчурного капіталу.

Венчурні фонди організуються шляхом об'єднання коштів різних власників у спільний фонд. Серед венчурних фондів слід виокремити: 1) приватні незалежні фонди; 2) філії великих фірм, які, окрім виконання традиційних завдань венчурних фондів, сприяють диверсифікації діяльності материнських компаній, отриманню інформації про перспективні інновації нових фірм та придбанню цих інновацій або фірм; 3) державні фонди, які утворюються для реалізації державної інноваційної політики, зокрема для фінансування пріоритетних для держави розробок або довгострокових проектів та ін.⁴³

Фінансування інноваційної діяльності за допомогою венчурів має свої особливості:

- передбачає надання необхідних коштів під перспективний проект без будь-яких гарантій; фінансові ризики проекту і відповідальність за його реалізацію при цьому діляться між усіма учасниками проекту;

- не потребує щорічних виплат процентів і застави на тривалий період;

- розраховане на тривалий термін, оскільки багато інноваційних проектів починають приносити прибуток не раніше, ніж через три-п'ять років;

- здійснюється навіть в умовах високого ступеня невизначеності, орієнтуючись на потенційно високий прибуток;

⁴³ Економіка інтелектуальної власності: науково-методичні матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. С. 86.

вважається, що венчурні інвестиції повинні забезпечувати повернення інвесторам не менше 25-30 % річних, оскільки з десяти проектів реалізуються лише два-три, і вони повинні покрити провал інших семи-восьми;

- передбачає активну участь венчурних інвесторів в управлінні новою фірмою, що знижує ступінь ризику і збільшує норму прибутку на капіталовкладення⁴⁴.

У зарубіжних корпораціях зараз створюються **внутрішні венчурні фірми** – відносно самостійні тимчасові науково-дослідні підрозділи з матричною структурою, до яких входять конструктори, науковці, інженери корпорації. Остання забезпечує їх устаткуванням, коштами, надає управлінські послуги. Дозволяє проводити незалежну кадрову політику. На внутрішні венчури покладається розроблення та запуск у виробництво протягом установленого терміну якоїсь новації. Але внутрішні венчури, крім фондів венчурного капіталу, використовують (інвестують) також особисті заощадження своїх працівників. І якщо завдання, яке перед ними ставилося, не виконане, колективи внутрішніх венчурів ризикують їх втратити.

На жаль, в Україні системного розуміння венчурного бізнесу немає, а сам венчурний бізнес є непопулярним, схильним реалізовувати лише короткострокові інвестиційні проекти. Близько 30 % коштів венчурних фондів спрямовані в цінні папери з метою отримання доходів у вигляді дивідендів і відсотків.

6.5. Проектна стратегія інноваційного підприємства

Організаційною формою розроблення та реалізації нововведень на більшості українських підприємств є **інноваційні проекти**. Під останніми розуміють:

- форму цільового управління інноваційною діяльністю;
- систему стратегічних і тактичних завдань та орієнтирів, а також програм їх досягнення, які включають взаємопов'язані по фінансах, строках і виконавцях заходи з розробки і комерціалізації конкретної інновації;

⁴⁴ Клименко В. В. Венчурне фінансування інноваційного розвитку: світовий досвід і Україна. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2875/2864>.

- організований процес упровадження інновацій;
- комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

Основними перевагами проектного підходу є те, що інноваційний проект, по-перше, охоплює всі стадії інноваційної діяльності – НДР, проектно-конструкторські і дослідно-експериментальні роботи, освоєння виробництва, організацію виробництва і його пуск, маркетинг нових продуктів, а також фінансові заходи. Але має й власний життєвий цикл, етапи якого розрізняються видами діяльності та прийняттям управлінських рішень (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2

Етапи життєвого циклу інноваційного проекту

№ етапу	Назва етапу	Зміст економічних процесів, що відбуваються на етапі
1.	Формулювання інноваційної ідеї та кінцевої мети проекту	Оцінка інноваційності ідеї та розроблення концепції інноваційного проекту, проведення маркетингових досліджень. Аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків і невизначеностей, які матимуть місце при впровадженні інновації.
2.	Розроблення проекту	Аналіз альтернативних варіантів здійснення проекту і вибір найбільш ефективного. Складання плану (бізнес-плану, ТЕО) реалізації інноваційного проекту. Добір потенційних виконавців проекту й оформлення контрактної документації.
3.	Реалізація проекту	Виконання інноваційного проекту. Контроль за дотриманням календарних планів, запланованих витрат ресурсів і відхилень.
4.	Завершення проекту	Приймання результатів проекту замовником і закриття контрактів (договорів).

По-друге, інноваційний проект поширюється на всі напрями інноваційної діяльності: напрацювання нових науково-

технічних ідей та їх утілення в новий/удосконалений продукт, технологічний процес чи метод виробництва; реорганізацію структури управління; створення нового ринку; надання нових соціальних послуг тощо.

По-третє, інноваційні проекти дозволяють реалізовувати різні цілі і завдання: вони можуть бути довгостроковими (більше 5 років), середньостроковими (від 3 до 5 років) або короткостроковими (менше 3-х років); розв'язувати кінцеві інноваційні проблеми або давати проміжні, перехідні результати; орієнтуватися на існуючі потреби або на створення нових.

По-четверте, проект передбачає виконання робіт спеціальними проектними командами під керівництвом проектного менеджера. Його завдання – організувати ефективний обмін інформацією всередині проектної групи, оптимізувати проект у цілому.

Реалізувати певний інноваційний проект підприємству заважають: брак ресурсів, насамперед фінансових; низька якість планування робіт за проектом та виконавцями; неможливість адаптувати організаційну структуру до управління проектами, відсутність досвіду проектного управління.

6.6. Start-up як форма підприємництва: особливості стратегування

У сучасному розумінні термін «стартап» (від англ. start up – «запустити») почали використовувати Forbes у серпні 1976 року і Business Week у вересні 1977 року. Під стартапом, як правило, розуміли щойно створену компанію або таку, яка тільки створюється: у неї є інноваційна бізнес-ідея, яка потребує фінансування та ринкового просування.

Найвідомішими та успішними стартапами вважають: хостинг відеофайлів Youtube, Вікіпедію, найбільші соціальні мережі Facebook і ВКонтакте, IT-корпорації: Microsoft, Apple, Google.

Інші визначення стартапу такі:

- компанія з короткою історією діяльності;
- тимчасова структура для пошуку подальшої бізнес-моделі розвитку;
- організація, що створює новий продукт або послугу в умовах високої невизначеності;

- компанія, яка швидко зростає за ключовими показниками. Від інших інноваційних проектів стартапи відрізняють: по-перше, високий інтелектуальний потенціал команди засновників. За оцінками західних експертів, майже 100% вартості стартапу базується на його інтелектуальній власності;

по-друге, зміна бізнес-моделі на акселераційну. Як стверджує А. Панина, стартапам та інноваційним проектам потрібна акселерація проходження етапів їх зростання – від обґрунтування ринковості та інноваційності до оформлення юридичної складової стартапів. Команда менеджерів повинна вміти прорахувати бізнес-план, фінансову модель, UNIT-економіку та постійно одержувати інвестиції. Класичний менеджмент в умовах швидкого зростання проектів безсилий, оскільки бізнес-модель стартапів відрізняється від бізнес-моделі стабільних компаній. Однак це не означає, що у стартапів, тим більш успішних, відсутня стратегія. Для них *стратегія – це набір принципів прийняття рішень щодо залучення і використання ресурсів на кожному з етапів реалізації стартапу*⁴⁵.

У своєму розвитку стартапи проходять кілька етапів (стадій).

Pre-startup стадія:

1. *Посівний етап, або Pre-Seed stage.* На даному етапі відбувається пошук ідеї і розробка технічних способів її реалізації. Стартапери аналізують ринок, розробляють бізнес-план або ТЕО, формулюють технічне завдання. Далі йдуть: створення прототипу продукту, тестування його версій, вивчення попиту та пошук джерел фінансування. Якщо знайти інвестора не вдається, проект припиняє існування.

Startup стадія (запуск проекту):

2. *Запуск, або Startup Stage.* Продукт повинен довести свою перевагу перед аналогами на ринку, обійти конкурентів. Саме зараз проект піддається найбільшому ризику. Практика свідчить, що 99,7% стартапів на першому і другому етапах зупиняються у своєму розвитку. Глобальними стають приблизно

⁴⁵ Панина А. Новая эра бизнес-консультирования: от консалтинга к акселерации проектов и идей. URL: <https://vc.ru/future/60413-novaya-era-biznes-konsultirovaniya-ot-konsaltinga-k-akseleracii-proektov-i-idey>.

0,3% стартапів. Їх називають або Unicorns (єдинороги) – ті, що коштують понад \$1 млрд, або Blockbusters, які коштують \$10 млрд і більше. Шанс стати успішним є дуже малим⁴⁶.

Post-startup стадія:

3. *Зростання, або Growth Stage.* Продукт вижив у конкурентній боротьбі і починає захоплювати ринкову нішу, на яку орієнтувалися його розробники. Продукт спочатку проходить точку беззбитковості, а потім стає прибутковим.

4. *Розширення, або Expansion Stage.* Компанія продовжує просувати свій продукт на нових ринках. Але її позиції тепер стабільні, продукція користується попитом, доходи зростають.

5. *Вихід, або Exit Stage.* Компанія досягає піку реалізації, а її ринкова вартість найвища. Інвестори, які здійснили фінансування проекту, відмовляються від своєї частки в цьому бізнесі і продають її великим гравцям, одержуючи гарний прибуток. Деякі інвестори зберігають свою частку і розвивають далі цей бізнес⁴⁷.

Як же відбувається фінансування стартапів? Яким чином ухвалюються рішення щодо залучення і використання коштів стартапів?

Інвесторами стартапів є: родина/друзі, бізнес-ангели, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, венчурні фонди, конкурси і гранти.

Групу інвесторів *родина/друзі* іноді називають не дуже чемно: FFF – friends, family, fools, або: родина, друзі, дурні. Але, по суті, це так. Перших інвесторів стартапів, як правило, знаходять серед них, причому тих, хто вкладає гроші без економічних розрахунків та прогнозів, вистачає. Покладаються на інтуїцію, колишній досвід, відчуття успіху, знайомство з засновниками стартапу та ін. І втрачають кошти. Вважати їх розумними?

Бізнес-ангел – це фізична особа, яка готова вкладати власні кошти в стартап на початковому (або навіть на нульовому) етапі, консультиувати і допомагати підприємцям у встановленні потрібних ділових зв'язків – в обмін на частку в майбут-

⁴⁶ Інновації, які змінюють світ: про бізнес, мобільні пристрої та ІТ.
URL: http://tvoemisto.tv/news/innovatsii_shcho_zminuyut_it_proiznes_mobilni_prystroji_ta_it_ta_81117.html.

⁴⁷ Що таке стартап? URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-startap/>.

ньому підприємстві. Більшість бізнес-ангелів одночасно інвестують у кілька проектів («розкладають яйця в різні кошики»), добре розуміючи, що частина вкладених коштів не окупиться зовсім, деякі проекти дадуть мінімальну рентабельність, і лише незначна їх частина буде прибутковою.

Бізнес-інкубатор надає інфраструктуру (офіс, оргтехніку, зв'язок та ін.) та широку консультаційну підтримку: залучення стартаперів до тематичних заходів і тренінгів, допомогу в проведенні маркетингових досліджень, розробці бізнес-плану, пошуку інвестицій тощо. Тобто інкубатори професійно допомагають стартапам «вирости» від ідеї до продукту та «запуститися» на ринку, уникнути критичних помилок; забезпечують сприяння в отриманні коштів (мають бази даних бізнес-ангелів), виході на краудфандингові площадки (допомога у підготовці, презентації проекту). О з цього матиме бізнес-інкубатор? Або одержання частки в проекті (паketу акцій – від 5% до 25%), який бізнес-інкубатор підтримує, або просто плату за комплекс послуг, наданих стартаперам.

Бізнес-акселератор цікавиться вже добре опрацьованими стартапами, які можуть реалізуватися з високим рівнем імовірності, і це потрібно прискорити. Проекти відбирають експерти, часто у формі конкурсу, з обов'язковою оцінкою інвестиційного потенціалу. Бізнес-акселератор пропонує стартаперам: консультації, забезпечення інфраструктурою, інформаційну та фінансову підтримку проекту на його початковому етапі, допомогу в отриманні «посівного фінансування». Як правило, бізнес-акселератор претендує на частку в майбутньому бізнесі в розмірі 5% - 25% або можливість придбання пакету акцій за пільговою ціною.

Венчурна компанія свідомо йде на ризик інвестування в бізнес-ідею заради можливості отримання високого прибутку (відсотків) на відносно невелику суму вкладень. Багато венчурних фондів закладають у схему роботи можливість повного або часткового списання вкладеного капіталу. Як компенсацію високих фінансових ризиків вони висувають вимоги до прибутковості інвестованих проектів на рівні 50% - 100% річних.

За статистикою, у перший рік припиняють існування 90% стартапів, а при співпраці з бізнес-інкубаторами та акселераторами – лише 20%.

В Україні діє чимало бізнес-інкубаторів (GrowthUP, Polytesco, iHUB), бізнес-акселераторів (East Labs, Happy Farm), конкурсу стартапів Ukraine startup Awards та ін.

Специфіка інвестиційної поведінки, участі у стартап-проектах кожного з цих учасників, особливості фінансування стартапів на різних стадіях враховуються при наданні послуг стартап-фандрайзингу:

інвесторів приваблюють компанії, яким кошти потрібні для швидкого зростання;

при кожному раунді інвестування здійснюється оцінка стартапу для визначення частки нового інвестора (із застосуванням спеціальних методик);

в міру того, як стартап отримує інвестиції, засновники втрачають частку, але цінність їх «залишку» зростає (Цукерберг на момент IPO володів 28,4% акціями Facebook);

інвесторам ранніх стадій не доцільно надавати велику частку для уникнення проблем із подальшим залученням інвестицій та ризиків втрати бізнесу;

важливим завданням консультанта є розробка механізмів, що балансують інтереси стартаперів та інвесторів на тривалу перспективу.

Основні стадії (етапи) фінансування стартапів такі:

Етап «ідея». Інвестори: FFF (friends, family, fools). Відсів: 90% проектів. Початок роботи над прототипом, формування команди.

Етап pre-seed. Інвестори: FFF, бізнес-ангели. Залучаються інкубатори, акселератори, з'являється ментор (консультант). Відсів: 85% проектів. Основними бар'єрами переходу на наступну стадію є: слабкість ідеї, команди, недооцінка ринку.

Етап seed. Інвестори: бізнес-ангели, фонди ранніх інвестицій, державні гранти. Відсів: 90% проектів (від pre-seed). Проект починає зростати. Тестується бізнес-модель. Можливі неодноразові півоти (перезапуски, радикальні зміни). Спостерігають венчурні інвестори. Актуальна підтримка інкубаторів, акселераторів.

Однак на цьому етапі стартап може потрапити до «долини смерті». Це період невизначеності, коли відразу не зрозуміло: чи правильно розвивається стартап, чи виживе? Це період

між запуском проекту та документальним підтвердженням здатності приносити дохід. Його проходять не більше 40% стартапів. Основні проблеми: фінансування, команда, масштабування.

Етап Seed має кілька раундів.

Раунд А (рання стадія). Інвестори: фонди ранніх стадій, венчурні фонди. Відсів: 95% проектів (від pre-seed). Стартап, що пережив «долину смерті», стає цікавим венчурним фондам. Є бізнес-модель, клієнти, досвід. Починає перетворюватися на зрілу компанію. Не потрібні інкубатори, акселератори. Залучаються професійні бізнес-консультанти. Але ризиків реалізації багато.

Раунд В (розширення). Інвестори: венчурні фонди, часто – глобальні, що оперують значними сумами. Проходять лише 2% проектів від стадії pre-seed. Основні процеси: масштабування, захоплення ринку. Часто компанія сягає межі зростання через обмеження ринку.

Раунд С (пізній). Інвестори: венчурні фонди, інколи – стратегічні інвестори. Починається вихід венчурних інвесторів. Мають місце масштабні інвестиції, раунди більші за 7 млн. дол. Здійснюється підготовка компанії до продажу.

Раунд D (пізній). Інвестори: корпоративні фонди глобальних компаній, стратегічні інвестори (з метою доступу до технологій, купівлі компанії). Здійснюються виходи інвесторів.

IPO (оцінка ринку). Інвестори: корпоративні фонди, інституціональні інвестори. Відсів щодо pre-seed – 99,9%^{48,49}.

6.7. Оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності та інновацій

Реалізація будь-якої інноваційної стратегії потребує певних витрат (інвестицій) та оцінки їх використання. У таблиці 6.3 узагальнено основні види ефекту інноваційної діяльності.

⁴⁸ Путь стартапа: брошюра ФРИИ. URL: https://www.iidf.ru/upload/iblock/3b5/startup_way_2015.pdf.

⁴⁹ Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4 (35). С. 88-91.

Таблиця 6.3

Види ефекту інноваційної діяльності

Критерій визначення ефекту інноваційної діяльності	Види ефекту інноваційної діяльності
Вплив інновацій на економіку, науково-технічний і соціальний /людський розвиток суспільства	<p><i>Економічний</i> – сукупна оцінка у вартісному виразі всіх результатів реалізації інновацій;</p> <p><i>науково-технічний</i> – характеризує новизну результатів інноваційної діяльності: одержання нових знань, корисний ефект НДР для науки і практики;</p> <p><i>фінансовий</i> – визначає рівень дохідності (прибутковості) результатів інноваційної діяльності;</p> <p><i>ресурсний</i> – відображає вплив інновацій на обсяги споживання конкретних ресурсів та виробленої за їх допомогою продукції;</p> <p><i>соціальний</i> – визначає вплив одержаних результатів інноваційної діяльності на соціальний розвиток суспільства; показник людського розвитку регіонів і країни;</p> <p><i>екологічний</i> – встановлює вплив інновацій на довкілля.</p>
Місце одержання ефекту	<p><i>Локальний</i> – на рівні суб'єкта господарювання;</p> <p><i>національний</i> – спільний ефект на рівні країни у сферах виробництва і використання інновацій;</p> <p><i>глобальний</i> – ефект інновацій на рівні глобальної економіки.</p>
За ступенем впливу на ефективність роботи підприємства та галузі	<p><i>Разовий</i> ефект – результат від одиничного впровадження інноваційного продукту чи технології;</p> <p><i>мультиплікативний</i> ефект – результат інноваційної діяльності, що розповсюджується постійно на всі підприємства галузі, а також поширюється на світову економіку.</p>
За тривалістю часу, що враховують при розрахунку інноваційного ефекту	Ефекти інноваційної діяльності за <i>розрахунковий період</i> і <i>річний</i> .

Приймаючи рішення про *інвестування в інноваційні проекти*, зважають на:

- 1) попит на продукцію фірми, яка виробляється за допомогою вкладеного капіталу;
- 2) показники рентабельності;
- 3) трансформацію поточних витрат на випуск інноваційної продукції у майбутньому, що характеризує *коефіцієнт трансформації*:

$$\text{коефіцієнт трансформації} = \frac{\text{виручка від реалізації продукції (за рік)}}{\text{власні кошти + залучені кошти}}$$

Він показує, який дохід створюється на кожну грошову одиницю (гривню, рубль, долар тощо) власних і залучених коштів, інвестованих у виробництво.

Проте, якщо інвестиції зроблені, скажімо, на початку 2018 року, а виробництво продукції почнеться лише через три роки, порівнювати грошові величини *поточних* інвестицій і *майбутніх* доходів і прибутків не можна. Їх потрібно зіставити, поставивши питання таким чином:

а) скільки будуть коштувати інвестиції 2018 року у 2021 році? Або:

б) скільки коштують дохід і прибуток фірми, очікувані у 2021 році, 1 січня 2018 року?

У першому випадку говорять про майбутню вартість поточних інвестицій (вкладів) з урахуванням процента, у другому – про поточну вартість майбутніх доходів з урахуванням ризику.

Розглянемо основні методологічні підходи до встановлення взаємозв'язку вартості грошей і часу.

Майбутня вартість поточних інвестицій (FV – future value) оцінюється так, якби гроші замість інвестування у виробництво були вкладені в банк під процент.

Розглянемо приклад: 1000 грн вкладаються в банк на 1 рік під 20 % річних. Це означає, що через рік на рахунку вкладника буде: $1000 + 1000 \times 0,2 = 1000 (1 + 0,2)$ грн.

$$\text{Або: } FV_1 = PV_1 + PV_1 \times r = PV_1 (1 + r).$$

На кінець другого року на рахунку виявиться:

$$1000 (1 + 0,2) + 1000 (1 + 0,2) \times 0,2 = 1000 (1 + 0,2) (1 + 0,2) = 1000 (1 + 0,2)^2.$$

$$\text{Або: } FV_2 = PV_1 (1 + r)^2.$$

У загальному випадку майбутня вартість поточних інве-

стицій визначається як:

$$FV_n = PV_i (1 + r)^n,$$

де PV_i (present value) – поточні інвестиції (вклади),

r – ставка банківського процента,

n – кількість років.

Звернемо увагу: розрахунок майбутнього доходу кожний раз поширюється не на вихідну суму, а на накопичену, тобто ведеться за формулою *складних процентів*.

Поточна вартість майбутніх доходів (PV_r – present value) – це грошова вартість майбутніх доходів (надходжень) з поправкою на дисконтні ставки.

Дисконтна ставка – це процентна ставка, яка застосовується до майбутніх надходжень із метою врахування ризику і невизначеності через фактор часу. Чим більший ризик, тим вища дисконтна ставка, і навпаки.

Поточна вартість майбутніх доходів визначається як:

$$PV_r = \frac{FV_n}{(1 + r)^n},$$

де PV_r – поточна вартість майбутніх доходів,

r – ставка банківського процента,

n – кількість років.

Визначення поточної вартості майбутніх доходів називається **дисконтуванням**.

$$\frac{1}{(1+r)^n} \text{ – це коефіцієнт дисконтування.}$$

Наприклад: $r = 20\%$. Яку суму сьогодні потрібно інвестувати, щоб через 3 роки одержати 1500 грн доходу? Відповідь: $PV = 1500 / (1 + 0,2)^3 = 867$ грн.

Вигідність інвестицій визначається за такими показниками:

1) **чиста поточна вартість** (NPV – net present value):

$NPV = PV_r - PV_i$; показник повинен перевищувати 0;

$$2) \text{ індекс прибутковості (рентабельності) } = \frac{PV_r}{PV_i};$$

показник повинен бути більше 1;

3) *період окупності* – час покриття недисконтованим грошовим потоком початкових інвестицій;

4) *внутрішня норма дохідності (рентабельності)* – це така рентабельність, коли поточна вартість майбутніх доходів дорівнює початковим інвестиціям.

Особливість використання останнього показника при виборі варіантів інноваційних проектів така: чим він більший, тим вища ефективність проекту. Якщо внутрішня норма дохідності інноваційного проекту більша за прийнятну норму дисконтування, то такий проект вважають економічно ефективним: він забезпечує позитивну величину чистого приведенного доходу. Перевагою цього показника також є можливість установлення «межі безпеки» для інноваційного проекту.

З метою зменшення ризику операцій на ринку капіталу фірми здійснюють диверсифікацію, тобто працюють одночасно на різних ринках капіталу і вкладають гроші у різні підприємницькі проекти.

Аналіз стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства має бути завершеним висновком щодо необхідності узгодженого застосування його основних моделей. Вибір же конкретної моделі потребує глибокого аналізу багатьох чинників (економічних, соціальних, політичних, юридичних тощо) розвитку підприємства, викликів локального та глобального характеру, внутрішніх і зовнішніх можливостей реалізації обраної стратегії.

Запитання для самоконтролю

1. З якою метою розробляється інноваційна стратегія фірми (підприємства)?
2. За яких умов потрібно розробляти конкурентну інноваційну стратегію? Порівняйте наступальну та оборонну стратегії. Як передбачити можливий момент початку атаки фірм-конкурентів? Які економічні наслідки це має?
3. Що таке дифузія інновацій? Які чинники прискорюють дифузію? Як на процеси дифузії інновацій впливає конкуренція?
4. Охарактеризуйте основні конкурентні інноваційні стратегії: стратегію блокування, стратегію випередження конкурентів та стратегію кооперації.
5. Що таке стратегія забезпечення технологічного лідерства?
6. Розкрийте особливості імітаційної стратегії інноваційного підприємства. За яких умов доцільно обрати стратегію наслідування лідера? Копіювання? Удосконалення продукції?
7. Що таке венчурна стратегія? Яку роль в її реалізації відіграють венчурні фірми і венчурні фонди?
8. Охарактеризуйте проектну стратегію інноваційного підприємства. Які переваги має застосування проектного підходу для управління інноваційною діяльністю підприємства?
9. Що слід розуміти під інноваційними проектами? Які етапи (фази) вони включають?
10. Що таке стартап?
11. Назвіть основні етапи (стадії) його створення та впровадження.
12. Як фінансуються стартапи?
13. Що такі посівні інвестиції? Ангельські інвестиції?
14. Як залучити кошти венчурного фонду для фінансування стартапів?
15. Поясніть сутність та особливості формування стратегії стартапів.
16. Назвіть основні види ефектів інноваційної діяльності.
17. Як оцінити ефективність інвестування в інноваційні проекти?

Глава 7. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

7.1. Четверта промислова революція. Концепція промислового розвитку Індустрія 4.0

Інноваційну стратегію бізнес-організації слід орієнтувати на зміни в глобальній економіці, головною з яких зараз є перехід до цифрової економіки. В основі останньої – цифрові технології, що характеризують Четверту промислову революцію. Про що йдеться?

Учені виокремлюють такі етапи техніко-економічного розвитку суспільства:

Перша промислова революція – впровадження механічного виробництва за допомогою води і парової енергії. Почалася у Великій Британії наприкінці 18-го століття і завершилася в середині 19-го. Являє собою радикальний відхід від аграрної економіки до економіки, що визначається механічними методами;

Друга промислова революція – впровадження поділу праці і масового виробництва за допомогою електричної енергії. Характеризується розвитком промислового виробництва і виникненням фабрик, наслідком чого стало масове виробництво загальнодоступних споживчих товарів;

Третя промислова революція – використання електронних та інформаційних систем, розширення автоматизації виробництва в кінці 1960-х років;

Четверта промислова революція обіцяє об'єднати світ виробництва та глобальну мережу в єдиний Інтернет речей. Розумне виробництво стане нормою в світі, де системи та мережі здатні самостійно обмінюватися і реагувати на інформацію, аби управляти промисловими і виробничими процесами.

В умовах Четвертої промислової революції формується **концепція промислового розвитку Індустрія 4.0 (Industry 4.0)**, яка стосується цифровізації виробничих процесів в промисловості, енергетиці, у сфері транспорту, інфраструктури та логістики. І хоча до Індустрії 4.0 не включаються інші сфери економіки та соціальної сфери – банки, ритейл та дистрибуцію, телеком, охорону здоров'я, освіту е-урядування тощо, у цих сферах

є свої тенденції та напрями щодо цифровізації. Першочергове втілення концепція одержала у Німеччині, де «Індустрія 4.0» реалізується як один із 10 «Проектів майбутнього», визначених урядом країни в рамках Високотехнологічної стратегії - 2020 року і який спрямовується на забезпечення провідної ролі країни в сфері індустріальних інформаційних технологій.

Сутністю проекту Індустрія 4.0 є технологічна еволюція від вбудованих систем до кіберфізичних систем (CPS). *Вбудовані системи* – це інтелектуальні центральні блоки управління при роботі більшості сучасних технологічних продуктів і пристроїв. Як правило, вони працюють у рамках встановленого діапазону застосувань як вбудовані в продукт пристрої, що опрацьовують інформацію. Вони з'єднані із зовнішнім світом за допомогою датчиків і виконавчих механізмів. Вбудовані системи вже грають центральну, хоча і непомітну роль в нашому житті. Понад 98% усіх вироблених у світі процесів забезпечуються регуляторною, контрольною і відслідковуючою функціями пристроїв у всіх аспектах повсякденного життя. Вони є у всьому: наприклад, системи ABS і ESP в автомобілях, комунікаційних та інформаційних послугах в смартфонах і звичайних побутових пристроях. *Кіберфізичні системи* (CPS) є високоефективними технологіями, які об'єднують віртуальний і реальний світ для створення по-справжньому мережевого простору, в якому розумні об'єкти можуть спілкуватися і взаємодіяти один з одним. Вони можуть об'єднуватися з Інтернетом речей, даних і послуг для формування повноцінних кіберфізичних систем.⁵⁰

У 2012-2016 рр. уряди багатьох країн затвердили і почали фінансувати власні національні програми розвитку Індустрії 4.0. Наприклад, у Франції за такою програмою у 2018 р. були надані позики 800 компаніям; 3400 компаній пройшли діагностику щодо модернізації виробництва, працюють 300 експертів у 18 регіонах. Уряд Голландії визначив 10 напрямів прискореного розвитку R&D. У зоні СНД лідером є Казахстан, який успішно впроваджує свою національну програму з 2017 року.

Україна перебуває на ранній фазі розвитку Індустрії 4.0.

⁵⁰ Новіков П. INDUSTRIE 4.0 – розумне виробництво майбутнього. Державна Ні Tech стратегія Німеччини до 2020 року. URL: <https://controlmarket.com.ua/blog/industrie4-smart-manufacturing-for-the-future>.

У 2016 р. створено національний рух «Індустрія 4.0 в Україні», в який входить більше 100 компаній. У 2017 р. затверджена національна програма Digital Agenda Ukraine, частиною якої є Індустрія 4.0. У 2018 р. розроблено проект Національної стратегії «Індустрія 4.0». Ухвалено «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки». Асоціація підприємств промислової автоматизації України (АППАУ) з 2018 р. розвиває мережу Центрив експертизи 4.0, що базуються на провідних технічних університетах країни. Підприємства металургії та машинобудування демонструють окремі технології та принципи дії Індустрії 4.0. Але Україна відстає дедалі більше, й розриви наростають по всіх ключових напрямках⁵¹.

7.2. Цифрова економіка: сутність і вплив на процеси розвитку бізнесу

Четверта промислова революція та Індустрія 4.0 лежать в основі *цифрової економіки* (термін «digital economy», «цифрова економіка» ввів до наукового обігу у 1995 р. Д. Тепскотт). Останню найчастіше визначають як економіку, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях. Хоча можна зустріти ототожнення цифрової економіки з Інтернет-економікою, новою економікою або веб-економікою.

Основними складовими цифрової економіки вважають:

1) широке застосування цифрових технологій та інфраструктури (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо);

2) електронний бізнес (ведеться через комп'ютерні мережі), тобто виробництво електронних товарів і послуг;

3) електронну комерцію (передачу товарів онлайн).

О. А. Гриценко характеризує цифрову економіку у вузькому та більш широкому значенні. У вузькому розумінні – це:

інформаційна економіка: виробництво програмних продуктів, основним ресурсом та фактором якого є інформація;

Інтернет-економіка: інформаційні технології забезпечу-

⁵¹ Юрчак О. 5 років Індустрії 4.0 – де Україна? URL: <https://investgazeta.ua/blogs/5-rokiv-industriji-4-0-de-ukrajina>.

ють певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет; «хмарна економіка» (cloud economy): комп'ютерне обладнання забезпечує повсюдний, мережевий доступ до загального обсягу інформаційних ресурсів, що базуються та накопичуються дистанційно. Хмарні рішення дозволяють необмежене та блискавичне масштабування, а також віддалену роботу;

віртуальна економіка: такою її робить основний простір функціонування цифрової економіки;

розумна економіка (smart economy): новітні комп'ютерні програми забезпечують можливість інтелектуальної дійсності (розумний дім, розумне місто, електронний уряд, пряма демократія тощо).

У більш широкому значенні цифровою економікою є діяльність, що здійснюється в будь-якій реальній галузі (промисловість, будівництво, сільське господарство, освіта, медицина та ін.) із використанням нових технологічних продуктів. Найбільш адекватним для економічної теорії є поняття «*інформаційно-мережева економіка*», де увага концентрується на характері ресурсу та механізмі організаційно-господарських зв'язків. Останні здійснюються завдяки децентралізованим протоколам та соціальній мережі. Технологічною основою мережі стають *платформи* – цифрове середовище, в якому особливий програмно-апаратний комплекс із набором певних сервісів і функцій забезпечує можливості прямого взаємозв'язку між споживачами та виробниками. Особисте спілкування та економічні зв'язки здійснюється через мережу, яка вже має не тільки централізоване упорядкування, але і децентралізовані способи взаємодії. Найхарактернішою ознакою мережевого взаємозв'язку є *цифрові платформи* як фундаментальний елемент інформаційної економіки. Саме на цифрових платформах з'являється блокчейн (Block Chain) як технологія розподілу баз даних (без єдиного центру), що підтримується всіма учасниками. На основі транзакцій блокчейну з'являється локально-мережева валюта Біткоїн (Bitcoin), що принципово неможливо в умовах ієрархічних зв'язків грошової системи⁵².

⁵² Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77-90. DOI: 10.31359/2411-5584-2018-33-2-77.

Цифрова економіка передбачає *цифрову трансформацію бізнесу*, в основі якої лежать кілька ключових технологій: штучний інтелект; роботизація промисловості і бізнес-процесів; багатоканальний збір великих даних, їх аналіз та застосування на їх основі інструментів поведінкової економіки – як для передбачення і задоволення попиту і бажань споживачів, так і активного їх формування.

Причому інвестиції у цифрову трансформацію приносять відчутні фінансові результати. За результатами дослідження McKinsey, так звані «перевинайдені традиційні гравці» (reinvented incumbents), у порівнянні з їхніми закостенілими конкурентами, мають у 2,5 рази активніше зростання виручки, кращі показники ЕВІТ та ROI від цифрових ініціатив. Фірми, які займаються цифровою трансформацією бізнесу, мають такі переваги: 78% із них краще запускають нові продукти чи послуги або вирошують стартапи; 62% швидше виходять на ринок, в тому числі через цифровий маркетинг і персоналізацію; 60% ефективніше управляють витратами через здешевлення технологічних експериментів⁵³. При цьому фахівці зазначають, що цифрова трансформація – це постійний процес, який повсякчас змінюватиме спосіб ведення бізнесу відповідно до ринкової кон'юнктури. А інвестиції в нові технології не дуже нагадуватимуть класичні ІТ-проекти, що мають «дедлайни».

Цифрова трансформація економіки й бізнесу приводить до істотних змін у характері праці, у відносинах власності, соціальній структурі суспільства, активізує розроблення та впровадження нових *бізнес-моделей* та нові рішення у галузі бізнес-менеджменту.

7.3. Перебудова системи управління підприємством.

Поняття цифрової та онлайн стратегії.

Створення цифрової фірми

⁵³ Верховодов А. Цифрова трансформація та потреби бізнесу. URL: <https://medium.com/@untone/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%82%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-5ba902f5037d>

Перебудова системи менеджменту бізнес-організації у цифровій економіці передбачає такі управлінські рішення:

по-перше, *вибір способу цифрової трансформації*. Дослідники Boston Consulting Group уважають, що компанії використовують один із двох шляхів. Перший – шлях поступової трансформації, який вважається неефективним, оскільки зміни в цифрових технологіях відбуваються занадто швидко. Другий – стрибкоподібний і тому більш ризикований, за якого компанії максимально швидко нарощують свої внутрішні технологічні можливості;

по-друге, *вибір моделі переходу від типових до інноваційних цифрових бізнес-моделей*. З упровадженням цифрових інновацій першими стикнулися компанії фінансового сектора розвинених країн. Так, глобальна страхова компанія AXA вклала 100 млн євро у свою венчурну лабораторію Kamet із метою розвитку нових бізнесів у сфері страхових технологій. Citibank створив Citi Ventures для прискорення роботи з підривними продуктами, заснованими на таких технологіях, як IoT і блокчейн. Allianz створив цифрову лабораторію для роботи зі стартапами в таких областях, як аналіз даних, мобільні пристрої і соціальні мережі. A Santander Group утворила InnoVentures – фонд у \$100 млн для стратегічних інвестицій у fintech-продукти і послуги⁵⁴.

Компанії, які своєчасно реагують на потреби ринку, випереджають своїх конкурентів. Скажімо, послуги Apple, Amazon або ESPN стали новим стандартом взаємодії з клієнтами та задоволення їхнього попиту. Liberty Mutual розробила мобільний додаток самообслуговування, який прискорює трансакції для клієнтів, зменшуючи власні витрати на обслуговування і підтримку. New York Times запропонувала новий користувацький інтерфейс. Walmart і Zara мають цифрові ланцюжки постачання, які створюють дешевші, але ефективніші операції;

по-третє, *розроблення цифрових стратегій організації*. Зараз розрізняють поняття «цифрова стратегія» і «онлайн-стратегія»⁵⁵.

Цифрова стратегія є частиною бізнес-стратегії, і експе-

⁵⁴ Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transforms-strategy.aspx>.

⁵⁵ Digital strategy. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_strategy.

рти стверджують, що вона не може бути ефективною або успішною, якщо побудована незалежно. Цифрова стратегія – це стратегія перетворення компанії на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані і персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Під цифровими стратегіями розуміють стратегії для цифрових операцій, корпоративні IT-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що використовуються організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг.

Онлайн-стратегія – це стратегія використання цифрових (онлайн) активів компанії для максимізації її бізнес-результатів. Завданням консультанта є: діагностика проблем у бізнесі, для розв'язання яких можуть бути використані онлайн-активи фірми; розробка шляхів використання онлайн-активів для задоволення потреб, досягнення цілей фірми і стейкхолдерів; визначення пріоритетних онлайн-ініціатив фірми. Головне – визначити здатність клієнта запроваджувати цифрові стратегії з виявленням джерел загроз і можливостей для бізнесу, а вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні і цифрові стратегії.

Зрозуміло, що на відміну від функціональних стратегій, цифрові стратегії є доволі складними. Результати досліджень McKinsey Global Institute вказують на те, що дуже багато цифрових стратегій терплять невдачу. Це пов'язане з масштабом руйнівної економічної сили, якою став цифровий зв'язок, несумісністю цифрової стратегії з традиційними економічними, стратегічними та операційними моделями⁵⁶.

Крім того, розроблення цифрових стратегій має своїх супротивників. В одній із публікацій у Harvard Business Review необхідність цифрової стратегії взагалі віднесено до найбільш згуб-

⁵⁶ Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P. Why digital strategies fail.
URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>

них міфів у бізнес-стратегуванні. Аргументація така: цифрові технології – це спосіб збирання, зберігання і використання інформації, а інформація зараз перебуває всюди. На ранніх стадіях це дозволяє робити те, що ми вже вміли, але краще. У сучасному світі ці можливості такі ж вражаючі, як і заплутані. Однак компанія – це організм, і якщо ви спробуєте оптимізувати його частини, ви маєте оптимізувати й ціле. Вам не потрібна стратегія в царині цифрових технологій, IT, фінансів, персоналу або чогось ще. Необхідна просто стратегія для бізнесу. Тому не думайте, що ви зможете розробити стратегію для цифрової частини вашої компанії і залишити все інше в спокої. Цифрові технології та більш специфічні технології, які вони породжують, в корені міняють джерела споживчої цінності. Спосіб вирішення проблеми цифрових технологій полягає в тому, щоб продумати і викласти всі основні припущення про те, як працює ваш бізнес, і запитати себе, чи всі вони є релевантними існуючим викликам⁵⁷.

Але бізнес-організації продовжують освоювати цифровий простір і розробляти цифрові стратегії. Останнім часом цифрову трансформацію бізнесу пов'язують також із створенням цифрових фірм.

Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові фірми мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, покращити взаємодію з клієнтами, ефективність бізнес-функцій. Мета цифрової фірми – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу.

Особлива увага менеджерів має бути приділена використанню цифровою фірмою технологічних платформ, серед яких:

CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами;

SCM – управління ланцюжками поставок;

ERP – планування ресурсів підприємства;

KMS – система управління знаннями;

ECM – управління контентом підприємства та ін.

⁵⁷ Бомба з відкладеною детонацією: 5 міфів про стратегію в компанії.
URL: <https://mind.ua/publications/20196329-bomba-z-vidkladenoyu-detonacieyu-5-mifiv-pro-strategiyu-v-kompaniyi>.

Призначення цих технологічних платформ – забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації із співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами⁵⁸. Отже, ядром цифрової фірми та найбільш ефективним інструментом її менеджменту є інформаційні технології.

Створення цифрової фірми потребує перебудови системи управління організацією. Дослідження Boston Consulting Group указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і, відповідно, ключовими питаннями стратегічних менеджерів є:

- *утворення нових організаційних структур*. Наприклад, Tesla, цифрова нативна компанія, яка зараз входить до кращих інноваційних компаній світу, за своєю конструкцією не має нічого спільного з іншими автовиробниками. Вона організована як пласка структура навколо невеликих, гнучких команд, які включають: керівника програми (забезпечує інтеграцію між продуктами); власника продукту (відповідає за визначення архітектури, роботу з клієнтами та визначення потреб у ресурсах); розробників функцій; інженерів, відповідальних за якість, тощо. Кожна команда працює над одним проектом одночасно з власником. При цьому клієнти беруть участь у тестуванні і поліпшенні продуктів, а їхні відгуки впливають на пріоритети компанії;

- *використання принципів проектування*. Цифрові організації є: спрямованими на клієнта; рухомими (дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів); експериментальними (бізнес-моделі цифрових організацій сприяють швидкому зростанню, але можуть бути й провали в бізнесі); такими, що прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи і процеси, а також чіткий розподіл ролей і обов'язків; крос-функціональними (їх команди цілеспрямовано об'єднують всі відповідні види експертизи, як цифрові, так і специфічні для бізнесу). Вони орієнтуються на операційну перевагу (ефективність, ощадливі методи, конкурентоспроможні структури витрат і постійне вдосконалення, високий ступінь організаційної дисципліни), на невелику кількість простих і

⁵⁸ Digital firm. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm.

зрозумілих KPI. Фірми дають менеджерам можливість діяти самостійно, але контролюють їх роботу і, в разі потреби, притягають до відповідальності;

- *створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора - Chief Digital Officer (CDO) для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів. Багато компаній вважають, що CDO їм потрібен для спостереження як за цифровими інноваціями, так і за цифровим перетворенням організації залежно від цифрової стратегії компанії та пріоритетів бізнесу. Причому CDO повинен знати зміст усього циклу менеджменту і особливості бізнесу фірми.*

Запитання для самоконтролю

1. Як ви розумієте сутність четвертої промислової революції?
2. Що таке Концепція промислового розвитку Індустрія 4.0?
3. Які процеси визначають цифрову економіку? Що таке цифрова економіка у вузькому та широкому розумінні?
4. Який вплив цифрова економіка чинить на процеси розвитку бізнесу?
5. Що означає цифрова трансформація бізнесу?
6. Яким чином відбувається перебудова систем управління підприємствами в цифровій економіці?
7. Що спільного і відмінного у цифровій та он-лайн стратегій бізнес-організацій?
8. З якою метою створюється цифрова фірма?
9. Які особливості управління цифровою фірмою?

Глава 8. СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЮРИДИЧНІЙ СФЕРІ

8.1. Інноваційні інновації та інновації в юридичному бізнесі

Визнаючи інновації основним фактором конкурентоспроможності, керівництво провідних юридичних фірм (далі – ЮФ) починає надавати переваги стимулюванню інноваційних процесів та творчої поведінки юристів, розробці інноваційних стратегій для юридичних фірм, а також наданню відповідних консультаційних послуг своїм клієнтам. Інноваційні процеси в юридичному бізнесі, у свою чергу, безпосередньо впливають на зміст і напрями реформування правничої освіти, а також на майбутнє юридичної професії у цілому.

Юридичні фірми, які активно займаються інноваційною діяльністю, слід вважати інноваційними. Проте їх юридичний статус не визначено, та й сам термін «інноваційна ЮФ» не має однозначного тлумачення. Тому юридичний бізнес має напрацювати власні еталони інноваційності.

Стосовно діяльності ЮФ доцільно розрізняти «юридичні інновації» та «інновації в юридичній сфері (юридичному бізнесі)».

Юридичні інновації включають:

– нові правові знання як інтелектуальний продукт наукових досліджень, упроваджений на ринок юридичних послуг. Юридичними інноваціями, наприклад, вважають нові і змінені закони та різноманітні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств та організацій;

– нові або вдосконалені технології надання юридичних послуг;

– нові юридичні послуги і практики. Останні є наслідком запрошення до ЮФ провідних фахівців інших вітчизняних фірм; виокремлення нової юридичної практики з уже існуючої (у такій спосіб сформувалися медичне і фармацевтичне право, банківське право, спортивне право, авіаційне право, енергетичне право та ін.); залучення консультантів з інших професійних

галузей або індустрій (наприклад, бухгалтерського обліку, аудиту, консалтингу); запровадження юридичних практик з інших юрисдикцій, що практикується в мультиофісних ЮФ.

Юридичні інновації роблять акцент на цінності юридичних послуг. Йдеться про вигоди, які клієнт одержує, звертаючись до фахівця з права. О. С. Марченко вирізняє такі з них: здатність юридичної послуги задовольнити потреби клієнтів ЮФ на суспільно-необхідному рівні; вигоди, пов'язані з високою діловою репутацією юриста та ЮФ; відповідність рівня ціни юридичної послуги її якості; розв'язання психологічних проблем, пов'язаних із потребою надання конфіденційної інформації; оперативне і своєчасне розв'язання проблеми, економія часу, у тому числі на збирання і надання юристу потрібної йому інформації; можливість одержання правових знань, підвищення юридичної культури; вигоди від нового підходу до розв'язання проблеми (інноваційний ефект юридичної послуги); вигоди у вигляді віддачі вкладень клієнта у придбання юридичних послуг та впровадження порад юриста (інвестиційний ефект) та інші⁵⁹.

Юридична інновація є успішною, якщо відповідає чотирьом критеріям:

1) важливість: нова юридична послуга повинна надавати такі вигоди, які сприймаються клієнтами (споживачами) як значущі;

2) унікальність: вигоди нової послуги повинні відтворюватися як унікальні, мати важливі переваги порівняно з іншими послугами;

3) стійкість: нова юридична послуга не повинна легко відтворюватися конкурентами;

4) ліквідність: ЮФ повинна мати можливість реалізувати нову послугу за доступною ціною через ефективну систему розподілу і просування.

Створюючи нові вигоди клієнтам від практичної юри-

⁵⁹ Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків: ФОП Данилко Н. С., 2016. С. 115-120.

дичної діяльності, ЮФ здобуває важливі конкурентні переваги порівняно з іншими ЮФ.

Інновації в юридичному бізнесі є більш широким поняттям, ніж юридичні інновації. Крім останніх, інновації в юридичному бізнесі вбирають у себе також:

технологічні інновації (застосування нових технологій роботи з інформацією та документообігом);

економічні (нові форми і системи стимулювання працівників ЮФ, інвестування у сферу надання юридичних послуг тощо);

маркетингові інновації (нові форми виведення на ринок юридичних послуг, активний маркетинг у соціальних мережах);

управлінські інновації (нові або вдосконалені форми і структури управління ЮФ, формування команд на проектній основі, створення альтернативних провайдерів юридичних послуг та ін.).

Між окремими видами інноваційних процесів існує відносно тісний взаємозв'язок: технологічні інновації зумовлюють відповідні організаційні нововведення, а останні потребують певних змін в економічному механізмі діяльності фірм та закріплення у нормативно-законодавчих актах.

Інноваційний розвиток ЮФ визначають:

бажання юристів реалізувати свій творчий потенціал (наявність мотивації і стимулів);

здатність сприймати інновації (наявність креативних здібностей);

технічна підготовленість та грамотність (наявність міжнародних сертифікатів MOS або ICDL, що підтверджують можливість працювати з великими масивами документів та базами даних, використовувати сучасні технології, виконувати складні технічні завдання);

можливість інноваційної діяльності (наявність сприятливого інноваційного середовища – зовнішнього і внутрішнього, передусім ефективного законодавства та суспільного попиту на юридичні послуги-інновації);

інноваційна активність юристів (вироблення і впрова-

дження юридичних продуктів-інновацій).

Усе це послідовні ланки інноваційного ланцюжка ЮФ, і в разі відсутності хоча б однієї із ланок увесь ланцюжок розсиплеться.

Однак наскільки правники зацікавлені в інноваціях? Дискусії з цього питання виявляють прямо протилежні думки: одні стверджують, що юристи є консервативними; від юриста чекають сталості, однаковості, впевненості в собі, креативність тут у більшості випадків не вітається; інші наполягають на необхідності освоювати нові ринки, відшукувати унікальні ніші, збільшувати вартість бізнесу та комерційну привабливість бренду ЮФ.

Такі позиції правників пояснюються насамперед тим, що сучасні інноваційні технології (використання мобільних додатків, онлайн-конструкторів договорів, аналітичних онлайн-платформ, створення smart-офісів і віртуальних ЮФ, залучення штучного інтелекту тощо) полегшують роботу юристів і дають можливість постійно оновлювати і вдосконалювати способи і методи надання послуг клієнтам. Але при цьому значно зростає попит на традиційні послуги юридичних консультантів. Завдяки різним онлайн-сервісам клієнти ЮФ уже зараз можуть самостійно готувати договори, заяви, скарги, клопотання, звернення тощо; одержувати потрібну юридичну інформацію; моніторити перебіг судових процесів тощо. Крім того, онлайн-сервіси здешевлюють вартість юридичних послуг, збільшують їх доступність та оперативність.

Друге питання: чи всі юристи підготовлені до інноваційної діяльності в освітньо-професійному плані? Як свідчить практика, сучасному юридичному бізнесу потрібні фахівці з принципово новими компетентностями, які здатні:

а) ефективно працювати на ринку юридичних послуг, демонструвати інноваційну (креативну), аналітичну та комунікативну компетентності, системне мислення, мультикультурність і клієнтоорієнтованість;

б) здійснювати професійну експертизу підприємницької діяльності своїх клієнтів, застосовувати проектний підхід до їх

обслуговування, а отже, мати знання з фінансів, антикризового управління, маркетингу, менеджменту тощо;

в) надавати послуги online. Багато юридичних фірм уже зараз дають оголошення про вакансії на посади *мережєвих юристів* і *віртуальних адвокатів*. Перші займаються формуванням нормативно-правової взаємодії у мережі, розробленням систем правового захисту людини і власності в Інтернеті (включаючи віртуальну власність), урегулюванням питань інтелектуальної власності, що не підпадають під норми Цивільного кодексу. Віртуальний адвокат управляє інвестиціями компанії у нові проекти (стартапи), супроводжує їх розвиток від ідеї до виробництва, причому може працювати в різних країнах і повинен знати не тільки їх законодавство, а й національні культурні традиції та мову країни-партнера (принаймні англійську як мову міжнародного ділового спілкування). Через це у розвинених країнах Заходу існує практика тестування рівня технічних знань під час прийому на роботу до ЮФ;

г) опанувати нові або суміжні професії. Як приклад: зараз в Україні створюється Служба фінансових розслідувань, яка повинна реалізовувати три місії: попереджувати порушення в економічній сфері, розкривати вже здійснені злочини і наповнювати бюджет. Це означає, що фінансовий детектив повинен мати широкі знання не тільки права, а й з економіки, фінансів та комп'ютерних технологій.

Давати такі знання і формувати навички – завдання юридичної, економічної та управлінської освіти.

8.2. Формування корпоративної правової стратегії як юридична інновація

Однією з інноваційних послуг юридичних фірм і найважливішим завданням юридичного менеджменту є розроблення та реалізація правової стратегії бізнес-організації, використання юридичного ресурсу фірм для створення конкурентних переваг.

Річ у тім, що розвиток сучасного бізнесу відбувається у доволі динамічному правовому середовищі. Відсутність право-

вих знань у менеджерів або відверте ігнорування права (закону) стає однією з причин банкрутств бізнес-організацій і навіть погіршення показників економічного розвитку країн. Достатньо нагадати про економічні та соціальні наслідки, що настали після серії скандалів та розслідувань діяльності компаній у США: Enron, Worldcom, Tyco International, Bernard L. Madoff Investment Securities, Lehman Brothers. Незаконна діяльність усього двох осіб – генеральних директорів Enron, призвела до фінансових втрат власників компанії у розмірі близько \$74 млрд, звільнення приблизно 5 тис. співробітників та банкрутства енергетичного гіганта⁶⁰. Не випадково у США до членів ради директорів зараз намагаються вводити юристів, а фахівців з юридичними знаннями (освітою) просувають на вищі менеджерські посади.

Корпоративна правова стратегія, як і будь-яка інша бізнес-стратегія, спирається на перспективне прогнозування і планування, виявлення довгострокових трендів розвитку організації, для якої вона розробляється, знання цілей і завдань, можливостей і обмежень діяльності.

Можна виокремити два підходи до трактування сутності та призначення корпоративної правової стратегії.

Перший підхід: розроблення корпоративної правової стратегії пов'язується з виявленням можливих економічних і правових ризиків у діяльності бізнес-організації та запобіганням їх появи в майбутньому. Можна сказати й так: правова стратегія бізнесу – це алгоритм прийняття юридично значущих рішень на кожному з етапів розвитку фірми (бізнесу), з визначенням перспектив законного отримання доходів та механізмів захисту бізнесу у зв'язку з виникненням: а) економічних (підприємницьких) ризиків та їх можливих правових наслідків; б) правових ризиків та їх можливих економічних наслідків. Головне – зрозуміти, які ризики, з якою періодичністю та з яких причин виникають. Знання природи правових ризиків дає можливість спрямувати свої зусилля на зменшення ймовірності настання ризикової події

⁶⁰ Линник О., Столярчук Є. Форензик-аудит: Зворотний зв'язок. *Український юрист*. 2018. № 11. URL: <http://jurist.ua/?article/1665>.

та мінімізацію її можливих наслідків. У цьому й полягає призначення правової стратегії бізнес-організації.

Другий підхід трактує корпоративну правову стратегію як певну лінію поведінки суб'єкта господарювання відповідно до його уявлень про право, закон та доцільність їх дотримання. У такому розумінні корпоративні правові стратегії вивчаються багатьма зарубіжними дослідниками.

Р. С. Берд (R. C. Bird) і Д. Орозко (D. Orozco) вважають, що бізнес-організації схильні використовувати одну з п'яти правових стратегій: 1) уникнення, або ігнорування/нехтування права (закону); 2) дотримання права (закону); 3) запобігання, або попередження (профілактика) правопорушень; 4) зростання цінності і вартості бізнесу; 5) трансформація⁶¹.

Стратегії уникнення (ігнорування, нехтування) права дотримуються ті керівники, які вважають право/закон перешкодою для досягнення бажаних бізнес-цілей. Вони стверджують, що юридична експертиза має невелику цінність, тому не докладають зусиль для того, аби вона відбулася. Або ж знання права/закону здобуваються, щоб його обійти задля своєї мети, наприклад, використати на свою користь певні нормативно-правові акти (закони, постанови уряду, рішення місцевих органів влади), які надають їх підприємствам певні пільги, привілеї або виняткові права; адміністративні заходи з обмеження діяльності конкурентів, скажімо, шляхом відмови їм у землевідведенні, видачі патентів і ліцензій, ускладнення процедури реєстрації підприємства тощо. У фірмах із такою правовою стратегією слабкий внутрішній контроль бізнес-процесів, відносно велика кількість судових процесів і рішень із покаранням, регламентних постанов, кримінальних розслідувань, заяв про шахрайство; культура організації є ворожою по відношенню до права (дотримання законів) та діяльності контролюючих органів. Роль юриста зазвичай зводиться до боротьби з розслідуваннями та судовими процесами.

⁶¹ Bird R. C., Orozco D. Finding the Right Corporate Legal Strategy. *Magazine: Fall 2014*. 2014. September 16. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/finding-the-right-corporate-legal-strategy/>.

Зазначимо, що відвертих прихильників такої стратегії серед підприємців стає дедалі менше. І кожен свій крок у плані уникнення дотримання законодавства вони намагаються якось чином аргументувати, найчастіше існуванням регуляторних ризиків, нестабільністю законодавства або суперечливістю правового регулювання бізнесу.

Стратегія дотримання визнає право/закон обов'язковим обмежувачем бізнес-діяльності, який не можна змінити або адаптувати до конкретної корпоративної стратегії. Юрист має контролювати корпоративну поведінку та виявляти її незаконну діяльність. З економічної точки зору йдеться про врахування у бізнес-діяльності трансакційних витрат дотримання або недотримання норм законодавства, які Е. де Сото називає «ціною підкорення закону» і «ціною позалегалності», та управління такими витратами. Наприклад, роботодавці, які наймають працівників і використовують їх працю легально, сплачують: а) «витрати доступу до закону» – затрати на реєстрацію юридичної особи, на одержання ліцензій, відкриття рахунків у банку, одержання юридичної адреси та виконання інших формальностей; б) «витрати продовження діяльності в рамках закону», пов'язані з оплатою праці (не нижче рівня мінімальної зарплати), виплатою соціальних гарантій, сплатою податків, судових витрат при розв'язанні конфліктів у судах тощо. Роботодавцям доцільно «підкорятися закону» доти, поки видатки роботодавця на розгляд справ у судах або арбітражі, на сплату штрафів та інших санкцій, затрати ресурсів і часу на відновлення порушених трудових прав є меншими за витрати, яких вимагає трудове законодавство. Тільки-но трансакційні витрати дотримання законодавства стають достатньо високими, частина роботодавців і працівників роблять вибір на користь нелегальних (тіньових) трудових відносин і «ціни позалегалності».

Стратегія запобігання, або попередження (профілактики) правопорушень, знаменує помітну зміну в правовій стратегії і відносинах між менеджерами та юристами фірми. Йдеться про перехід до парадигми управління ризиками. Менеджери розуміють юридичні аспекти бізнесу, цінують можливість використан-

ня права/закону для мінімізації конкретних бізнес-ризиків. Юристи шукають партнерських відносин із менеджерами, щоб допомогти їм досягти цілей управління ризиками. Можлива навіть ротация робочих місць, коли юристи фірми тимчасово беруть на себе управлінські функції у бізнес-підрозділах або функціональних областях, які вони консультують. Для юристів це може бути варіантом розвитку кар'єри у фірмі.

З часом бізнес-організація починає ставити за мету вже не управління ризиками, а створення нових ділових можливостей для свого розвитку. Так, *стратегія зростання цінності і вартості бізнесу* передбачає, що менеджери й юристи фірми працюють разом, щоб розробити юридичні стратегії та методи, які підвищують рентабельність інвестицій (ROI). За такої стратегії у закордонних фірмах з'являється посада *головного правового стратега*, якому генеральний директор та головний (генеральний) юрисконсульт делегують відповідальність за концептуалізацію, стратегічне планування та керівництво юридичними стратегіями. Головний правовий стратег наділяється повноваженнями, має підтримку й ресурси, необхідні для реалізації стратегічних зусиль високого рівня в організації. Йому може підпорядковуватися міжфункціональна стратегічна група юристів, відповідальна за формування гіпотези правових стратегій, що чинять прямиий вплив на результативність бізнесу.

Стратегія трансформації інтегрує корпоративну правову стратегію в бізнес-модель фірми (різні види діяльності, пов'язані з ланцюжком створення вартості) та бізнес-екосистему фірми (ланцюжки створення вартості найважливіших зовнішніх партнерів фірми).

8.3. Інструменти реалізації корпоративної правової стратегії

Для реалізації корпоративної правової стратегії, запобігання виникнення певних правових ризиків, а також для мінімізації або подолання їх наслідків бізнес-організації використовують спеціальні інструменти реалізації правової стратегії. Тлумачення їх сутності та надання допомоги клієнтам у прак-

тичному застосуванні є одним із важливих завдань юридичних фірм і юридичного консалтингу.

Серед найбільш уживаних інструментів реалізації корпоративної правової стратегії: *due diligence*, *compliance*, *forensic*, *investor relations*, *government relations* та інші.

Головною метою *due diligence* є встановлення незалежними експертами достовірності фінансової, податкової та статистичної звітності, правильності оформлення всіх документів компанії, їх відповідності законодавству та внутрішнім вимогам, оцінки підприємницьких ризиків. Актуальними напрямками є: 1) операційний аналіз бізнесу компанії: ринків, замовників, постачальників, продукції (послуг), технології виробництва, організаційної структури, сильних та слабких сторін розвитку бізнесу тощо; 2) фінансовий аналіз підприємства, у тому числі рентабельності бізнесу; 3) аналіз податкового стану бізнесу; 4) конкурентний аналіз фірми з визначенням перспектив її існування, шляхом зіставлення з діяльністю основних конкурентів; 5) перевірка фірми на корупційні ризики. За наявності останніх діловий партнер може відмовитися мати справу з фірмою.

Вияткове місце в структурі *due diligence* посідає права експертиза діяльності фірми з метою виявлення та мінімізації правових ризиків, які можуть загрожувати діяльності бізнесу: пов'язаних із недотриманням чинного законодавства, несплатою податків, використанням договірних схем. Такий аналіз, як правило, здійснюють професіонали – юридичні фірми, які пропонують: експертизу установчих та інших корпоративних документів організації, правову оцінку угод, повноти наявної документації, а також оцінку можливого визнання угоди нікчемною або незаконною та наслідків такого визнання для клієнта; аналіз дебіторської заборгованості та підготовку рекомендацій щодо необхідних дій по кожному з дебіторів; експертизу та правову оцінку документів, що виходять від контрагентів і державних органів, та інші послуги. Не випадково *due diligence* ще називають юридичним аудитом.

Перспективним напрямом діяльності менеджерів зараз стає практика *compliance*. За своєю природою вона тісно

пов'язана з ризик-менеджментом і передбачає напрацювання рекомендацій з управління небезпеками, які виникають через недотримання або навіть нерозуміння принципів добросовісної поведінки на ринку, вимог законодавства, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та самоврядних організацій, кодексів корпоративної поведінки (етики), політики конфіденційності даних, правил використання інсайдерської інформації тощо. До сфери compliance відносять також: протидію легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, шахрайству та корупції, фінансуванню тероризму; розробку документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності фірми чинному законодавству; захист інформаційних мереж та потоків тощо.

Особливої актуальності набуває антикорупційний compliance, спрямований на розслідування порушень антикорупційного законодавства та корпоративних політик компанії, виявлення джерел корупційних ризиків у діяльності фірми та її клієнтів та напрацювання рекомендацій щодо їх усунення.

В Україні практика «комплаєнс» використовується переважно в банківському секторі і трактується як дотримання банком законодавчих актів, ринкових стандартів, а також стандартів і власних внутрішніх документів та процедур. При цьому комплаєнс-ризик визначається як ризик юридичних санкцій, фінансових збитків або втрати репутації внаслідок невиконання банком законодавчих актів, ринкових стандартів, а також внутрішніх стандартів, процедур та документів банку⁶². Практика комплаєнсу впроваджується також у великих компаніях з іноземним капіталом.

У решті випадків використовуються внутрішні регламенти:

- щорічний аудит фінансової звітності – процедура, яка дозволяє упевнитися в прозорості, достовірності та повноті відображених у бухгалтерському обліку операцій, а також зіставити їх з первинними документами. У багатьох компаніях та-

⁶² Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України: Постанова правління Національного банку України від 29 грудня 2014 року № 867. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0867500-14>.

кими є програма 1С або SAP тієї чи іншої версії. Головним завданням фінансового аудиту є підвищення довіри до фінансової звітності компанії;

- Whistle blowing system (WBS) – система зворотного зв'язку, яка дозволяє за допомогою людей, які працюють на підприємстві, ідентифікувати шахрайські дії з боку третіх осіб. WBS – це своєрідний інструмент імплементації політики нетерпимості до будь-якого роду фактів шахрайських дій на підприємстві;

- In-house інструменти: наявність у компанії фінансового контролера, підпорядкованого безпосередньо акціонеру або власнику. Така людина максимально не заангажована, а значить – ефективніша ніж корпоративна служба безпеки, внутрішній фінансовий контролер і внутрішній аудитор, як мінімум, щодо незамиленого погляду.

Внутрішні регламенти дозволяють чітко прописати діяльність кожного співробітника і за необхідності – відстежити її, що важливо у разі розслідуванні фактів шахрайства⁶³.

Практика *forensic* – це діяльність із виявлення ключових господарських ризиків, аналізу та врегулювання фінансово-правових спорів та інших конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами. Суперечності можуть бути спричинені різними поглядами на ведення бізнесу та ризикованими діями, так і підозрами у скоєнні злочинів окремими співробітниками чи навіть організаціями (корупції, шахрайстві, зловживаннях службовим становищем, розкраданні активів компанії тощо). Професійний *forensic*-аудит доцільно здійснювати на постійній основі, включаючи регулярний аналіз бухгалтерської звітності та фінансових операцій фірми, техніко-економічну експертизу всіх інвестиційних проектів фірми. Висновки аудиторів мають бути спрямовані на подолання ризикових ситуацій, які вже є в організації, а також на запобігання майбутніх ризиків шляхом розроблення загальнодержавної ан-

⁶³ Ковбель А. Шахрайство всередині компанії. Як захиститися? URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shahraystvo-vsereдини-kompaniji-yak-zahistitися-50009055.html>

тикорупційної нормативно-правової бази, створення систем внутрішнього контролю зловживань на підприємстві, проведення регулярного фінансового аудиту.

Для великих фірм нагальною стає практика *investor relations* – правової підтримки взаємодії з інвесторами та упередження недружнього збагачення учасників інвестиційного проекту. Пріоритетним є встановлення ефективних комунікацій із тими інвесторами, які можуть позитивно впливати на ринкову вартість фірми. В американських фірмах, наприклад, за відносини з інвесторами відповідають головний виконавчий директор (CEO) та головний фінансовий директор (CFO). Водночас створюються спеціальні відділи (департаменти), які займаються аналізом запитів, вивченням та розкриттям фінансової інформації та фінансової політики фірми акціонерам, інвесторам, представникам фондових бірж, інвестиційним аналітикам та іншим зацікавленим особам.

Не менш важливою є й практика *government relations (GR)* – встановлення взаємодії з органами державної влади з метою успішної діяльності фірми та реалізації підприємницьких проектів. Такі функції можуть виконувати керівник фірми (генеральний директор, голова ради директорів), юрист фірми і навіть PR-менеджер – за умови обізнаності щодо певних нормативних актів, наявності умінь та досвіду ефективних комунікацій із державними органами, виявлення адміністративних та політичних загроз фірми. Але у європейських країнах більшість великих фірм дійшли висновку про необхідність концентрації такої роботи в руках однієї людини – GR-менеджера чи навіть департаменту GR. На професіоналів із GR покладаються: аналіз політичного середовища фірми з виявленням основних факторів впливу на її діяльність, відстеження законодавчих та політичних змін у суспільстві, організацію зустрічей із представниками державних установ, просування соціально значущих проектів, формування позитивного іміджу фірми в урядових колах, участь у суспільно-політичних програмах. Разом із цим у публікаціях інколи пишуть про такі начебто ефективні методи впливу на органи влади GR-фахівця, як: маніпуляції з даними

соціологічних опитувань; корупція; відкоти – залежно від моделі GR та особливостей ведення бізнесу у західних і східних країнах⁶⁴.

В Україні практика government relations лише починає розвиватися. Створено Українську асоціацію професіоналів у сфері GR та лобістів. Найбільш відомою GR-компанією є Ukrainian Government Relations Consulting. Вона займається взаємодією з центральними органами державної влади: Адміністрацією Президента України, Кабінетом Міністрів України, Верховною Радою України. Надає консультації з приводу якісного співробітництва з органами державної влади, а також забезпечує повний спектр послуг із представлення інтересів клієнта в органах державної влади України.

Зрозуміло, що всі ці напрями діяльності потребують високої кваліфікації виконавців, тому можуть передаватися за договором аутсорсингу юридичним фірмам. Це має, по-перше, професійний сенс: юридична фірма як аутсорсер пропонує послугу з надання свого персоналу для виконання певного обсягу робіт на користь організації-замовника. Йдеться насамперед про різноманітні юридичні послуги (консультаційні, із представництва інтересів, підготовки документів або звітності тощо), на яких юридична фірма спеціалізується, а юристи мають відповідний професійний досвід. Замовник при цьому одержує можливість постійного кваліфікованого обслуговування протягом усього терміну договору; по-друге, економічний сенс: замовник може скоротити свої витрати, оптимізувати оподаткування, зберегти кадрові ресурси для виконання інших видів робіт.

⁶⁴ Government Relations. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Government_Relations.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке юридичні інновації та інновації в юридичному бізнесі?
2. Навіщо розробляти корпоративну правову стратегію? Виникнення яких правових ризиків має упередити розроблення такої стратегії?
3. Які з правових стратегій спрямовуються на подолання правових ризиків, а які стратегії – на розвиток бізнес-організації?
4. Як провести due diligence? Визначте сутність і мету due diligence.
5. У чому сутність compliance? Який зв'язок цієї практики з ризик-менеджментом?
6. Що таке практика forensic? Які фінансово-правові спори та конфліктні ситуації можуть виникати між діловими партнерами?
7. Як організувати investor relations – правову підтримку взаємодії з інвесторами та упередження недружнього збагачення учасників інвестиційного проекту?
8. Як організувати government relations – взаємодію менеджерів фірми з органами державної влади в процесі реалізації підприємницьких проектів?
9. Наскільки актуальним для українського бізнесу є запровадження у фірмах посади GR-менеджера?

Навчальне видання

Електронне видання

ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна

**СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. В. Русанова*
Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*