

С.М. ВОЙТ, В.А. ТКАЧЕНКО, Б.І. ХОЛОД

Концепти оптимізації інноваційного менеджменту

МОНОГРАФІЯ

Дніпропетровськ
МОНОЛИТ
2016

УДК 330.341.1:332.14
ББК 65.5(4Укр)
В 65

Р е ц е н з е н т и:

- І.О. Іртишева – д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу і дизайну, Міжнародний університет бізнесу і права;
В.І. Пила – д.е.н., професор, головний науковий співробітник відділу державної інвестиційної політики та інноваційного розвитку, Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економічного розвитку і торгівлі України;
М.В. Жук – д.е.н., професор, проректор. «Банковні інститут висока школа а.с.», м. Прага.

За науковою редакцією доктора економічних наук, професора,
В.А. Ткаченка

Войт С.М.

В65 Концепти оптимізації інноваційного менеджменту: монографія / С. М. Войт, В.А. Ткаченко, Б.І. Холод; за наук. ред. д.е.н., проф., В.А. Ткаченка.– Дніпропетровськ: ДУАН, Монолит, 2016.– 220 с.

ISBN 978-617-7369-03-4

В умовах сучасної кризи управління інноваційний менеджмент надзвичайно актуальний. Оптимізаційною складовою професійного підходу до управління є використання інформаційних систем на підприємстві. Застосування таких систем, з одного боку, визначається цілями і завданнями управління. З іншого боку, сам процес прийняття управлінських рішень, щоб бути інформаційно сумісним, повинен бути технологічним, тобто уявленим у вигляді регламентованої послідовності дій. Ринок консалтингових послуг, пов'язаних з розробкою і впровадженням технологічних механізмів управління підприємствами бурхливо розвивається. А такого роду послуги стають все більш затребуваними вже на етапі розробки та затвердження бізнес-концепції інвестором. Проте в даний час гостро відчувається відсутність науково-методичних публікацій, що деталізують сам механізм управління до рівня конкретних умінь і навичок. Інформація такого роду відноситься, як правило, до категорії «ноу хау» і становить конкурентну перевагу консультантів.

УДК 330.341.1:332.14
ББК 65.5(4Укр)

© С.М. Войт,
В.А. Ткаченко,
Б.І. Холод, 2016

ISBN 978-617-7369-03-4

ВСТУП

Технічне переозброєння і прогресивна структурна перебудова економіки на основі використання новітніх інноваційних технологій (у тому числі нанотехнологій, біотехнологій тощо) є найважливішими умовами ефективного інноваційного розвитку країни та зростання конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Все це дозволить зменшити залежність рівня і темпів соціально-економічного розвитку країни від одержуваних доходів в наслідок експорту сировинних ресурсів і дійсно здійснити структурну перебудову вітчизняної економіки, про необхідність якої говориться вже дуже давно. Важливо також і те, що в результаті цього покращиться імідж держави, яку поки ще нерідко ототожнюють з сировинним придатком розвиненого світу. Таким чином, в цілому світовий досвід дійсно свідчить про те, що зростання інвестицій в інноваційні сфери економіки сприяють прискореному розвитку народно-господарського комплексу країни і підвищенню середнього рівня життя населення.

Враховуючи, що США, Канада, Японія, країни ЄС у зв'язку з подіями на Україні застосовують проти Росії так звані економічні санкції, що негативно позначається на темпах зростання вітчизняної економіки, на думку авторів, не будь-яка модель модернізації ефективна в цих умовах господарювання. Очевидно, що особливо ефективним варіантом буде імпортозаміщуюча модель модернізації, про що неодноразово говорилося останнім часом. Оскільки процес модернізації включає безліч чинників і напрямків, імпортозаміщення слід розглядати не тільки в загальному, але і в різних аспектах і відносинах, у тому числі і з позиції ефективного розвитку окремих галузей і регіонів. Таким чином, при здійсненні модернізації велике значення має також облік регіональних і галузевих особливостей.

Однак, незважаючи на те, що про необхідність модернізації як основи зростання конкурентоспроможності економіки говориться давно, реальні результати цього процесу ще дуже далекі від необхідних стандартів. Недостатньо високі темпи цього процесу пов'язані з низкою факторів, у тому числі з обмеженими ресурсами і резервами модернізації [1]. Як відомо, для здійснення структурної

перебудови і технічного переозброєння економіки потрібні значні ресурси: фінансові, матеріальні, інноваційні, трудові. Звідки їх взяти?

Досвід держав, ефективно модернізувати свою економіку, свідчить про те, що нерідко найважливішою умовою успішної модернізації є іноземні інвестиції. Так, наприклад, в комуністичний Китай вже не одне десятиліття вкладаються значні кошти з-за кордону (тільки з США в цілому туди останнім часом надійшли десятки млрд доларів). У Чилі, що реформує свою економіку на основі монетарних принципів ще з часів правління генерала Піночета, також надійшли значні обсяги іноземних інвестицій [3].

У цьому зв'язку можна згадати щодо досить швидкому післявоєнному відновленні зруйнованої війною економіки низки європейських країн внаслідок фінансової допомоги на основі реалізації плану Маршалла. Однак, незважаючи на зусилля, що робляться, на жаль іноземні інвестиції не зіграли тієї ролі, яку від них очікували. В умовах світової фінансово-економічної кризи можливості використання зарубіжних інвестицій як одного з найважливіших джерел здійснення модернізації і структурної перебудови економіки ще більш скоротилися, оскільки значно зменшилися обсяги наявних на міжнародному фінансовому ринку вільних грошових коштів. Крім того, слід мати на увазі, що використання зарубіжних джерел як основи модернізації народногосподарського комплексу поряд з очевидними позитивними наслідками мають і негативні.

Так, наприклад, нові індустріальні країни — Аргентина, Бразилія та Мексика для здійснення індустріалізації і технічного переозброєння своїх економік переважно в 70-і роки XX століття здійснили позики величезних фінансово-кредитних коштів — у підсумку кожна країна в цілому повинна більше 100 млрд доларів, а разом ці три держави повинні розвиненим країнам більш 330 млрд доларів. Внаслідок цього дані країни впродовж останніх десятиліть були найбільшими у світі боржниками (а в недалекому минулому подібна ситуація мала місце і в Південній Кореї), через що в них нерідко спостерігалася висока інфляція, значна девальвація національної валюти, соціально-економічна та політична нестабільність [4].

Для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та економічної ефективності економіки велике значення має також розробка теоретичних проблем вивчення впливу структурної перебудови і технічного переозброєння виробництва на зростання його ефективності при ринкових відносинах. У цьому зв'язку зауважи-

мо, що проблемами економічного зростання, виявлення різних стадій, етапів економічного розвитку займалися великі вітчизняні та зарубіжні вчені. Поряд з широко відомими у нас в країні формаційним і цивілізаційним підходами за кордоном багато уваги приділяється й іншим науковим концепціям, наприклад процесу руху економіки від аграрної до індустріальної і постіндустріальної стадіям. Однією з найновіших і відомих теорій економічного розвитку, розвиваємої, зокрема, найбільшим у світі фахівцем в області аналізу явища конкурентоспроможності продукції Майклом Портером, є наступна [61].

Економічне зростання являє собою рух в бік ускладнення джерел конкурентних переваг і зміцнення позицій у високоефективних галузях і сегментах народногосподарського комплексу. Даний процес супроводжується швидким зростанням ефективності всієї економіки. Рівні економічного розвитку різних країн можна представити у вигляді деякого ряду стадій розвитку конкуренції. Ці стадії розрізняються по специфічних джерелах досягнення конкурентоспроможності на світовому ринку, а також за видами і ступеня розвитку успішно функціонуючих галузей. Враховуючи, що питанням підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств як основі вирішення економічних, соціальних і демографічних проблем країни приділяється в даний час першорядне значення, має сенс стадії конкурентоспроможності розглянути докладніше [61].

Виділяють чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, що відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, визначальним її розвиток в окремі періоди часу:

- 1) фактори виробництва;
- 2) інвестиції;
- 3) нововведення;
- 4) багатство.

На трьох перших стадіях відбувається зростання конкурентоспроможності національної економіки, що, як правило, поєднується з ростом добробуту. Четверта стадія означає поступове уповільнення зростання і, в кінцевому рахунку, спад. У відповідності з даним підходом здійснюють класифікацію окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їх індустрії у світовому господарстві.

Жодна країна, по суті, не минула першу з перерахованих чотирьох стадій розвитку економіки, тобто стадії розвитку конкурентоспроможності на основі факторів виробництва. В даний час на цій

стадії знаходяться майже всі країни, що розвиваються, а також пост-соціалістичні країни [3]. Те ж саме можна сказати про деякі країни (Канада, Австралія) з високим рівнем добробуту, що володіють значними природними багатствами.

Оскільки країна знаходиться в даний час на першій стадії, охарактеризуємо її докладніше. На даній стадії практично всі національні галузі, успішно діючи на світовому ринку, досягають своїх переваг у конкурентній боротьбі майже виключно завдяки основним факторам виробництва; природних ресурсів або надлишкової і дешевої робочої сили. Економіка на цій стадії вельми чутлива до світових економічних криз і зміни валютних курсів, які призводять до коливань попиту і відносних цін. Вона також виявляється надзвичайно вразливою в разі втрати наявних факторів і швидко мінливого лідерства галузей.

Як свідчить світовий досвід, володіння великими запасами природних ресурсів хоча і може забезпечити високий дохід на душу населення протягом досить тривалого періоду, однак воно не є достатньою підставою для стійкого зростання ефективності економіки, необхідність якого у своїх виступах постійно згадує Президент. Тому лише деякі країни зуміли подолати цю першу стадію факторів виробництва.

На другій стадії конкурентна перевага економіки базується на готовності і здатності національних фірм до агресивного інвестування. Фірми вкладають кошти в сучасне, ефективне обладнання і технологію, яке можна придбати на світовому ринку. Інвестиції також направляються на покупку ліцензій і створення спільних підприємств. Причому, нерідко придбані техніка і технологія на покоління відстають від кращих світових зразків, так як лідери міжнародної конкуренції намагаються не продавати техніку останнього покоління. У післявоєнний період на другу стадію вдалося перейти Японії і пізніше — Південній Кореї. В економіці Тайваню, Сінгапуру, Іспанії і в меншій мірі Бразилії присутні лише деякі ознаки досягнення стадії інвестицій, причому не всі країни, що розвиваються в цьому напрямку, процвітають [3].

Наша країна теж пішла цим шляхом, проте поки великих успіхів домогтися їй не вдалося. Наведемо деякі факти. Хоча ще в часи горбачовської перебудови вперше почали створюватися спільні підприємства (СП) на території нашої країни, в даний час в порівняльному аспекті створено відносно небагато спільних підприємств. Немає і того припливу іноземних інвестицій, на який перший час

розраховували теоретики, на початку монетарної реформи (на початку 90-х років минулого, XX століття).

І справа не тільки в порівняно невеликих обсягах іноземних інвестицій. 3-за кордону інвестиції в основному вкладаються не в ключові галузі економіки (машинобудування, сільське господарство, галузі виробничої інфраструктури) і навіть не в галузі, які є «плюсами» зростання, а переважно в сировинні галузі і харчові.

Важливо і те, що процес залучення іноземних інвестицій в регіони здійснюється нерівномірно. Зарубіжний капітал переважно концентрується в центрі.

У цьому зв'язку виникає питання, а чи так вже нам треба було вибирати цей варіант розвитку, тим більше що поряд з певними плюсами йому притаманні і суттєві недоліки. Перш за все, це можлива висока зовнішня державна заборгованість внаслідок цього.

На думку авторів, набагато ефективніше вибрати інший шлях — перейти з першої відразу на третю стадію, тим більше що такий досвід у світовій практиці вже є. Хороший приклад тому — Італія, де зазнали невдачі всі спроби слідувати інвестиційній моделі розвитку. У 60-і роки XX століття Італія зробила стрибок від першої стадії факторів відразу до третьої стадії нововведень. За темпами зростання економіки вона поступалася лише Японії [2]. Здатність економіки уникнути другої стадії інвестування і, тим не менш, успішно розвиватися, вимагає наявності в історичному минулому країни тривалих періодів індустріальної активності, що залишили слід в національній системі освіти, виробничих навичках і т.п.

Але все це мало місце в історії не тільки Італії. Таким чином, економіка, спираючись на основні фактори, через певний період може безпосередньо перейти до третьої стадії нововведень, минаючи другу стадію інвестування. У нас для цього є всі підстави. Дійсно, однією з особливостей третій стадії нововведень є те, що національні фірми не тільки застосовують і покращують іноземну техніку і технологію, але й створюють нові. Нагадаємо в зв'язку з цим, що ще в соціалістичний період було чимало галузей і видів виробництва, що займають провідні позиції у світі за рівнем технічної оснащеності. Таким чином, за деякими параметрами ми вже знаходимося на третій стадії (тут зайво додати, що розглянута тут теорія про стадіях економічного розвитку, як і будь-яка інша теорія, відображає дійсність лише з деякою мірою умовності — в реальності зазвичай в економіці будь-якої досить розвиненої країни одночасно

можна знайти елементи, характерні для різних стадій, тому розглянута нами теорія застосовна лише в цілому, при виявленні сутності процесу).

Необхідно ще раз констатувати, що природний, звичайний для багатьох країн, варіант переходу від першої стадії факторів до другої стадії інвестування у нас, як уже було показано, за великим рахунком не здійснюється. Головною причиною цього є, швидше за все, боязнь західних бізнесменів вкладати великі капітали в нестабільну українську економіку. До того ж не слід забувати, що вливання у великих масштабах інвестицій з-за кордону зазвичай поряд з позитивними призводять і до негативних наслідків, насамперед до зростання зовнішньої заборгованості, тягар якої, як правило, лягає на населення. У цьому зв'язку більш привабливим є шлях переходу від першої стадії факторів відразу до третьої стадії нововведень, міняючи другу стадію інвестування (точніше, використавши лише деякі елементи, властиві цій стадії, тому що повністю її «перескочити» не вдасться), тим більше що вже схожий стрибок доводилося долати — процес індустріалізації в післяреволюційний період, а в даний час до того ж є чимало новітніх наукомістких виробництв. Від запропонованого варіанту розвитку особливо виграють регіони з традиційно високим наукомістким потенціалом.

Як би там не було, в країну навряд чи в осяжному майбутньому з-за кордону потечуть значні інвестиції. Ще менше надії на те, що в країну прийдуть якісні інвестиції у вигляді нових технологій та інновацій — відомо, що багато провідних країн і, насамперед, США, перешкоджають проникненню в неї інвестицій інноваційного характеру. Сказане, однак, зовсім не означає, що взагалі слід відмовитися від зарубіжних інвестицій — зрозуміло, немає, але, по-перше, завжди слід враховувати їх ефективність та інноваційну новизну і, по-друге, основну ставку в будь-якому випадку доведеться робити на внутрішні резерви і джерела. Слід додати, що у вітчизняній історії відомі випадки здійснення технічного переозброєння економіки на основі переважно власних джерел — це всесоюзні сталінські лотеї та випуски облігаційних позик, а також індустріалізація радянської економіки 30-х років XX століття, здійснена в значній мірі за рахунок перекачування фінансових ресурсів з сільського господарства в промисловість [6].

У даній монографії описана послідовність здійснення оптимальних консалтингових заходів щодо залучення інвестицій, супроводу та впровадження інвестиційних проектів на підприємствах, що

є надзвичайно актуальним завданням в умовах розвитку інноваційної економіки.

Реалізація консалтингового — на основі проекту — підходу до залучення інвестицій, проектування, супроводу та впровадження інвестиційних проектів є ключем до вирішення проблеми залучення зарубіжних інвестицій не тільки великого бізнесу, але і середнього, і навіть малого. Європейські асоціації малого та середнього бізнесу включають більш 1200000 компаній. Однак вони практично не є учасниками інвестиційного процесу в Україні, оскільки, як показують дослідження, побоюються можливих ризиків і не мають можливості організувати власне ефективний супровід проектів в Україні. Така ситуація призводить до того, що компанії малого, середнього і навіть великого бізнесу прагнуть інвестувати в «результат», а не в «процес» — у вже структуровані і оцінені підприємства, а не в основні виробничі фонди; в нерухомість, а не в будівництво і т.п., — що істотно уповільнює розвиток інвестиційного процесу (обсяг інвестицій в 2016 р. в розрахунку на одного жителя України, не перевищує 200 \$). Реалізація консалтингового підходу до залучення інвестицій, проектування, супроводу та впровадження інвестиційних проектів, аж до досягнення кінцевого результату, на який розраховує інвестор і що вкрай важливо для економіки України, сприятиме вирішенню зазначених проблем та якісному зростанню потоку інвестицій. Консалтинговий підхід дозволяє оптимізувати управління приватизаційними процесами, пропонує реальний механізм його реалізації, відсутній в даний час.

Даний підхід до управління дозволить:

- надати закордонним компаніям наочні і зрозумілі механізми здійснення їх інвестиційних цілей;

- акумулювати інвестиції зарубіжних асоціацій малих і середніх компаній, робота з якими в даний момент не проводиться;

- поліпшити імідж інвестиційного потенціалу вітчизняних підприємств перед потенційними іноземними інвесторами;

- підвищити ефективність внутрішнього інвестування, зокрема, шляхом розробки нового типу гарантій для банківського кредитування підприємств «під договір консалтингового супроводу проекту»;

- підвищити інвестиційну привабливість і цінову вартість приватизованих об'єктів;

- контролювати процес легалізації тіньового капіталу та ін.

Реалізація консалтингового підходу до управління вимагає вдосконалення процесу підготовки базових фахівців — майбутніх про-

фесійних менеджерів-консультантів супроводу та впровадження інвестиційних проектів.

Публікація сприятиме формуванню нового бачення розвитку інвестиційних процесів в Україні.

У сучасній літературі наводиться багато визначень поняття «проект», але, за своєю структурою, вони практично всі враховують такі характерні особливості, як:

1. Одноразова сукупність дій і завдань.
2. Чіткість цілей, які повинні бути досягнуті з одночасним дотриманням певних технічних, економічних та інших вимог.
3. Певний термін початку і закінчення.
4. Обмеженість ресурсів.
5. Унікальність мети та умов її досягнення.
6. Неминучість конфліктів.
7. Реалізація проекту в умовах несприятливого впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

У відповідності з використанням знань з управління проектами, проект — це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів. Виділено наступні особливості:

1. Тимчасовість проекту.
2. Унікальні продукти, послуги та результати.
3. Послідовність розробки та реалізації.

Відзначається, що проект має три основні властивості: унікальність місії, тимчасовий характер, позначений певним часом початку і закінчення, невизначеність, як зміни в оточенні проекту і ризику. Проект — це зобов'язання створити цінність, додану вартість.

Практично у всіх джерелах, присвячених проектному аналізу, наведені свої класифікації проектів. Багато в чому вони перетинаються, в чомусь доповнюють один одного. Очевидно, що, в міру розвитку цієї науки, ознаки класифікації будуть змінюватися і доповнюватися новими. За наявними на сьогоднішній момент даними, була побудована зведена таблиця ознак класифікації проектів (табл. 0.1).

Проект, за визначенням, є унікальним і ця унікальність характеризується індивідуальним, характерним тільки для даного проекту, набором ознак і фактів класифікації. Проводячи декомпозицію за факторами, визначаємо його приватні особливості, їх взаємозв'язок між собою, що є першим етапом вироблення системи реалізації даного проекту. Наприклад, до наведеної класифікації (табл. 0.1) був складений наступний код проекту: 1.1 - 2.3 - 3.1 - 4.1 - 5.2 - 6.1 - 7.1 - 8.1 - 9.1 - 10.1.

Класифікація проектів

Ознаки класифікації	Фактори класифікації
1. Характер внесених змін	1.1. Оперативні 1.2. Стратегічні
2. Сфери діяльності	2.1. Технічний 2.2. Організаційний 2.3. Економічний 2.4. Змішаний 2.5. Соціальний
3. Масштаб	3.1. Монопроект. 3.2. Мультипроект. 3.3. Мегапроект.
4. Складність реалізації	4.1. Унікальні
5. Тривалість	5.1. Короткострокові (до 1-го року) 5.2. Середньострокові. (1-3 роки) 5.3. Довгострокові (> 3 років)
6. Обсяг фінансування	6.1. Малі (< 10—15 млн. \$). 6.2. Великі (> 15 млн. \$).
7. Призначення	7.1. Інвестиційний 7.2. Інноваційний 7.3. Науково-дослідний 7.4. Навчально-освітній 7.5. Змішаний
8. Зона дій	8.1. Локальний — в межах окремого населеного пункту 8.2. Регіональний 8.3. Міжрегіональний 8.4. Міжнародний
9. Кількість задіяних організацій	9.1. Однофункційні 9.2. Багатофункціональний
10. Вимоги до якості	10.1. С Стандартні 10.2. З особливими вимогами

Наявність такого коду дозволяє на етапі розробки плану проекту та управління його реалізацією врахувати конкретні особливості.

Розглядаючи визначення проекту та класифікацію, позначають стабільні якості кожного проекту, проте проект є динамічним, тоб-

то, змінює свої кількісні та якісні параметри з часом, рухаючись по траєкторії свого життєвого циклу (ЖЦП). Проект за час свого існування проходить кілька фаз, які, у своїй впорядкованій послідовності, формують життєвий цикл проекту. У деяких літературних джерелах простежуються окремі неспівпадиння підходів до визначення як етапів, так і тривалості життєвого циклу, особливо це стосується завершального етапу.

В роботі [83] відзначається, що життєвий шлях програми чи проекту не слід плутати з життєвим циклом продукту і з життєвим циклом підприємства. Раніше, в роботі [7] розглядалися питання «ієрархії» життєвих циклів товару, технології, організації. В результаті, робиться висновок про те, що підтримка траєкторії життєвого циклу на непродуктивних етапах — розвиток, зрілість — можливо як результат комплексної стратегії управління чергуванням циклів інвестиційних та інноваційних проектів, що забезпечують нові технології — екстенсивне — і нарощування виробничих потужностей — інтенсивне — розвитку організації. Таким чином, проект розглядається як інструмент забезпечення стійкого стану організації на репродуктивних етапах її життєвого циклу.

У роботі [6] виділяються наступні фази проекту:

- фаза задуму;
- фаза проектування;
- фаза реалізації;
- фаза закінчення.

Згідно Керівництву до зводу знань з управління проектами (ANSI / PMI 99-001-2004), наведена послідовність фаз в ЖЦП (рис. 0.1).

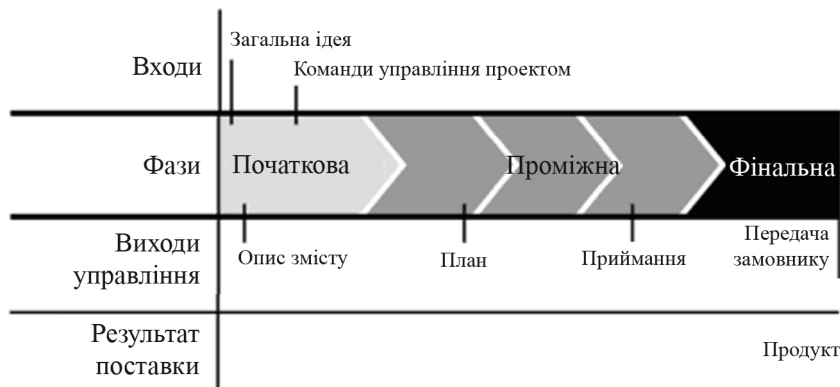


Рис. 0.1. Звичайна послідовність фаз ЖЦП

Там же підкреслюється, що проекти є засобом організації операцій, які не можуть бути проведені в рамках звичайної діяльності організації, таким чином, проекти часто використовуються як засіб виконання стратегічного плану організації. Тому вкрай важливо встановити взаємозв'язок між ЖЦ проекту і ЖЦ продукту і кордон, коли закінчується управління проектом і починається управління операційною діяльністю. У визначенні ЖЦП слід вказати, які перехідні операції при завершенні проекту включаються в нього, щоб зв'язати проект з поточною операційною діяльністю організації, яка, в подальшому, використовує продукт проекту (рис. 0.2).

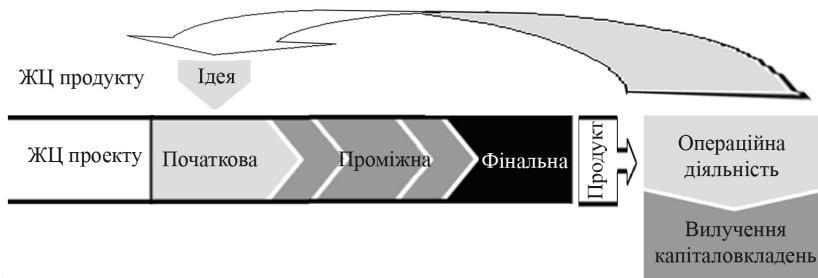


Рис. 0.2. Відносини між ЖЦ проекту та продукту

При таких відносинах ЖЦ проекту та продукту слід звернути увагу на те, коли формулюється позитивний грошовий потік від комерційного використання продукту. Тут можуть бути кілька варіантів:

1. Період комерційного використання збігається (не перевищує) ЖЦ проекту. Паралельна схема.
2. Період комерційного використання частково збігається з ЖЦ проекту. Паралельно-послідовна схема.
3. Період комерційного використання слідує відразу за завершенням ЖЦ проекту. Послідовна схема.

Відповідно з цією особливістю, слід доповнити табл. 0.1 класифікації проектів (табл. 0.2).

Таблиця 0.2

Класифікація проектів

Ознаки класифікації	Фактори класифікації
11. Економічний ефект від проекту	11.1. По його завершенню 11.2. Від операційної діяльності

Ця особливість проекту є досить важливою при розрахунку показників економічної ефективності, тому визначає розподіл грошових потоків за часовими періодами.

У загальному вигляді, ЖЦ проекту є вихідною складовою частиною ЖЦ продукту, що наочно показано на рис. 0.3.

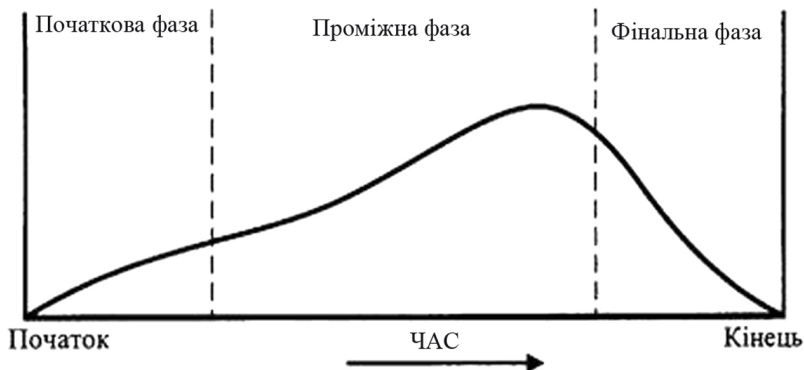


Рис. 0.3. Життєвий цикл проекту як складова частина ЖЦ продукту і етапи їх розвитку

Розглянута класифікація фаз життєвого циклу проектів є типовою для будь-яких проектів — найчастіше, це інвестиційні проекти, пов'язані зі створенням нових виробництв на базі існуючих технологій, розширення існуючих виробничих потужностей підприємства, тобто, інвестиції, що забезпечують випуск продукції, яка якісно істотно не відрізняється від тієї, яка присутня на ринку.

Дещо інша ситуація виникає, коли мова заходить про інноваційні проекти.

В цілому, інноваційний проект являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки.

Класифікація інноваційних проектів (табл. 0.3), очевидно, частково дублює наведену вище (табл. 0.1). Щоб не повторювати існуючі ознаки класифікації, доповнимо зазначену таблицю пунктами, наступними за п. 11, які відповідають інноваційним проектам. За основу взята класифікація, наведена в джерелі [121].

Також виділяють характерні об'єкти в трактуванні ЖЦ інноваційного проекту [120], ці особливості стосуються інвестиційної фази (рис. 0.4). Життєвий цикл інноваційного проекту починається з фу-

Класифікація інноваційних проектів

Ознаки класифікації	Фактори класифікації
12. Рівень науково-технічної значущості	12.1. Модернізаційний 12.2. Новаторський (поліпшують інновації) 12.3. Випереджальне (базисні інновації) 12.4. Піонерський (базисні інновації)
13. Характер інноваційної діяльності	13.1. Дослідницькі 13.2. Науково-технічні 13.3. Пов'язані з модернізацією та оновленням виробничого апарату 13.4. Проекти системного оновлення підприємства
14. Тип інновацій	14.1. Новий продукт 14.2. Новий метод виробництва 14.3. Новий ринок 14.4. Нове джерело сировини 14.5. Нова структура управління
15. Форма задоволених потреб	15.1. Існуючі потреби 15.2. Формування нових потреб

ндаментальних досліджень, передбачає прикладні та дослідно-конструкторські розробки. Потім починається освоєння промислового виробництва нових виробів (випробування і підготовка виробництва). Наступним етапом є процес безпосередньо промислового виробництва та реалізації продукту проекту. За виробництвом інновацій варто їх використання кінцевим споживачем, з наданням послуг з налагодження, обслуговування, навчання персоналу. Кожна фаза розробки і реалізації інноваційного проекту має свої цілі і завдання.

Інноваційні проекти характеризуються високою невизначеністю на всіх стадіях інноваційного циклу. Успішно пройшли стадії випробувань і впровадження у виробництво можуть бути не прийнятні ринком, і виробництво має бути припинено. Багато проектів дають обнадійливі результати на першій стадії розробки, що, однак, не гарантує від появи в конкурентів більш перспективної новинки.

Згідно сучасним визначенням, управління програмами на підприємстві — це вміння направляти ресурси, знання та навички і



Рис. 0.4. Зміст фаз життєвого циклу інноваційного проекту

керувати ними в ході ефективного розгортання низки проектів, в сукупності своїй призначених для збільшення цінності. Звертається увага, що ключем до успіху є інтеграція механізмів реалізації програм і проектів зі структурами, процесами і системами підприємства. Очевидно, що так воно повинно і бути, так як і програми, і проекти реалізуються в системі конкретної організації, і ця система (виробнича і організаційно-управлінська) повинна бути пристосо-

вана для роботи в нових умовах — орієнтуватися на реалізацію конкретних, довготривалих цільових програм, продуктом діяльності яких є проекти як результат діяльності і засіб забезпечення ефективного розвитку організації.

При, здавалося б, видимому розходженні між процесами управління проектами та програмами, навіть у спеціальній літературі [1, 35, 38] звертається увага, що кордони між проектом та програмою залишаються розмитими. Так як ці питання є важливими для подальших досліджень, зупинимося на визначенні цих відмінностей.

Властивості характерні для програм:

1. Програму можна визначити як сукупність проектів або проект, відрізняється особливою складністю створюваної продукції та/або методів управління його здійсненням.

Відповідно, програми є підсистемами першого рівня, а проекти являють собою частину програм.

2. Група взаємопов'язаних проектів, що реалізуються послідовно і для досягнення спільної мети. Конкретні проекти всередині програми можуть мати приватні цілі, але в сукупності вони слугують досягненню цілі програми.

3. Програма — це група проектів, управління якими для отримання прибутку здійснюється в комплексі, оскільки, за умови індивідуального управління, ці прибутки будуть недостатні.

4. Орієнтація програм на досягнення цілей розвитку, а проектів — цілей досягнення (створення).

Стратегічна програма — це координуючий адресний документ, який економічно і науково обґрунтований системою пов'язаних між собою і націлених на досягнення спільної мети різнобічних заходів.

Цільова програма — структурована сукупність графа «цілі-стратегії — заходи» та набір характеристик, які пов'язані з цією структурою.

5. Проект — основний захід. У спеціальній літературі також зустрічається двояко розуміється термін «програма». По-перше, цей термін може використовуватися як синонім проекту. При такій інтерпретації програми розуміються як проекти, реалізовані з деякими цілями. По-друге, програма іноді розглядається в якості інструментарію для виконання проектів.

6. Програми — це заплановані практичні дії для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Програми та стратегії співвідносяться як частина і ціле, тобто, стратегію можна представити системою програм.

7. Для здійснення основних стратегій, вирішення нових, перспективних, масштабних проблем, ув'язування планів різного функціонального призначення в рамках компанії формуються і реалізуються спеціальні цільові комплексні програми. Вони складаються з конкретних пунктів.

Сукупний аналіз наведеної вибірки визначень дозволяє виділити зустрічаються в них протиріччя і загальні характеристики у визначенні поняття «програма».

Дуже часто у визначеннях, п.п. 1, 5, «проект» і «програма» розглядаються як синоніми, але, як показує зіставлення основних ознак по кожному з них, існують відмінності, які більш переконливо свідчать про те, що ці поняття не можуть бути синонімами.

У визначенні п. 2 проект розглядається як група взаємопов'язаних ознак, на що також звертається увага у визначеннях п.п. 3, 7. Однак, у визначенні п. 2 кілька звужене розглядається організаційна послідовність виконання проектів у складі програми, а саме, «реалізованих послідовно». У реальності, рівноправними є три можливі варіанти — послідовний, паралельний, паралельно-послідовний.

У різних формулюваннях, але з однаковим змістом, в більшості наведених визначень відзначається, що програма має орієнтацію на досягнення цілей розвитку, довгострокових стратегічних цілей, основних стратегій.

Практично всі визначення передбачають, що програмні цілі реалізуються через систему проектів, причому реалізація цих проектів у складі програми забезпечує отримання синергетичного ефекту, який відсутній при індивідуальному виконанні цих проектів (визначення п. 3). Властивості, характерні для програм:

1. Програма має конкретну мету, пов'язану з вирішенням проблеми (досягненням певної мети) розвитку і функціонування організації.

2. Програма існує, поки не буде вирішена проблема або досягнута мета.

3. Програма, у міру її реалізації, коригується відповідно до досягнення результатів і змінами у зовнішньому середовищі.

4. Складні програми спрямовані на досягнення декількох окремих результатів, кожен з яких володіє певною цінністю, але сукупна цінність цих результатів вище, в порівнянні з суцільною цінністю окремих результатів (додатковий синергетичний ефект від результатів, досягнутих в системі складної програми).

5. Для реалізації програми задіюються ресурси організації і елементи структури управління, причому фрагмент структури управління, задіяний для реалізації програми, має як розвинені горизонтальні зв'язки взаємодії.

Властивості, характерні для проекту:

1. Проект унікальний за визначенням, як одноразова сукупність дій і завдань.

2. У проекті чітко позначені терміни його виконання.

3. Проект має обмежені ресурси, які виділяються для реалізації даного проекту.

4. Має специфічну організаційну структуру управління.

Наведені визначальні ознаки проекту і програми показують істотні відмінності між ними.

Результатом реалізації проекту є створення фінансового продукту або послуги. Звертається увага, що хоча проекти є тимчасовими, але результати або продукти, отримані завдяки їм, є постійними.

Програма ж — це план дій з виконання важливого для організації стратегічного завдання та координації дій по узгодженій реалізації групи проектів в рамках даної програми.

Формування в організації програм і на їх основі проектів — це результат нової ідеології управління сучасною еволюціонує організацією, діяльність якої орієнтована на перетворення.

Система управліннями програмами та проектами в організації логічно взаємопов'язана між собою і, висловлюючись термінами теорії функціональних систем, взаємодіє отриманню корисного для організації кінцевого результату (рис. 0.5).

Отже, в сучасному розумінні проекти — то, що змінює наш світ: будівництво житлового будинку або промислового об'єкту, програма науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створення нової організації, розробка нової техніки та технології, спорудження корабля, створення кінофільму, розвиток регіону, — це все проекти. Порівняйте це тлумачення з прийнятим до недавнього часу у нас: проект — це документально оформлений план споруди або конструкції. Потрібно знати, що для позначення цього поняття на Заході використовують термін «design». У ряді галузей — таких як авіаційно-космічна або оборонна промисловість, — створювані об'єкти є настільки складними, що робота над ними здійснюється не в складі проектів, а в складі Програм, які можна визначити як сукупність проектів або проект, що відрізняється особливою складністю

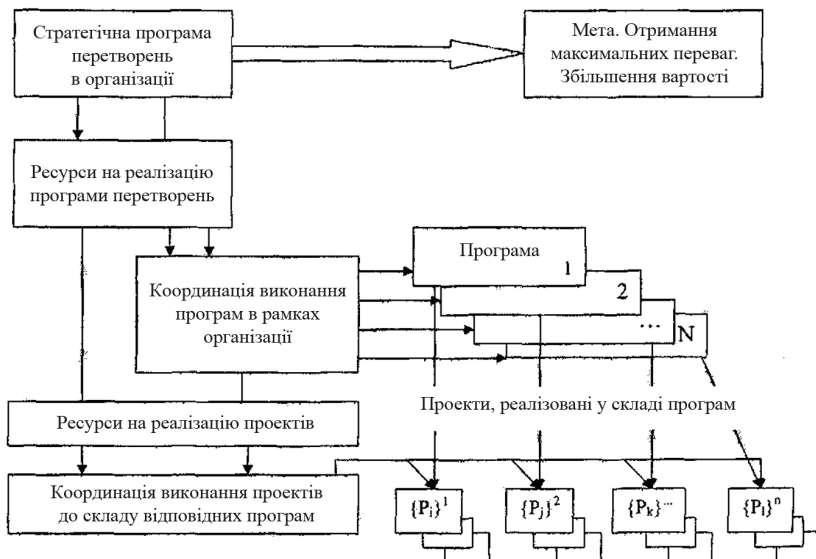


Рис. 0.5. Система програм і проектів у складі організації з реалізації стратегічної програми перетворень

створюваної продукції і / або методів управління його здійсненням. При такому підході термін «проект», як правило, зв'язується з відносно короткостроковими цілями. В даний час в Україні розроблено і реалізується ряд програм розвитку: палива і енергетики, продовольства, транспорту, житла, машинобудування і деякі інші.

Розділ 1.

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА НЕВЕЛИКОМУ ЧИСЛІ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИХ «АНКЛАВІВ»

Забезпечення глобальної конкурентоспроможності України неможливе без інтеграції систем освіти, науки та економіки, а також без інноваційного розвитку регіонів. Високий ступінь централізації і низький рівень залученості вузів у науково-технічну та інноваційну діяльність належать до головних причин низької конкурентоспроможності вітчизняної економіки, формуючи модель інноваційної системи, заснованої на невеликому числі науково технічних «анклавів». Подібна модель нездатна забезпечити масове виробництво інновацій. Вирішення зазначених проблем вимагає посилення ролі регіональних вузів як дослідних, наукових та інноваційних центрів. Реалізація наукового та інноваційного потенціалу вузів можлива завдяки: рефреймінга (переосмисленню їх соціальних функцій), об'єднанню вузів в дослідницькі консорціуми, спеціалізації, переходу на міжнародні стандарти оцінки ефективності науково-технічної роботи.

В Українських засобах масової інформації, публічних виступах політиків і повсякденних розмовах досить часто виробляється стереотип щодо провідних позицій, займаних Україною у сфері науки і освіти. Оптимізм, правда, значно зменшується, коли мова заходить про успіхи в інноваційній сфері. Для фахівців же очевидне значне відставання України не тільки в сфері комерціалізації науково-технічних досягнень, а й у сфері наукового виробництва, а також інтелектуального та кадрового забезпечення інноваційної діяльності. Статистичні дані: індекси наукового цитування, патентна статистика, дані про фінансування досліджень і розробок наочно свідчать про те, що, незважаючи на все ще значну чисельність науково-технічного персоналу, позиції України не тільки у високотехнологічному виробництві, а й у науково-освітній діяльності вельми далекі від лідируючих. І в цьому сенсі самозаспокоїливі міркування про величезний потенціал суспільства, характерні для публічного дискурсу, виглядають, як свідчення неготовності визнавати проблеми і шукати шляхи їх вирішення.

З усього різноманіття релевантної статистичної інформації зупинимося на основних індикаторах технологічної конкурентоспро-

роможності, за якими американські експерти оцінюють потенціал країн, що розвиваються (табл. 1.1). Ці дані не тільки показують існуюче відставання України від провідних індустріально розвинених країн (оскільки в даній методиці 100 балів — то рівень США), але також найвищий рівень конкуренції серед країн. Які, незважаючи на активні інвестиції в інноваційну економіку, за більшістю параметрів якщо не видаляються, то принаймні і не наближаються до світових лідерів. Що стосується України, то з наведених даних видно, що, незважаючи на певні позитивні зрушення, що відбулися за останні 20 років, системний характер вони все-таки не носять і поки не дозволяють говорити про глобальну конкурентоспроможність на світових ринках інновацій.

Очевидно, що державі знову потрібно виробничу сферу почати вважати пріоритетною, якщо можна вважати, що зараз держава це усвідомила, і накреслені перспективи з «тріадами взаємодії», з ефективно функціонуючими національними дослідницькими університетами і т.п. в осяжний час збудуться. Ні для кого не секрет, що інженерна освіта зараз в глибокій кризі і, перш за все, тому, що наше суспільство перестало бути науково-технократичним. Пріоритети різко помінялися у зв'язку з кардинальною реформою освіти, проведеної у зв'язку з реалізацією концепції диверсифікації освіти, розвитку нових рівнів, форм, напрямків підготовки та перепідготовки фахівців, «неозброєним поглядом» видно падіння освітнього рівня нашого народу, чим негайно скористалися усілякі шарлатани. Це виявляється і в проникненні релігії практично в усі сфери нашого життя. Посилюється роль феодальних пережитків, що виключають з суспільної праці потужний контингент населення.

В Інтернеті опублікована, досить об'єктивна таблиця про динаміку змін в якісному і кількісному відношенні людей, покликаних займатися настільки часто наукою інновацій — у виступах всіляких керівників і законодавчих актах, яка наочно демонструє нинішній стан нашої науки та освіти в порівнянні зі світовим не на нашу користь.

Хочеться звернути увагу, що «штатівські» ІТП і дослідники дійсно займаються дослідженнями, розробками і виробництвом по конкретним завданням підприємств та/або в рамках держзамовлення, причому подібні роботи завжди блискуче організовані (у тому числі і в рамках міжнародної кооперації), ритмічно і в достатній мірі фінансуються, як правило, обов'язково доводяться до се-

Таблиця 1.1

Ключові індикатори технологічної конкурентоспроможності окремих країн, що розвиваються (за матеріалами NSF [1, таб. 6-26]), в балах, 100 балів — рівень США

Країна	Національна орієнтація		Соціально-економічна інфраструктура		Технологічна інфраструктура		Виробничі можливості		Загальна оцінка	
	1999	2015	1999	2015	1999	2015	1999	2015	1999	2015
Україна	46,5	23.9	46.9	24,3	66.7	50,1	35.5	23.5	49.0	22.3
Китай	89.0	80.2	55.2	69.7	44.2	62.9	36.9	91.2	54.5	75.8
Індія	74.9	82.9	55.2	62.7	37.7	46.5	43.0	67.6	51.4	64.1
Бразилія	90.9	70.6	65.6	57.2	47.5	38.3	53.6	49.7	62.9	53.1
Індонезія	89.3	70.4	58.9	55.1	28.9	32.2	27.7	49.8	48.9	50.9
Мексика	68.4	75.6	56.8	57.7	28.8	36.1	30.2	57.2	44.7	55.7
Угорщина	95.4	73.2	64.2	76.2	47.4	38.7	40.9	56.2	60.0	60.2
Аргентина	64.3	59.4	75.2	69.4	29.1	34.8	35.8	47.8	50.1	52.2
Малайзія	116.0	97.4	75.8	77.3	39.1	33.5	52.9	62.4	68.4	66.0
Філіппіни	61.7	70.1	68.5	625	28.7	26.4	38.8	50.4	48.5	51.3
ПАР	106.3	70.8	82.9	61.7	26.3	39.5	47.9	43.2	63.4	52.9

рійного впровадження. У нас же в цих показниках левову частку займають дисертації, як тепер все частіше говорять — методологічні. Докторських дисертацій захищається зараз навіть більше, ніж за радянських часів, коли в країні ще була наука на досить пристойному рівні. А тепер в дисертаціях частіше тільки ставляться проблеми, але, як правило, проблем-то й зовсім немає, а присутні філософські міркування, а також заклики і заклинання активно застосовувати моделювання і використовувати системний підхід, а тепер ось ще й займатися інноваціями.

У цьому зв'язку підприємства повинні знайти нові механізми підтримки конкурентоспроможності і активно застосовувати ринкову стратегію на основі використання інформаційних технологій. Активний розвиток інституціонального середовища диктує нові норми поведінки економічних агентів на ринку, і в цій ситуації потрібно новий механізм управління інформаційними ресурсами, побудований у відповідності з базовими положеннями інституціоналізму.

Головним в інформаційному суспільстві стає виробництво не просто інформації, а знань. Для подвоєння знань з початку нашої ери знадобилося 1750 років, друге подвоєння відбулося в 1900 р., третє — в 1950 р, тобто за 50 років цей процес відбувся швидше в 8-10 разів.

За попередніми підрахунками, початок століття ознаменувався «інформаційним вибухом», внаслідок якого обсяг інформації збільшився більш ніж в 30 разів. Інформаційне середовище постійно і різко нарощує «масу», а необхідний обсяг знань для вирішення більшості управлінських завдань з погляду інформаційної визначеності для економічного агента змінюється набагато повільніше. Отже, очевидна демонстрація підвищення витрат на пошук і обробку інформації за аналогією зі стогом сіна (інформаційне середовище) і голкою (необхідний обсяг знань для прийняття рішення).

Ключовим моментом є виникнення нового сектора виробництва — інформації, що передбачає зміни в сферах діяльності, де даний ресурс відіграє визначальну роль. На думку П.Ф. Друкера, «революційні зміни відбуваються в концепціях ... і на чолі ... стоять менеджери з інформації». З погляду інформаційного аспекту менеджменту, необхідно визначитися з головним питанням революційних перетворень сучасності про сенс і призначення інформації [6].

Інформаційне суспільство розглядається як концепція, що визначає головним фактором розвитку суспільства виробництво, використання науково-технічної та іншої інформації.

Проведений В.А. Ткаченко аналіз наслідків інформатизації у сфері трудових відносин дозволяє судити про те, що специфіка трудової діяльності в суспільстві буде володіти рядом відмінних особливостей:

- фізичні переміщення частково будуть замінені інформаційними зв'язками, це зажадає радикальної перебудови виробничого і навчального процесів, значного підвищення культури і свідомості людей, а також вироблення нового контрольно-оцінного апарату;

- через зміни структури економіки та відповідних змін у сфері зайнятості виникне необхідність у перепідготовці великих мас населення; протягом активного життя людина в інформаційному суспільстві змушена буде кілька разів змінювати професію;

- підвищаться вимоги до інтелектуальних і творчих здібностей людини, до його психофізичними характеристиками, виникне проблема безробітних мимоволі, що знаходяться в активному віці, але чий здібності не відповідатимуть новим вимогам;

- постане проблема адекватно високої оплати інтелектуальної праці, готовність до цього представників інших соціальних груп.

Поява нових професій і кваліфікацій і, з іншого боку, можливе зникнення численних професій є процесом об'єктивним, але в умовах інформатизації — ще й рольовим. Поява нових, більш інтелектуальних професій не повинно виключати збереження інформації не тільки про зникаючі технології, але й про соціальні структури, що забезпечували їх реалізацію, — типі людей, їхні стосунки, менталітеті.

Успішне функціонування машинобудівного підприємства залежить від багатьох чинників, в тому числі і від проведення маркетингової комунікаційної діяльності. Враховуючи той факт, що машинобудівні підприємства виділяють значні кошти на функціонування своєї маркетингової комунікаційної системи, тому їм необхідно володіти певним механізмом управління маркетинговою комунікаційною діяльністю. Як свідчать результати проведеного нами маркетингового дослідження, машинобудівні підприємства не на достатньому рівні проводять контроль рівня своєї маркетингової комунікаційної активності, що впливає на результативність діяльності всього машинобудівного підприємства. Потрібно своє-

часно виявляти неактуальні комунікаційні напрями, якими потенційні споживачі не користуються або яким не довіряють, що до-



Рис. 1.1. Алгоритм функціонування маркетингової комунікаційної політики машинобудівного підприємства в інформаційному середовищі

зволить підприємствам своєчасно перерозподілити кошти на актуальні комунікаційні напрями маркетингової комунікаційної системи, що звичайно позитивно позначиться на результатах економічної та комунікаційної діяльності підприємства (рис. 1.1).

На рис. 1.1 відображено модель впливу інформаційного середовища машинобудівного підприємства, в якому діють формальні та неформальні маркетингові комунікації, на формування особистісних потреб споживача та прийняття ним рішень на користь того чи іншого товару.

Ці потреби формуються в залежності від знань, якими володіє споживач та іншими когнітивними сутностями, здатними стимулювати його творчу активність. В даному випадку, інформаційне

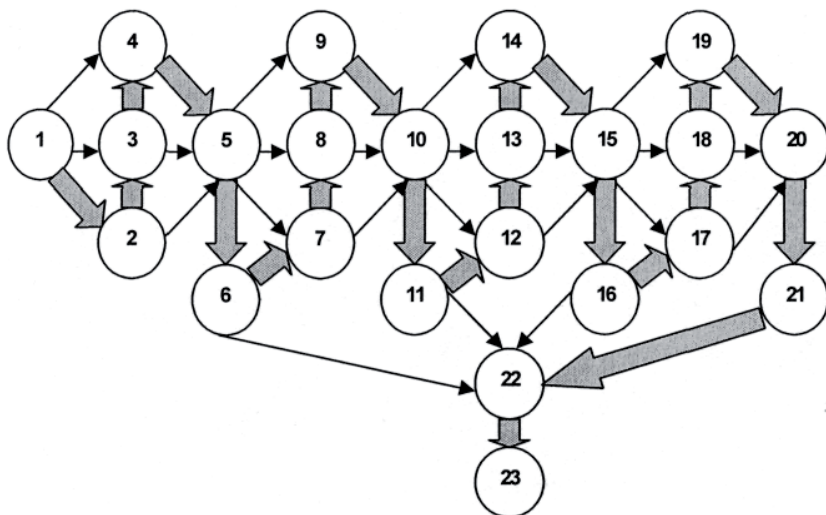


Рис. 1.2. Комплексна багатоваріантна логістична модель ефективного управління підприємством на засадах упровадження маркетингового механізму

- > — хід подій в довільній формі за умов усталеного маркетингового механізму діяльності підприємства;
 —————> — бажаний перебіг подій під час упровадження маркетингового механізму діяльності підприємства

Умовні позначки робіт: 1 — збір інформації; 2 — характеристика маркетингового середовища; 3 — вивчення платоспроможного попиту; 4 — опис ринкового потенціалу підприємства; 5 — здійснення маркетингових досліджень; 6 — оцінка ефективності досліджень; 7 — формування портфелю замовлень; 8 — корегування виробничої програми; 9 — започаткування виробництва нових товарів; 10 — створення товарного асортименту; 11 — оцінка ефективності виробництва; 12 — корегування цінової політики; 13 — розробка комунікаційної політики; 14 — диференційоване стимулювання збуту; 15 — організація збуту; 16 — оцінка ефективності комунікацій і збуту; 17 — аналіз дослідницько-виробничо-збутової діяльності; 18 — корегування здійснення маркетингових досліджень, виробництва та збуту; 19 — прогнозування короткострокових перспектив розвитку підприємства; 20 — маркетинговий аудит діяльності підприємства; 21 — оцінка ефективності контролінгу; 22 — оцінка та удосконалення маркетингового механізму діяльності підприємства; 23 — отримання прибутку.

середовище виступає як засіб навчальної діяльності, яке може використовуватися згідно контексту пошукової діяльності споживача.

Маркетингові комунікації, як інструмент маркетингу, застосовуються на підприємствах різних сфер діяльності, з метою досягнення різноманітних цілей, але в будь-якому разі, всі цілі спрямовані на покращення позицій підприємства на ринку, і як наслідок, позитивну зміну його економічних показників.

На рис. 1.2 наведено загальний вигляд комунікаційної моделі машинобудівного підприємства. Комунікаційна модель машинобудівного підприємства представлена в загальному вигляді і має вигляд звичайної двосторонньої моделі, яка передбачає зворотній зв'язок.

Загальний вигляд певного алгоритму функціонування комунікаційної політики промислового підприємства в інформаційному середовищі представлено на рис. 1.3.

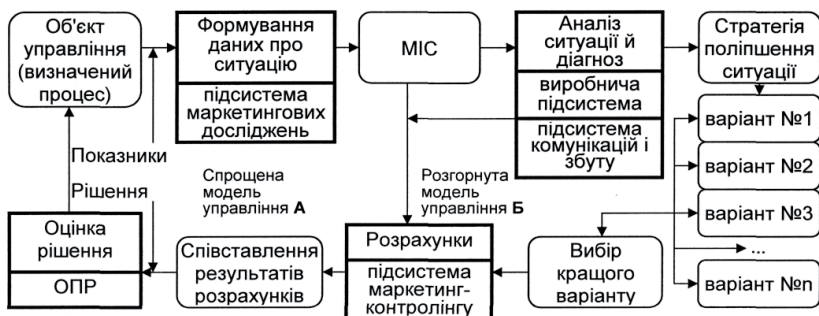


Рис. 1.3. Схема ефективного управління діяльністю підприємства на засадах упровадження маркетингового механізму

Як бачимо, алгоритм передбачає такі дії як вивчення споживачів машинобудівного підприємства, визначення цілей та завдань, позиціонування продукції та формування власних брендів, вибір медіа та креативної стратегії, вибір каналів просування, формування бюджету, оцінка ефективності комунікацій та формування каналів зворотного зв'язку.

Виходячи з особистих розумінь вигоди при використанні будь-якої інформації стосовно товарів чи послуг та витрат на її здобуття, споживачі формують свій попит на інформацію.

В перспективі розвитку маркетингової комунікаційної діяльності машинобудівних підприємств досягнув ідеального значення

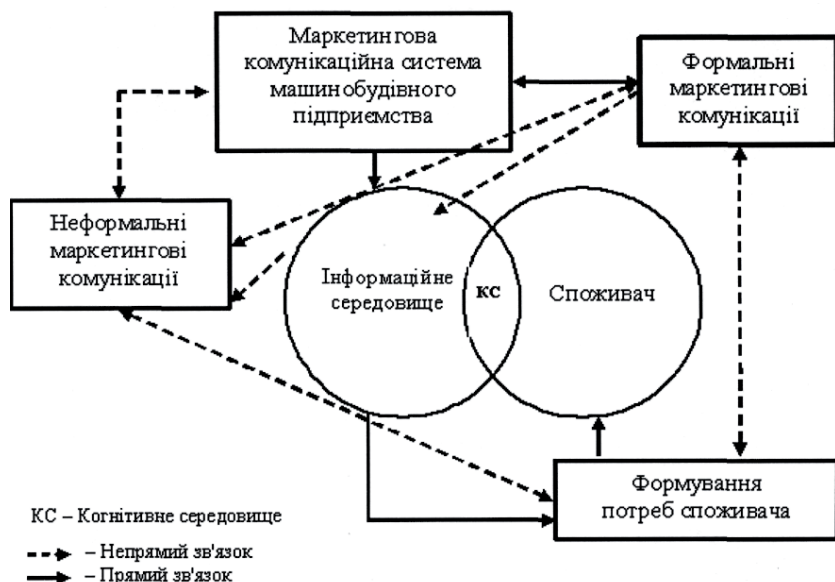


Рис. 1.4. Модель впливу інформаційного середовища машинобудівного підприємства на формування потреб споживача

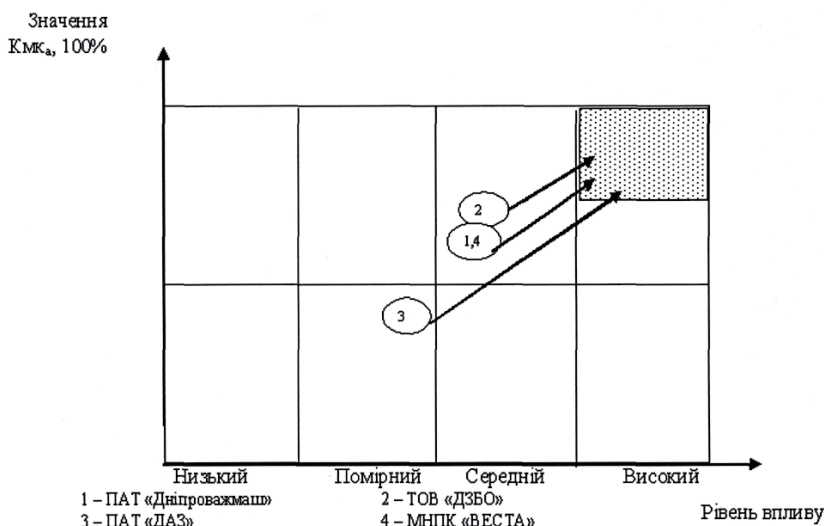


Рис. 1.5. Матриця «Маркетингова комунікаційна активність — Рівень впливу»

показника маркетингової комунікаційної активності вони сприятимуть формуванню споживацької лояльності (рис. 1.4).

На рис. 1.5 відображено вектор напрямку якого планують досягти аналізовані машинобудівні підприємства.

Крім того, згодні з фахівцями в галузі економіки, що ефективне ведення економічної діяльності не можливо без постійного притоку нової інформації. Існує багато думок щодо впливу точності інформації на поведінку споживачів на те, як змінюється прагнення споживачів щодо отримання та розповсюдження інформації в залежності від різноманітних факторів, а також, як формуються очікування споживачів в різноманітних економічних середовищах під впливом інформації, яка постійно змінюється. Звичайно, вдалою комунікаційною системою машинобудівного підприємства можна вважати ту, яка враховуватиме вплив різноманітних факторів на поведінку споживача, в тому числі й вплив мотиваційних факторів, які в процесі прийняття рішення щодо купівлі продукції підприємства, досить часто, відіграють вирішальну роль.

В період розквіту системи маркетингових комунікацій, спостерігається значне зниження ефективності її традиційних форм, таких як стандартна теле- і радіо реклама, реклама в пресі, засоби директ-маркетингу тощо. Така ситуація пов'язана, з однієї сторони, зі стрімким розвитком традиційної реклами, а з іншої — з еволюцією самого споживача. Виділимо такі тенденції як зниження ефективності масової реклами і зміна споживацької поведінки, які на наш погляд, багато в чому будуть визначати розвиток маркетингових комунікацій в найближчі роки. Зниження ефективності масової реклами. Вже зараз помітно, що стрімкий розвиток традиційних маркетингових комунікацій багато в чому спровокувала їх криза. Телебачення і радіо, в початковий період свого розвитку були найпотужнішими інструментами масових комунікацій, в теперішній час вони швидко втрачають свою ефективність. Збільшуваний обсяг рекламного ринку в цілому веде до того, що рекламне звернення, яке направлене на споживача традиційними методами, просто губиться в потоці таких само звернень, а вартість реклами при цьому не знижується, тому для досягнення своїх цілей рекламодавцям необхідно витратити значно більше коштів чим декілька років назад. Така ситуація спостерігається в усіх традиційних комунікаціях.

Зміна споживацької поведінки. Останнім часом серйозно змінюється і відношення споживачів до рекламної інформації. Втом-

леність від доскіпливої реклами поряд з тенденціями до індивідуалізації споживання приводить до того, що споживачі починають активно захищатись від надмірного та агресивного рекламного потоку. При цьому, традиційна масова реклама все частіше починає сприйматися в ролі перманентного подразнювача, дана властивість якого все частіше закриває собою її інформаційну і комунікаційну функції. Водночас з цим формується і масова недовіра до рекламної інформації, особливо на фоні різних хитрощів виробників/продавців (наприклад, вказування ціни без НДС), які в умовах сильної конкуренції намагаються за будь-яких умов продати свою продукцію. Як результат, споживач, оточений глобальними інформаційними потоками, свідомо відмовляється сприймати рекламні звернення виробників, хоча і потребує об'єктивної інформації про товари/послуги.

В такій ситуації, враховуючи тенденції до індивідуалізації споживання, неприязнь і недовіру до масової реклами, все більше уваги приділяється особистій думці про товар/послугу. Споживач, знаходячись під великим потоком рекламної інформації, намагається знайти якийсь «фільтр», котрий дозволив би отримувати більш об'єктивну і потрібну йому інформацію з цього інформаційного потоку. Оскільки традиційні маркетингові комунікації все менш спроможні вирішити цю проблему, споживач починає формувати об'єктивну і незалежну думку за рахунок інших комунікаційних каналів.

Неформальні маркетингові комунікації можна умовно розділити на контрольовані, слабо контрольовані і комунікації, що не піддаються контролю (неконтрольовані). Питома вага їх в комунікаційному процесі визначена за допомогою експертів (фахівців з маркетингу) і спеціалістів з маркетингових комунікацій машинобудівного підприємства.

Перша група комунікацій «контрольовані» складає за оцінкою експертів біля 30% всіх неформальних комунікацій, які існують в інформаційному середовищі. До таких комунікацій можна віднести наприклад, створення клубів автолюбителів, власного блогу в мережі Інтернет тощо.

Група «слабо контрольовані» з вагою від 31 до 60%, включає такі неформальні комунікації як соціальні мережі тощо. До неформальних комунікацій, які не піддаються контролю (вага їх в загальній кількості складає від 61 до 100%) можна віднести, наприклад, вірусний маркетинг (реклама із вуст в уста), адже попередити та

усунути такий канал комунікацій підприємство просто не в змозі. Тому необхідно приймати певні запобіжні заходи, які можуть полягати, наприклад, в тому що репутація підприємства, яка формується на 99% на основі минулих дій підприємства і тільки на 1% це майбутні дії підприємства, тому і необхідно перейматися цим питанням в першу чергу. Адже хороша репутація підприємства спроможна нівелювати ті неформальні комунікації, які не в змозі контролювати саме підприємство.

Специфіка неформальних маркетингових комунікацій визначається іншим характером зв'язку між виробником і споживачем. Якщо традиційні форми встановлюють зв'язок виробник — споживач через вибір того чи іншого медіаносія, то в умовах, коли мають місце неформальні комунікації, споживач сам активно приймає участь не тільки в формуванні зворотного зв'язку, але і в розповсюдженні інформації. Можна виділити такі основні переваги цієї форми комунікацій: відсутність переривчастого характеру комунікаційного процесу; індивідуальність звернення і доступний для поняття характер; висока інтерактивність процесів обміну інформацією в неформальному каналі невисока вартість тощо.

Інформаційне забезпечення на підприємствах служить важливим елементом, який впливає на розвиток комунікаційних процесів, оскільки інформація являє собою сполучну ланку управління, і саме вона містить відомості, необхідні для оцінки ситуації та прийняття необхідних управлінських рішень в сучасному ринковому середовищі. Крім цього, підприємства витрачають значні кошти на ринкові комунікації, щоб завоювати увагу споживачів, спонукати їх як до купівлі своєї продукції так і до того, щоб саме про їх товари/послуги вони поширювали інформацію в інформаційному середовищі і, звичайно, робили свій вибір на користь підприємства та сприяли розповсюдженню позитивної інформації в подальшому.

З однієї сторони, сучасні комунікаційні процеси стають більш простими — адже в повідомленні уже закладено певну інформацію та мету повідомлення, а з іншої сторони — дещо ускладнюються для підприємств, адже сучасні споживачі є досить досвідченими і вибагливими не тільки до товарів, але й до самих комунікаційних повідомлень. Сьогоднішні комунікаційні процеси носять, в основному, психологічний характер, адже за допомогою повідомлень, які сьогодні адресуються цільовим аудиторіям, відправники намагаються створити певні умови для бажання пізнати (спожити) щось нове, пропагандують певний стиль життя, певні звички тощо та-

ким чином здійснюючи психологічний тиск на споживача і тоді він свідомо й рішуче обирає рекламований товар.

Неформальні маркетингові комунікації, на наш погляд, можна умовно поділити на два основні типи: неформальні комунікації міжособистісного характеру та масові неформальні комунікації. Розглянемо більш детально.

Неформальні комунікації міжособистісного характеру — це спілкування неформального характеру між споживачами на різні теми, близькі за профілем компанії або обговорення потреб, які компанія може в принципі задовольнити. Не дивлячись на повсякденність такого процесу, його вплив дуже великий, незважаючи на суб'єктивний характер. Причина цьому — особистісні характеристики самого джерела інформації, його статус в свідомості потенційного споживача.

Роль підприємства в управлінні сферою неформальних комунікацій полягає в тому, щоб стати активним елементом комунікаційного процесу, виступаючи як незалежна особа під виглядом споживача, або ініціювати поширення необхідної інформації між його учасниками, спричиняючи на них інформаційний вплив.

Неформальні комунікації міжособистісного характеру здійснюються як в процесі прямого контакту (розмова), так і опосередковано (телефонна бесіда, переписка, спілкування на Інтернет-форумах тощо). Існує досить багато різноманітних каналів розповсюдження інформації, яка, в свою чергу, може носити як позитивний так і негативний характер, і це потрібно враховувати керівництву підприємства, з метою попередження поширення інформації, яка носитиме негативний характер.

Специфіка подібних контактів полягає в тому, що подібне спілкування частіше всього виникає між споживачами, які представляють, як правило, ентузіастів своєї справи. Придбання товару/послуги для них життєво важливо для задоволення власних інтересів. До таких сегментів можуть відноситися такі групи, як спортсмени, автолюбители, неформальні молодіжні групи тощо. Прагнучи до міжособистісного спілкування, вони активно використовують в тому числі і електронні комунікації (різні групи в Інтернет-суспільстві, в чаті або Інтернет-форумах тощо).

Розглянемо основні етапи управління неформальними комунікаціями в Інтернет-середовищі [63, 99, 110].

На першому етапі аналіз інформаційного середовища підприємства проводиться аналіз присутності досліджуваного аспекту,

тобто підприємства, товару/послуги в інформаційному просторі. Проводиться базовий конвент-аналіз думок про товар/послугу, вивчається їх специфіка та стійкі стереотипи. Тут, як правило, і відбувається постановка або коригування основних завдань, які стоять перед промисловими підприємствами. Потім вивчаються шляхи розповсюдження інформації і швидкість таких процесів, визначається ваги окремих інформаційних ресурсів в цьому процесі та їх профіль по відношенню до об'єкта дослідження. Це сформує загальне поняття структури комунікаційних процесів відносно потреби, яка цікавить підприємство. Спочатку проводиться загальна оцінка можливостей використання конкретних інформаційних ресурсів для виконання поставлених завдань. Після чого проводиться деталізація цієї структури. В цьому сенсі визначаються і вивчаються соціометричні зірки, чия думка користується особливою популярністю та повагою або, навпаки, різко опонує більшості, аналізується їх позиція по відношенню до теми, яка нас цікавить.

На другому етапі проникнення в систему неформальних маркетингових комунікацій розробляється стратегія прихованого проникнення (інфільтрація) машинобудівного підприємства в підходящу для цього частину комунікаційних процесів з метою виконання поставлених завдань. Також необхідно враховувати різні спами, які, частіш за все, роздратовують членів неформальних мережових об'єднань. Більш того, на існуючих Інтернет-форумах відвідувачі добре знають один одного, і думка «сторонньої особи» буде сприйматися з недовірою. Тому підприємство повинно займатися формуванням повноцінних мережових особистостей, які відповідають тій або іншій ролі, відповідно до існуючої стратегії. Типи особистостей можуть відповідати різним неформальними профілям, які добре описані в спеціальних дослідженнях, наприклад, «лідери думок», «дилетанти», «космополіти». Проводиться їх «легендування» і поступове введення в інформаційне середовище і позиціонування відносно існуючих «соціометричних зірок» та один одного. Відповідно з наміченими цілями, вони можуть виступати їх опонентами або, навпаки, проявляти солідарність в обговорюваних питаннях. Так, формування повноцінної особистості типу «дилетант» відкриває широке поле для дискредитації продукції конкурентів. І, навпаки, інформація, яку передав «лідер думок», буде сприйнята як найбільш об'єктивна. На цій основі проводиться активація необхідних тем, розігруються ролеві ігри, які направлено на підтримку необхідної думки тощо. В окремих ви-

падк[підприємство може спробувати організувати своє Інтернет-суспільство. Так, в Інтернеті існує клуб любителів ретро-автомобілів, телефонів Nokia, антикваріату тощо. В такому випадку підприємство отримує практично нескінченне джерело маркетингової інформації про свою продукцію і продукцію конкурентів. Хоч така робота є достатньо складною, і потребує участі професійних спеціалістів, наприклад психологів, вартість її проведення на порядки нижче витрат на традиційну рекламу, а ефективність може бути однаковою. На це вказує і той факт, що відвідування окремих форумів і чатів набагато перевищує відвідування корпоративних сайтів.

Масові неформальні комунікації. Такий тип неформальних маркетингових комунікацій в значній мірі відрізняється від міжособистісних комунікацій. Споживач тут виступає тільки носієм інформації, тому інтерактивність комунікацій і особистісний ореол відсутній. Поширення інформації в комунікаціях такого типу має масовий характер, відбувається з більшою швидкістю, що, в свою чергу, скорочує мотивацію до сприйняття, але збільшує швидкість розповсюдження. До подібних комунікацій відносять чутки і народну творчість.

Зміст чуток зазвичай стосується найбільш важливих для людини цінностей — життя, смерть, гроші, сім'я тощо, і як наслідок має помітне емоційне забарвлення. Для такої форми комунікацій характерна однократна передача інформації особі, яка слухає і потім передає інформацію наступним ланкам ланцюжка. Динаміка розповсюдження чуток визначається їх правдоподібністю, тобто ступенем вимог суспільства. По мірі поширення, чутки поступово вмирають, оскільки особи, які вже чули таку інформацію, як правило, далі її вже не розповсюджують. Чутки дуже важливі у визначених сферах економіки, наприклад в банківському бізнесі, коли однієї негативної чутки буває достатньо, щоб викликати серйозний відтік вкладів населення. Для машинобудівного підприємства зміст чуток стосовно, наприклад, безпечності та екологічності продукції підприємства, також негативно позначиться на попиті на продукцію. Таким чином, чутки є дуже сильним комунікаційним інструментом, який спонукає подумати про його використання досить серйозно. Можна виділити декілька підходів до управління чутками.

Соціологічне опитування, яке сприяє утворюванню чуток є способом поширення необхідної інформації, який засновано на

використанні інформації, що надається потенційному розповсюджувачеві чуток в процесі псевдосоціологічного опитування. В такому разі респонденту пропонують погодитися або не погодитися з тим або іншим визначенням, поширення якого в інтересах сторони, яка ініціює чулки. При цьому активно враховується установка на соціально-схвалені відповіді, що дозволяє не тільки повідомити чулки, але і емоційно їх представити, наприклад, ствердження типу «Чи схвалюєте ви, що компанія «Х» збирається використовувати для виробництва певної продукції радіоактивні елементи чи сировину, яку поставляють із зони радіоактивного забруднення?» може ініціювати негативну реакцію суспільства або навпаки.

Телефонне опитування, яке сприяє утворюванню чуток. Метод «не туди попали». В рамках такого підходу на телефонний номер, власник якого відповідає визначеному сегменту, поступає «помилковий» дзвінок, який несе різнопланову позитивну або негативну інформацію, або інформацію про якісь новини. Наприклад, о п'ятій годині ранку у вашому помешканні пролунав телефонний дзвінок з питанням: «Це компанія «Х»?», то очевидно, що ваша негативна реакція у визначеній мірі буде проєціюватися на цю компанію. Цікавим різновидом даного методу є підхід «схожий номер», коли незначні відмінності в спеціально зареєстрованому телефонному номері можна використовувати для поширення необхідної інформації.

Усна народна творчість посідає значне місце в сфері масових неформальних маркетингових комунікацій. Це, перш за все, анекдоти, байки, карикатури тощо. Важливо відзначити, що до теперішнього часу здобутки рекламної творчості, як і тематика визначених товарів, визивали досить активну реакцію суспільства. Рекламні персонажі у визначеному сенсі стають народними героями, які можуть визвати негативну, позитивну або нейтральну реакцію. Компанія може активно сприяти поширенню або самостійно розробляти подібні творчі продукти, що матимуть визначений рекламний відтінок, який носитиме позитивний або негативний характер. Простір для творчості досить широкий, головне, дотримуватися визначених меж, що зможуть відокремити легкий натяк від злобного і необгрунтованого звинувачення, або, навпаки, нестримної похвали. Поширення подібної інформації також здійснюється через систему неформальних комунікацій. Це може бути Інтернет з величезною кількістю ресурсів, присвячених гумору, або

простий збірник анекдотів, або просто лист відомому гумористу, або лист в газету з життєвими історіями тощо.

Ще одним підтвердженням тому, що неформальні комунікації набирають обертів, мають все більшого значення і відіграють все більшу роль при визначенні та виборі споживача відносно будь-якого товару/послуги є дані дослідження інформаційного середовища підприємства, де респонденти вказали, що інформації, яка поширюється через формальні канали розповсюдження віддають перевагу 90%, а неформальним каналам розповсюдження біля 10%, і така тенденція має місце до зростання. Таким чином, очевидно, що система неформальних маркетингових комунікацій відкриває для сучасних машинобудівних підприємств непогані можливості, особливо в умовах зменшення ефективності і зростання вартості традиційної реклами. З огляду на вищенаведене можна зробити наступні висновки:

— для якнайповнішого задоволення потреб суспільства в інформації економічна система повинна працювати максимально ефективно, розподіляючи обмежені ресурси так, щоб забезпечити процес безперервного відтворення необхідних благ. «Така міра ефективності може бути досягнута лише тоді, коли економіка буде орієнтована на споживача. Це означає, що в будь-якому короткостроковому періоді машинобудівному підприємству, потрібно мати актуальну інформацію про те, чого саме потребують споживачі. Інформація про потреби сама є найважливішою потребою тих, хто забезпечує пропозицією платоспроможний попит на ринку;

— основним завданням маркетингової комунікаційної діяльності машинобудівного підприємства буде підвищення економічних показників і більш ефективна робота всіх підрозділів з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей. Зростання задоволеності споживачів продукцією машинобудівного підприємства — це дуже позитивне явище, що поступово переростає в лояльність до виробника, яка проявляється в повторній покупці, у зростанні їх інтенсивності взагалі та в рекомендаціях друзям і знайомим;

— в процесі своєї господарської діяльності машинобудівне підприємство знаходиться в інформаційному середовищі і постійно сприяє генерації, розповсюдженню та отриманні найрізноманітнішої інформації. Тому всі учасники господарської діяльності повинні бути зацікавленими в формуванні і появі такої інформації, яка сприятиме формуванню тільки позитивних неформальних маркетингових комунікацій.

Отже, для успішного функціонування машинобудівного підприємства на ринку необхідно інформаційне середовище організовувати таким чином, щоб воно максимально сприяло розповсюдженню інформації, яка забезпечить досягнення підприємством поставлених цілей. Все це призводить до зростання конкурентоспроможності виробника на внутрішньому та світовому ринках і сприяє розвитку ринкової економіки країни.

Національна незалежність і, з іншого боку, вразливість країни вважаються рівновірогідними наслідками інформатизації. Рівень розвитку інформатизації, інтелекту нації дозволяє державам виходити на позиції національної незалежності. Володіння інформацією сприймається як критерій економічної влади.

У цих умовах якісно змінюються критерії громадської оцінки праці: якщо раніше його ефективність вимірювалася в першу чергу вартістю виробленої продукції, то тепер не менше значення отримує збереження та ефективне використання засобів виробництва, тобто продуктивність праці, а також економне витрачання енергії, сировини і матеріалів, які цілком залежать від рівня знань, професіоналізму і інтелектуального потенціалу технологій.

Процес безперервного і прискореного технічного, технологічного та організаційного оновлення громадського виробництва незворотний. У його ході фізичний знос технічних засобів відступає на задній план у порівнянні з моральним зносом, швидким старінням упередметнених знань. Протягом лише декількох років експлуатації, а іноді вже при будівництві (створенні) підприємств, призначених для випуску нової продукції, застаріває техніка і технологія. Процес охоплює не тільки матеріалізоване в технічному обладнанні, а й живе знання, носієм якого є люди. У безперервний цикл поновлення предметно-речової і суб'єктивно-особистісної складових продуктивних сил науково-технічна революція внесла безпрецедентну інверсію: вперше в економічній історії людства темпи зміни поколінь техніки стали стрімко випереджати темпи зміни поколінь працівників. Тепер уже в інтервалі одного покоління людей, впродовж активної трудової діяльності людини, в передових галузях суспільного виробництва відбувається зміна декількох поколінь техніки. І цей процес починає охоплювати все економічне життя суспільства [7].

Безпосередні і тим більш віддалені соціальні наслідки цієї сторони науково-технічної революції до теперішнього часу ще повною мірою не усвідомлені не те, що широкою громадськістю, але й багатьма господарськими керівниками і деякими вченими. Тим

часом проблеми економічної реформи як у нас в країні, так і за кордоном настійно вимагають поглиблення наукового пошуку. Результати його за останні 5-6 років показали, що, не розібравшись у питаннях теорії, що не внівши ясність у поняття економіки, організації та управління, не можна успішно вирішувати питання практичного вдосконалення організаційно-економічної діяльності на будь-якому рівні [8].

Науковий підхід до змісту організаційної діяльності на виробництві тісно пов'язаний з теорією організації та управління в суспільному виробництві. Незважаючи на проблеми, неясності і спірні місця, яких в цій теорії досі залишається ще певна безліч, досягнуті результати можуть надати істотну допомогу сучасній теорії відтворення знань.

Точно так само, як промислова революція не породила початкові речові кошти з нічого, науково-технічна революція не створила продуктивну силу знання на порожньому місці. Однак обидві ці технологічні революції послідовно перетворювали існували і перш необхідні умови виробництва в його відносно самостійні та визначальні чинники: перший перетворила ручні інструменти в машини, а ремесло у промисловість (індустрію); друга поряд з емпіричним знанням і повсякденним досвідом внесла в економічну діяльність суб'єктів суспільства системне використання їх інтелекту, без якого немислимо вдосконалення продуктивних сил.

Головною заслугою цих двох революцій є те, що вони не тільки визначили можливість, але і підготували умови для третього виду — інтелектуальної революції, суть якої полягає сьогодні у становленні нового напрямку філософської думки — філософії економіки в умовах нестабільності та непередбачуваності динаміки розвитку. Якщо найбільш укрупнено оцінювати наявні в цій галузі досягнення, то можна говорити про теорії складних саморозвиваючихся соціально-економічних систем. Для таких систем властиве поняття стану, як опис її в деякий момент часу в обумовленому просторі. Зміна таких систем проявляється в зміні її станів внаслідок зовнішніх впливів і внутрішніх властивостей самої систем. А основним засобом виробництва в таких системах є людський мозок, який всесвітньо визнаний дивним, незбагненим і непередбачуваним механізмом.

У повсякденному житті ми все частіше і частіше стикаємося з ситуаціями, які вимагають від нас все нового рівня пізнання можливого і усвідомлення необхідного для прийняття кваліфікованих,

оптимально ефективних керуючих рішень, щоб гідно вийти з тієї чи іншої ситуації. Досвід пізнання можливого і рівень усвідомлення необхідного не можна визначити кількісними показниками — це біоенергоінформаційна субстанція, яка нас оточує, нами керує, нас удосконалює, змушує жити в будь-яких умовах, поки функціонує програмний комплекс кожного — мозок.

Все це підказує нам необхідність нових підходів у теорії інституціонального управління — потрібні науково обґрунтовані технології інноваційного менеджменту.

Проблема в інтеграції науки і освіти — добре відома проблема, обговорювана як на рівні експертного співтовариства, так і в політичних колах і яка веде, зокрема, до спроб сформувані і законодавчо закріпити різні інтеграційні механізми. Однак фахівці відзначають низьку ступінь ефективності подібних механізмів. Причинами цього є організаційні та законодавчі перешкоди, що обмежують можливості створення інтеграційних структур та їх бюджетного фінансування, боротьба між науковими та освітніми установами за ресурси, консервативність і архаїчність багатьох інституційних рис системи науки та освіти. Дійсно, для традиційного інституту освіти основна функція — це збереження і трансляція існуючих знань. У цьому сенсі, наукова та інноваційна діяльність порушують інституційну цілісність освіти і викликає певне відторгнення. І ті атрибути системи освіти, які забезпечують відтворення знання; державні освітні стандарти, фіксовані номенклатури спеціальностей, дисциплін, напрямів підготовки, директивно затверджувані навчальні плани і програми дисциплін і т.п., вступають у протиріччя з інституційними нормами наукової діяльності: оригінальністю і свободою наукового пошуку, орієнтацією на проблемні, а не предметні форми структурування наукового знання, критичністю і скептицизмом.

Наявність дослідних організацій, відірваних як від виробництва, так і від системи освіти, також знижує можливості інтеграції освіти, науки та економіки. Оскільки створення інноваційної системи передбачає не просто наявності, але саме інтеграції професійної освіти, виробництва нових наукових і технічних досягнень, їх промислового освоєння та комерціалізації. Модель, при якій ці функції розділені між різними інститутами, слабо пов'язаними один з одним, виглядає неефективною.

Сучасна економіка вимагає не просто виробництва та впровадження інновацій, але масового й постійного виробництва та впро-

вадження інновацій у всіх сферах діяльності. Анклавна модель дозволяє забезпечувати необхідний інтелектуальний і технічний рівень в окремих критичних напрямках, проте для потокового виробництва інновацій вона непридатна, в силу обмежених можливостей для концентрації ресурсів.

Вона нездатна ефективно мобілізувати інтелектуальні та творчі ресурси суспільства: якщо вважати, що «таланти» розподілені більш-менш рівномірно, то концентрація інноваційної діяльності в окремих географічних точках знижує можливості їх використання в економіці. Анклавна модель здатна мобілізувати інтелектуальні ресурси тільки за умови ефективних механізмів мобільності населення.

Право створення дослідних установ при вузах: інститутів, лабораторій і т.п., надає гарні можливості для розвитку наукової роботи ВНЗ, за умови їх внутрішньокорпоративної інтеграції з кафедрами та іншими структурними підрозділами. Останнім часом, у зв'язку з прийняттям закону щодо малих інноваційних підприємств при вузах, ці можливості ще більше розширюються. Працівник університету, що має організаційну можливість займатися не тільки трансляцією, але і виробництвом нової наукової продукції, має можливість передавати студентам, аспірантам і пост-докам досвід власне дослідницької діяльності, на якій і ґрунтується інноваційне виробництво. Це дозволяє повніше використовувати дослідницький потенціал як студентів, так і працівників вузів, а також значно скорочує час на професійну соціалізацію майбутніх дослідників. Якщо ж дослідження проводяться по замовленням держави або підприємств, це дозволяє на початкових етапах інноваційного процесу — етапі генерації ідей і етапу НДР, — встановити безпосередній зв'язок із запитами ринку, полегшуючи подальшу комерціалізацію науково-технічних досягнень.

Інституціональною основою появи спеціалізованих напрямків можуть стати магістерські програми і програми післявузівської освіти. Однак це зажадає значного посилення саме дослідницької складової при реалізації цих програм, а також формулювання довгострокових стратегій розвитку вузів, що спираються на реалістичну оцінку власного потенціалу та постійний моніторинг, аналіз і прогнозування розвитку науки і техніки.

Масове виробництво інновацій вимагає конкуренції і механізмів, що забезпечують мобілізацію територіально розподілених ресурсів, насамперед людських, а значить, відмови від точкової під-

тримки окремих наукових та інноваційних анклавів. Глобальна конкурентоспроможність нашої країни вимагає інтенсивного розвитку регіональних інноваційних систем. Ядром подібних систем можуть і повинні стати вищі навчальні заклади та сформовані на їх основі дослідні консорціуми.

Підвищення ролі регіональних вузів у розвитку національної інноваційної системи потребує зміни в сприйнятті вузів не тільки як освітніх, але і як дослідницьких центрів, підвищення ролі кафедр як основних структурних підрозділів вузів, спеціалізації вузів на основі моніторингу світової карти науково-технічного середовища і пошуку перспективних ніш, об'єднання вузів в дослідницькі консорціуми, перемикання на світові стандарти і показники ефективності наукової та інноваційної діяльності. Що особливо важливо відзначити — велика частина з зазначених механізмів може бути забезпечено силами самих вузів і не вимагає прямої участі та фінансування з боку держави (за винятком, можливо, коригування законодавства та інших нормативних актів у галузі вищої освіти). Необхідно усвідомлювати, що посилення на недостатнє фінансування часто виступають виправданням неефективного менеджменту. Однак якісні зміни в інноваційній системі і успіх «наздоганяючої модернізації» можливий тільки за рахунок максимальної відповідальності та ефективності всіх суб'єктів інноваційного розвитку.

Озираючись назад, ми усвідомлено розуміємо, що благополуччя кожної держави, їх розвиток, розвиток тієї чи іншої соціальної формації історично формувалося на рівні і поєднанні природних, трудових і фінансових ресурсів у сукупному інтелектуальному потенціалі цих держав. Зазираючи в майбутнє, ми все частіше переконуємося, що ці ресурси з кожним кроком вперед втрачають свою значимість. Залишається тільки сукупний інтелектуальний потенціал плюс рівень сукупних знань соціальної формації. Сьогодні не тільки високо розвинені держави, але до намагаються ними стати все більше і більше конкурують не якістю товарної продукції, а рівнем знань — це нове «поле брані» для країн, корпорацій та індивідумів. Маючи прекрасні природні ресурси, достатність робочих рук, можливість великих інвестицій у розвиток і бути країною «третього світу», і все тільки тому, що країною керують нізкоінтелектуальних безграмотні нездари, які не усвідомлюють, що вирішальний фактор виживання, розвитку і розквіту — це свої люди і їхні знання. Все залежить тільки від уміння направляти в потрібне рус-

ло роботу умів, того самого дивного і незбагненного механізму, який може швидко розробляти і запускати у виробництво нові чудові моделі, здатні забезпечити рух в майбутнє.

Конструюючи на цій основі соціосінергетичні моделі в повній відповідності з матеріалістичним розумінням історії, ми одночасно отримуємо можливість врахувати досить повну сукупність факторів, роль кожного з яких на тому чи іншому відрізку історичного буття може бути різною залежно від конкурентних умов.

Здійснюючи такий складний синтез, ми отримуємо можливість реалізувати на практиці задум С.Н. Булгакова, сформульовані в його «Філософії господарства» — «...зробити справжнім центром еволюційних моделей безпосередньо самої людини з його творчою самобутньою індивідуальністю».

Ось чому в багатьох роботах сучасних вчених — економістів, соціологів, філософів, політологів прослизає фундаментальний висновок: «все більш важливу роль в соціокультурній динаміці розвитку соціальних формацій грає моральний імператив — могильник теорії капіталізму».

Ні для кого не секрет, що в даний час проявляється гостра потреба в суперпрофесіоналах, ось на їх підготовку і потрібно направляти вага наявних ресурсів. Інноваційній економіці потрібні не просто магістри і доктори, а фахівці для створення середовища, гідної сьогодишньої людини, і грамотного відповіді численним викликам людству. Сьогодні, як ніколи, освіта повинна бути дуже ґрунтовним і серйозним, і добре б, звичайно, щоб безлічі потрібних інноваційній реальній економіці фахівців і оступінених вчених все-таки б перетиналися. Поки ж спостерігається зростання числа «планово» підготовлених фахівців (тих, хто займався написанням дисертації «заради дисертації») або яким дисертація потрібна для престижу.

Колишня система підготовки фахівців вищої кваліфікації довгий час дійсно слугувала могутнім фільтром для відсіювання спритників від науки. Нічого немає страшного, що в інженерній справі «зараз нерідкі випадки захисту докторських дисертацій у віці здобувачів далеко за 50 років» [1]. Це абсолютно нормально. Для таких вчених дисертація не «спортивна або планова» самоціль, а певний підсумок творчої діяльності. Забавно чути, що у деяких політиків (особливо депутатів) є кілька ступенів доктора наук. Якраз 30-річні доктора з технічних наук викликають у серйозних фахівців великі сумніви в їх кваліфікації.

Сьогодні геть змінилася, що вже такі довгі роки, вірою і правдою, служила парадигма інфраструктурної організації процесів: управління, організації спілкування, формування та подання знань. Постійно наростаючий необхідний (хоча б тому, що саме так розвиваються зарубіжні інформаційні технології) темп розвитку інноваційних процесів повинен постійно підживлюватися кадрами, здатними професійно орієнтуватися в мінливому оточенні. Підготовка кадрів повинна безпосередньо ув'язуватися з освоєнням і широким використанням технологій Computer Science. Вивчення Computer Science, здійснюване в провідних університетах світу, націлюється на підготовку фахівців для ефективної роботи. Саме Computer Science стали сьогодні в усьому світі гарантом постійного розповсюдження, відтворення й оновлення ресурсу інноваційних процесів, і вони стали базою для навчальних програм підготовки різноманітних фахівців у провідних університетах світу.

У рамках даного дослідження необхідно, конкретизуючи деякі позиції даного аналізу, одночасно звернутися до можливих заходів нейтралізації негативних наслідків.

Соціалізація інформації вимагає збільшення ступеня спрямованості інформації на соціальну сферу. Але даний наслідок може обернутися негативним результатом, коли одержувачі інформації не будуть володіти рівними можливостями її використання.

»Автоматизація» людини і виникнення технократичного мислення можуть бути у визначених сферах діяльності ефективною моделлю поведінки в силу специфіки самої цієї діяльності. З іншого боку, недоцільне використання інформації та інформаційної техніки, що приводить до необґрунтованого втручання технічних засобів в життя людини, може бути по лінії зворотного зв'язку скориговано в процесі виявлення взаємозв'язку людини і техніки (рис. 1.6).

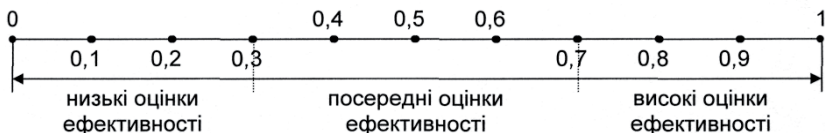


Рис. 1.6. Шкала оцінок ефективності маркетинг-контролінгу

Дегуманізація життя може мати місце лише в тих випадках, коли нерівномірно розподіляється інформаційна і як наслідок економічна влада. При справедливому розподілі даного ресурсу відбувається зво-

ротний процес — гуманізація — зниження культурного рівня може відбуватися через те, що розвиток інформаційного середовища створює передумови для підвищення культурного рівня (доступ по мережах до скарбів бібліотек, музеїв і т.і.), проте даний процес відбувається не автоматично. Можливо різке збільшення числа людей, які є механічними споживачами наданої інформації. Дане наслідок необхідно нейтралізувати на рівні виховання та освіти (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення ефективності маркетинг-контролінгу

Характеристики особливостей упровадження маркетингового механізму діяльності підприємства	Оцінка ефективності контролінгової підсистеми								
	низька			середня			висока		
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
Маркетинг сприймається як надбудова над виробничим базисом, цілком обґрунтовує будь-яке управлінське рішення									
Маркетинг-контролінг сформований як підсистема, що цілком відповідає її функціональному призначенню									
Підсистеми маркетингу взаємопов'язані між собою, їх функціонування здійснюється у взаємодії одна з одною									
Ефективність маркетингового механізму діяльності підприємства визначається дієвістю комунікаційно-збутової та виробничої підсистем									
Ефективність маркетингового механізму діяльності підприємства визначається ступенем успішності дослідницької й виробничої підсистем									
Ефективність маркетингового механізму діяльності підприємства визначається тільки можливостями його виробництва									
Контролінг здійснюється повномасштабно з дотриманням вимог кожного етапу його проведення і зведеними до мінімуму помилками									
Здійснення маркетингового аудиту доручене фахівцям, добре обізнаним на закономірностях формування попиту на вироблювані товари									
Маркетинговий аудит повинен бути виконаним у встановлений термін одноразово з мінімальною кількістю помилок									

*УМОВНІ ПОЗНАЧКИ (РОЗ'ЯСНЕННЯ ТАБЛИЦІ):

 — згода з твердженням, наведеним як характеристика контролінгових заходів (тобто «так»);
 — заперечення такого твердження (тобто «ні»).

Процес лавинного збільшення обсягів даних є об'єктивним наслідком інформатизації суспільства. Але швидке подвоєння інформації є і стимулом для розвитку засобів її отримання, обробки, зберігання та передачі.

Елітарне знання — небезпека величезною поляризації знань у суспільстві, можливого накопичення їх у вузькому, «верхньому» громадському шарі. Даний негативний наслідок при більш детальному розгляді є лише умовно-негативним. По-перше, поляризація знань у суспільстві є об'єктивною через різного рівня інтелекту носіїв цих знань, і властива вона не тільки інформаційного сус-

пільства. По-друге, сприймаючи інформатизацію як нову форму діяльності, можна припустити і спеціалізацію окремих суспільних верств відносно цієї діяльності.

Ізоляція індивіда передбачає ситуацію, коли без суспільного регулювання інформатизація може призвести до того, що люди почнуть спілкуватися, як правило, опосередковано — через комп'ютер. Обмеження особистісних взаємин може бути сприйнято як небезпечне соціальне явище. Однак структура потреб людей не обмежується сферою інформації, отже, потреба в суспільному житті залишається однією з головних потреб індивіда.

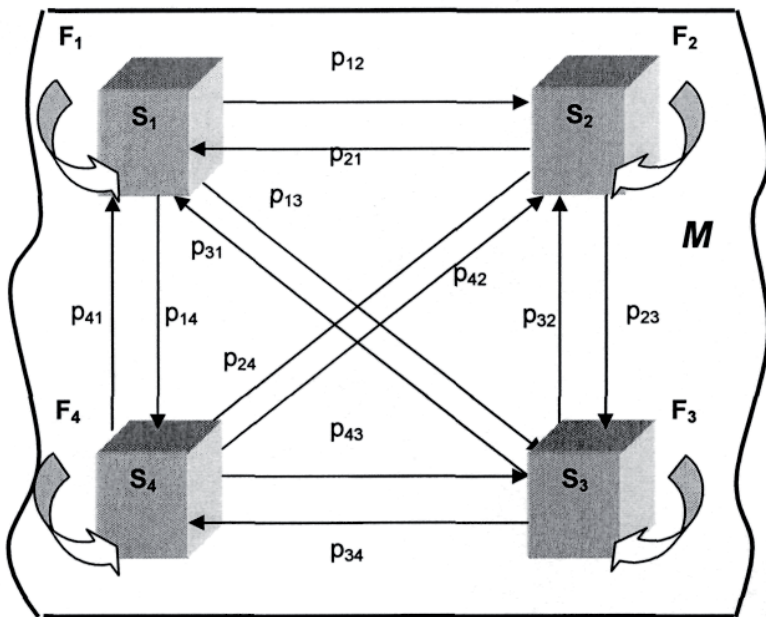
Зниження свобод громадян при інформатизації можливо тоді, коли обмежені верстви суспільства мають найбільшу інформаційну владу, але, як зазначалося вище, адресне розподіл інформаційних масивів дозволяє розосередити інформацію по всіх сферах діяльності, отже, абсолютної концентрації інформації в своїх руках не зможе домогтися жоден учасник громадських відносин.

Розширення державної бюрократії буде негативним наслідком інформатизації доти, поки не відбудуться інституційні зміни у сфері державного управління і в самій системі інформації. З іншого боку, зазнаючи об'єктивні зміни, сама державна бюрократія прийме нові форми, що не гальмують, впорядковують, тим самим прискорюють розвиток суспільства.

Вирівнювання ієрархії влади в інформаційному суспільстві відбуватиметься за рахунок залучення більшого числа людей в політику, створення умов для підвищення ними соціального статусу. Даний позитивний наслідок є додатковим підтвердженням того, що суспільне життя індивіда не обмежується, а розширюється (рис. 1.7).

Можливість появи «держави-наглядача» сприймається як диктатура, посилена комп'ютерними технологіями. При сучасних технологіях можливий контроль не тільки поведінки, але й думок людей.

Ця непередбачуваність підсилюється масштабами національно-культурної неоднорідності соціальної формації, що ще більше ускладнює і без того слабку керованість соціумом, збільшенням економічних обмежень на розвиток промисловості, сільського господарства і підприємництва, відсутністю, до недавнього часу, збалансованого податкового кодексу, висмокченням ресурсів сільського господарства — трудового і виробничого потенціалів села, — зниженням до мінімуму і дискредитацією людського чинника. Особливості культури, система норм і цінностей нашого суспільства, його рівень духовності важко оцінити однозначно (рис. 1.8).



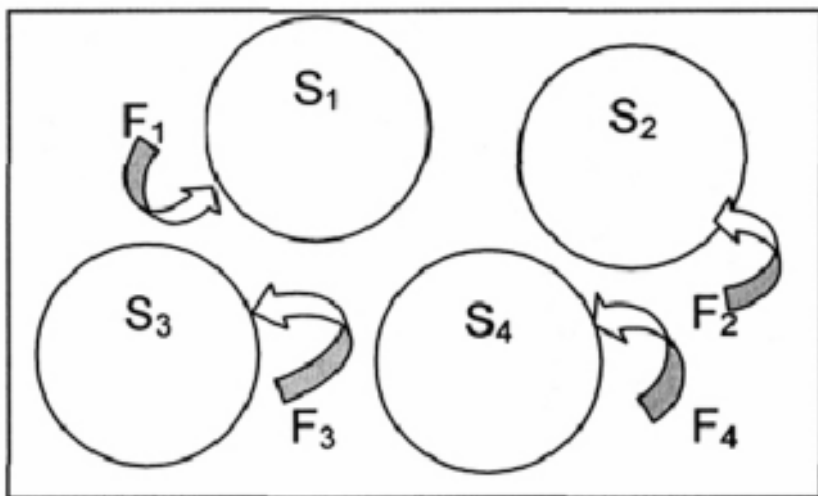
**Рис. 1.7. Структурно-динамічна організаційно-функціональна
прогностично-трансформаційна модель**

S_1 — дослідницька підсистема маркетингового механізму, визначена аналітичною функцією F_1 ; S_2 — виробнича підсистема маркетингового механізму, регламентована однойменною функцією F_2 ; S_3 — комунікаційно-збутова підсистема маркетингового механізму, забезпечена однойменною функцією F_3 ; S_4 — підсистема маркетинг-контролінгу, функціонування і зміст якої обумовлені функцією управління і контролю F_4 ; $p_{12}, p_{13}, p_{14}, p_{21}, p_{23}, p_{24}, p_{31}, p_{32}, p_{34}, p_{41}, p_{42}, p_{43}$ — умовні імовірності послідовного переходу від однієї до іншої маркетингової підсистеми; $p_{11}, p_{22}, p_{33}, p_{44}$ — імовірності, які відтворюють оцінку ефективності перебування маркетингового механізму в будь-якому економічному стані.

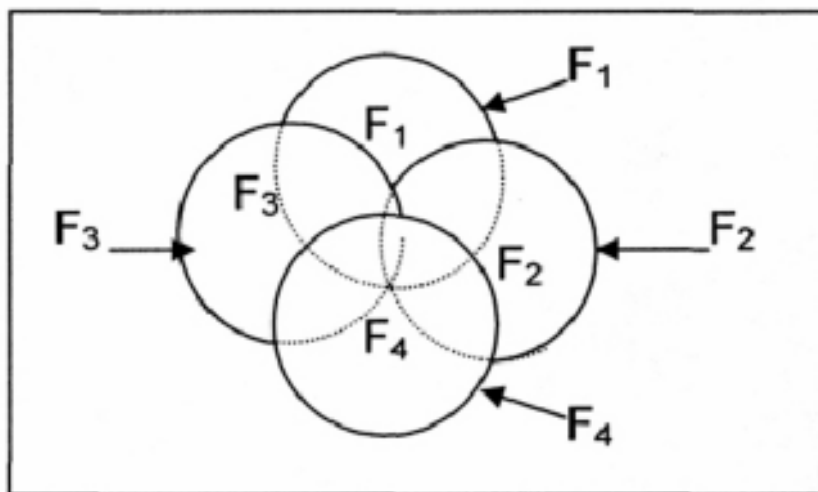
І все ж таки, не дивлячись на таку слабку привабливість стану, в якому ми знаходимося, чи є у нас якийсь шанс на його поліпшення? Так, є. Виходячи з результатів досліджень, в цілях виходу з процесу запізнілої модернізації, слід здійснити в найкоротший часовий відрізок ряд заходів соціально-економічного, політичного і організаційного характеру.

Основні з них наступні [1-3]:

По-перше, мобілізація соціального потенціалу суспільства, тобто, сукупного інтелектуального потенціалу соціуму, енергії на-



а) неефективна діяльність підприємства



б) ефективна діяльність підприємства

Рис. 1.8. Варіанти взаємодії маркетингових підсистем

селення. Це може бути успішним тільки у випадку, якщо формуються і розвиваються мотиви соціально-економічної діяльності. У всьому світі вважається, що найбільш ефективною в даній ситу-

ації є підприємницька мотивація. Соціальна форма цієї мотивації — приватний інтерес. Він заснований на не жорстко пов'язаному з трудовими відносинами і умовами праці способі отримання доходу і на, найбільш сильній, накопичуваній перевазі — приватній власності на засоби виробництва [2].

Труднощі, що виникають при такому способі мобілізації соціального потенціалу, пов'язані, в першу чергу, з тим, що розвинена, тобто, ефективна і соціально прийнятна, підприємницька мотивація формується зовсім не відразу. Більш того, її первинні форми бувають малоефективними через сильну залежність від іноземного капіталу та від місцевої державної бюрократії, орієнтації тільки на надприбуток, через схильність обертати грошові накопичення в нерухомість, майно, а не в капітал, або переводити і зберігати останній в зарубіжних банках, що інвестує розвиток інших держав, а не своєї власної. Наголошується переважання на перших етапах самокорисливих інтересів, підступності, насильства, розмивання норм суспільної поведінки, корупції, фаворитизму.

І все ж таки, зусилля мобілізації соціального потенціалу суспільства повинні бути спрямовані не на боротьбу з цими труднощами, не на викорінювання їх з свідомості соціуму, а на формування в цій свідомості як класичних ознак соціального підприємництва — раціональності відношення до світу цінностей і норм, правил поведінки, високого рівня домагань, готовність до ризику і повної відповідальності за свою долю, тобто, відмова від соціальної захищеності, — так і, найбільш яскраво виражені, сучасні ознаки — високої політичної і соціальної культури, економічної освіченості і професійної компетентності, правової свідомості і високого рівня знань.

По-друге, формування правової свідомості соціуму і законодавчої бази. Як показує зарубіжний і сучасний вітчизняний досвід, найскладніше і найважче формується саме правова свідомість. Політична активність виникає достатньо швидко. Потреба в економічній компетентності формується значно повільніше, оскільки, з одного боку, без неї якийсь час ще можна обійтися, з іншого боку, наш народ не звик рахувати — за нього все це виконувала держава. Тому раціональне відношення до своєї індивідуальної діяльності найчастіше порушується неконтрольованим прагненням до самоствердження, до перевищення самооцінки, насторожено-агресивним відношенням до найманої праці, до його організованої соціальної активності [1].

По-третє, формування і активізація колективістської мотивації мобілізації соціального потенціалу суспільства, соціуму. Як правило, в основі цього завдання лежать цінності колективного інтересу і відповідальності, громадського обов'язку і соціальної рівності в процесах ініціативної творчої індивідуальної економічної діяльності [3].

Колективний інтерес може бути побудований на тій системі матеріальної і моральної винагороди, яка жорстко прив'язана до трудових зусиль колективу на основі цінності ініціативної індивідуальної економічної діяльності кожного і суспільної колективної власності, що складається з сукупності індивідуальної власності. Більшість західних соціологів і вітчизняних економістів вважають колективний інтерес, на відміну від приватного інтересу, менш природною, але сильнішою формою економічної зацікавленості. Та все ж, багато хто концентрує увагу на пошуку тих форм суспільної власності, які могли б створювати справжню колективність, але з яскраво вираженою індивідуальністю, гарантованою правовою захищеністю. Йдеться про такий тип соціальних відносин, який формує колективний інтерес з яскраво вираженою індивідуалізацією як ефективним мотивом суспільної економічної діяльності [2].

По-четверте, створення ефективного механізму управління природним посиленням соціальної диференціації суспільства. Це відбувається, перш за все, за рахунок посилення стихійних процесів при розподілі і перерозподілі соціальних благ. І це ж пов'язано з неминучим, в умовах радикальних змін в економіці, відставанням соціальної інфраструктури, з необхідністю заморожування зарплати, зростанням інфляції і безробіття, що приводить до об'єктивної необхідності в серйозному скороченні соціальних програм [4].

Створюється ситуація посилення стихійної неконтрольованої диференціації, оскільки такий контроль може перешкодити накопиченню капіталу, збільшенню вкладень в економічний розвиток, підвищенню економічної активності в цілому.

Само по собі, зростання нерівності розглядається як негативний, такий, що дестабілізує суспільство, чинник. Тому потрібні ефективні важелі дії не тільки на збільшення соціальної диференціації, але і на можливість її зниження, яке відбувається через багато процесів: структурних змін в економіці; науково-технічного розвитку, що відкриває нові економічні можливості; зростання рі-

вня утворення населення, що полегшує вертикальну мобільність суспільства; активної перерозподільної політики.

По-п'яте, створення ефективної системи оперативного управління процесами мобілізації соціального потенціалу, формування гнучкої соціальної структури і взаємодії, як із зовнішнім середовищем, так і з внутрішнім соціальним середовищем [6].

Якщо управління не справляється з нестабільністю, не знаходить компромісів для постійно змінних інтересів різних груп, що стикаються, не контролює ситуацію, воно виходить з під контролю, виникає соціальна криза, основні прояви якої — недовіра до соціальних інститутів, держави. При тотальній кризі з-під контролю управління виходить вся соціально-економічна система і її структура.

Теоретичні аспекти організаційно-економічного розвитку, вимагає більш широкого застосування методів комплексної економічної оцінки сталого розвитку — методу визначення рівнів економічного і соціального аспектів розвитку, методу визначення комплексності, спеціалізації, структурних зрушень сталого розвитку та інше, тобто, по суті застосування оптимізаційного принципу багатоцільового вибору.

На сьогодні проблема оптимізаційного багатоцільового вибору має виключно важливе значення. Це обумовлено тим, що постійно зростає роль і складність практичних проблем, які в сьогоденні вирішуються методами дослідження операцій. Традиційними скалярними (однокритеріальними) методами оптимізації неможливо вирішити ці проблеми. Особливо важко з їх допомогою дати відповідь на багато запитань, які виникають при розробці складових організаційно-економічних рішень формування і функціонування багатокритеріальних інфраструктур сталого розвитку. Тільки багатоцільова оцінка і вибір створюють передумови для розробки ефективної методології вирішення цих проблем, дають досліднику або розробнику організаційно-економічних проблем формалізований апарат, який адекватно вирішує складні проблеми сталого розвитку.

Складність багатоцільового вибору полягає в першу чергу в протиріччі критеріїв. Звідси виникає необхідність використання деякої схеми розумного компромісу (рис. 1.9), який дозволяє покращити якість рішень, що приймаються, за всіма локальними критеріями — полідімensionальних показників ефективності (показників, що мають різні міри та сильні і слабкі шкали вимірів).

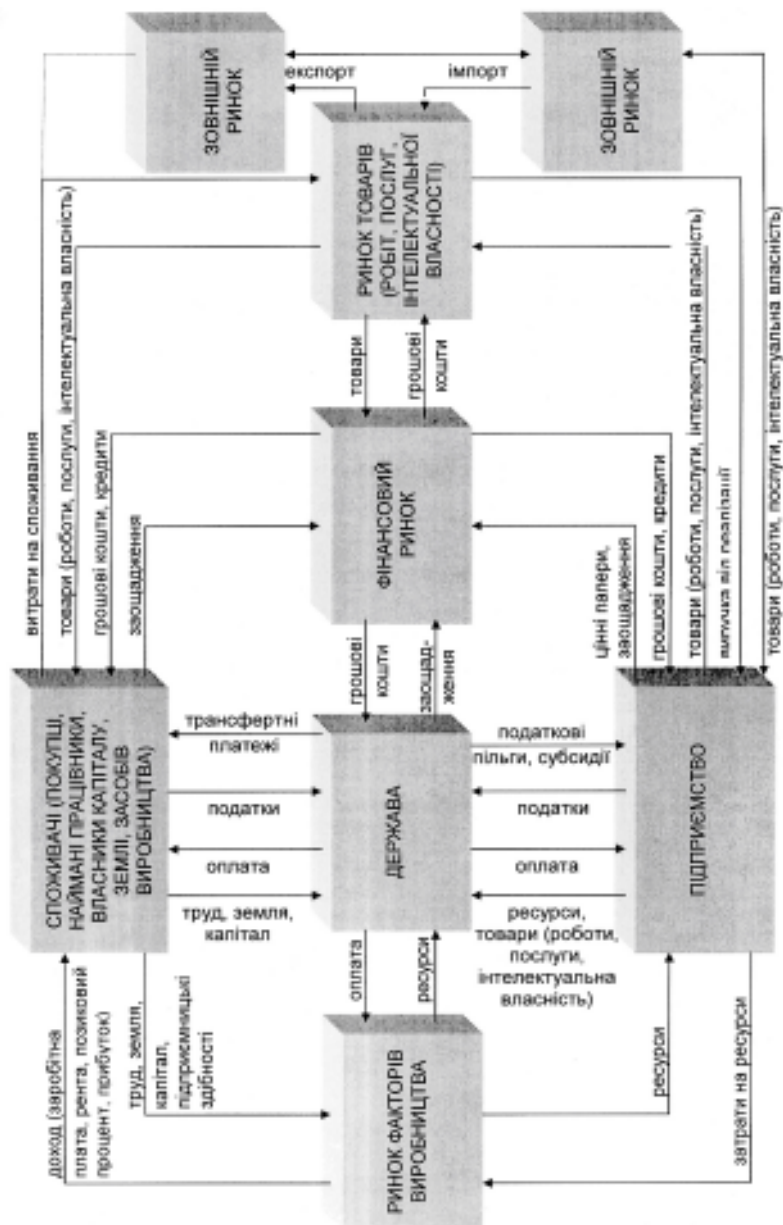


Рис. 1.9. Відкрита економічна система

Найбільш відомим критерієм успіху рішення, що приймається, є адитивний критерій оптимальності, запропонований Д. Бернуллі [31], що має аналітичну залежність:

$$K_{01i} = \left\{ \frac{a_i}{\max \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \bar{X}_{ij}} \right\}, \quad (1.1)$$

де $\bar{X}_{ij}$ — значення j -го показника для i -го варіанту;

a_i — порівнювальні варіанти організаційно-економічних рішень по формуванню параметрів інфраструктури сталого розвитку;

n — кількість варіантів, які повинні бути розглянуті в системі сталого розвитку.

Критерій сформовано на основі, так званого, принципу справедливої абсолютної уступки. Векторний критерій зведений до узагальненого (скалярного, складового) критерію оптимальності. Таким чином, багатокритеріальна задача зводиться до однокритеріальної, яка відносно легко вирішується.

Обов'язковою умовою використання адитивного критерію оптимальності є чинники, які враховуються, по одній шкалі. Це досягається шляхом нормалізації показника ефективності. При цьому використовується умова, що всі показники ефективності однаково важливі.

Якщо показники ефективності не різнозначні, тобто, відомі величини значимості цих показників q_i , то кращий варіант можна встановити за формулою середньовиваженого успіху рішення, яке приймається і має вигляд:

$$K_{02i} = \left\{ \frac{a_i}{\max_i \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n q_i X_{ij}} \right\}, i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}, \quad (1.2)$$

де q_i — коефіцієнт вагомості j -го показника.

Перетворену матрицю оцінок результатів, які очікуються, можна визначити за формулою

$$\overline{X}_{ij} = \frac{1}{X_{ij}} : \max \frac{1}{X_{ij}} = \frac{\min_i X_{ij}}{X_{ij}} = \frac{X_i^{\min}}{X_{ij}}, \quad (1.3)$$

де $X_{j*} = \max X_{ij}$. При цьому $0 \leq \overline{X}_{ij} \leq 1$.

Нормалізація матриці здійснюється за наведеною вище формулою в тому випадку, коли всі члени матриці рішення (Р) максимізуються. Перевагою цього способу нормалізації є те, що всі значення показників перетворюються лінійно, так, що відносна величина їх однакова.

Якщо в матриці прийняття рішення Р використовують вартісні (мінімізуємі) показники, їх значення можна визначити за формулою

$$\overline{X}_{ij} = \frac{1}{X_{ij}} : \max \frac{1}{X_{ij}} = \frac{\min_i X_{ij}}{X_{ij}} = \frac{X_i^{\min}}{X_{ij}}, \quad (1.4)$$

оскільки в цьому випадку кращим є менше значення показників.

Однак при вирішенні ряду організаційно-економічних задач сталого розвитку, формування параметрів раціональних інфраструктур, цих показників недостатньо і необхідне вирішення низки додаткових задач і виконання певних умов. Особливо важливо відмітити той випадок, коли для порівняння вибирається декілька варіантів і значення показників, які порівнюються, а вони є різнорідними, тобто, значення одного показника варіюють в досить широкому, а значення другого — в дуже вузькому діапазоні (інтервалі). За принципом ентропії, встановлюючи залежність організаційно-економічних показників й основна увага приділяється інтервалу варіації показника. Чим інтервал варіації показника більше, тим його значимість при порівнянні варіантів вище. Таким чином, всі типи показників, які мають широкий інтервал варіаційних значень, одержують високий бал значимості.

Похідною інформацією є матриця прийняття рішення, кількість варіантів в якій не обмежується. Показники ефективності при цьому можуть мати різну значимість, яка виражається чисельно. В результаті використання методики багатоцільового вибору — селектоновації можна одержати низку переважних порівняльних варіантів організаційно-економічних рішень при формуванні інфраструктури сталого розвитку, які також виражені чисельно. На основі даного ряду можна судити не тільки якісно, але і кількісно про перевагу одного варіанту над іншим (рис. 1.10).

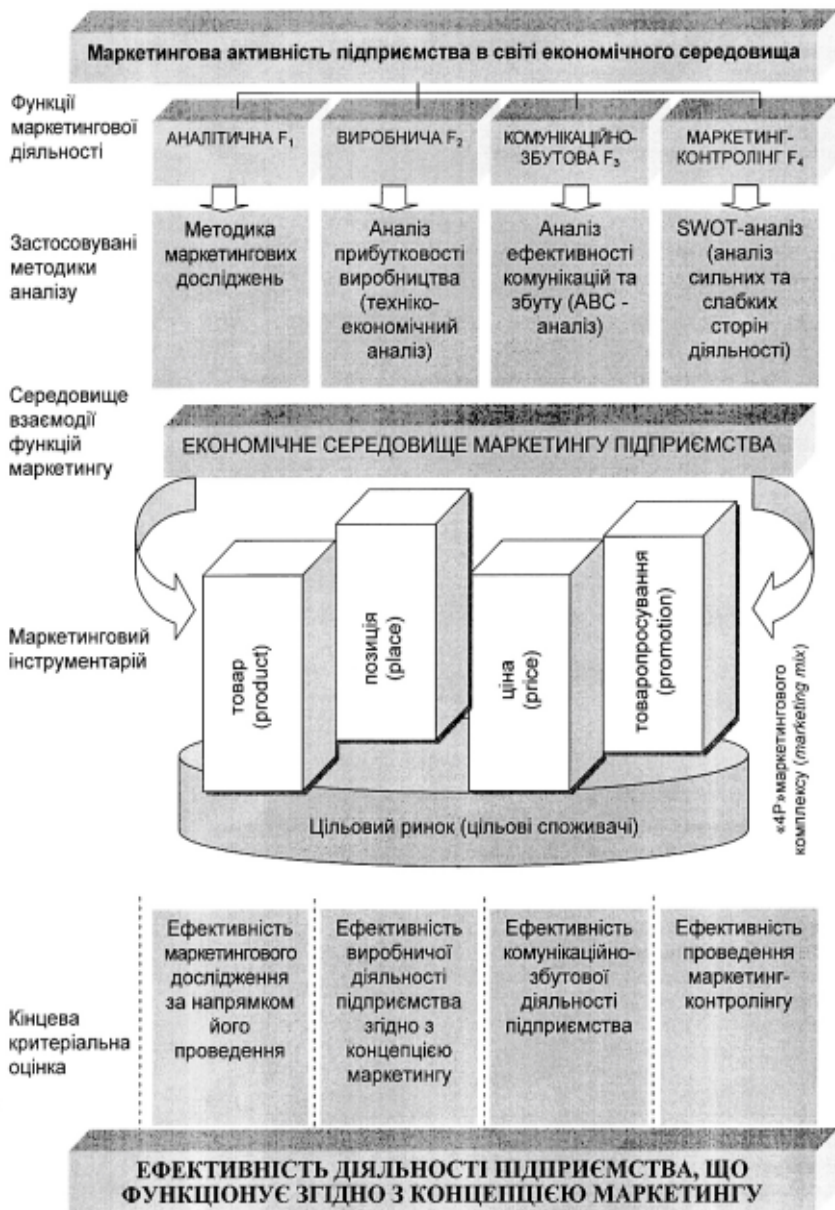


Рис. 1.10. Методологія визначення ефективності маркетингового механізму діяльності підприємства в межах його складових

Сучасний стан розвитку складних соціально-економічних саморегулюючих систем, як суб'єктів мезорівня, потребує якісно нових методів та прийомів управління. Це підтверджується і практикою і результатами фундаментальних академічного рівня досліджень, як у вітчизняному аспекті, так і за кордоном. Цього можна досягти, зокрема, за рахунок удосконалення методології моделювання як соціальних процесів на регіональному рівні, так і виробничо-підприємницької діяльності на рівні промислових підприємств, у відповідності до нових підходів систем управління на рівні глобальних комунікацій.

Такий підхід обумовив необхідність розв'язання таких задач:

- узагальнення світового та вітчизняного досвіду розвитку систем управління щодо ринкових відносин;
- визначення змісту та основних проблем функціонування комунікаційної системи щодо управління регулюючими параметрами.

Враховуючи, що будь-яке підприємство є відкрита соціально-економічна система — суб'єкт діяльності на регіональному рівні, вона існує тільки лише для зовнішнього його середовища і тільки лише за рахунок цього зовнішнього середовища.

Сутність будь-якої діяльності такої системи можна у спрощеному вигляді представити самою простою графічною моделлю (рис. 1.11)

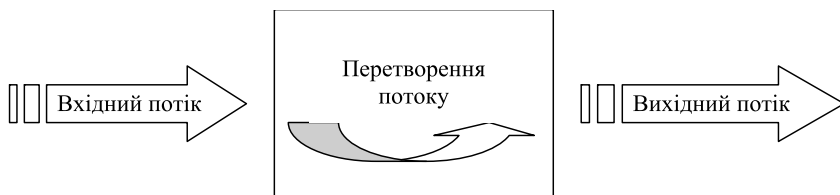


Рис. 1.11. Модель загальної діяльності відкритої моделі

За твердженням багатьох теоретиків та практиків [79], що займаються проектуванням великих і дуже великих інформаційних систем управління, моделювання сьогодні — не засіб аналізу бізнесу чи підприємництва, а засіб його здійснення. Тому моделі необхідно створювати і використовувати, якщо хочемо побудувати сучасний бізнес.

Модель тим більш необхідна, чим більш антиінтуїтивним, тобто, віддаленим від життєвих уявлень, є поведінка об'єкта управ-

ління — скажімо, раціонально очікуємо від нього однієї реакції на керуючий вплив, а маємо щось зовсім протилежне.

При цьому модель не обов'язково повинна бути рівнянням (чи системою рівнянь). Нею може бути самий простий предмет. Графічне його зображення. Головне, щоб вона правильно відповідала якщо не на всі, то хоча б на головні питання про реальний об'єкт.

Моделі, що використовуються для управління підприємством, можна розділити на кілька груп. У цьому випадку на вищому рівні розташовуються стратегічні, фундаментальні моделі, що описують глобальні правила і залежності поведінки об'єкта управління. Вони оперують невеликою кількістю високоаггерованих показників (у розрахунку на тривалу перспективу) і складають основу стратегічного управління.

У свою чергу, у залежності від питань, на які повинні відповідати стратегічні моделі, вони можуть розділитися на категорії [80]:

- модель фінансового управління (погляд на діяльність з боку руху фінансових засобів);

- маркетингова модель (оцінка впливу зовнішнього середовища — ринку — на розглянутий вид діяльності);

- модель управління виробництвом;

- модель управління логістикою (постачанням і збутом).

У ці категорії можна віднести і ряд інших моделей. Для їхньої розбудови застосовні популярні на Заході концепції управління — MRP (Manufacturing Resource Planning), DRP (Distribution Resource Planning), ERP (Enterprise Resource Planning), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning).

На другому рівні — транзакційному — розташована модель, що відповідає за операційну реалізацію глобальних принципів (у вигляді послідовності кроків). Тут маємо справу з процесами, сутностями і зв'язками, потоками даних та ін.

У кожній моделі свої цілі і свої задачі, і тому суб'єкт підприємства, що є складним комплексним організмом, як правило, описується деяким набором моделей, у сукупності утворюючих загальну модель системи управління.

Застосування моделей того чи іншого виду залежить від цілей моделювання, тобто, від того, відповіді на які питання потрібно одержати. А цілі, у свою чергу, залежать від осіб, що їх формують. Однієї з головних задач «модельєрів» є розбудова моделі (а частіше — припасування чогось типового з наявного набору), що від-

повідас уявленням керівництва організації-замовника про нинішній стан ринку і його подальший розвиток.

Для зручності викладу матеріалу приведемо схему управління підприємництвом на мезорівні, трохи деталізувавши її (рис. 1.12) [80].

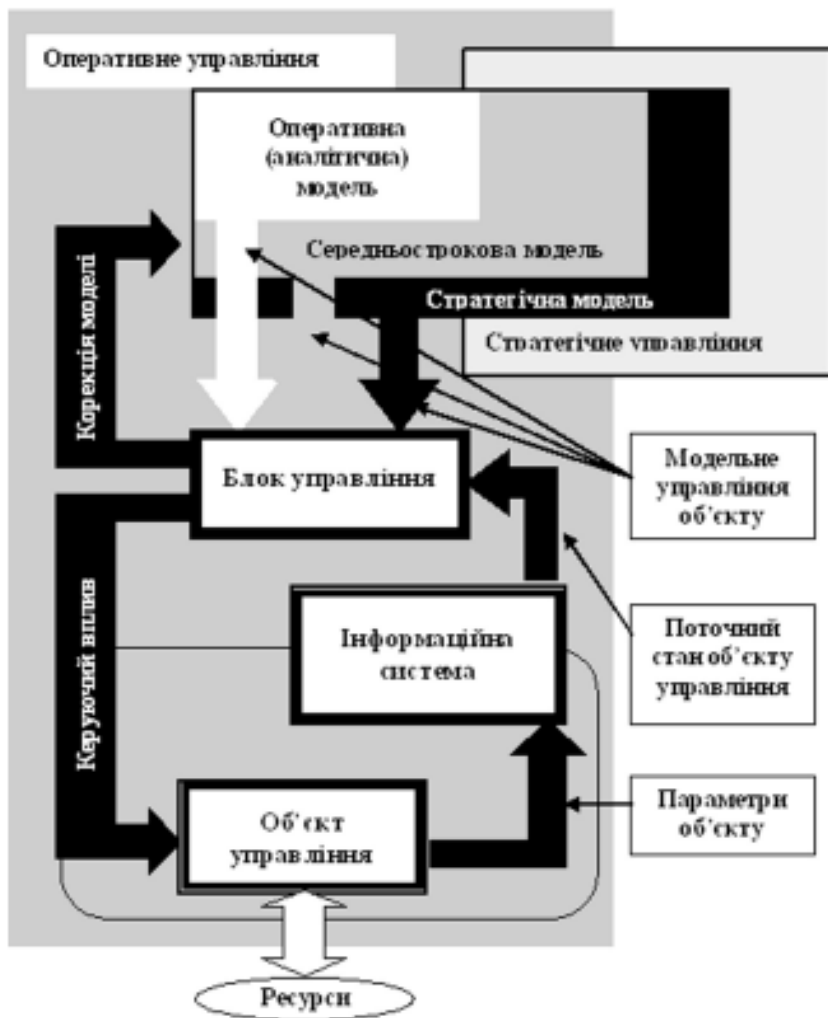


Рис. 1.12. Деталізована схема управління

Блок управління дістає інформацію про поточний стан об'єкта управління (дані управлінського обліку) не безпосередньо, а через інформаційну систему, що є відображенням поточного стану об'єкта.

Крім того, дані про об'єкт надходять з одночасно застосовуваного набору, що складається з трьох моделей:

- стратегічної (наприклад, річний чи трирічний фінансовий план у рамках генерального плану розвитку);
- середньострокової (місячне бюджетування);
- оперативної (поточний цикл виміру, контролю і фіксації параметрів ринку) [80].

У ході своєї діяльності об'єкт управління споживає, створює і накопичує ресурси. Стратегічне управління в основному полягає в постановці глобальних цілей і перерозподілі ресурсів для їхнього досягнення. Оперативне — у прямому впливі на об'єкт. Для стабілізації поведінки об'єкта при оперативному управлінні впливу формуються з урахуванням середньострокової моделі.

Управлінський облік, що розуміється як система збору і реєстрації параметрів об'єкта управління, поставляє вихідні дані в інформаційну систему.

По суті, інформаційна система відображає властивості (якості) об'єкта управління відповідно до оперативної (аналітичної) моделі, що закладена в цю систему. Прикладом може служити розрахунок кількості вільних товарів на складі, коли для одержання правильного результату з фактичної наявності (кількості товарів, що реально знаходяться на складі) варто відняти зобов'язання по резервуванню даного товару, інформація про які зберігається в інформаційній системі. Це вже активна участь інформаційної системи у бізнес-процедурах.

Крім того, інформаційна система повинна допомагати рішення задачі прогнозування за схемою «що, якщо» у рамках оперативної моделі. Сформовані по заздалегідь визначеному алгоритмі набору поточних і очікуваних показників системи порівнюються, після чого виробляється керуючий вплив на об'єкт (рис. 1.13) [80].

Оскільки побудувати абсолютно адекватну модель практично неможливо (тому що це буде вже оригінал), система управління повинна мати адаптивний контур. Тоді в черговому циклі, якщо змінилися уявлення щодо об'єкту, замість вироблення керуючого впливу, може бути виконана корекція моделі.

Будь яке підприємство, будь-якого розміру і напрямку діяльності рано чи пізно зіткнеться з необхідністю щось міняти в своїй



Рис. 1.13. Алгоритм набору поточних і очікуваних показників системи

діяльності, бо без змін прогрес неможливий (та й не тільки прогрес, але й саме існування). Необхідно робити свій бізнес більш ефективним, використовуючи різні методи.

Керівники намагаються знайти щось нове, але найголовніший в цьому — це зробити свою діяльність ефективнішою. Не будемо давати визначення цьому терміну, не будемо приводити класифікації і показники цієї ефективності — це не є важливо. Важливо те, що ефективною, оптимізованою та ін. можна зробити будь-яку діяльність, але для цього потрібне бажання керівництва. Отже ініціатором прогресу однозначно повинно бути керівництво. І воно повинно обов'язково бачити чітко мету, до якої повинно йти підприємство, бо воно все одно потім приймає остаточні рішення.

Якщо ціль є і чітко сформульована, тоді вже можна переходити до інструментів, за допомогою яких і повинна покращитися ситуація. Це можуть бути як інтенсивні так і екстенсивні інструменти. До перших можна віднести пошуки нових ринків збуту нової продукції, тощо. А до других, насамперед, необхідно віднести оптимізацію всередині організації.

Для інтенсивних і екстенсивних заходів потрібна інформація. Потрібно знати, що робити, скільки, де, кому. Саме для вирішення цих питань і потрібно будувати корпоративну інформаційну систему. Не слід розуміти поняття «корпоративна» як щось надто велике і не придатне для малих та середніх підприємств. Також не треба думати, що якщо «інформаційна», то вже пов'язано це все з автоматизацією. Автоматизуючи існуючу діяльність підприємства, зробимо лише «автоматизований безлад» — тому треба спочатку розробити концепцію, а вже потім автоматизувати та визначитися, чи потрібна взагалі автоматизація.

Загальна концепція проста: у комп'ютер закладена необхідна база даних, що дозволяє швидко прорахувати результати зміни будь-яких умов і тим самим заздалегідь програти реальність, що очікує підприємство в майбутньому, і вибрати кращий варіант. А для того, щоб така база була завжди повною і достовірною, вона повинна постійно використовуватися в житті підприємства, бути корисною. Інакше неодмінно з'являться неформальні інформаційні потоки, наприклад, телефонні дзвоник, що йдуть крім формальної інформаційної системи, з вимогою піднажати (скорегувати план по трудомісткості, у т.ч., за рахунок зміни нормативів), видати матеріал (скорегувати план потреб у матеріалах, змінити запаси на складах), змінити конструкцію (зазіхнути на свята святих планування — базу даних про склад виробу). У результаті неодмінно виникне розбіжність у даних, закладених у формальну систему, з тим, що відбувається в реальності. А чим більше така розбіжність, тим менш корисною стає формальна система. І тільки чітке розуміння системи, гарне навчання і якісне тренування, що підкріплюють установлену формальну політику, дозволяють уникнути лавинообразного сповзання в безодню плутанини, де пророчити заздалегідь нічого не можна, і тільки виниклі вже дефіцити і затоварення можуть служити орієнтирами. Іншими словами, однозначна і прозора усвідомлювана всіма учасниками виробничого процесу інформаційна дисципліна, а не інформаційні технології, є ключем до успішного застосування інформатики.

Практика сучасних підприємств і регіональних систем підтверджує цей розклад. Однак завдяки розвитку інформаційних технологій реалізація проекту сьогодні можлива з двох сторін. Розвиток «зверху» являє собою бізнес-планування на основі агрегованих, експертних і нормативних даних, а також відстеження фінансових показників на основі збору інформації з неформальної, тоб-

то, реально діючої, системи управління і її обробки евристичними методами. При класичному підході «знизу», фінансові служби виграють в останню чергу, завдяки важким рокам, що лягають тягарем відповідальності на них. «Двосторонній» підхід полегшує процес переходу, оскільки навіть самі некеровані компанії змушені зі страху перед фіскальними державними органами тримати в порядку фінансові цифри, навіть не маючи технічної можливості оперативно удаватися в усі подробиці, зв'язані із собівартістю продукції. Таким чином, при «двосторонньому» підході корпорація виграє вже до того, як буде проведена реорганізація систем планування у суб'єктів виробництва, її складових і які регулюючі фактори будуть названі пріоритетними.

Розділ 2.

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ — ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Перебудова системи економічних відносин на сучасному етапі розвитку економіки України закономірно викликала інтерес до питань стратегічного планування бізнесу. Його можна розглядати як процес підготовки управлінського рішення, який вміщує у собі вибір та наукову підготовку цілей, визначення засобів і шляхів їхнього досягнення за допомогою порівняльної оцінки альтернативних варіантів і прийняття найбільш прийняттого з них [1].

Тобто, при розгляді питань стратегічного планування виникає проблема оцінки потенціалу. Перед усім слід підкреслити, що підприємство здійснює різноманітні види діяльності: виробничу, економічну, інвестиційну та інші. Тому під стратегічним потенціалом доречно розуміти сукупний потенціал підприємства, що забезпечує успішну діяльність, як у даний час, так і в майбутньому по основних напрямках розвитку.

Визначення поняття стратегічного потенціалу набуває певного значення також у зв'язку з необхідністю розробки підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємств. Безсумнівно, що підвищення потенціалу підприємства веде до зростання його економічної безпеки. Отже, може виявитися можливим використання показника стратегічного потенціалу як інтегрального критерію економічної безпеки, що потребує детальних досліджень названих категорій.

Таким чином, особливого значення набуває питання вибору інструментарію оцінки потенціалу підприємства, що дозволить визначати внутрішні можливості й слабості суб'єкта, виявляти сховані резерви з метою підвищення ефективності його діяльності. Однак рішення даного питання неможливо без чіткого визначення категорію «потенціал», що обумовлює актуальність та необхідність її дослідження.

Розробка методик, за допомогою яких можна оцінити поточне становище суб'єктів господарювання, рівень їх економічної безпеки та ефективність стратегій майбутнього розвитку, припускає визначення основних складових сукупного потенціалу. Такими

складовими є виробничий, економічний, інтелектуальний та інші потенціали підприємства. Слід зауважити, що поняття потенціал та потужність підприємства не є тотожними. Так, наприклад, виробнича потужність — це максимальний обсяг продукції, що може бути зроблений підприємством за визначений проміжок часу при ефективному використанні споживаних ресурсів. На відміну від виробничої потужності виробничий потенціал підприємства характеризується оптимальним у даних умовах науково-технічного прогресу використання усіх виробничих ресурсів (як застосовуваних, так і споживаних).

Незважаючи на бурхливий розвиток теорії інформатики та обчислювальної техніки в минулому столітті, успіхи цих наук не спричинили адекватної реакції економістів і експертів в області моделювання промислових технологій. Більш того, як тільки були усунені обчислювальні труднощі, стали очевидними проблеми самої ідеології моделювання безперервних процесів виробничо-технологічного рівня. Наприклад, аналізуючи методи економіко-математичного моделювання, можна зробити висновок, що зазначені проблеми полягають у необхідності постійного підбору функцій апроксимації опису ресурсів, труднощі обліку людського фактора в прийнятті оптимізаційних рішень на основі багатокритеріальної оцінки технологічних процесів і наявності недопустимих нев'язок матеріального балансу в описі великих погано обумовлених, систем, як об'єднання безлічі об'єктів.

Відомо, що фізичні закони є наслідком прояву безлічі однотипних впливів (тобто вимірюються усередненими величинами) і описуються простими функціональними залежностями. Пошук таких залежностей як фізичних законів є основною метою дослідження фізичних явищ, і апроксимація експериментальних даних дійсно є ефективним прийомом підбору кращою для них функції з відсіювання випадкових перешкод або помилок.

У «рукотворних» процесах виробничо — технологічного рівня залежності між параметрами не зводяться до простих функцій. Тому тут перевагу слід віддати методам інтерполяції, підвищуючи надійність опису шляхом усереднення вимірюваних параметрів, апроксимацію ж застосовувати тільки при описі опуклою (або увігнутою) поверхні відгуку за даними експерименту для регуляризації пошуку екстремуму критерію ефективності.

На відміну від природного явища, «рукотворний» технологічний процес призначається для досягнення певної мети, а точніше,

деяких цілей. Відомо, що мета функціонування реальних технологій не вдається описати будь-яким одним критерієм. Прийнято вважати, що багатокритеріальність слід подолати методом згортки первинних критеріїв (обчисленням середньозваженої величини з призначенням ваги кожного первинного критерію, обчисленням середнього геометричного їх значення та ін. Тобто згортка суть та ж апроксимація), але скільки-небудь вагомого обґрунтування таким прийомом не запропоновано.

Тим часом рішення проблеми багатокритеріальності технологічних процесів лежить на поверхні даних практичного досвіду будь-якого виробництва: це природний компроміс у виборі режиму технології при недетермінованих обмеженнях.

Наявність обґрунтованих критеріїв ефективності технологічного процесу є гарантією того, що одержувані з оцінкою за цими критеріями оптимізаційні економіко-математичні моделі процесу дозволять ранжувати різні фактори за ступенем їх впливу на процес і вибрати бажану структуру управління процесом. Для опису технології з метою прогнозу параметрів одержуваних продуктів потрібна більш повна модель — економіко-технологічна, що забезпечує також опис характеристик подаються в процес ресурсів та відповідно до алгоритму їх переробки — видаваних цим процесом продуктів (останні виступають в якості ресурсів для наступних процесів) (рис.2.1).

У той час як економіко-математичне моделювання своєю метою ставить згортку вихідних параметрів процесу до отримання єдиної оцінки оптимального режиму з знаходженням оптимальних лаштунків вхідних (керуючих) параметрів процесу, фізико-математичне моделювання ставить своєю метою описати явище як зв'язок сукупності фізичних величин незалежно від будь-якої оцінки доцільності цього явища (рис. 2.2).

У результаті постановки і вирішення перерахованих завдань тепер здається логічним об'єднання безлічі сепараційних процесів з відокремлюваними потоками і циркуляції на основі принципу катенації.

Імітаційними дослідженнями встановлено, що катенація видаваних продуктів і входів технологічних процесів забезпечує збіжність послідовного обчислювального процесу (у порядку прояви причинно-наслідкових зв'язків) до мінімальної помилку для схеми будь-якої складності. Для реалізації методу складається список процесів технологічної схеми, виконується опис моделей ти-

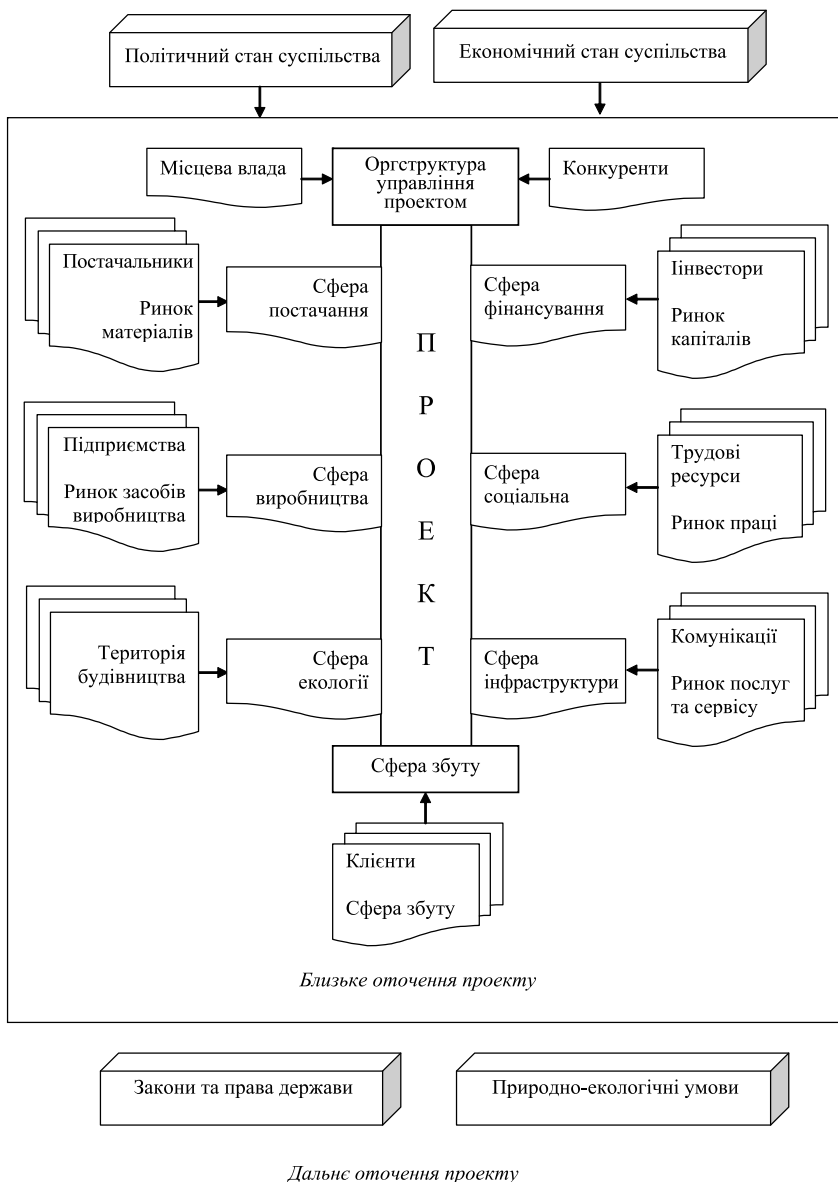


Рис. 2.1. Віддалене і близьке зовнішнє оточення проекту

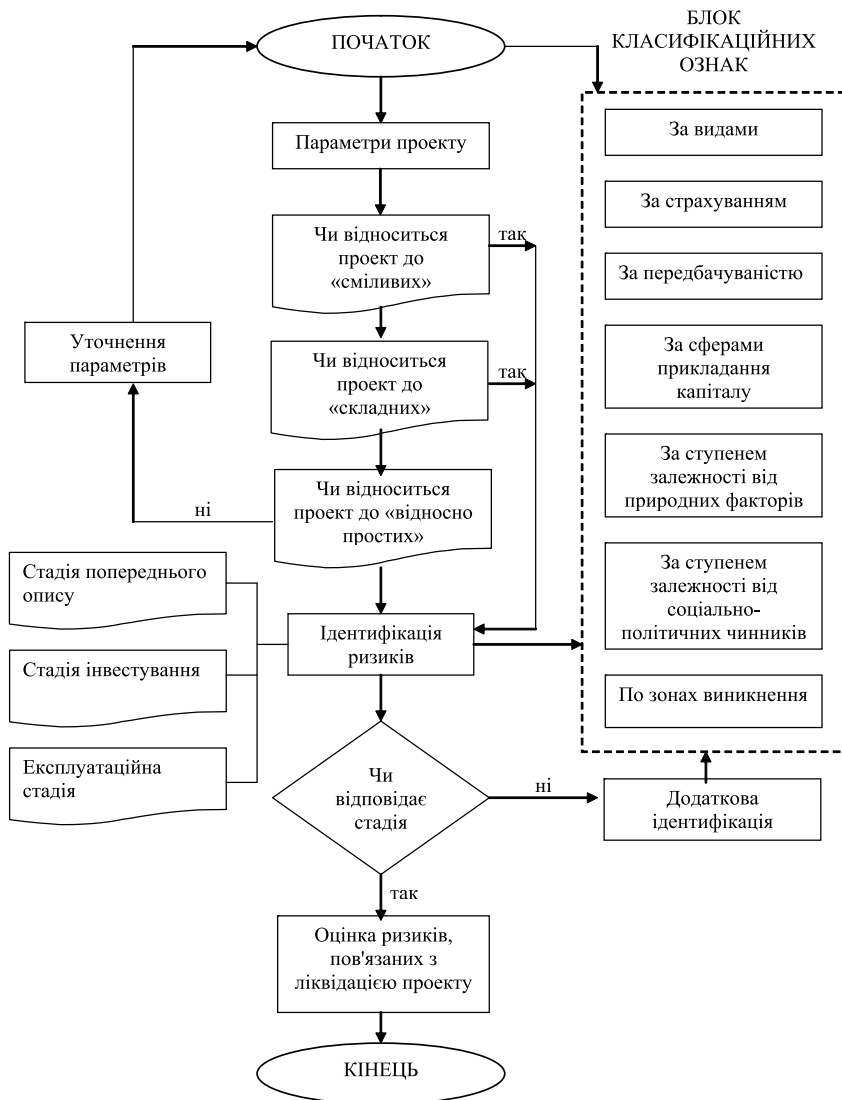


Рис. 2.2. Схема ідентифікації ризикових факторів

пових процесів конкретної технології і розробляється макромодель (програма) — конкатенатор надання обчислювальних ресурсів моделям процесів по черзі згідно причинно-наслідковим зв'язкам між продуктами (ресурсами) що надходять, та приймаючими їх процесами в конкретній технологічній схемі. Макромодель істотно спрощує і прискорює всі обчислювальні процедури. За рідкісними винятками, економічна і виробнича міць сучасної корпорації знаходиться більше в інтелектуалах і здібностях обслуговування (служби) ніж у твердих (важких) активах — земля, завод (рослина), та обладнання. Точно так само цінність більшості виробів і послуг залежить насамперед від розвитку *intangibles* заснований на знаннях, подібно технологічному вмінню, проекту виробів, поданням маркетингу, розуміння клієнтів, персонального творчого потенціалу і нововведення. Виробництво їх ефективно в свою чергу залежить більше при управлінні інтелектуальними ресурсами компанії ніж при направленні фізичних дій людей або розгортання матеріальних активів (рис. 2.3).

Фактично всі громадські та приватні підприємства, включаючи найбільш успішні корпорації, стають *dominantly* складами і координаторами інтелекту, тобто, «засновані на знаннях» або «інтелектуальні підприємства». Інтелект та послуги створює додану цінність, здатність (місткість), щоб керувати людським інтелектом і перетворити інтелектуальну продукцію в обслуговування або групу послуг, реалізованих у виробництві — швидко стає критичним виконавчим навиком цієї фундації. Є багато викликів у розвитку цієї нової перспективи управління. Серед найбільш важливих:

— Як думати відносно виділення, розвитку і виміру інтелектуальних активів та продукції, які вони виробляють?

— Як найкраще, щоб захопити цю цінність внутрішньо і конвертувати (перетворювати) це в багатство акціонера?

— Яке управління обробляє, щоб використовувати, щоб справити найбільшу цінність продукції випуску і продуктивність від більш спеціалізованого професіонала і творчих дій обслуговування які є серцем багатьох великих підприємств?

— Як вести і мотивувати людей, що масово виробляють обслуговування підприємства, заснований на знаннях, щоб максимізувати їх продуктивність і якість їх продукції?

— Як вибирати і спостерігати за тими діями, щоб компанія могла найбільш ефективно виробляти внутрішньо, *outsource*, або створювати через стратегічні союзи?

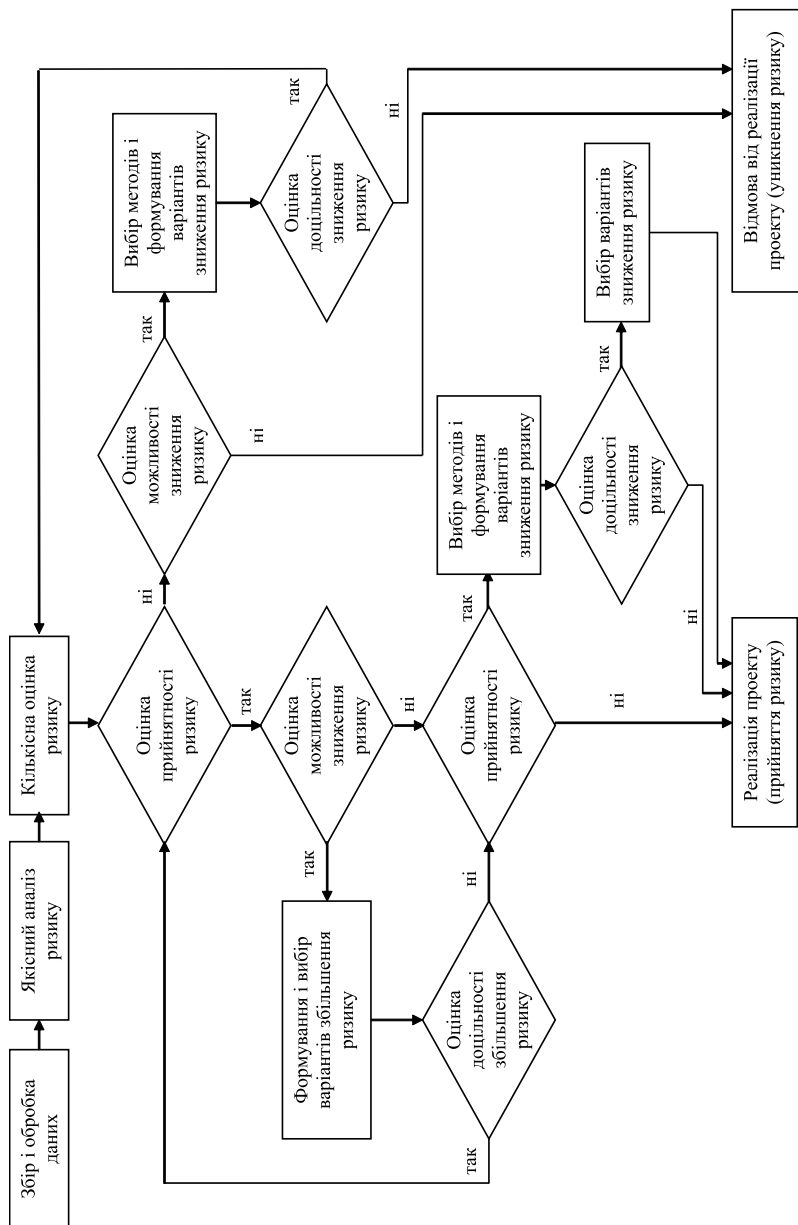


Рис. 2.3. Спрощена блок-схема управління ризиками

— Як найкраще, щоб управляти драматичними новими формами організації (описав раніше) для стратегічного центру і більш високого прибутку — і як робити перехід до таких форм організації?

Ось чому і природні ресурси, і накопичений капітал, і фізична праця (робочі руки — робоча сила в історичному визначенні) втрачають свою значимість. Ось чому все частіше і частіше з вуст державних діячів високорозвинених країн ми чуємо слова «про холодну війну знань». Ось чому так звані «сімка» і «вісімка» високорозвинених країн в останні роки так багато уваги приділяють питанням формування єдиного освітнього і наукового простору, створення умов, що сприяють притоку високоінтелектуальних молодих людей і запобігають «витік мізків». Курс взятий не на перевагу в силі і техніці, а на перевагу в рівні сукупного інтелектуального потенціалу держави.

В даний час багато вчених, філософи і соціологи говорять і пишуть про необхідність подальших корінних реформ і різного роду удосконалень у сфері освіти, виховання і підвищення загального соціально-культурного рівня, про невідповідність останніх вимогам природного розвитку і надмірної технологізацією нашого життя. При цьому малюєся багатьма дослідниками картина глобалізованого світу, з надуманою так званої Постіндустріалізація, містить у собі необдуману копіюваний західний зразок, свідомо уводящий громадську думку від належного урахування реальних фактів непередбачуваного динамічно змінюється дійсності.

І все ж принциповою особливістю 90-х років XX сторіччя стала зміна техніко-технологічного підходу в розвитку суспільства соціально-економічним. Мабуть, вперше в офіційній риториці мова зайшла про активізацію людського фактора, підвищенні життєвого рівня населення і його духовності як умов трансформації всієї системи суспільних відносин. Економістам, соціологам і політологам, навіть філософам, бо така постановка зачіпала ментальний рівень народу, належало більш ретельно розібратися з цими установками, наповнити їх конкретним змістом. І на практиці саме дані проблеми, а зовсім не питання структурних перетворень народногосподарського комплексу встали в центрі економічних дискусії та економічної боротьби.

Були навіть концептуально обґрунтовано нові підходи:

по-перше, як необхідність додання динамізму розвитку продуктивних сил шляхом зосередження інвестиційних ресурсів у пріоритетні сектори економіки;

по-друге, як здійснення трансформації виробничих відносин, зміна суспільно-економічної структури соціальної системи;

по-третє, як необхідність гуманізації системи суспільних відносин, подолання однобокого технократичного підходу до вирішення соціально-економічних завдань;

по-четверте, як мотивація важливості підвищення добробуту і задоволення зростаючих потреб українських людей;

по-п'яте, як проведення курсу традиційних уявлень трансформації економічної сутності суспільної формації;

по-шосте, як загострилася полеміка про істоту нетрудових доходів і ролі держави в їх елімінування;

по-сьоме, як необхідність використання товарно-грошових відносин як важливого стимулюючого важеля розвитку продуктивних сил.

Можна ще стільки ж привести концептуально обґрунтованих підходів, проте всі вони носили досить обережний характер і обов'язково супроводжувалися обмовками про змінений природі як вартісних механізмів, так і зміненими виробничими відносинами і неприпустимість усталених товарно-грошових відносин.

Але суть проблеми не в цьому. І навіть не в тому, що і в період економічної реформи 1965 року народження, і під час так званої «перебудови» 1985 року, і під час спроби виходу з кризової ситуації 1995 базою для подальшого опрацювання теоретичних основ соціально-економічної трансформації суспільної формації була обрана «теорія господарського механізму», яка представляла собою і до теперішнього часу представляє особливий розділ «політ-економії», що стала згодом одним з найбільш динамічно розвиваються напрямків «радянської економічної науки», яким керуються і маститі вчені, і автори дисертаційних робіт, і, природно, державні інституції [3].

Суть проблеми в тому, що для економістів, які виростили на хвилі широких і відвертих дискусій тих років, наступні роки не стали часом наукової відпрацювання аргументів і механізмів здійснення майбутніх господарських перетворень. У силу цього і сенсаційність прийнятих рішень і наступні спроби перетворень і реформування економічної системи не були науково підготовленими і кожного разу «захлиналися» у своїй безпорадності. А політизація суспільної формації, в тому числі й економічної науки, привела до того, що незабаром була знайдена ідеологічна ніша і всі питання трансформації економічної системи були віддані на відкуп «ідеологізованою орто-

доксальної політекономії». Природно це призвело загальну думку про необхідність «глибокого вдосконалення господарського механізму». І стали розглядати останній як самостійний об'єкт дослідження, який можна аналізувати і реформувати, всі інші проблеми основ соціально-економічної трансформації суспільної формації залишилися поза увагою вчених. Логіка такого концептуального підходу дає відому свободу аналізу і прийняття стратегічних рішень, але в той же час накладає жорсткі і потенційно дуже небезпечні обмеження, які неминуче повинні позначатися і позначаються в майбутньому.

Необхідність оцінки та управління нематеріальними ресурсами та активами компанії не викликає сумнівів ні у дослідників, ні в практиків. Частка інтелектуального капіталу (ІК) у загальних активах компанії дуже часто перевищує матеріальні капітали. Останнім часом проблеми оцінки ІК стають все більш значущими, з'являються нові методи вимірювання нематеріальних активів, однак, незважаючи на це, багато з них не можуть бути використані для більшості компаній.

У даній роботі проаналізовано всі існуючі групи методів вимірювання ІК і входні в них моделі, а також запропоновані шості характеристик, якими повинна володіти справедлива модель оцінки ІК.

В даний час найбільш актуальною проблемою є оцінка компанії, причому особливе місце займає оцінка ІК, який складає значну частку в загальних активах підприємства.

Справедлива оцінка вартості бізнесу і його нематеріальної складової важлива для потенційних інвесторів в угодах злиття та поглинання, так як існує ризик переплати за поглинаємий бізнес, що може призвести до провалу всієї операції. Для акціонерів і менеджерів компанії важливо розуміти, які конкретно елементи ІК створюють більшу вартість, щоб саме в цих напрямках розвивати подальшу операційну діяльність, збільшувати ринкову капіталізацію. Менеджмент повинен знати вартість свого бізнесу при обігу зі стороннім інвестором і кредиторами з метою одержання додаткового фінансування.

Для зовнішніх користувачів (податкові служби, аудиторські компанії) потрібен коректний і правильний облік всіх активів, які були створені в результаті роботи компанії.

Таким чином, справедлива оцінка ІК потрібна всім групам користувачів. Але вартість більшості з компонентів ІК не відбива-

ється у фінансових звітах, а через недостатню прозорість та відсутність ринкових критеріїв, ІК складно оцінювати.

Відсутність ясної оцінки ІК може бути причиною асиметрії інформації та неефективності на фінансових ринках. Коли оцінка ІК включена в ринкову вартість компанії, то якість прогнозу розвитку даної фірми поліпшується, що скорочує асиметрію інформації і таким чином ризик несприятливого вибору стає адекватним.

Хоча ідея визначення та оцінки ІК та його елементів давно цікавить і дослідників-теоретиків, і менеджерів компаній, практична сторона даного питання розвивається не так швидко, як наукова. Цей факт підтверджується дослідженням Б. Ковіна і Т. Стіверсом (1999), які вивчили 253 американські компанії, що сходять в список «US Fortune 500» і «Canadian Post 300». Результати показали, що хоча 63% компаній з вибірки вважали вимір ІК важливим фактором вартості компанії, тільки 14% дійсно вимірювали його і всього 10% реально використовували результати вимірів для стратегічного розвитку.

Незважаючи на велику кількість існуючих методів оцінки ІК, багато з них не можуть бути використані для більшості компаній: методи є досить витратними для впровадження і підтримки, оскільки моделі, що входять до них, складно перевести в силу їх особливостей у грошовий вимір.

На думку авторів, модель, яка може бути використана менеджерами і практиками-оцінювачами, повинна володіти такими якостями:

- практичністю (можливість вимірювання ІК у грошах);
- універсальністю (застосовність до різних галузей, ринкам, типам компаній, а також до всіх ринкових ситуацій — кризовим і звичайним);
- подробицею (облік всіх компонентів ІК);
- комплексністю (облік всіх факторів, що впливають на вартість ІК, зокрема фактора ризику втрати ІК);
- простотою розрахунків (розрахунок може бути проведений на основі даних фінансової звітності компанії);
- можливістю динамічної оцінки ІК (у моделі повинна бути врахована не тільки поточна вартість ІК за балансовими і порівняльним методам, але і вартість майбутніх вигод від володіння ІК).

Проблема інтуїції відноситься до числа проблем з вираженою міждисциплінарною спрямованістю. Якщо науково розгляд інтуїції почався в рамках філософії, пізніше — психології, в сучасній

науці до її дослідження підключилося безліч інших дисциплін, передусім пов'язаних з кібернетикою, питаннями штучного інтелекту і моделювання мислення. У той же час останні десятиліття розвитку економічної науки ознаменовані освоєнням «спірної території» між класичними економічними уявленнями і тим, що традиційно ставилося до інших галузей знань, за висловом Г. Саймона, «колоніям економічної науки», насамперед, до психології. Проте проблема інтуїції ще жодного разу не ставала предметом ґрунтовного розгляду економічної науки.

Рідкісний виняток складають роботи нобелівського лауреата Даніела Канемана. Присудження премії цьому видатному досліднику стало, слід думати, знаковою подією на сучасному етапі розвитку економічної думки, оскільки воно певною мірою конститує ту дихотомію, яку зараз зазнає економічна наука: з одного боку, представлена класична економічна думка, яка ґрунтується на точці зору про абсолютну раціональність господарюючих суб'єктів (у тому числі людину як *homo oeconomicus*); з іншого — нові течії, про які говорив Саймон. Для останніх характерно уявлення про людину як про агента, що володіє, щонайменше, обмеженою раціональністю. Поділивши в 2002 р Нобелівську премію між В. Смітом, авторитетним прихильником концепції «людини економічної», і Д. Канеманом, його опонентом, шведські академіки узаконили подібну ситуацію в економічній науці.

Таким чином, розгляд проблеми інтуїції з погляду економічної науки набуває особливої актуальності. Справа не тільки в складності проблеми і відсутності скільки-небудь фундаментальних її досліджень, а й в тому, що ця проблема стоїть на стику двох зазначених вище напрямів сучасної економічної думки і є багато в чому ключовою. Дослідження її, в кінцевому рахунку, націлене на вирішення питання про межі людського пізнання, у тому числі адекватного пізнання господарському житті людства.

Перш за все, необхідно вказати, чому проблема інтуїції можлива і має стати предметом розгляду економіки поряд з іншими науками. На це з очевидністю вказує саме визнання обмеженої раціональності людської діяльності, що передбачає дослідження всього спектру факторів, що впливають на господарську діяльність людини. Той факт, що діючі в економічному житті індивіди нічим не відрізняються від пересічних людей з їх достоїнствами і недоліками в економіці — найвимогливішій з наук про суспільство, опинився в новинку, але, незважаючи на це, досліднику доводить-

ся рахуватися з тим, що справжня «людина економічна» певною мірою відрізняється від класичного homo oeconomicus, досить грубого субстрату людини, що не враховує багато модусів поведінки. Саме необхідність найбільш повного врахування цих модусів і штовхає дослідника-економіста на розгляд всього діапазону домінант та інструментів людського мислення.

Особливо важливий перехід від спекулятивного дослідження інтуїції до дослідження, виявляє зв'язок між інтуїцією і факторами зовнішнього середовища людини і його психофізіологічною будовою. Інтуїцію слід розглядати в числі найважливіших когнітивних інструментів. Розуміння інтуїції не тільки як явища метафізичного порядку, а й як факту психології є найважливіша передумова об'єктивного вивчення даного феномена.

Значення інтуїції для економіки характеризується також винятковою значимістю даного феномена для прийняття рішень. Сучасні дослідження посиляються на те, що за допомогою інтуїції обробляється інформація приблизно в 107 разів швидше, ніж за допомогою свідомості, що дає колосальну перевагу при прийнятті рішень інтуїтивно. Опосередковане ж знання у свідомих формах нерозривно пов'язане з набагато більшими витратами часу та енергії. В даний час можна констатувати: сучасна наука досить близько підійшла до моделювання звичайних розумових процесів в штучних середовищах, в той час як інтуїція може бути змодельована лише дуже приблизно, головним чином в силу неясності самого механізму інтуїції: не можна виключити, що він не піддається прямому вивченню як такої, і науці доведеться задовольнятися дослідженням інтуїції, як і всякого шоумена зі сфери несвідомого, виключно через її феномени.

Вивчення інтуїції з погляду економіки пов'язане з можливістю отримання результату не тільки практичного, але й теоретичного порядку, так як воно передбачає більш глибоке осмислення раціональності та її типів. Неможливо проводити раціональне розгляд феномена, в раціональному характері якого дослідник не має впевненості. Для вивчення інтуїції ця методологічна обмовка має чимале значення.

У цій роботі ми ставимо мету позначити методологічні межі дослідження інтуїції з позицій економічної науки і показати можливості її операціонального застосування, що має на увазі відмежування предметної області від відповідних областей філософії та психології і, далі, специфікацію об'єкта дослідження як явища економічної діяльності людини. Це передбачає:

- виділення сутнісних властивостей інтуїції;
- аналіз інтуїції як когнітивного феномена, що впливає на оцінку реальності;
- нормативний аналіз інтуїтивного акту як інструменту прийняття рішень.

Послідовного розв'язування зазначених завдань ми і присвячуємо дане дослідження.

Навіть поставивши метою відмежувати інтуїцію як предмет дослідження економічної науки від аналогічних об'єктів філософського і психологічного дослідження, економіст не може досліджувати її в повному відриві від філософсько-психологічного аспекту. В даному випадку філософське осмислення інтуїції повинне бути спрямоване, насамперед, на виділення субстанціальних характеристик даного явища і розгляд відносини інтуїції до форм раціональності.

Класичне визначення інтуїції дав Р. Декарт («Правила для керівництва розуму»). Він називав інтуїцією «розуміння (*con seipsum*) ясного до уважного розуму, настільки легке і виразне, що не залишається абсолютно ніякого сумніву щодо того, що ми розуміємо» або, «що те ж саме, безсумнівне розуміння ясного і уважного розуму». Інтуїція у філософському розумінні представляється здатністю розсуду істини без жодного доказу.

Філософія розрізняє інтуїцію чуттєву і інтуїцію інтелектуальну. Визначення інтуїції як «розсуду» сходить до етимології цього терміна, який означає не що інше, як розсуд, споглядання (*intuitus* в латинській мові). Чуттєву інтуїцію слід розуміти як акт, в якому суб'єкт пізнання, чуттєвим чином сприймаючи факти зовнішнього світу, безпосередньо, без всякої допомоги доказів, вбачає в них істину; це безпосереднє споглядання «об'єктивної ув'язки речей, що не спирається на доказ».

Іншою формою є інтуїція інтелектуальна. Вона відрізняється від чуттєвої тим, що прямий розсуд істини відбувається в ній за допомогою розумових здібностей людини, а не чуттєвих його можливостей; суб'єкт пізнання переконується в істинності того чи іншого твердження, лише тільки його помисли «достатньо вникнути в його зміст — і негайно виникає непорушна свідомість його істинності».

Чітке виконання контрактів, стимулювання інновацій, забезпечення ефективної і якісної діяльності господарюючих суб'єктів неможливо без прискорення науково-технічного прогресу, його подальшої індустріалізації, перетворенні комплексу в інтелектуаль-

но-механізовану систему з високим ступенем їхньої готовності й якості. Пожвавлення й розвиток системи — найважливіша передумова безперервної еволюції економіки всіх галузей матеріального виробництва, економічного прориву в промисловості, сільському господарстві, енергетиці, транспорті, зв'язку та ін.; зміцненні обороноздатності країни; підвищенні продуктивності суспільної праці на основі науково-технічної революції; розвитку головного компонента суспільного інтелекту — науки, що визначає вихід Людини і його інтелекту в центр прогресу; підйому матеріального добробуту й рівня життя населення. Але складність реалізації цих положень збільшена тим, що з розпадом Союзу розірвалися багато економічних зв'язків, різко збільшилася невизначеність економічних взаємодій, збільшилася непогодженість і невизначеність змін, які відбуваються.

Функціонування економіки визначається безліччю різних по своїй природі позитивних (стабілізуючих) і негативних (дестабілізуючих) факторів виробництва. Позитивні фактори класична економіка розглядає як ресурси, що використовуються для створення життєвих благ. Ними є праця, земля, капітал, підприємницькі здатності, інформація. У той же час, сучасна, так звана, ресурсна концепція підприємств припускає більш розгалужену систему факторів виробництва: технічні ресурси, що включають оборотні й необоротні активи; технології, ресурси підприємств (будинки, споруди, земля), оборотні засоби (матеріали), інформаційні, людські, фінансові ресурси, управління й підприємницькі здатності. Постійний технічний розвиток суспільства, насичення ринків різноманітними товарами й динаміка економічного середовища в сучасних умовах, у першу чергу, залежать від таких позитивних факторів виробництва, як технологічні й інформаційні ресурси, а також підприємницькі здатності. У предмет дослідження неокласичної теорії фактори, які детермінують якісні інституціональні зміни в економіці, взагалі не враховуються [15].

На рубежі ХХ ст. відбувається зміна історичної парадигми розвитку. Зміна парадигм являє собою наукову революцію. Нова історична парадигма є проривом людства до управляємої соціо-природної еволюції, яку прогнозував і науково обґрунтував у науковій теорії про ноосферу український вчений, перший президент Академії наук України Володимир Іванович Вернадський. Цей прорив може бути охарактеризований, як «синтетична революція» розвитку людської цивілізації. Складові «синтетичної революції»: «систе-

мна революція виробництва» на базі суспільного інтелекту — науки; «системна революція науки», «людська революція», яка визначає висування людини і його інтелекту в центр науково-технічного прогресу; «інтелектуально-інноваційна революція», яка відображає процеси інтегративної інтелектуалізації всіх видів прогресу — науково-технічного, економічного й соціального, а так само «квалітативна революція», яка визначає вихід на передній план факторів якості, як головних факторів прогресу цивілізації» [16].

Схема-модель нової історичної парадигми прориву людства до керованої соціоприродної еволюції по Субетто О.І. [69], представлена на рис. 2.4.

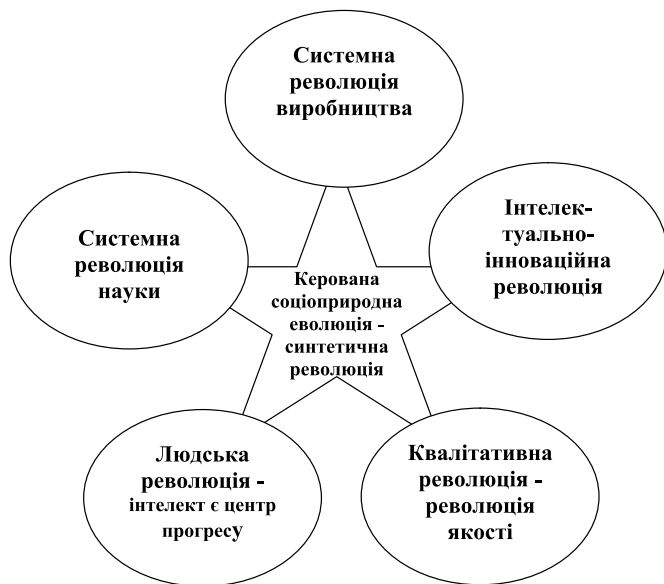


Рис. 2.4. Схема-модель нової історичної парадигми прориву людства до керованої соціо-природної еволюції, за О.І. Субетто

О.І. Субетто характеризує системну революцію як прорив у соціальній системності виробництва, у просторово-тимчасових масштабах науково-технічних, економічних, технологічних і соціальних проєктів. Таке явище він пояснює тим, що поряд із процесами спеціалізації, атомізації виробництва домінантними стають інтеграційні процеси, процеси технологічного узагальнення й практичного здійснення. О.І. Субетто робить висновок, що системна революція в суспільному виробництві посилює вимоги до

якості Людини, якості його освіти. «Внутрішня розмаїтість інтелекту Людини, якість знання і освіти повинні випереджати еволюційно-історичне зростання складності й системності буття. Системна революція матеріального виробництва, яка означає собою різке зростання його соціальної системності, відображається в «системній революції науки». Це виражається у збільшенні інтеграційних і проєктивних починів у розвитку науки. З'являються своєрідні «системні комплементори» розвитку науки, що забезпечують зростання її організмічності, руху до Єдиної Науки, яка будучи Єдиною Наукою про Природу й Техніку, була б єдиною Наукою про Суспільство й Людину. Збільшується кількість інтеграційних наук. Поряд із традиційними інтеграційними науками, якими є геологія, біологія, психологія, з'явилися такі науки як кібернетика з її різновидами, системологія, класиологія — загальна таксономія, квалітологія та ін. При цьому, процеси інтеграції наукового знання у нові наукові комплекси усе сильніше здобувають проєктивний характер, визначаючи свідоме управління цими процесами. Системна революція в науці формує механізми «освоєння» з боку Людини й суспільства нової складності буття, руху по етапам ноосферного розвитку, у якому гармонізуються свідомі історія людства й природна еволюція біосфери й всієї Землі.

«Людська революція» є революція в структурі рушійних сил історії. Вона пов'язана із переходом від «Людини-Об'єкта історії» до «Людини — Суб'єкта історії», без чого й немислима істинно історична свобода Людини. Цей перехід і є соціалістична революція в її глобальному просторово-тимчасовому вимірі в масштабі століть, тому що в соціалізмі, з позицій людського виміру, немає нічого крім свободи розвитку Людини й свободи розвитку суспільства» [5]. Далі, О.І. Субетто підкреслює, що корені «людської революції» виходять із «інформатизації виробництва й управління, коли інформація, інтелектуальний ресурс, знання, стають головним економічним ресурсом, приводять до засад суспільного розвитку, в яких системообразуючим фактором є Людина. «Фон» системної революції тільки прискорює «людську революцію». Збільшення масштабів проєктної практики суспільства, з урахуванням росту впливу цих проєктів на економічне й соціально-економічне майбутнє суспільства, поставило людство перед необхідністю ренесансу універсалізму й енциклопедизму, який стає частиною імперативу випереджального розвитку якості Людини, якості педагогічних систем у суспільстві і якості суспільного інте-

лекту, стає частиною «революції в системі освіти». «Інтелектуально-інноваційна» революція хоча й має підлегле значення, стосовно «людської революції», але, в той же час, є глибоко самостійним історичним феноменом у розвитку цивілізації. Відбувається глибокий прорив до інтелекту й творчості Людини. У рамках науково-теоретичної й культурологічної рефлексії відбувається глибоке усвідомлення законів розвитку інтелекту Людини й сукупного інтелекту суспільства. Серед них особливе місце займає закон, відкритий мною (О.І. Субетто) і названий законом креативно-стереотипної хвилі. Рух інтелекту і Людини, суспільства в цілому відбувається як би по «хвилях» двох взаємодіючих і протилежних у певному змісті процесів — креатизації (росту творчості) і стереотипізації (росту автоматизмів, стереотипів поведінки). У масштабі суспільства стереотипізація здобуває статус процесу бюрократизації. Творчість, як глибокий феномен життя (життя є творчість, творчість є основа життя), протистоїть стереотипізації, визначає періодичну, циклічну «перебудову» інтелекту, періодичне ламання стереотипів.

«Інтелектуально-інноваційна революція» обумовлюється різким стрибком інноваційної динаміки у науці, техніці, економіці, управлінні, соціальному житті й культурі. Ця інноваційна динаміка виступає зовнішнім циклоздатником до «інтелектуальної динаміки» особистості й колективів. Для того, щоб особистість і суспільство впоралися з тією інноваційною динамікою, яка характерна для сучасних науково-технічного й соціально-економічного прогресів, вони повинні навчитися проектувати й здійснювати «перебудову» власного інтелекту, ламати «стереотипи» на рівні особистості й «бюрократизм» на рівні суспільства.

Творчість, як функція будь-якого управління, виходить на передній план.

«Інтелектуально-інноваційна революція» менеджменту означає, що творчість стає не тільки головною «технологією» управління, але й основою періодичних «перебудов» структур управління у організаціях. Для того, щоб будь-які соціальні системи управління «вижили» у швидко мінливому світі, вони повинні свідомо проектувати свою динаміку «перебудов».

У розвитку гіпотези про дуальність біологічної еволюції, у якій розділяються функції стабільності еволюції й порушення цієї стабільності (із цих позицій був пояснений феномен полового диморфізму), О.І. Субетто висунув гіпотезу про існування фундаменталь-

ного системного закону дуальності організації й управління стосовно всієї природи, всіх систем, у яких відображається суперечлива взаємодія двох спадкоємних механізмів. «Перший механізм діє на рівні системи і її підсистем і реалізує «спадщину від минулого». Цей тип механізму визначає спадкоємність структур у поколіннях систем. Другий механізм діє через надсистеми й реалізує «спадкування від майбутнього». Він визначає спадкоємність «кордонів розвитку», «кордонів творчості», «кордонів свободи». Перший механізм забезпечує програмування розвитку, його стабільність, другий механізм — забезпечує адаптаційний потенціал, здатність до адаптації, тобто, потенціал мінливості, нестійкості, творчості. Закон креативно-стереотипної хвилі стосовно Людини, закон «хвилі бюрократизації-стереотипізації» стосовно суспільного інтелекту є «калькою» закону дуальності організації й управління. Забезпечення «перебудов» у структурі «соціальних систем» вимагає їхньої організації у відповідності із «законом дуальності», тобто, наявності організаційно-виконавських структур, відповідальних за періодичні «перебудови» та за організаційну творчість.

«Інтелектуально-інноваційна» революція означає різке прискорення динаміки таких перебудов і на рівні «системи», у якій живе й працює Людина, і його самого як «системи». Виникає необхідність багаторазових періодичних «перебудов» структур «соціальних систем управління» і структур стереотипів, знань інтелекту людини протягом її життя» [69].

В аспекті результатів досліджень, можна зробити гіпотетичний висновок про існування будь-якої галузі великої чисельності адміністративно-управлінського апарату. З огляду на аналогічний досвід боротьби за скорочення управлінських ієрархій в інших галузях, вважаємо, що боротьба за скорочення адміністративно-управлінського апарату є боротьбою не з причинами, які його породжують, а із слідством. Тому, як показує опитування експертів з багаторічним практичним досвідом роботи будь-якої галузі, така постановка рішення проблеми є безрезультатною. Необхідні нові підходи й форми рішення ламання «стереотипів» на рівні особистості керівників і «бюрократизму» на рівні організацій. Таким чином, найгострішою проблемою залишається впорядкування організаційних структур і систем управління, надання їм властивостей цілісності й системної адаптації.

Організаційно-економічне управління в людському середовищі зародилося й існувало там, де люди працювала групами. Коорди-

нували і направляли діяльність груп завжди окремі особи або групи осіб. Об'єднання груп в племена, общини для виконання оборонних дій, встановлення і підтримка порядку в племенах, розвивало ієрархію і методи організаційно-економічного управління. Здобич їжі та будівництво розвивало організаційно-економічного управління в первісному суспільному виробництві, починалося вичленення професійної спрямованості.

Зароджувалося і розвивалося організаційно-економічне управління як необхідність суспільних груп в концентрації економічних механізмів дії — чіткості в плануванні і геодезії, організації роботи безлічі людей, здобичі ресурсів, їх доставці і обробці, координації у напрямі професійній діяльності окремих груп, обліку і контролі за їх діяльністю. Для уособлення керівництва висувалися керівники — особи, приймаючі рішення (ОПР) (старійшини, вожді). У подальшому розвитку будівництво унікальних культових споруд вимагало чіткості і якості в плануванні, організації роботи безлічі людей, професіоналізації і контролю їх діяльності. Перші напрями розвитку управління відбувалися в трьох основних сферах людської діяльності: оборонній — організація захисту від ворогів; соціальній — встановлення і підтримка порядку в племенах, соціальних співтовариствах; економічній — організовувалося суспільне виробництво і розподіл ресурсів.

Якісно новою формою організаційно-економічного управління став період переходу до виробничої економіки, в період «неолітської революції», 6—4 тис. до н.е. Саме період «неолітської революції», можна вважати за зародження організаційно-економічного управління з накопиченням певних знань про науку управління, науку, як найважливіший соціальний інститут суспільства. Проведений аналіз концепцій і форм організаційно-економічного та економіко-політичного управління в соціально економічних системах людства, за період 8 тисяч років, до XVII ст., в ракурсі науки про економічне управління, дозволяє зробити висновки про різноманітність концепцій, форм і методів управління. Концепції і форми управління, методи і засоби реалізації управління з'явилися і розвивалися спільно з розвитком людської цивілізації.

В Україні відсутній національний досвід побудови гнучких, ефективних систем якісного управління. За результатами експертного опиту багатьох фахівців, в призмі стандартів ДСТУ ISO серії 9000-14000:2007 [3—9], стає зрозумілим, що стандарти вимагають і консультативно пропонують «як повинно бути», але не відповідають

на цілий ряд системних питань по введенню новацій. Питання методів створення еволюційних економічних способів якісного управління освітлені ще недостатньо. Тому зроблена спроба інтегрувати в цю сферу діяльності наукові теорії системного пізнання, управління й прогнозування Астаф'єва Б. О. й Маслової Н. В. на засадах єдиного алгоритму творіння та його еволюційних проявів придатних для будь-яких систем людської діяльності.

Результати досліджень одержані в рамках програми «Економічні основи системотехніки багатовимірного формування синергетичного інвестиційного циклу». У рамках досліджень розроблені аспекти оновленої концепції формування теоретичних основ систем якісного управління на базі еволюційного системно-синергетичного підходу; виконана класифікація конфігураторів чинників удосконалення економічних параметрів підвищення якості продукції, які роблять вплив на ефективність економічної діяльності підприємства, трансформацію, в цьому сенсі, діючої методики.

Метою дослідження було вдосконалення теоретико-методичних положень та обґрунтування й розробка науково-методичних рекомендацій щодо еволюції методів і засобів забезпечення процесів менеджменту.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- проведення історико-панорамного аналізу та вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду формування і функціонування систем управління складними системами з акцентом на системи якісного управління в плинні систематизації теоретико-методичних підходів до еволюції й вдосконалення;

- розроблення аспектів оновлення концепції формування теоретичних основ систем управління на засадах комплексного еволюційного системно-синергетичного та економетричного підходів;

- аналізу теоретичних основ систем управління, виявленню й аналізу основних проблем розробки і впровадження системи управління в призмі прийнятих з 1 січня 2008 р. в Україні стандартів ДСТУ ISO серії 9000-14000:2007 [3—9];

- дослідження підходів й ієрархії системної класифікації вимог Замовника з метою підвищення ефективності і якості проектних рішень;

- опрацювання моделі організаційного управління новаціями в системах якісного управління підприємства, удосконалення методик кластерного аналізу й шкалування оцінок якості та сту-

пенів новацій в системах управління в призмі метрологічного простору якості еволюційної системно-синергетичної економетрики;

- опрацювання методики оцінки якості проектно-управлінських альтернатив рішень на засадах трансформованого методу експертних оцінок та створених шкал метричного простору якості системно-синергетичної економетрики;

- опрацювання організаційно-функціональної моделі управління новаціями підприємства на шляху підвищення якості продукції;

- розгляд аспектів проблеми еволюції якості продукції в призмі оновлення теорії ЖЦ (життєвого циклу) підприємства на засадах еволюційної генодігміни прогнозу фаз еволюції.

Сучасний етап еволюції життєвого циклу в Україні характеризується критичним переглядом методології науки в призмі еволюції економіки якості продукції з використанням інтегрованих методів: системного, історичного, компаративізму (порівняльного), формально-логічного методу, синергетичного та ін. з якими в якості загальних методів використовуються логічні прийоми аналізу і синтезу, індукції і дедукції, гіпотеза та ін. Інтегровані методи є робочими механізмами, які теоретичні принципи дослідження переводять у площину реальності й стають працюючою теорією й конкретною практикою.

Основний акцент в дослідженні приділяємо економії якості продукції та її еволюційним проявам згідно єдиного алгоритму еволюції управління й організаційним технологіям в циклічній системі якісного управління, яка постійно еволюціонує, згідно структури системно-синергетичного підходу представленому на рис 2.5.

Ситуація збільшення питомої ваги збиткових підприємств України, породжує проблемну ситуацію і вимагає всебічного, системно-синергетичного дослідження. В підприємстві необхідні не часткові зміни, а зміна принципів, форм і методів ефективного господарювання, якісно нових еволюційних організаційно-технологічних підходів. Актуальність управління якістю продукції визначається її спрямованістю на забезпечення такого рівня, який відповідає вимогам замовників та інших зацікавлених осіб, за ДСТУ ISO серії 9000-14000:2007. Підвищення якості продукції пов'язане не тільки із зниженням витрат підприємства на якісну продукцію, але і економічною стабільністю, життєспоможністю й конкурентоздатністю підприємства на ринку послуг.

Наступним принципом системи є те, що її системоутворюючі елементи, знаходяться між собою у певних відносинах і зв'язках,

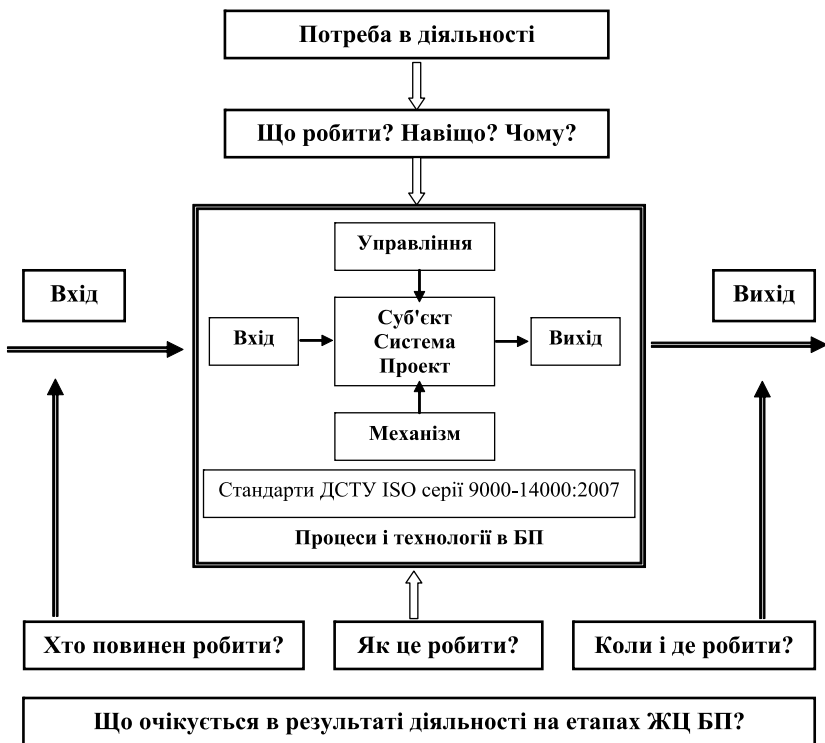


Рис. 2.5. Структурно-вербальна модель системно-синергетичних дій і рішень, або відмови від рішень

завдяки чому утворюють цілісний об'єкт. Тому при вивченні розглянутої системи велике значення має структура, що визначає зв'язок між елементами і частинами системи. Вся організація системи ґрунтується на певних структурних відносинах елементів підсистем і елементів системи. Ці структурні відношення визначають властивості та функції досліджуваної системи як цілого і відіграють важливу роль у системі. Виконуючи різні функції, дія всіх цих елементів у остаточному підсумку підпорядкована досягненню загальної мети — ефективному використанню трудових ресурсів. Наявність загальної кінцевої мети також дає право розглядати трудові ресурси як системний об'єкт дослідження.

Стратегія економічного зростання України та її регіонів передбачає проведення на інноваційній основі глибоких структурних перетворень в господарській системі, формування ринкового

середовища на засадах конкурентних відносин у всіх сферах економічної діяльності, що вимагає відповідних інвестицій і нових підходів щодо використання інтелектуального та кадрового потенціалу.

В умовах гострої міжнародної конкуренції на ринку капіталів, внаслідок перевищення попиту над їх пропозицією, важливою та актуальною проблемою постає вивчення економічного середовища регіонів, їх структурних підрозділів, інтелектуальної щільності. Інвестиційної привабливості міст ресурсного призначення та формування сприятливого інвестиційного середовища, тобто, створення умов для підвищення інвестиційної активності вітчизняних та іноземних суб'єктів підприємницької діяльності на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу кадрового персоналу [1].

Формування національної економічної системи, докорінна зміна економічних відносин зумовили ряд нових завдань, пов'язаних з реконструкцією господарського комплексу. В цій ситуації вкрай необхідно провести децентралізацію державного управління та структурну перебудову промисловості й господарства України на засадах вмілого регулювання інвестиційними процесами, виробничо-технічною і соціальною політикою, які б забезпечували реалізацію просторової стратегії й регіональної політики в масштабі держави [1, 2].

Вивченню проблеми інвестиційних ризиків різного характеру присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, наприклад, І. Борщука, О. Вугрова, В. Варені, В. Головатюка, І. Дворака, А. Пересади, О. Чечелюка, А. Яскевича. До наукових досліджень, стосовно методів оцінки інтелектуального кадрового капіталу та інвестиційного потенціалу, належать праці таких науковців, як О.Б. Бутнік-Сіверський, С.О. Довгий, В.Г. Зінов, Г. Мінс, Ричард Р. Нельсон, Е. Брукінг, Т. Бьюзен, Д. Шнайдер, В.П. Чеботарьов, В.М. Антонов, П.С. Харів, Н.А. Колеснікова, В.А. Ткаченко.

При традиційних методологічних підходах до розробки регіональної й інвестиційної проблематики оцінка інвестиційного забезпечення здійснюється по характеристиках завершальної стадії інвестування — обсягам залучених у суспільне виробництво інвестицій, співвіднесеними з одержуваними соціально-економічними результатами. Тим самим, процеси регіонального інвестування неадекватно описуються методами, що оперують характеристиками економічних подій, що здійснилися, не враховуючи ресурсну базу та потенціал інвестування в персонал. Крім того, знижу-

ється операційність методичного інструментарію, що найчастіше деформує уявлення про реальні інвестиційні можливості регіону й перспективи його розвитку на основі визначення та використання інтелектуального кадрового потенціалу [8].

Особливу увагу щодо аспекту економічного розвитку та інноваційної діяльності суспільства вимагає унікальна група об'єктів, які перебувають у формі потенцій (можливостей персоналу). Вони недостатньо вивчені та висвітлені в науковій літературі в наслідок того, що потенційне, існуюче за межами реально функціонуючого економічного життя досить складно зрозуміти та відобразити в понятійному апараті. Хоча вплив потенцій персоналу на реальні господарські процеси не можна недооцінювати. Не треба забувати, що економіка перебуває як в реальній, так і в потенційній формі. Потенційне завжди має шанс втілитися, матеріалізуватися.

Можливості розвитку мають причинно-наслідковий зв'язок з поняттями зовнішніх ефектів. Тільки зовнішні ефекти є наслідком реалізації даних можливостей, тобто, потенції персоналу, являються причинами їх прояву, і навпаки.

Крім факту існування можливостей розвитку нас цікавить, яким чином їх реалізація впливає на функціонуючу систему. Тут треба відзначити такі особливості: впливи можливостей розвитку мають подвійний характер — їх використання покращує параметри системи, а невикористання приводить до суттєвих втрат зайнятих позицій.

Ще на одну суттєву особливість необхідно звернути увагу. Можливості є лише частками економіки, яка існує у потенційній формі персоналу, а не реальної економіки, яка здатна отримати максимально-можливий результат за певних умов виробництва, розподілу та перерозподілу. Реальна економіка здатна досягнути свого потенційного рівня персоналу і, одночасно, вона обмежена рівнем максимально-можливих його результатів. На відміну від неї, економіка, що існує у потенційній формі персоналу — це світ різних можливостей, які необов'язково реалізуються чи не реалізуються. Економіка у потенційній формі персоналу нічим не обмежена, оскільки все в ній перебуває у вигляді ідей (благ), які здатні впливати на господарське життя. Можливості в ній можуть знаходитися у виявленому, або невиявленому стані.

Виявлені можливості — це сформульовані ідеї, логічно-викладені у вигляді теорій, систем, що виникають як наслідок дослідження проблем для їх розв'язання [119].

Невиявлені можливості — це ідеї, які потребують осмислення та формалізації [119].

Крім цього, можливості можуть перебувати в потенційній економіці як завгодно довго, навіть у виявленому стані. Це підтверджується досвідом історичного розвитку світової економіки. Так, наприклад, в часи раннього середньовіччя утвердилося натуральне господарство, як наслідок активної реалізації ідей Аристотеля, тоді як можливості розвитку банківської системи, що заклалися ще за часів Древнього Риму, не були використані і лише в період пізнього середньовіччя набули ознак утвердження. Те саме стосується ідей фізичної економії, закладеної Лейбніцем, продовженої Л. Карно, Г.К. Кереем, Ф. Лістом та сучасним вченим Л.Ларушом [120—122], інших можливостей, реалізація яких посприяла б розвитку фінансово-економічного життя людства. Тема економіки, що існує у потенційній формі виявлених та невиявлених можливостей персоналу, вимагає подальшого вивчення та дослідження. Проте автор дозволяє собі продовжити дослідження можливостей розвитку та можливостей занепаду.

Досліджуючи повноцінні блага слід окремо розглянути потенційно-існуючі повноцінні блага — можливості розвитку, оскільки вони є наслідками функціонування економічних суб'єктів, а створення механізму активної реалізації даних можливостей відкріє перспективу підвищення рівня позитивної результативності та прискорення динаміки розвитку фінансово-економічної системи.

Можливості розвитку — це потенційно-існуючі повноцінні блага, що є наслідками діяльності агентів фінансово-економічної системи, та їх активна реалізація дозволяє отримати кількісно більші та якісно кращі нові повноцінні блага [119].

Особлива увага дослідниками приділяється питанню координації структурних параметрів, тому одним із етапів технології після вибору стратегії є її ув'язування з організаційно-правовою формою й структурою управління. В основі технології лежить метод аналізу й адаптації структурних параметрів залежно від ситуаційних факторів з наступним усуненням «неузгодженості». Чим вище ступінь узгодження основних структурних параметрів, тим кращі передумови успішного здійснення реструктуризаційних перетворень. При цьому аналіз середовища організації є споконвічним процесом у процедурі розробки концепції й плану заходів реструктуризації, тому що забезпечує базу для прийняття рішень. Дослідження проводяться по двох напрямках: аналіз ситуації усередині ор-

ганізації й аналіз зовнішнього середовища з виділенням основних причин кризи, ключових проблем і можливостей. Найпоширеніша схема аналізу припускає обстеження спочатку зовнішньої, потім внутрішнього середовища у два етапи. Порядок аналізу великого принципового значення не має, тому що даний процес припускає застосування ітераційного шляху: аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звертання до зовнішнього, а після вивчення деяких аспектів зовнішнього середовища треба звернутися до внутрішнього й т.д.

Дослідниками наголошується також, що в умовах обмежених ресурсів (часу, фінансових ресурсів) більш ефективно починати з обстеження внутрішнього середовища (самого підприємства), а потім у рамках проблем, що визначилися, знайомити з його зовнішнім оточенням.

Такий напрямок концепції реструктуризації отримав назву ресурсної концепції, в рамках якої предметом внутрішнього аналізу в першу чергу є стратегічні компетенції підприємства, які ставляться до всієї сукупності продуктів і послуг організації й мають потребу в особливому підході з погляду управління. Підприємство в даному випадку розглядається як «портфель організаційних компетенцій», а одним з результатів такого етапу аналізу й діагностики стає ідентифікація організаційних компетенцій, які й становлять потенціал підприємства.

Особлива увага дослідниками приділяється питанню координації структурних параметрів, тому одним із етапів технології після вибору стратегії є її ув'язування з організаційно-правовою формою й структурою управління. В основі технології лежить метод аналізу й адаптації структурних параметрів залежно від ситуаційних факторів з наступним усуненням «неузгодженості». Чим вище ступінь узгодження основних структурних параметрів, тим кращі передумови успішного здійснення реструктуризаційних перетворень. При цьому аналіз середовища організації є споконвічним процесом у процедурі розробки концепції й плану заходів реструктуризації, тому що забезпечує базу для прийняття рішень. Дослідження проводяться по двох напрямках: аналіз ситуації усередині організації й аналіз зовнішнього середовища з виділенням основних причин кризи, ключових проблем і можливостей. Найпоширеніша схема аналізу припускає обстеження спочатку зовнішньої, потім внутрішнього середовища у два етапи. Порядок аналізу великого принципового значення не має, тому що даний процес припускає застосування ітераційного шляху: аналіз ряду

сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звертання до зовнішнього, а після вивчення деяких аспектів зовнішнього середовища треба звернутися до внутрішнього й т.д.

Дослідниками наголошується також, що в умовах обмежених ресурсів (часу, фінансових ресурсів) більш ефективно починати з обстеження внутрішнього середовища (самого підприємства), а потім у рамках проблем, що визначилися, знайомити з його зовнішнім оточенням.

Такий напрямок концепції реструктуризації отримав назву ресурсної концепції, в рамках якої предметом внутрішнього аналізу в першу чергу є стратегічні компетенції підприємства, які ставляться до всієї сукупності продуктів і послуг організації й мають потребу в особливому підході з погляду управління. Підприємство в даному випадку розглядається як «портфель організаційних компетенцій», а одним з результатів такого етапу аналізу й діагностики стає ідентифікація організаційних компетенцій, які й становлять потенціал підприємства.

Підсумком комплексного аналізу підприємства стає аналітичний висновок, що складається з наступних розділів:

- виявлення причин кризового стану;
- виявлення резервів і конкурентних переваг підприємства;
- оцінка можливості реструктуризації.

На наш погляд, з даної позиції, що особливо важливо, послідовно розглядаються основні сфери діяльності підприємства, при умові достатньої роботи із персоналом, серед яких необхідно виділити такі:

— структура — це взаємозв'язок всіх підрозділів підприємства, до якої входять технологічна (підрозділу основного виробництва) + виробнича (підрозділу допоміжного виробництва) + загальногосподарська (непрофільні виробництва, підсобні господарства й об'єкти соціальної сфери) структури = структура підприємства;

— організація, що містить у собі: організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкованості, маршрути руху інформації;

— виробництво, у зріз якого входять дослідження процесів: виготовлення продукції, постачання й ведення складського господарства, обслуговування технологічного парку, здійснення досліджень і розробок, технології, дослідження технологічних витрат.

Розвиток науково-технічного прогресу в останні десятиліття змушує промислові підприємства стати багаточільовими. Тому при

побудові їхніх організаційних структур управління необхідно було вирішувати ряд проблем, пов'язаних з недостатньою адаптивністю організацій до нових завдань і умов господарювання, посиленням внутрішніх конфліктів у процесі управлінської діяльності, недостатнім ступенем задоволення соціально-економічних потреб працівників та ін.

Рішення даних проблем багато дослідників запропонували через вивчення людського фактору, що одержав назву бихевіорального (поведінкового) підходу, в рамках якого виділяються: школа людських відносин (М. Фоллет, З. Мзйю) і школа поведінкових наук (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг і ін.) [1, 2, 3].

В даний час, на відміну від вище названих підходів, з'явилися так звані «синтетичні» підходи, в яких управління розглядається, як багатопланове, комплексне явище, що змінюється, в залежності від безлічі зв'язків із внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Основою для більшості цих досліджень є системний підхід, що розглядає підприємство як багатопланове явище, що зв'язує в єдине ціле мету, ресурси й процеси, що протікають у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Цей підхід розглядає організаційні структури управління як складні соціально-економічні системи, складові частини яких володіють цілим рядом якостей, що втрачають при їхньому відділенні від організаційних структур, а структури в цілому мають істотні якості, відсутні в їхніх частинах. Відмінною рисою такого підходу є можливість багатоаспектного розгляду організаційних структур управління та відносин між ними.

Стосовно оцінки ефективності цілей реструктуризації, то головними критеріями, на яких вона повинна базуватися, є відповідність, сценарність і достатність. Відповідність передбачає визначення того, наскільки поставленні цілі відповідають встановленій місії реструктуризації. Критерій сценарності передбачає оцінку цілей згідно ймовірних сценаріїв змін ринкової ситуації і вибір тих цілей, що можуть бути реалізовані з найбільшою вірогідністю. Достатність ми розглядаємо з двох сторін. По-перше, під достатністю розуміється оцінка цілей виходячи з того, чи досить їх для досягнення місії і чи немає серед них зайвих, від яких можна відмовитися. Оцінка ефективності за критерієм достатності виступає основою для визначення майбутніх затрат на реструктуризацію. Критерій достатності вимагає необхідності врахування того, що досягнення запланованих різних цілей не зривається у часі, і

за термін, який проходить від досягнення однієї цілі до початку роботи задля реалізації іншої, зовнішня ситуація може змінитися таким чином, що зусилля, витрачені на досягнення першої цілі, будуть марними. Звідси витікає дуже важливий принцип цілеполягання при плануванні та ефективності реструктуризації — терміни її проведення повинні бути якомога коротшими. Отже, подруге, критерій достатності означає, що при прийнятті управлінських рішень вид інформації має відповідати джерелу, з якого вона отримана, носії інформації повинні бути компетентними, способи отримання інформації — обґрунтованими.

На етапах планування та реалізації проекту, а також при аналізі загальної ефективності реструктуризації оцінка ефективності, за методами та напрямками, не відрізняється від усталених методик і може проводитися, наприклад, згідно вимог, які є неофіційним міжнародним стандартом. Загальними критеріями оцінки тут виступають: продуктивність, економічність, прибутковість, інноваційність, соціальність, екологічність. Продуктивність — критерій ефективності, що визначає співвідношення кількості продукції і кількості відповідних затрат на її виробництво. Економічність виступає як ступінь використання ресурсів, в тому числі направлених на здійснення реструктуризації, задіяних задля досягнення намічених цілей. Прибутковість (рентабельність) свідчить про можливість підприємства генерувати прибутки. Інноваційність полягає в оцінці впровадження нових, більш досконалих технічних, організаційних процесів та продукції. Соціальність означає необхідність оцінки соціальних результатів, що проявляються у зміні чисельності, умов роботи, кваліфікації працюючих тощо. Екологічність як критерій ефективності потребує визначення ступеню відповідності реструктуризаційних рішень вимогам охорони оточуючого природного середовища.

Відмінності в оцінках ефективності полягають у наступному. При оцінці ефективності проекту реструктуризації важливим є визначення коректності, тобто наскільки професійно і якісно складений проект, обґрунтовані напрями його реалізації, використана методологія планування. На етапі реалізації проекту головною вимогою щодо оцінки ефективності є своєчасність. Оцінки, що надходять до менеджерів з затримкою є марними і не можуть бути використані за призначенням. Дотримання критерію своєчасності вимагає оцінок ефективності саме на той момент часу, коли вони потрібні для обґрунтування управлінських рішень по реструкту-

ризації. Іншим важливим критерієм оцінки — реструктуризація підприємства не може бути затягнутою у часі, оскільки загальною тенденцією ринку є стале загострення конкурентної напруги. Зазначимо що мінімізація термінів органічно впливає з встановленої нами особливості реструктуризації постсоціалістичних підприємств — її достатності.

На основі таких критеріїв оцінки ефективності реструктуризації можливо науково обґрунтувати конкретні вартісні і натуральні показники та методи організації експертної оцінки і, таким чином, надати корисний інструмент який управляє реструктуризацією підприємств.

Наведемо деякі вимоги щодо побудови показників та організації оцінки: простота, конкретність, наочність, гнучкість, направленість, мотиваційність.

Система оцінки повинна бути простою — значна її складність призводить до збільшення часу обробки даних і необхідності для персоналу мати високу кваліфікацію. Крім того, складність може не дати можливість автоматизувати розрахунки і, таким чином, також негативно позначиться на оперативності отримання менеджерами оцінок ефективності. Простота системи також полягає в тому, що показники повинні легко розраховуватися та їх не повинно бути забагато, щоб не перевантажити непотрібною інформацією менеджерів. Конкретність — це вимога, згідно якої показники оцінки мають сприйматися експертами та керуючими реструктуризацією однозначно. Наочність полягає в тому, що система показників повинна бути побудована таким чином, щоб надавати можливість побачити ситуацію в цілому та при необхідності розшифрувати ті позиції, які потребують на цей час особливої уваги менеджерів. Гнучкість — безперервне вдосконалення показників і процедур їх виміру в залежності від змін у процесах реструктуризації. Якщо оцінки ефективності свідчать про необхідність переорієнтації дій по реструктуризації, то показники повинні бути перебудовані, щоб супроводжувати нові дії по управлінню реструктуризацією підприємства. Направленість передбачає ранжування показників в залежності від їх призначення. Оскільки показники оцінюють дії кожного виконавця, вони мають бути пов'язані з системою мотивації праці в механізмах управління реструктуризацією — у цьому полягає вимога мотиваційності в соціальне — економічних системах, до яких відносимо і промислові підприємства.

Таким чином у підсумках, зазначимо слідуюче.

Хоча оцінка ефективності реструктуризації підприємств базується на загальній усталеній концепції оцінки ефективності діяльності, її особливістю є необхідність створення системи оцінок, що дозволяє постійно відслідковувати ефективність дій з реструктуризації підприємства на всіх етапах з врахуванням всіх особливостей. Таким чином, ефективність реструктуризації підприємств визначається частковими оцінками ефективності, що відповідають кожному етапу реструктуризації, та загальною оцінкою ефективності, яка стосується процесу в цілому і обов'язково є присутня в організаційних механізмах управління реструктуризацією.

Критеріями оцінок ефективності виступають — реальність, відповідність, сценарність, достатність, повнота, достовірність, продуктивність, економічність, прибутковість, інноваційність, соціальність, екологічність, коректність, своєчасність, дієвість, конкурентоспроможність. Вимогами до побудови показників та організації оцінки ефективності є простота, конкретність, наочність, гнучкість, направленість, мотиваційність, порівняльність, здібності до агрегування та дезагрегування.

На наш погляд, реструктуризація виступає як перебудова підприємств, що націлена на достатньо різке зростання конкурентоспроможності підприємства і здійснюється завдяки змінам у використанні ресурсів, а також у напрямках діяльності задля досягнення цілей.

Особливістю реструктуризації підприємств за умов реформування і становлення ринкового середовища класифіковано нами за двома групами, що пов'язані з організацією діяльності підприємств і макроекономічними трансформаційними реформами. Складність побудови й оцінки механізмів управління діяльністю підприємств України полягає в тому, що вітчизняні підприємства перебувають у стадії подвійної трансформації так як підприємства зіштовхуються із принципово новим зовнішнім середовищем, іншим зовнішнім механізмом, що заснований на до кінця неусвідомлених і незрозумілих принципах ринкових відносин.

Окремими особливостями реструктуризації промислових підприємств виступають:

- глибина здійснення, яка пов'язується з докорінною перебудовою організації діяльності;
- масштаб проведення;
- база здійснення, якою виступає приватизація;
- головне завдання, що полягає у зміні типу менеджменту на промислових підприємствах;

- імпульсом до реструктуризації було зовнішнє середовище;
- переважаюча форма — розукрупнення підприємств під час проведення демонополізації економіки;
- проведення її відбувається за умов економічної кризи;
- рівень організації, що виражається в достатності змін на відмінну від оптимальності, яка притаманна реструктуризації ринково орієнтованих підприємств.

Для підвищення результативності досліджень процесів реструктуризації доцільно виділяти та обґрунтовувати моделі реструктуризації підприємств. Поняття «модель реструктуризації» не є загальновизнаним у наукових колах. Дослідники класифікують процес реструктуризації за формами, видами, шляхами, напрямками, стратегіями, техніками. При цьому використовується близько 20 критеріїв класифікації. Моделі реструктуризації ідентифікуються нами як сутнісні характеристики процесу реструктуризації, що проявляються в найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх зв'язках, а також якісних й кількісних параметрах.

Очевидно також, що в основу обґрунтування моделей реструктуризації, на наш погляд, доцільно покласти складові конкурентоспроможності підприємств, серед яких можливо виділити моделі технологічної та організаційної реструктуризації. Під моделлю технологічної реструктуризації розуміються зміни у технологічних процесах і пов'язаних з ними активах, спрямованих на набуття конкурентоспроможності підприємством задля досягнення встановлених цілей. Модель організаційної реструктуризації зводиться до зміни в організації діяльності підприємств, і реалізуються відокремлено за певними напрямками діяльності підприємства або супроводжує технологічну реструктуризацію.

За критеріями тривалості проведення технологічних змін, їх вартості, складності та необхідності проведення НДДКР, характеру технологічних інновацій, виділимо чотири типи підприємств:

- підприємства із «стабільними» технологіями, заміна яких призводить до повної зміни профілю діяльності підприємства;
- підприємства із «рухомими» технологіями, що базуються на багатофункціональних активах;
- підприємства із «ринковими» технологіями, побудова яких передбачає подальше вдосконалення технологій;
- підприємства із «випереджаючими» технологіями, які здібні впроваджувати стрибкоподібні зміни в технологіях.

Така типізація підприємств за технологіями дозволила визначити пріоритетність моделей реструктуризації. Зокрема модель

технологічної реструктуризації є пріоритетною для підприємств із «рухомими» та «ринковими» технологіями, а модель організаційної реструктуризації — для підприємств із «стабільними» та «випереджаючими» технологіями.

Таким чином, мотиваційні аспекти та оцінка ефективності реструктуризації підприємств мають базуватися на загальній усталеній концепції оцінки ефективності діяльності. Щодо особливості оцінки ефективності саме процесу реструктуризації, то вона полягає у створенні системи оцінки, що дозволяє постійно відслідковувати ефективність дій з реструктуризації підприємства на всіх її етапах з врахуванням особливостей останніх. Тобто, ефективність реструктуризації підприємств визначається частковими оцінками ефективності, що відповідають кожному етапу реструктуризації (визначення місії реструктуризації, обґрунтування та розробка проекту реструктуризації, реалізація проекту) та загальною оцінкою ефективності, яка стосується процесу в цілому.

Критеріями оцінок ефективності виступають — реальність, відповідність, сценарність, достатність, повнота, достовірність, продуктивність, економічність, прибутковість, інноваційність, соціальність, екологічність, коректність, своєчасність, дієвість, конкурентоспроможність. Стосовно, вимог до побудови показників та організації оцінки ефективності, то вони мають полягати у простоті, конкретності, наочності, гнучкості, направленості, мотиваційності та управлінні ризиками.

Під управлінням ризиками в інноваційній діяльності розуміється сукупність практичних заходів, що дозволяє знизити невизначеність результатів інновації, підвищити корисність реалізації нововведення, знизити ціну досягнення інноваційної мети (рис. 2.6).

До числа основних завдань управління ризиками в інноваційній діяльності належать:

- прогнозування прояву негативних факторів, що впливають на динаміку інноваційного процесу;
- оцінка впливу негативних факторів на інноваційну діяльність і на результати впровадження нововведень;
- розробка методів зниження ризиків інноваційних проектів;
- створення системи управління ризиками в інноваційній діяльності.

Реалізація цілей і завдань управління ризиками покладається на менеджерів інноваційних проектів (рис. 2.7).

Зниження невизначеності результатів інноваційної діяльності досягається створенням бази даних про інноваційні проекти і нако-



Рис. 2.6. Концепція інвестиційного ризик-менеджменту

пиченням інформації про ступінь і якість їх реалізації. Однак надлишок інформації про нововведення не знижує невизначеності. Для управління ризиками в інноваційній діяльності необхідне забезпечення достатності (релевантності) інформації для прийняття рішень;

Як приклад можна розглянути компанію, освоювати нові ринки. Припустимо, що керівництво підприємства вирішило вийти на новий для своєї організації сегмент ринку. У даному випадку ніяка досконала інформаційна база про стан вихідного сегмента не знизить невизначеності діяльності в новому секторі, вся накопичена інформація виявиться нерелевантною і непридатною для управління ризиками.

Цикл управління ризиками інноваційної діяльності включає наступні етапи (рис. 2.8):

- 1) ідентифікація і прогнозування ризиків;
- 2) аналіз і кількісна оцінка ризиків;
- 3) розробка методів управління ризиками;
- 4) моніторинг інноваційного процесу і прийняття рішень щодо зниження ризиків.

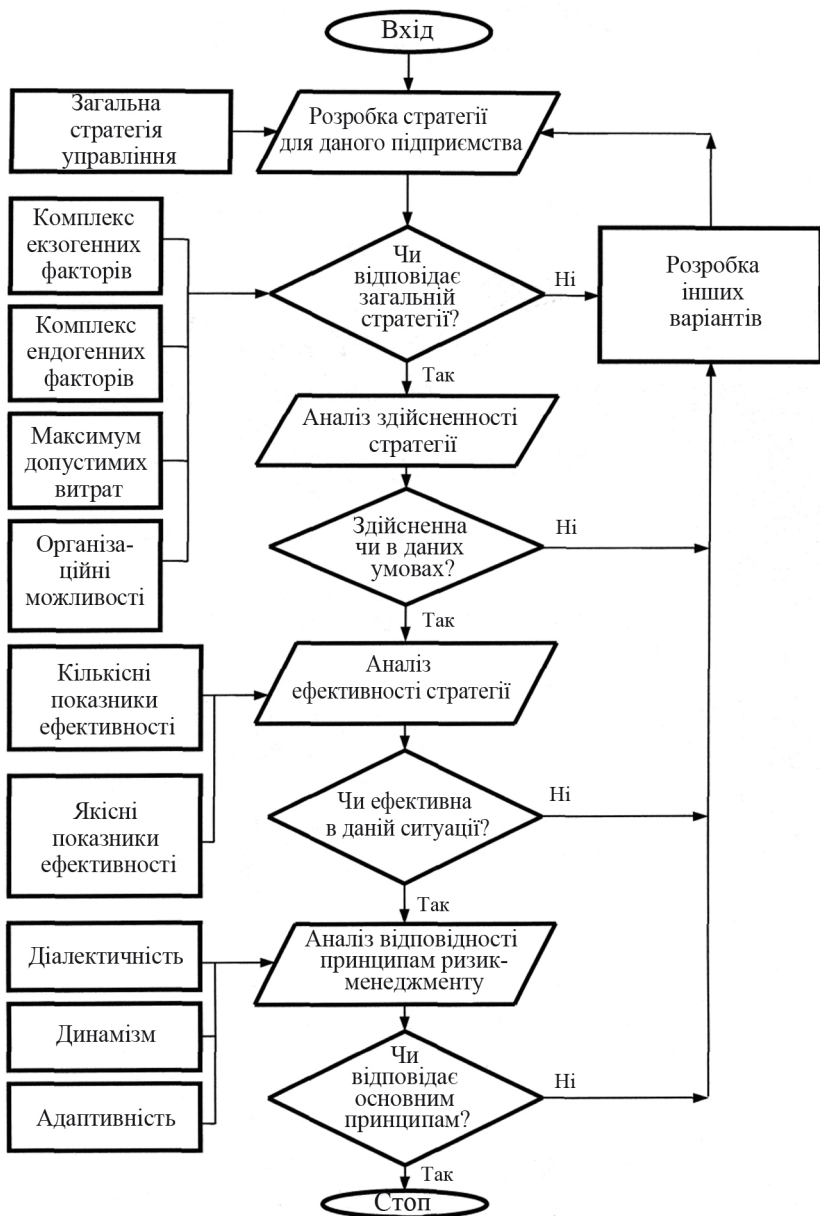


Рис. 2.7. Алгоритм формування стратегії ризик — менеджменту

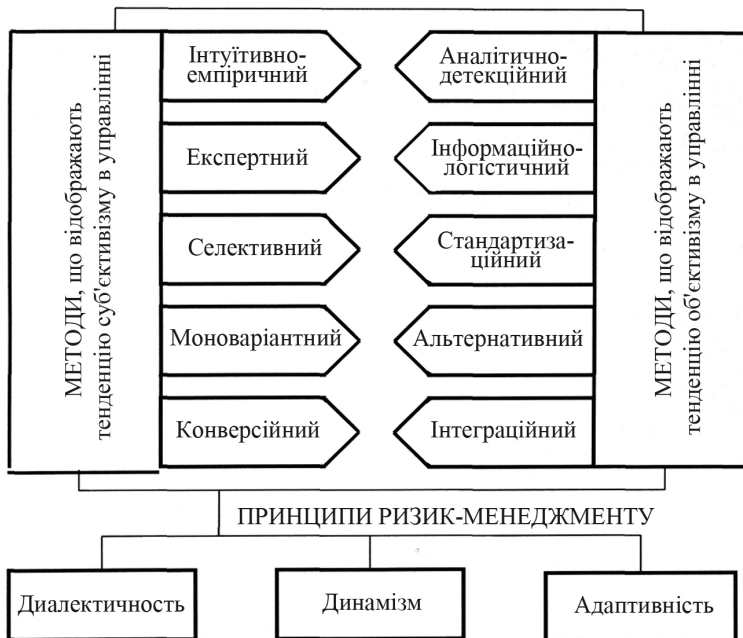


Рис. 2.8. Принципи і методи формування стратегії управління ризиками

Розглянемо деякі з цих етапів більш докладно.

Ідентифікація ризиків — один з найважливіших етапів циклу аналізу та управління ризиками. Він полягає в розробці переліку можливих ризикових ситуацій, прогнозуванні причин і ознак (наслідків) їх виникнення, класифікації ризиків та визначенні критеріїв ризику. Від того, наскільки повним і вичерпним буде складений перелік ризикових ситуацій і наскільки адекватні пропонувані критерії ризику, залежить можливість попереджувального управління ризиками як один із заходів їх зниження. Класифікація ризиків інноваційного проекту на цьому етапі проводиться для аналізу повноти переліку ризикових ситуацій шляхом співставлення з загальносистемної класифікацією ризиків.

На стадії проведення пошукових досліджень виділяють ризик отримання негативного результату (невірна оцінка отриманого в процесі фундаментального дослідження результату, неточний маркетинг, непрофесійна експертиза на етапі вибору шляхів реалізації результатів фундаментальних досліджень, помилка в поста-

новці завдання, розрахунків і т.п.) і ризик відсутності результату у встановлені терміни (помилки в оцінці необхідних ресурсів і термінів завершення досліджень).

На стадії проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) виділяють ризик отримання негативного результату (неправильна інтерпретація результатів та/або помилковий вибір шляху реалізації фундаментальних досліджень, на яких базується НДДКР, неможливість реалізувати результат фундаментальних досліджень на даному рівні розвитку НДДКР, помилки розрахунків, недоробки), ризик відсутності результату у встановлені терміни (помилки в оцінці термінів і необхідних ресурсів для завершення НІОКР), ризик відмови у сертифікації продукту (порушення стандартів і вимог сертифікації, порушення умов секретності, відсутність ліцензій), ризик отримання непатентоспроможним результату, (наявність аналогів, невідповідність вимогам патентування), ризик несвоечасного патентування (патентування на ранніх термінах, коли не прийнято заходів щодо захисту ринку, може призвести до значного збитку конкурентоспроможності; якщо терміни патентування відкладені на досить довгий термін, це може призвести до того, що аналогічна розробка вже буде запатентована) (рис. 2.9).

На стадії впровадження результатів НДДКР у виробництво виділяють ризик отримання негативного результату (невірна оцінка отриманого результату досліджень, неправильний вибір шляху реалізації результатів досліджень, неможливість реалізувати результат на технологічному рівні), ризик відсутності результатів впровадження у встановлений термін (помилки в оцінці можливостей виробництва, термінів впровадження, оцінці необхідних ресурсів), екологічні ризики (помилки в розрахунках, що призводять до перевищення фактичних показників по використанню/виробленні шкідливих речовин над розрахунковими, недоробка технології, технологія виробництва, що припускає використання/вироблення екологічно шкідливих речовин).

Прогнозування ризикових ситуацій засновано не тільки на вмінні передбачати і прораховувати можливий розвиток подій, пов'язаних з реалізацією інноваційної діяльності, але й на знанні структури та вмінні ідентифікувати самі ризики.

Інноваційний ризик є результатом сукупної дії факторів, що визначають різні види дисків: науково-технічних, економічних, політичних, підприємницьких, соціальних, екологічних та ін.

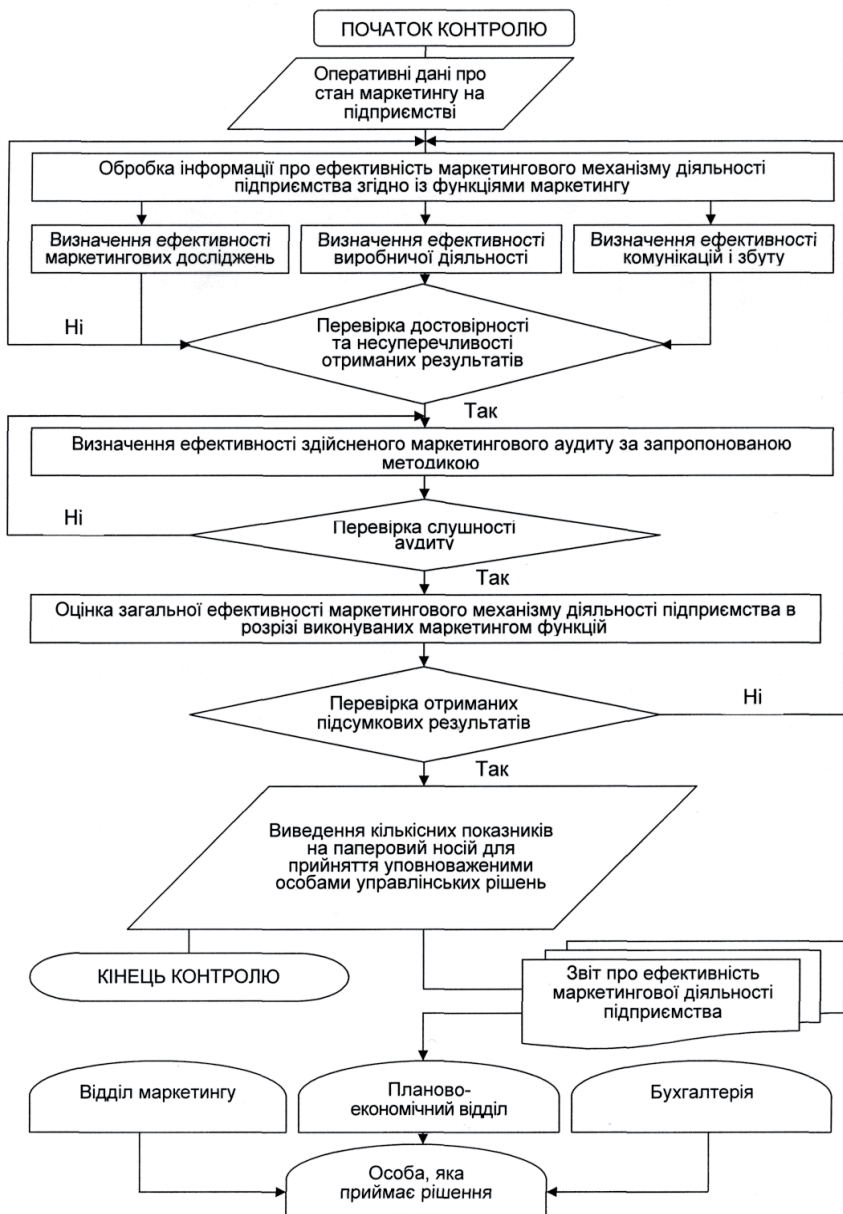


Рис. 2.9. Алгоритм здійснення ефективного аудиту маркетингового механізму діяльності підприємства

Знаючи про можливість настання ризикових подій і маючи їх опис у класифікаторі по видах і базових ознаках, інноватори одержують можливість аналізувати і розробляти конкретні заходи, спрямовані на зниження можливостей виникнення ризикових ситуацій або ослаблення їх наслідків в інноваційній діяльності.

Аналіз ризиків виробляється як на основі розрахунково-аналітичних методів, так і з залученням експертних оцінок. При цьому необхідно враховувати ряд факторів інноваційних ризиків, що прийнято поділяти на такі види (рис. 2.10):

- фундаментальні фактори ризиків визначаються на основі аналізу політичної, економічної і фінансово-кредитної політики як окремих країн, так і світового співтовариства в цілому.

- кон'юнктурні фактори обумовлені наявністю мікросередовища, що безпосередньо впливає на інноваційну діяльність організації.

- внутрішні чинники характеризують інноваційний потенціал підприємства.

Також ризик може оцінюватися прямими і непрямими показниками:

- до прямих показниками підприємницького ризику відносяться індекси зростання основних економічних характеристик (обсяги виробництва або реалізації, чистий прибуток та ін.):

- до непрямими показниками ризику можна віднести характеристики якісного стану капіталу (інтенсивність обороту активів, співвідношення позикових і власних коштів, ліквідність активів і т.п.), вони використовуються в тому випадку, коли неможливо отримати значення прямих показників або для перевірки достовірності значень прямих показників.

Методи управління ризиками в інноваційній діяльності прийнято розділяти залежно від природи ризиків.

Якщо параметри ризиків не залежать від дій команди керуючих проектом (чисті ризики), управління ризиками орієнтовано на пом'якшення наслідків виникнення ризикових ситуацій. В інших випадках діяльність з управління ризиками в інноваційній діяльності спрямована на повне виключення або зниження можливості виникнення ризикових ситуацій (профілактика ризиків, тренінг, формування системи управління ризиками та ін.).

Оскільки в основу теорії управління ризиками покладені підходи теорії ймовірностей і математичної статистики, то кількісна оцінка ризику оперує тими ж поняттями, які використані в цих галузях науки.

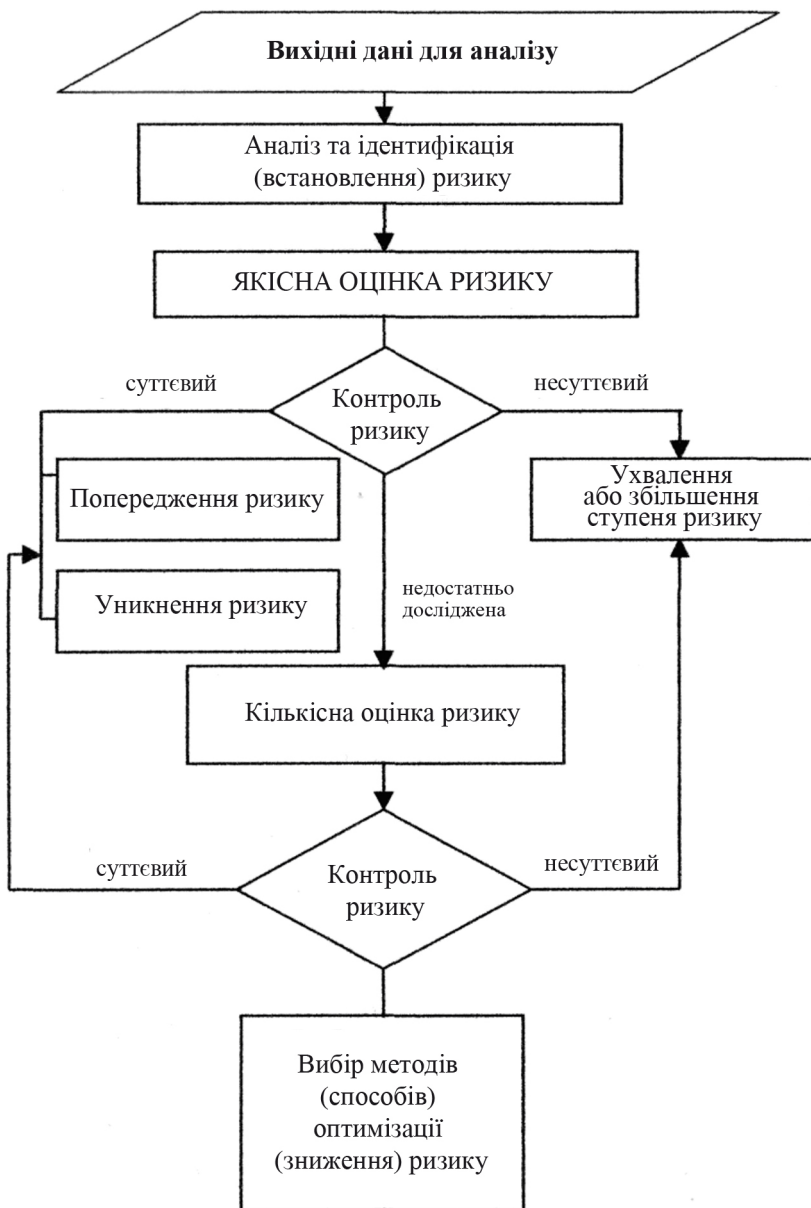


Рис. 2.10. Метод оцінки ступеня ризику проекту представлений у вигляді блок-схеми

Дана міра необхідна для коригування інноваційної діяльності та досягнення цілей організації в умовах нестабільності навколишнього середовища.

Головним методологічним принципом аналізу ризиків є забезпечення порівнянності оцінки ефективності інноваційного проекту і заходи його ризику. Не випадково серед принципів американського менеджменту виділяється теза про те, що «все добре і чудово» кожную хвилину балансує на тонкій грані між «ще небезпечно» і «за це треба боротися», підкреслюючи необхідність управління ризиками на всіх етапах виробничого та інноваційного циклів.

Існує нескінченне число комбінацій факторів, що визначають успішність діяльності, її результативність. Повний аналіз їх поєднань неможливий. Тому при прийнятті рішень в галузі управління ризиками задачу, як правило, спрощують: аналіз зводиться лише до розгляду найбільш можливих або критичних результатів. Серед методів аналізу ризиків виділяють:

- методи аналогії;
- метод бальної оцінки;
- метод дерева рішень;
- метод Монте-Карло;
- експертні методи та ін.

Моделювання ризику — це метод аналізу та оцінки ризику проекту, що використовується у випадку, якщо необхідно врахувати велике число виявляються факторів ризику. Для моделювання ризику заздалегідь визначається безліч врахованих параметрів і можливий діапазон їх значень.

Моделювання ризику дозволяє побудувати динамічну характеристику змінюваних факторів та їх вплив на оцінювані показники. Потім довільно обираються значення змінних (з урахуванням привласнених їм заздалегідь, ймовірностей) і розраховується кінцевий показник.

Цей та інші методи аналізу дозволяють оцінити ризики. Оцінка ризиків — це один з етапів аналізу ризиків, який полягає в якісній або кількісній оцінці можливих втрат (збитків, збитки) і можливості їх виникнення. Вона проводиться переважно експертними методами в умовах невизначеності і використовується при порівнянні обмеженого числа альтернатив прийнятих рішень.

Якісна оцінка ризиків здійснюється в основному за допомогою рейтингу.

Рейтинг — це спосіб якісної оцінки ризику в якій-небудь області діяльності на основі формалізації експертних методів. Однією з перших і найпростішою формою проведення рейтингової оцінки став так званий ранкінг, тобто ранжування.

Ранжування припускає впорядкування оцінюваних об'єктів у порядку зростання або зменшення їх якостей (рис. 2.11).

Ранжування може здійснюватися кількома способами, але в основі кожного з них лежать експертні методи. Розглянемо лише деякі з них.

1. М'яка рейтингова оцінка — найпоширеніша форма проведення рейтингу. Відповідно до цього методу експерти залишають у списку, чи не вказуючи пріоритет, найкращі, з їхнього погляду, оцінювані об'єкти. Найвищий ранг отримує об'єкт, який набрав більшу кількість голосів експертів.

2. Безпосереднє ранжування — найпростіший спосіб проведення рейтингу. Сутність цього методу полягає в тому, що експерти розташовують у певному порядку (як правило, зростання або зменшення якостей) оцінювані об'єкти, потім розраховується середнє арифметичне місце кожного об'єкта і відповідно з цим значенням складається остаточно впорядкований список. Достовірність результатів експертизи перевіряється за значенням коефіцієнта конкордації — погодженості методів експертів.

3. Попарне порівняння — більш складний варіант ранжирування, відповідно до якого експерти, зіставляючи по черзі кожні дві оцінювані об'єкта, визначають, який з них краще, потім ці думки усереднюються і складається остаточний рейтинг за правилом: «Якщо А краще В, В краще С, то А краще С». Проблема застосування цього способу пов'язана з тим, що експертам доводиться аналізувати велику кількість пар, які при цьому усереднення може привести до логічного глухого кута: «А краще В, В краще С, С краще А». Крім того, безпосереднє ранжирування неможливо застосувати, якщо список оцінюваних об'єктів залишається відкритим.

4. Ранжування на основі бальної оцінки поєднує в собі переваги безпосереднього ранжирування і рангової кореляції. При цьому список оцінюваних об'єктів може бути необмежений. Експерти самі називають число об'єктів і оцінюють їх у балах або розташовують їх у певному порядку. Порядковому номеру привласнюється відповідне число балів. Для отримання остаточного впорядкованого списку ранжированих об'єктів бали складаються, а об'єк-

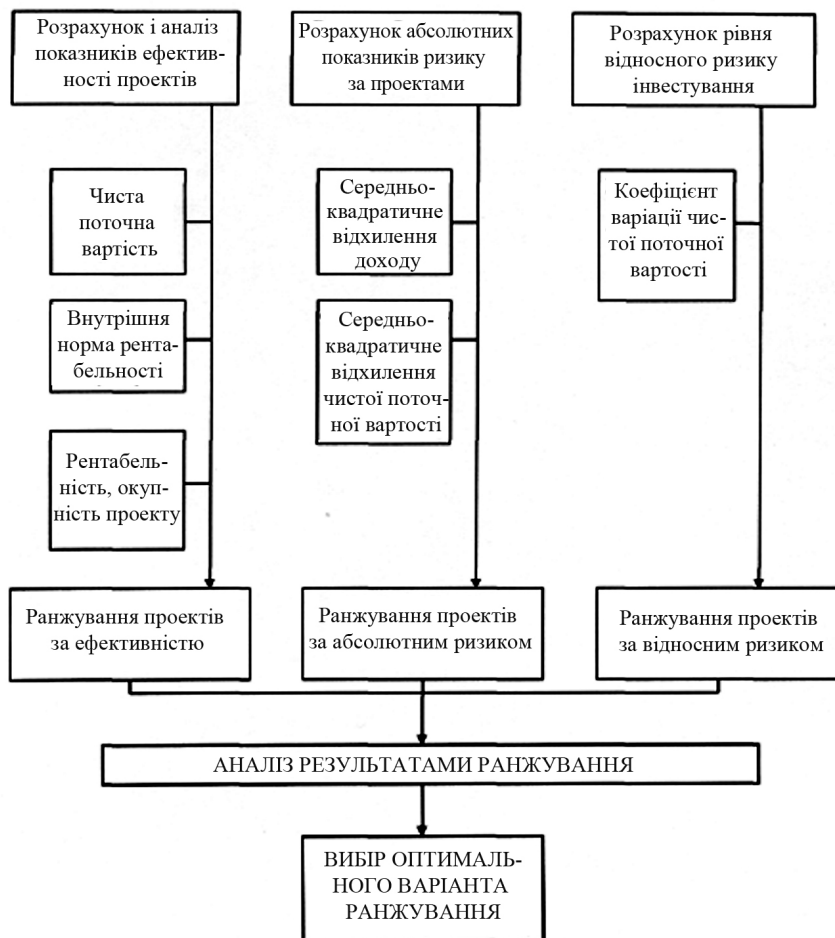


Рис. 2.11. Схема комплексної методики вибору оптимального варіанта інвестування з урахуванням ризику

ти розташовуються в порядку зростання або зменшення балів. Бальний ранжування стало одним з найбільш популярних методів рейтингової оцінки серед інформаційних та аналітичних агентств.

Головна проблема ранжирування пов'язана з тим, що порівняння об'єктів здійснюються за кількома показниками і результати можуть бути неоднозначними: лідер по одному показнику може стати аутсайдером по іншому.

Щоб знизити суб'єктивний вплив експертів, у рейтинг включаються об'єктивні характеристики об'єктів, реально піддаються виміру без участі перших. Рейтинг у цій формі одержав найменування скорингу, який оцінюється на основі системи показників і балів.

При кількісній оцінці ризику цілком обґрунтовано застосування апарату математичної статистики та теорії ймовірностей.

Для узагальненої оцінки ризику використовуються певні правила.

Проблема оцінки ризику інвестування сфери машинобудування пов'язана з фінансуванням розвитку або модернізації машинобудівних підприємств на тривалий термін вкладень та ризиком невчасного повернення або неповернення коштів. Крім того підприємства, для виживання в сучасних умовах, повинні впроваджувати різні технічні нововведення, що посилює ризик. У зв'язку з цим постає необхідність ефективного аналізу та оцінки інвестиційного ризику до початку інвестування, щоб потенційні інвестори мали змогу мати ясну картину реальних перспектив повернення коштів і одержання прибутку [130].

Сьогодні існує велика кількість як нових, так і вже відомих методологічних розробок, провідних кількісних методів вимірювання і управління ризиками, які з'явилися в останньому десятилітті. За минулі роки були розроблені методи, які дають змогу вимірювати і управляти всіма типами ризиків у межах усього підприємства. Проте, поки що немає єдиного універсального підходу до оцінки інвестиційного ризику сфери машинобудування, що задовольняв би вимогам будь-якого підприємства. Така ситуація пояснюється рядом причин: тривалістю реалізації інвестиційного проекту підприємствами машинобудування; значною кількістю учасників проекту; можливим інтернаціональним характером проекту, що зумовлює додаткові види ризиків (наприклад: валютний, ризик країни тощо) [47, с. 125].

Як відомо, аналіз ризику — це використання спеціальних знань щодо дослідження економічних явищ та процесів в умовах невизначеності з метою отримання інформації для наступного прийняття управлінських рішень з урахуванням ризику. Призначення аналізу ризику — дати потенційним партнерам необхідні дані для прийняття рішень про доцільність участі в інвестиційному проекті та передбачити заходи захисту від можливих фінансових втрат [46, с. 59].

Узагальнюючи численні публікації з проблем аналізу та оцінки інвестиційних ризиків та наші попередні дослідження [11], можемо визначити основні етапи аналізу інвестиційних ризиків, а саме: якісний аналіз ризику; кількісний аналіз ризику; оцінка фінансової реалізованості і ефективності інвестиційного проекту в

умовах невизначеності та вимірюного ризику; розробка та реалізація заходів щодо його зниження рівня ризику.

Отже, потрібна методологія, що дозволяла б програмувати найбільш ефективні сценарії соціокультурного розвитку, головним критерієм оцінки яких був би інтелектуальний потенціал. Бо ж уже сьогодні у високорозвинених країнах сукупний інтелект суспільства складає основну частку національного валового продукту та виступає в ролі головної складової виробничих сил і виробничих відносин. І саме через це проблема створення умов і конкретних механізмів оперативного перевтілення сукупного інтелектуального механізму в інтелектуальний капітал як фундаментальної основи розвитку суспільства є надзвичайно актуальним, пріоритетним державним Інноваційним соціосупільним завданням. Причому, мається на увазі не створення якоїсь інституції управління, а національна ідея всезагальної інноваційності як «образ думки», який стосується кожного й усіх, інноваційність усього й скрізь на основі уявлення, натхнення, неповторності, творчої ініціативи. Інноваційність на основі сукупного інтелектуального потенціалу як технологічної бази зростання та відтворення сукупного інтелектуального потенціалу суспільства, його виробничих сил, як технологічної бази й виробничих відносин на основі духовності та толерантності. Це означає, що інноваційність повинна бути в більшості аспектів діяльності не тільки кожного індивідуума, а всього підприємства, організації, фірми.

Необхідно відмітити, що революційні перевтілення соціально-суспільних систему період їх розвитку виникають періодично протягом тисячоліть: і коли з'являлись електрострум та двигун внутрішнього згорання, і коли появлялись телеграф, радіо, телефон та телевізор, і коли з'явилися оргтехніка, комп'ютер та інформаційні технології, і в періоди розвитку ринкових відносин і т.п. і кожного разу суспільство піддавалось серйозним змінам в організації виробничих сил та системах оперативного управління виробничими відносинами. Причому організаційна структура виробничих сил завжди розглядалася як пасивна статистична характеристика внутрішнього наповнення системи організації суспільства, що формувалася протягом століть його розвитку. При цьому процеси реструктуризації пов'язувались з реформуванням технологічної бази, впровадженням нових організаційних, інформаційних та у правлінських технологій, що суттєво позначалося й на внутрішньому укладі суспільства, на його місці в зовнішньому середовищі, на його зв'язках із зовнішнім середовищем.

Розділ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Методологічні аспекти аналізу ефективності нововведень

Класична методологія оцінки ефективності інвестиційних проєктів являє собою сукупність цілком конкретних показників. Сукупність описуваних критеріїв дозволяє відібрати проєкти для подальшого розгляду, проаналізувати проєктні альтернативи, оцінити проєкт, з точки зору інвестора, і ін. Ухвалення відповідного рішення базується на порівнянні прогнозного результату з так званою «точкою відліку» (cut of point) (рис. 3.1).

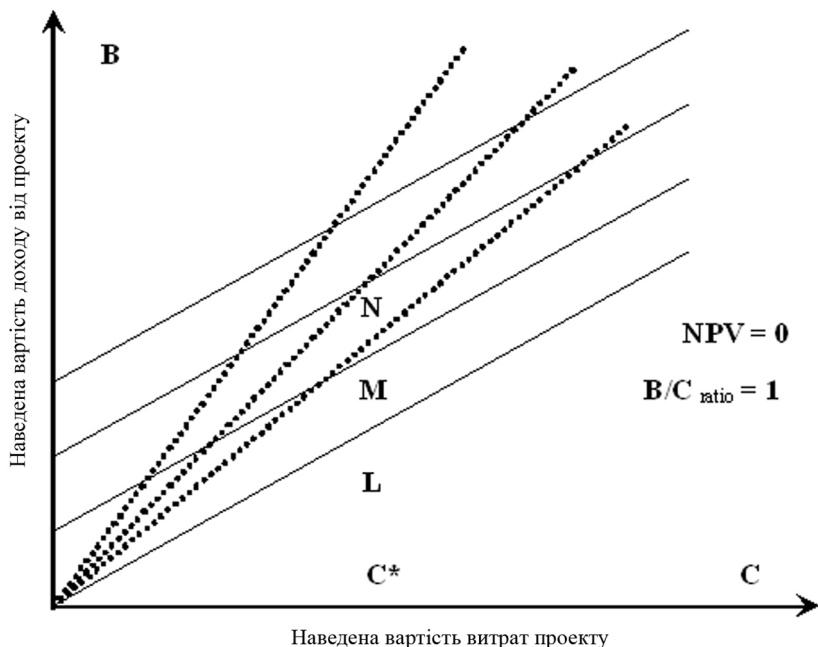


Рис. 3.1. Вибір проєкту при бюджетному обмеженні

Крім того, експертиза проекту покликана порівняти ситуацію «без проекту» з ситуацією «з проектом», тобто, проаналізувати тільки ті зміни у витратах і вигодах, які обумовлені даним проектом.

$$\begin{aligned} \text{Цінність проекту} &= (\text{Зміна вигод в результаті проекту}) - \\ &- (\text{Зміна витрат як результат проекту}) \end{aligned} \quad (3.1)$$

Подібний підхід не еквівалентний порівнянню ситуації до проекту з ситуацією після нього, так як порівняння положень до і після проекту не враховує змін у капіталовкладеннях і виробництві, які сталися б без здійснення проекту, і веде до неточного підрахунку вигод і витрат, що відносяться на рахунок проекту. Крім того, реалізувати такий підхід неможливо для нових підприємств і принципово нових проектів.

В умовах досконалої конкуренції критерієм ефективності інвестиційного проекту є рівень прибутку, отриманої на вкладений капітал. При цьому під прибутковістю розуміється не просто приріст капіталу, а такий темп його зростання, який повністю компенсує загальну зміну купівельної спроможності грошей, забезпечує мінімальний рівень прибутковості і покриває ризик інвестора, пов'язаний із здійсненням проекту.

Критерії ефективності інвестиційних проектів, як і будь-які моделі, засновані на певних передумовах, до яких можна віднести наступні.

1. Рівень ризику розглянутих проектів відповідає середньому рівню ризику фірми в цілому.

2. Витрати на капітал постійні в часі і не залежать від обсягу інвестицій в проект.

3. Інвестиційні можливості незалежні. Не існує ніяких зв'язків між розглянутими проектами (тобто, вони не є взаємовиключними, які доповнюють або залежними), і грошові потоки будь-якої пари проектів некорельовані.

4. Ставка відсотка, по якій фірма займає капітал на ринках капіталу, дорівнює ставці, яку вона може отримати, інвестуючи свій капітал на цих ринках.

5. Існує «досконалий» ринок капіталу, що означає:

- ніхто не володіє достатньою владою для впливу на ціни;
- будь-який учасник може взяти або дати в борг стільки, скільки захоче, не впливаючи на ціни;
- транзакційні витрати дорівнюють нулю;
- всі учасники мають вільний доступ до інформації;

— капітал необмежений.

6. Інвестиційні рішення незалежні від споживчих.

Таким чином, проблема оцінки привабливості інвестиційного проекту полягає у визначенні рівня його прибутковості. У вітчизняній практиці інвестиційного проектування існують два основні підходи до вирішення цієї проблеми, і методи оцінки ефективності інвестицій можна розділити на дві групи:

— прості або статичні;

— методи дисконтування.

До простих методів можна віднести розрахунок терміну окупності і просту норму прибутку.

Термін окупності — це очікуваний період відшкодування початкових вкладень з чистих надходжень (де чисті надходження являють собою грошові надходження за вирахуванням витрат). Таким чином, визначається час, протягом якого надходжень від операційної діяльності підприємства покрийть витрати на інвестиції. Розрахунки за цим методом можуть також проводитися і з урахуванням вартості грошей у часі.

До переваг цього методу слід віднести, в першу чергу, простоту розрахунків. Це дає можливість відсікти найбільш сумнівні й ризиковані проекти, в яких основні грошові потоки припадають на кінець періоду. Цей метод іноді використовують як простий метод оцінки ризику інвестування. Такий метод, можливо, буде вигідний для оцінки проектів, що стосуються тих продуктів, попит на які нестабільний. Крім того, він зручний для невеликих фірм з маленьким грошовим оборотом, а також для швидкого оцінювання проектів в умовах браку ресурсів.

Відповідно, якщо термін окупності проекту більше, ніж прийняте обмеження, то він виключається зі списку можливих інвестиційних проектів.

Проста норма прибутку (simple rate of return) показує, яка частина інвестиційних витрат відшкодовується у вигляді прибутку протягом одного інтервалу планування. Порівнюючи розраховану величину норми прибутку з мінімальним або середнім рівнем прибутковості, інвестор може прийти до висновку про доцільність подальшого аналізу даного інвестиційного проекту.

$$\begin{aligned} & \text{Проста норма прибутку} = \\ & = (\text{Чистий прибуток}) / (\text{Інвестиційні витрати}). \end{aligned} \quad (3.2)$$

Переваги даного методу, як і першого, включають простоту розрахунків. Крім того, оцінюється прибутковість проекту. Однак норма прибутку має істотні недоліки і також є досить грубим методом для механізму венчурного інвестування — не враховується цінність майбутніх надходжень (як і в першому випадку), існує велика залежність від обраної величини чистого прибутку, розрахована норма прибутку грає роль середньої за весь період.

Розглянемо тепер дискontовані критерії.

У світовій практиці в даний час найбільш вживані наступні дискontовані критерії:

- чиста поточна вартість, NPV (net present value);
- індекс прибутковості, PI (profitability index);
- відношення вигод до витрат, B / C ratio (benefit / cost ratio);
- внутрішня норма прибутковості або прибутковість проекту, IRR (internal rate of return);
- період окупності, PB (payback period).

Чиста поточна вартість. Інвестору слід віддавати перевагу лише тим проектам, для яких NPV має позитивне значення. Негативне ж значення свідчить про неефективність використання коштів — норма прибутковості менше необхідної.

З наведеного вище виразу ясно, що абсолютна величина чистого приведенного доходу залежить від двох видів параметрів. Перший характеризує інвестиційний процес об'єктивно і визначаються виробничим процесом. До другого виду слід віднести ставку дискontування.

Одним з основних факторів, що визначають величину чистої поточної вартості проекту, безумовно, є масштаб діяльності, що виявляється в «фізичних» обсягах інвестицій, виробництва чи продажів. Звідси впливає природне обмеження на застосування даного методу для зіставлення розрізняються по цій характеристиці проектів: більше значення NPV не завжди буде відповідати більш ефективному варіанту капіталовкладень.

Індекс прибутковості, PI, показує відносну прибутковість проекту, або дискontовану вартість грошових надходжень від проекту в розрахунку на одиницю вкладень.

Критерій прийняття проекту збігається з критерієм, заснованим на NPV, ($PI > 0$), однак, на відміну від NPV, PI показує ефективність вкладень.

Проекти з великим значенням індексу прибутковості є до того ж більш стійкими.

Однак дуже великі значення індексу прибутковості не завжди відповідають високому значенню NPV, і навпаки. Справа в тому, що мають високу чисту поточну вартість проекту не обов'язково ефективні, а значить, мають дуже невеликий індекс прибутковості.

Ставлення вигоди / витрати або прибутку / витрати (benefits to costs ratio) є часткою від ділення дисконтированого потоку вигод на дисконтований потік витрат.

При виборі критерію інвестори хочуть бути впевненими в тому, що він дасть точну оцінку проекту і правильно ранжирує альтернативи. У багатьох випадках NPV і B / C ratio однаково вибирають кращий з двох проектів. Однак в деяких ситуаціях при виборі однієї з декількох альтернатив дані методи дають суперечливі результати. На графіку по осях відкладаються наведені вартості витрат і доходів знайдемо точки, відповідні проектам з рівними значеннями NPV і B / C ratio. Якщо оцінюються проекти в умовах суворого бюджетного обмеження $C = C^*$, то не виникає ніяких проблем. $B / C \text{ ratio} = 1$). Межі ефективності збігаються для обох критеріїв (NPV = 0 Проекти лежать вище на вертикальній лінії мають більшу прибутковість; М перевага L і поступається N).

Якщо ж порівнюються проекти з різними витратами, виникають протиріччя між впорядкованістю за різними критеріями. Так, по відношенню доходи / витрати $L > N > M$. Однак NPV проектів L і M рівні, а у проекту N навіть вище, тобто, $N > M = N$. Такий парадокс змушує задуматися над вибором критеріїв для ранжирування (рис. 3.2).

Очевидно, що вибір ставки дисконтування при підрахунку NPV, B / C ratio і PI значно впливає на підсумковий результат розрахунку, а, отже, і на його інтерпретацію. Загальноприйнято, що величина ставки дисконтування залежить від темпу інфляції, мінімальної реальної норми прибутку, яка встановилася норми доходу в економіці і ступеня інвестиційного ризику.

Внутрішня норма рентабельності (internal rate of return). Дуже цікавим є значення процентної ставки r^* , при якому NPV = 0. У цій точці дисконтований потік витрат дорівнює дисконтованому потоку вигод. Вона має конкретний економічний зміст дисконтованої «точки беззбитковості» і називається внутрішньою нормою рентабельності, або, скорочено, IRR. Цей критерій дозволяє інвестору даного проекту оцінити доцільність вкладення коштів. Якщо банківська облікова ставка більше IRR, то, поклавши гроші в банк, інвестор зможе отримати більшу вигоду. Якщо капіталовкладення

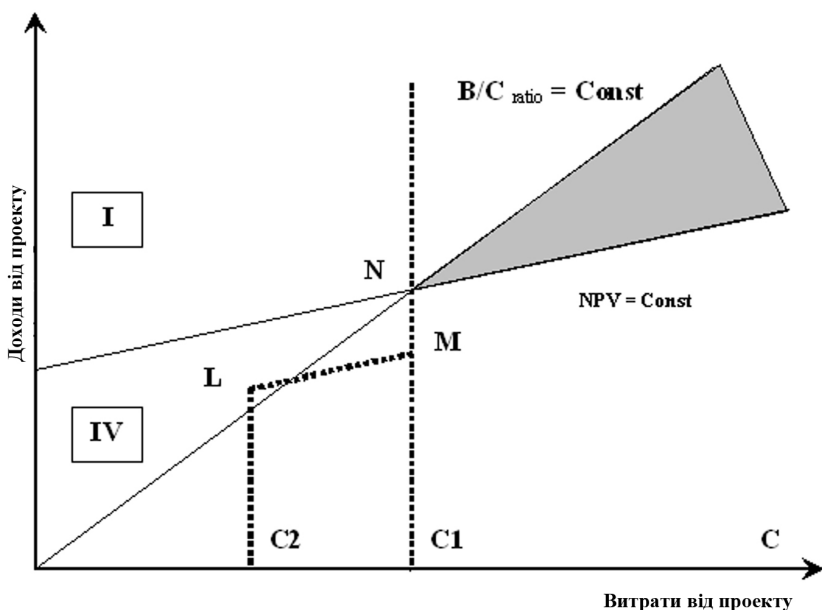


Рис. 3.2. Протиріччя NPV і B / C ratio

здійснюються тільки за рахунок залучених коштів, причому кредит отриманий за ставкою i , то різницю $(r^* - i)$ показує ефект інвестиційної (підприємницької) діяльності. При $r^* = i$ дохід тільки окупає інвестиції (інвестиції безприбуткові), при $r^* < i$ інвестиції збиткові.

Критерії NPV, IRR і PI, найбільш часто застосовуються в інвестиційному аналізі, є, фактично, різними версіями однієї і тієї ж концепції, і тому їх результати пов'язані один з одним. Таким чином, як правило, виконуються наступні співвідношень для одного проекту:

- якщо $NPV > 0$, то $PI > 1$ і $IRR > r$;
- якщо $NPV < 0$, то $PI < 1$ і $IRR < r$;
- якщо $NPV = 0$, то $PI = 1$ і $IRR = r$,

де r — необхідна норма прибутковості (альтернативна вартість капіталу).

Порівняння проектів з метою прийняття правильних інвестиційних рішень є найскладнішою проблемою в плануванні розвитку підприємства. Хоча досить часто розглянуті критерії оцінки ефективності інвестиційних проектів дають подібне ранжування проектів за ступенем привабливості, проте, впорядкування за різними критеріями часто відповідає взаємно виключають проектам.

Методи аналізу вигод і витрат, розглянуті вище, застосовуються до більшості проектів, в яких можна оцінити вигоди і витрати. Однак, існує ряд проектів, які дозволяють виміряти вигоди. В останніх випадках аналіз ефективності витрат — єдиний спосіб оцінити варіанти проекту.

З усього вищесказаного можна зробити наступні висновки.

1. Всі традиційні критерії оцінки ефективності проектів стають дуже проблематичними якщо мова йде про нові товари, нові ринки, нові потреби, новій системі цінності товару. Ситуація ускладнюється коли в основі даного проекту лежить нова технологія. У такому випадку може виникати принципово нова галузь з новими споживачами, постачальниками, конкурентами та ін. Спрогнозувати грошові потоки в таких умовах з більшою або меншою точністю практично неможливо. Йдеться про неможливість точної оцінки в періоді 2 — 3 роки, тим більше неможливо передбачити ситуацію через 5 — 7 років. Але ж венчурні інвестиції практично не розраховані на періоди менше 3 років. В даному випадку в певній мірі може допомогти техніка сценаріїв, коли розраховуються показники по декількох рівнях грошових потоків, однак дана методика може вже використовуватися в якості управлінського інструменту, але не більше того.

2. Невизначеність зі ставкою дисконтування. Неможливо використовувати середню норму прибутковості в економіці, рівень інфляції, темпи зростання економіки, усталені ставки по депозитах, оскільки венчурний інвестор спочатку розрахований на більш високий рівень доходу і ризик. Середню норму доходу за іншими венчурним проектам потенційний інвестор також не може використовувати, оскільки кожен такий проект унікальний і неповторний. Таким чином, відсутні реальні обґрунтовані і об'єктивні основи для встановлення ставки дисконтування.

І тут більш актуальною стає проблема розробки і реалізації організаційно-економічного механізму реалізації проекту ніж оцінки його ефективності. Фактично, на перший план виходить завдання проектування бізнесу, тобто, розробка такої управлінської моделі, яка дозволить зробити проект ефективним.

Пошук, оцінка та вибір варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей є одним з основних завдань, що підлягають вирішенню в процесі досягнення цілей тривалого виживання і стійкого розвитку господарюючих суб'єктів відповідно до обраної місії.

Оцінку варіантів розвитку ринкових можливостей зазвичай ведуть методом SWOT-аналізу, зіставляючи ринкові можливості і загрози (зовнішнє середовище) з сильними і слабкими сторонами діяльності конкретного суб'єкта господарювання (внутрішнє середовище). Принципова схема оцінки представлена на рис. 3.3.

		КОМПАНІЯ			
З О В Н І Ш Н Є С Е Р Е Д О В И Щ Є	М О Ж Л И В О С Т І +	Сильні сторони +	Слабкі сторони –	З А Г Р О З И –	З О В Н І Ш Н Є С Е Р Е Д О В И Щ Є
		Слабкі сторони +	Сильні сторони –		
		КОНКУРЕНТИ			

Рис. 3.3. Принципова схема оцінки варіантів розвитку ринкових можливостей

Як випливає з малюнка, існує чотири принципово різних зони: ринкові можливості в поєднанні з сильними сторонами діяльності підприємства; ринкові можливості в поєднанні зі слабкими сторонами діяльності підприємства; ринкові загрози в поєднанні з сильними сторонами діяльності підприємства; ринкові загрози в поєднанні зі слабкими сторонами діяльності підприємства. Останнє поле (4) з розгляду зазвичай виключають. Природно, кращим є поле 1, однак поля 2 і 3 слід брати до уваги (деякі фахівці стверджують, що їх слід брати до уваги при вичерпанні потенціалу поля 1 і достатності відповідних ресурсів). Аналізуючи SWOT-матрицю, ви-

значають, яке з чотирьох напрямків розвитку ринкових можливостей доцільно розвивати: глибоке проникнення на ринок, розширення меж ринку, розробка нових товарів, диверсифікація.

Далі розглянемо характеристики внутрішнього середовища (сильні і слабкі сторони діяльності підприємства).

Сильні сторони: висока репутація у споживачів і партнерів; кваліфіковане, енергійне керівництво, що використовує нестандартні, творчі підходи; стійкі контакти з споживачами, діловими партнерами, торговими і збутовими посередниками; висока кваліфікація фахівців і робітників; широкий асортимент продукції, що випускається; сучасні виробничі потужності, що володіють високою гнучкістю; резерв виробничих потужностей і виробничих площ; конкурентоспроможна продукція; конкурентоспроможне виробництво; високий інноваційний потенціал; досвід розробки нових видів продукції, відповідно до міжнародних стандартів; надійні постачальники вихідних сировини, матеріалів, енергії, комплектуючих; близькість до транспортних вузлів; висока фінансова стійкість; досвід роботи на зарубіжний ринок.

Слабкі сторони: відсутність чітких стратегічних перспектив розвитку; погіршується конкурентна позиція, вразливість до конкурентного тиску; низька фінансова стійкість; незнання ринку; слабкі виробничі можливості; жорстка інтеграція підприємства; великі розміри і складність управління; застаріла продукція і технології; низька якість продукції; ненадійне постачання; незнання конкурентів; застаріле обладнання; відсутність резервів виробничих потужностей і площ; НЕ налагоджені канали збуту продукції; складна і неефективна система управління; небажання змін з боку адміністрації, прихильність до усталених стереотипів поведінки.

Для прийняття рішень в таких ситуаціях, а вони характерні для ринкової економіки, а в нестабільних умовах перехідної економіки просто неминучі, можна використовувати підходи, які використовуються в експертних системах машинної підтримки людського інтелекту, які дозволяють приймати цілком адекватні рішення в умовах неповної, неточної і суперечливої інформації. Зокрема, запропоновано використовувати коефіцієнти впевненості для оцінки ймовірного характеру впливу факторів (характеристик) зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання (межа змін від -1 до $+1$), а також правила їх комбінування для розрахунку інтегральної оцінки впливу всього комплексу чинників.

Зі знаком «+» можна оцінювати сприяють розвитку можливості зовнішнього середовища і сильні сторони підприємства, зі знаком «-» — загрози, що виходять із зовнішнього середовища і слабкі сторони підприємства. Впевненість в істинності чи хибності можливості реалізації даного варіанту можна оцінювати за допомогою коефіцієнта впевненості за шкалою: «-1» — повне заперечення можливості реалізації варіанту при наявності даної характеристики; «+1» — повне підтвердження можливості реалізації даного варіанту при наявності даної характеристики; «0» — вплив даної характеристики на можливість реалізації варіанту не визначено.

Значення коефіцієнтів впевненості можна визначати на підставі наявних статистичних даних про минулих періодах господарювання — якщо умови господарювання можна порівняти, чи методом експертних оцінок — в іншому випадку, а також при відсутності досвіду роботи. При цьому для полегшення процесу оцінки рекомендується використовувати шкалу значень коефіцієнта впевненості.

Для зручності аналізу шкала значень коефіцієнта впевненості перетворена в табл. 3.1, що дозволило привести у відповідність значення КУ представлені на порядковій та інтервальній шкалі.

Таблиця 3.1

Імовірність копіювання маркетингової складової

Кількість характеристик	Імовірність копіювання характеристики	Імовірність копіювання товару
1	0,95	0,95
2	0,95	0,902
3	0,95	0,8573
4	0,95	0,8145
5	0,95	0,7737

Таким чином, використовуючи запропоновану таблицю, можна здійснювати вибір варіантів розвитку ринкових можливостей, прийнятних, з точки зору зовнішніх умов і особливостей конкретного підприємства, що сприяють або перешкоджають переходу на інноваційний шлях розвитку.

Запропонований методичний підхід дозволяє вже на початковій стадії відсікти неприйнятні варіанти. Методика оцінки дозволяє врахувати імовірнісну природу характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища (оцінених за допомогою коефіцієнтів упевненості), що дозволяє приймати рішення в умовах більшої визначеності і меншого ризику.

Як критерій відбору сегментів використовують інтегральну оцінку K , при цьому як свідомо неприйнятні, відкидають сегменти, які мають оцінку $K < 0,5$. Якщо в результаті такого виділення залишається тільки один сегмент, то приймають стратегію концентрованого маркетингу.

Сегменти ринку, які отримали інтегральну оцінку $K > 0,5$, об'єднують і оцінюють повторно, розглядаючи їх в комплексі (як єдине ціле) за методикою, викладеної вище. Якщо інтегральна (комплексна) оцінка перевищує $0,5$, то даний набір сегментів слід розглядати в якості цільового ринку для інноваційного розвитку суб'єкта господарської діяльності. В іншому випадку сегментацію виконують повторно.

Для невеликих і середніх підприємств, у разі якщо проведення сегментація дає неприйнятні результати (інтегральна оцінка менше $0,5$), слід перевірити можливість виділення однієї або декількох «ніш» ринку, як правило, на стику сегментів. Послідовність дій при виділенні «ніші» ринку аналогічна процесу сегментації. Однак «ніша» ринку — це дуже невелика його частина, тому особливу увагу слід приділяти таким критеріям: прибутковість роботи на «нішу» ринку, тенденції зростання або зменшення «ніші».

У процесі оцінки виділеного цільового ринку (його сегментів або «ніш») для інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта необхідно вносити поправку на ризик. Існують різні підходи до внесення такого роду поправок.

Так, поправку на ризик можна вносити шляхом коригування норми дисконту, залежно від прийнятого напрямку розвитку ринкових можливостей, табл. 3.2.

За допомогою даної поправки може бути скориговано значення такого критерію, як «прибутковість роботи на аналізованому ділянці ринку». Хоча величина процентної ставки може відрізнятися від зазначеної в таблиці, але сам підхід є цілком логічним.

Так, більш глибоке впровадження на ринок співвідноситься з ризиком першої категорії, розширення меж ринку — з третьої ка-

Таблиця 3.2

**Рекомендовані значення величини мінімально допустимої
процентної ставки, що відбиває поправку на ризик**

Категорії ризику	Ситуація ризику	Процентна ставка
1	Відомий ринок, відомий товар, технологія	10
2	Відомий ринок, новий товар, технологія	15
3	Новий ринок, відомий товар, технологія	25
4	Новий ринок, новий товар, технологія	30

тегорією ризику, розробка і реалізація нового товару — з другою категорією, диверсифікація виробництва і збуту — з четвертою категорією.

Однак даний метод можна застосовувати тільки для грубої оцінки, з наступних причин:

— в рамках існуючих напрямків розвитку ринкових можливостей можливі різні варіанти, які природно відрізняються за ступенем ризику, чого поправки табл. 3.2 не враховують;

— в залежності від можливих сценаріїв розвитку подій на ринку і ймовірностей їх виникнення, в ході реалізації конкретного варіанту розвитку ринкових можливостей, величина ризику буде істотно змінюватися;

— наведені в табл. 3.2 поправки придатні тільки для коригування вартісних показників, однак, для цільових ринків або їх ділянок використовується цілий комплекс критеріїв, в якості показників яких виступають показники різної природи як кількісні, так і якісні, вимірювані за різними шкалами.

Для визначення ймовірностей настання різних ситуацій на ринку деякі фахівці пропонують використовувати такі емпіричні оцінки: глибокий спад — 0,05; невеликий спад — 0,20; нормальний стан — 0,5; невеликий підйом — 0,20; потужний підйом — 0,05.

Однак точність такого способу визначення ймовірностей недостатня, особливо, в умовах нинішнього етапу розвитку вітчизняної економіки, що характеризується загальною нестабільністю і суперечливістю процесів, що протікають, напрямки та ймовірності яких можуть істотно і непередбачувано змінюватися.

Більш доцільним представляється наступний підхід, який в значній мірі усуває зазначені вище недоліки.

Можна виділити фактори ризику і виконати розрахунок очікуваних значень втрат. Розрахунок можливих втрат проводиться для кожного з розглянутих альтернативних варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності.

У загальному випадку, можна рекомендувати розраховувати наступні величини:

- Впевненість (ймовірність) настання різних сценаріїв розвитку подій і можливі втрати по кожному сценарієм окремо в залежності від можливих поєднань чинників впливу (факторів ризику);

- Підсумкову впевненість (ймовірність) в наявності або відсутності ризику реалізації варіанту інноваційного розвитку ринкових можливостей на виділених ділянках ринку і очікуваний збиток, розрахований з урахуванням впливу всього комплексу виділених факторів ризику, які різним чином корелюють один з одним. Дані величини можуть бути розраховані окремо для кожного з приватних ризиків різної природи, наприклад, економічний, політичний, екологічний, соціальний та ін., Для цього запропоновані відповідні методичні підходи.

Розраховані значення ймовірностей (впевненість) в наступі різних сценаріїв розвитку подій і очікувані значення втрат в результаті вибору конкретних цільових ринків (сегментів чи «ніш» ринку) для реалізації варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності використовуються для внесення поправок на ризик.

Розглянемо коригування показника одного з основних критеріїв «прибутковість роботи». Для внесення поправки на ризик можна запропонувати наступні підходи:

- очікуване значення результату (прибутку або доходу) розраховується як середньозважене всіх можливих результатів при різних сценаріях розвитку подій, з урахуванням їх ймовірностей;

- очікуване значення результату розраховується за розробленою методикою;

- для кожного з варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей розраховують очікуване значення результату і можливий діапазон його змін. Потім, відношення середнє відхилення можливих результатів (отриманих в результаті реалізації різних сценаріїв розвитку подій за цим варіантом) до їх середньозваженої для певного періоду, тобто, відношення ризик / результат, на підставі якого і здійснюється вибір найбільш прийнятних з розглянутих варіантів.

Оцінка за іншими критеріями, з урахуванням фактора ризику, може бути розрахована як середньозважене, по можливостям, значень їх нормалізованих оцінок, отриманих при різних сценаріях розвитку подій.

Незалежно від використовуваного підходу до оцінки ризику отримані результати використовуються при повторній, з урахуванням ризику, оцінці виділених ділянок ринку, його сегментів.

Аналогічні підходи використовують при коригуванні прогнозованих витрат і результатів при роботі на виділених ділянках ринку, а також витрат на сам процесі формування цільового ринку для цілей інноваційного розвитку.

Оптимальне співвідношення точності пошуку цільових ділянок (сегментів чи «ніш») ринку для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей суб'єктів господарської діяльності і витрат на процеси пошуку цільових ділянок ринку і формування цільового ринку на базі виділених його ділянок (включаючи витрати на формування системи розподілу і руху товару, системи стимулювання та ін.) виконують з використанням критеріїв і методичних підходів, викладених вище.

Можна запропонувати в якості конкретних показників при оцінці за даним критерієм наступні: відношення розкиду чистого наведеного доходу до очікуваного значення доходу; ставлення розкиду внутрішньої норми прибутковості до її очікуваного значення; ставлення розкиду індексу рентабельності до її очікуваного значення і ін., тобто, коефіцієнти варіації згаданих величин.

В пріоритетним при порівнянні варіантів за цими критеріями приймається той варіант, який має менше значення перерахованих показників. Це показує, що ризик на одиницю результату у даного варіанту менше. Однак дані критерії доцільно використовувати тільки при порівнянних значеннях показників чистого приведенного доходу, внутрішньої норми прибутковості, індексу рентабельності та ін.

Таким чином, як це впливає з викладеного, вибір оптимальних варіантів схематично можна представити у вигляді блок-схеми (рис. 3.4), де в основі лежить безліч принципово можливих варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, а в області вершини знаходяться прийнятні для конкретного суб'єкта господарської діяльності варіанти.

Пропонується система критеріїв, табл. 3.3, яка рекомендується для використання при прийнятті рішень на різних стадіях про-

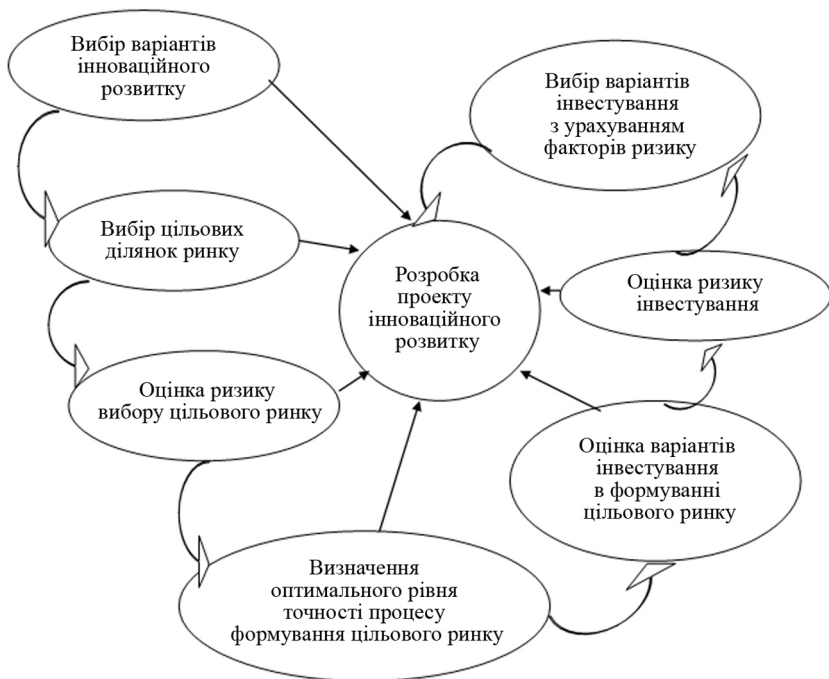


Рис. 3.4. Блок-схема оцінки варіантів інноваційного розвитку

цесу обґрунтування вибору варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності у нестабільному ринковому середовищі.

Природно, в табл. 3.3 показані тільки основні критерії, їх перелік можна істотно розширити шляхом деталізації кожного з них.

Сформована критеріальна база і процедури поетапного прийняття рішень на її основі в процесі управління інноваційним розвитком господарюючих суб'єктів у нестабільному ринковому середовищі перехідної економіки. Розроблено систему інструментів для реалізації функцій організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності у нестабільному ринковому середовищі.

Прийняття рішень щодо обґрунтування вибору варіантів інноваційного розвитку, відповідно до розроблених методик, виконується з використанням запропонованого комплексу критеріїв, наведеного в табл. 3.3. Слід зазначити, що зведені критерії є інтегральними і включають в себе ряд одиничних критеріїв, на-

Критерії оцінки варіантів інноваційного розвитку

Етапи прийняття рішення	Критерії прийняття рішення
Вибір варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей	Зіставлення підсумкових коефіцієнтів впевненості в можливості реалізації варіантів з граничними значеннями коефіцієнтів впевненості
Відбір цільових ділянок ринку для реалізації відібраних варіантів	Порівняння значень показників інтегральної оцінки сегментів
Оцінка ризику вибору цільового ринку або його ділянок для цілей інноваційного розвитку	Максимальна очікуване значення результату роботи на сегменті (мінімальне очікуване значення втрат). Ставлення очікуваного значення втрат до очікуваного значення результату
Визначення оптимального рівня точності процесу формування цільового ринку для реалізації інноваційного потенціалу	Максимальна інтегральна оцінка точності вибору сегмента, при досягненні якої не спостерігається збільшення витрат на формування цільового ринку
Оцінка варіантів інвестування у формування цільового ринку	Чистий приведений дохід, внутрішня норма прибутковості, індекс рентабельності, період окупності
Оцінка ризику інвестування, вибір варіантів інвестування, з урахуванням факторів ризику	Зіставлення критичних значень оціночних показників проекту, визначених методом аналізу чутливості, з очікуваними значеннями оціночних показників, розрахованими з урахуванням впливу факторів ризику. Очікувані значення і коефіцієнти варіації чистого наведеного доходу, індексу рентабельності та внутрішньої норми прибутковості

приклад, з групи ринкових, фінансових, виробничо-технологічних, соціально-економічних, науково-технічних і ін. Запропоновані підходи дозволяють об'єднувати поодинокі критерії, причому як кількісні, так і якісні, в інтегральні, використовувані для оцінки варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності на різних стадіях їх обґрунтування і реалізації.

Запропонована система методичних інструментів на рівні окремо взятого суб'єкта господарської (підприємницької) діяльності дозволяє:

- управляти вибором варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, прийнятих для конкретного суб'єкта господарської (підприємницької) діяльності в існуючих умовах зовнішнього середовища, з огляду на тенденції їх зміни;

- керувати формуванням цільових ринків для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку;

- аналізувати і кількісно оцінювати вплив факторів ризику на всіх стадіях і етапах прийняття рішень, що дає можливість підвищувати ступінь обґрунтованості управління вибором варіантів інноваційного розвитку, підвищувати якість розробки інноваційної стратегії розвитку господарюючого суб'єкта;

- приймати обґрунтовані рішення щодо вибору варіантів інноваційного розвитку в умовах неповної, неточної і суперечливої інформації.

Використання отриманих результатів дозволяє обґрунтовано управляти процесами прийняття економічно ефективних рішень з управління проектами інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності в умовах нестабільної ринкової середовища перехідної економіки.

Високий ступінь невизначеності процесу обґрунтування вибору проектів інноваційного розвитку, включаючи пошук і аналіз варіантів розвитку ринкових можливостей, формування цільових ринків для їх реалізації і пошук джерел інвестування, вимагає вдосконалення існуючих методів оцінки ризику. Ці методи повинні забезпечувати прийняття цілком обґрунтованих рішень в умовах дефіциту інформації, тобто, в умовах неповної, неточної і суперечливої інформації, в яких існуючі методи оцінки ризику є практично неприйнятними (за винятком методу експертних оцінок).

З цією метою, спираючись на результати виконаного аналізу, розроблено методологічний підхід до багатофакторної оцінки ризику на стадіях і етапах інноваційного процесу.

Згідно з ним, ризик кожного з аналізованих альтернативних варіантів інноваційного розвитку розглядається як рівнодіюча комплексу приватних ризиків різної природи на етапах їх реалізації. Оскільки, частина приватних ризиків може проявитися одночасно, а частина виключає одне одного, то пропонується виділяти сумісні і несумісні приватні ризики.

Розгляд ризиків процесу пошуку цільового ринку для інноваційного розвитку можна вести поетапно за такою схемою: фактори ризику, можливі наслідки, фактори ризику (передумови, що збільшують ймовірність несприятливих подій).

Оцінка власних можливостей підприємства.

Причини ризику: неадекватна оцінка можливостей виробництва і збуту нової продукції.

Можливі наслідки: важко або неможливо проводити намічену номенклатуру виробів в певних на цьому етапі кількостях при заданій якості і в необхідні терміни, важко або неможливо довести нові товари до цільових споживачів, труднощі зі збутом.

Фактори ризику: необ'єктивність аналізу, недооцінка або переоцінка можливостей виробництва, низька кваліфікація експертів, помилки в оцінці системи розподілу і руху товару.

Визначення принципів і факторів сегментації.

Причини ризику: невідповідність фактичної структури, розмірів і поведінки цільового ринку прогнозованим і відповідно, неадекватна стратегія виходу нової продукції на ринок.

Можливі наслідки: проведена сегментація (структурування) ринку не дає чіткого уявлення про структуру споживчого попиту, каналах збуту, конкурентів та ін., внаслідок чого можливий неправильний вибір цільових сегментів, товари не знаходять споживачів, невідповідність характеристик товару потребам споживачів; різко зростають витрати на уточнюючі дослідження і повторну сегментацію.

Фактори ризику: низька кваліфікація експертів, необ'єктивність аналізу і прийняття рішень, недостатня інформованість при виборі принципів і факторів сегментації, недооцінка конкурентів, ігнорування місцевих умов і традицій в регіонах споживання.

Побудова комплексу матричних моделей (функціональних карт).

Причини ризику: невідповідність збудованих моделей реальним структурі, розмірам і поведінки цільового ринку.

Можливі наслідки: матричні моделі не дають чіткого уявлення про структуру споживчого ринку, для виділення цільових сегментів необхідні додаткові дослідження і відповідно, додаткові витрати.

Фактори ризику: неузгодженості в роботі між працівниками конструкторських, маркетингових та виробничих підрозділів, недостатня або неправильна інформованість або низька кваліфіка-

ція працівників, які безпосередньо займаються побудовою моделей (інформація надходить від експертів, які виділяють принципи і фактори сегментації).

Збір і аналіз інформації, що характеризує ринки збуту.

Причини ризику: прийняття рішень на основі неправильної або неточної інформації про перспективи інноваційного розвитку.

Можливі наслідки: випуск неконкурентної продукції, випуск продукції, що не відповідає вимогам ринку, неадекватна стратегія виходу з новою продукцією на ринок.

Фактори ризику: вибір методу збору та аналізу інформації, що не відповідає цілям аналізу і можливостям підприємства, необ'єктивність, порушення принципів репрезентативності при визначенні вибірки для аналізу, недостатність зібраної інформації, орієнтація на джерела інформації, які не заслуговують на довіру, низька кваліфікація працівників, які проводять збір інформації та її аналіз.

Виділення сегментів ринку і їх оцінка.

Причини ризику: невідповідність фактичної структури, розмірів і поведінки цільового ринку прогнозованим і відповідно, неадекватна стратегія виходу на ринок.

Можливі наслідки: проведений аналіз ринку не дає чіткого уявлення про структуру споживчого попиту, каналах збуту, конкурентів та ін., Внаслідок чого можливий неправильний вибір цільових сегментів, товари не знаходять споживачів, невідповідність характеристик товару потребам споживачів; різко зростають витрати на уточнюючі дослідження і повторну сегментацію.

Фактори ризику: низька кваліфікація працівників, які проводять аналіз, необ'єктивність аналізу і прийняття рішень, порушення методики проведення комплексної критеріальної оцінки і вибору цільових сегментів, неправильний вибір принципів і факторів сегментації, недостатня точність виділення і оцінки сегментів ринку.

Вибір цільових сегментів і вироблення пропозиції для прийняття управлінських рішень щодо варіантів новаційного розвитку.

Причини ризику: несприйняття нового товару ринком, затримки з розгортанням комерційного виробництва або неможливість його розгортання.

Можливі наслідки: недоодержання прибутку або банкрутство підприємства.

Фактори ризику: упущення, допущені на попередніх етапах, необ'єктивність прийнятих рішень, що не прогнозоване різке змі-

на економічної або суспільно-політичної ситуації, що відбулися в період між вибором цільових сегментів і виведенням товару на ринок.

Таким чином, виділений комплекс приватних ризиків (ризики окремих етапів) і основні чинники, що їх викликають. Однак наявність безлічі невизначеностей і внаслідок цього — імовірнісний характер впливу різних чинників ризику на кожному з етапів виявлення і обґрунтування можливостей інноваційного розвитку, необхідність врахування впливу всього комплексу різноспрямованих факторів ризику, які різним чином корелюють один з одним, викликають значні труднощі при кількісній оцінці ризику пошуку цільового ринку.

З огляду на вищевикладене, можна запропонувати методичний підхід, що дозволяє проводити кількісну оцінку ризику процесу пошуку цільового ринку для реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку в умовах неповної, неточної або суперечливої інформації. Даний методичний підхід ґрунтується на елементах факторного аналізу та нечіткої логіки.

Відповідно до викладеного, оцінка ризику пошуку цільового ринку виконується в кілька етапів. На першому етапі визначають приватні ризики і чинники, що їх викликають.

Потім кожен з приватних ризиків представляють у вигляді структури, що об'єднує фактори ризику та можливі наслідки впливу різних поєднань факторів. Для аналізу ситуацій, які можуть виникнути при різних поєднаннях факторів і пов'язаного з цим ризику, будують дерево рішень (рис. 3.5).

На рис. 3.5 представлено дерево рішень для оцінки одного з приватних ризиків аналізу ринку методом сегментації — ризику негативного завершення робіт на етапі виділення принципів і факторів сегментації.

Аналізуючи отримані результати, можна відзначити, що в залежності від комбінацій факторів ризику загальна впевненість в можливості несприятливого завершення даного етапу робіт може коливатися від повного заперечення несприятливого результату (ліва крайня гілка дерева — всі відповіді «ні») до неминучого настання негативного результату (крайня права частина дерева — всі відповіді «так»).

Розглянемо основні положення запропонованого методичного підходу до кількісної оцінки ризику в умовах неповної, неточної або суперечливої інформації, що характерно для даної стадії

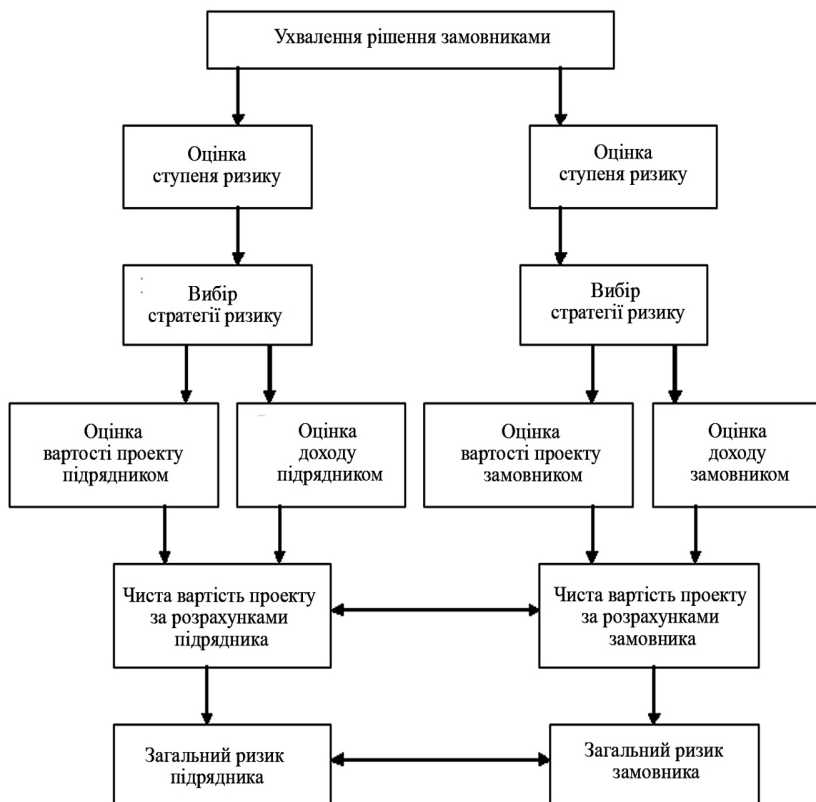


Рис. 3.5. Модель процесу поділу етапів управління ризиком між замовником і підрядником

прийняття рішень щодо обґрунтування вибору варіантів інноваційного розвитку.

Ступінь впливу факторів ризику, як в бік його збільшення, так і зменшення, будемо оцінювати за допомогою коефіцієнтів упевненості (К) за шкалою від -1 (повне заперечення впливу фактора на збільшення ризику) до $+1$ (вплив даного чинника призведе до негативного результату виконуваних робіт), 0 — ситуація невідомості. Упевненості в істинності (+) або хибності (–) впливу виділених чинників ризику на можливе невдаче завершення робіт етапу проставляємо на гілках дерева, зображеного на рис. 3.5.

Як видно з рис. 3.5, можливе число комбінацій навіть для чотирьох факторів ризику досить велика, і дерево рішень досить скла-

дне — число можливих результатів в даному випадку дорівнює 16.

При великій кількості прийнятих до уваги чинників дерево вирішенні і його аналіз значно ускладнюються, оскільки число випадків зростає в геометричній прогресії, в загальному випадку такий аналіз заскладний навіть при використанні потужних комп'ютерів. Тому для спрощення розрахунків можна використовувати такі підходи.

Коефіцієнт впевненості є комбінація двох оцінок — істинності і хибності:

$$K = I - X. \quad (3.3)$$

Правила об'єднання різноспрямованого впливу чинників ризику, виражених через коефіцієнти впевненості (як «за», так і «проти» збільшення ступеня ризику), мають вигляд:

$$K_0 = K_1 + K_2 (1 - K_1), \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ і } K_2 > 0;$$

$$K_0 = -(|K_1| + |K_2| (1 - |K_1|)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0;$$

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки.} \quad (3.4)$$

При комбінації свідчень з коефіцієнтами +1 і -1 вважається, що $K_0 = +1$.

Сумарну (узагальнюючу) впевненість у наявності або відсутності небезпеки можна визначити згідно відомих правил нечіткої логіки. Для цього можна сформулювати логічне правило, яке дозволяє приймати рішення на основі фактів (свідoctв), отриманих в умовах неповної, неточної або суперечливої інформації, тобто, при наявності свідoctв як на користь, так і проти можливості настання якої-небудь події, причому вплив цих свідчень носить імовірнісний характер і не підлягає однозначній оцінці.

Отримане правило говорить: якщо кваліфікація експертів недостатня (K_1), або присутній необ'єктивність аналізу (K_2), або наявна інформація неповна (K_3), або недостатньо враховані особливості споживчого ринку (K_4), то результати робіт етапу будуть незадовільні (K_n).

Фактори ризику (умови частини «якщо») в правилі з'єднанні зв'язками «або» (що відповідає логічному дії «диз'юнкція»), виходячи з тих міркувань, що, в принципі, дію будь-якого з факторів ризику може привести до негативних результатів (можливі наслідки перераховані вище).

Виходячи з цього, обчислимо коефіцієнти впевненості в напрямку дії (дія підтверджує або заперечує ризик) кожного з прийнятих в розрахунок факторів ризику:

$$K_1 = +0,7 - 0,3 = +0,4;$$

$$K_2 = +0,2 - 0,5 = -0,3;$$

$$K_3 = +0,6 - 0,4 = +0,2;$$

$$K_4 = +0,6 - 0,5 = +0,1.$$

Значення K_n (завжди апріорна впевненість у негативному завершенні робіт аналізованого етапу робіт) може бути визначено на підставі минулого досвіду або експертним методом. Для нашого прикладу приймемо $K_n = +0,5$.

Оскільки всі можливі результати, за правилом, з'єднані зв'язкою «або», то маємо:

$$K_0 = (K_1 \vee K_2 \vee K_3 \vee K_4) = \max (K_1, K_2, K_3, K_4). \quad (3.5)$$

де K_1 — низький фах експертів;
 K_2 — необ'єктивність аналізу;
 K_3 — неповна інформація;
 K_4 — неврахованість особливостей ринку.

Дотримуючись правил нечіткої логіки, загальна впевненість в настанні несприятливої події дорівнює:

$$K = K_0 - K_n. \quad (3.6)$$

Або, для умов прикладу:

$$K = (+0,4) \times (+0,5) = +0,2.$$

Починаючи з $K = +0,6$, вважається, що подія, швидше за все, відбудеться (рис. 3.5), а починаючи з $K = +0,8$, вважається, що подія, майже напевно, станеться (відповідно, для значень $-0,6$ і $-0,8$ вважається, що подія, швидше за все, не відбудеться або, майже напевно, не відбудеться).

Повертаючись до наведеного вище прикладу, використовуючи шкалу значень коефіцієнта впевненості, можна зробити однозначний висновок про вдале або невдале завершення робіт даного етапу процесу пошуку цільового ринку інноваційного розвитку. Хоча і є деякі підтвердження в настанні небажаної події ($K = +0,2$), проте їх недостатнього для формування остаточного висновку.

До вирішення завдання оцінки ризику для умов даного прикладу можна підійти і з іншого боку.

Фактори ризику слід розглядати як свідчення на користь або проти істинності твердження про наявність ситуації ризику. В такому випадку, знаючи коефіцієнти впевненості в тому, що дія конкретних факторів ризику призведе до ситуації ризику, можна знайти підсумкову впевненість в наявності ситуації ризику. Для цього скористаємося правилами комбінування свідоцтв (3.3).

Для розглянутих факторів ризику відповідні коефіцієнти впевненості рівні, за умовою прикладу і формулою (3.2):

$$K_1 = +0,4;$$

$$K_2 = -0,3;$$

$$K_3 = +0,2;$$

$$K_4 = +0,1.$$

Підсумковий коефіцієнт впевненості, розрахований за формулами (3.3), $K = +0,38$. Його значення свідчить про те, що є слабкі докази можливості настання несприятливої події. Однак для прийняття рішень, які спираються на результати оцінки ризику, даного розрахунку недостатньо, потрібні додаткові дослідження, можливо вимагають обліку більшого числа факторів ризику, які б дозволили уточнити ступінь впевненості в правильності висновків щодо можливостей реалізації несприятливого події.

Різниця результатів, розрахованих першим і другими способами, пояснюється тим, що в першому випадку враховувалася апіорна впевненість у настанні несприятливої події, при наявності

хоча б одного з факторів ризику ($n = +0,5$), а в другому випадку — ні.

Так, можливі втрати (вартісна оцінка приватного рису) при настанні i -го несприятливого події (в нашому прикладі неправильного визначення принципів і факторів сегментації) розраховується за формулою:

$$R_i = K_i \times \Pi T_i, \quad (3.7)$$

де ΠT_i — очікуване значення втрат в разі настання i -го несприятливого події (неправильного завершення i -го етапу сегментації);

K_i — підсумковий коефіцієнт впевненості в настанні i -го події (реалізації ситуації i -го приватного ризику), розрахований з урахуванням впливу всього комплексу прийнятих до уваги зовнішніх і внутрішніх факторів ризику.

Аналізи і прогнози, аналогічні описаним вище, а також розрахунки можливих втрат виконуються для кожного з усього комплексу виділених приватних ризиків.

Приватні ризики (вартісні оцінки втрат при реалізації ситуацій ризику) слід об'єднувати за наступною схемою.

Сумісні ризики (з'єднані логічною зв'язкою «і», тобто, ті, які можуть проявитися одночасно посилюючи можливий збиток) підсумовують:

$$\sum_{i=1}^n R_c = \sum R_c^i, \quad (3.8)$$

де R_c^i — i -й сумісний ризик (вартісне вираження можливих втрат) з загальною їх кількості (n) в загальній кількості приватних ризиків N (nN).

Несумісні приватні ризики (з'єднані зв'язкою «або», тобто, взаємовиключні) об'єднують шляхом розрахунку середньозваженого за коефіцієнтами впевненості значення ризику (3.3):

$$R_N = \frac{\sum_{i=1}^{N-n} R_N^i}{\sum_{i=1}^{N-n} K_N^i}, \quad (3.9)$$

де R_n^i — і-я вартісна оцінка і-го несумісного ризику з загальної їх кількості $N-n$;

K_n^i — коефіцієнт впевненості в наявності і-го несумісного ризику, визначений за формулами (3.3 — 3.6).

Далі підсумовують сумісні і несумісні ризики, в результаті чого визначають загальну величину ризику в вартісному вираженні даної стадії обґрунтування вибору варіанту інноваційного розвитку — стадії пошуку цільового ринку:

$$R = R_c + R_n. \quad (3.10)$$

Викладений методичний підхід може бути використаний для кількісної оцінки ризику в процесі виявлення ринкових можливостей, пошуку цільового ринку або його ділянок (сегментів чи «ніш») для їх реалізації, а також на інших стадіях обґрунтування вибору варіантів інноваційного розвитку, що спираються на результати маркетингових досліджень.

3.2. Механізм супроводу та впровадження інвестиційного проекту

3.2.1. Наше розуміння предмета необхідних послуг

Спільний проект із залучення інвестицій, на нашу думку, складається з наступних етапів.

1. Конкретизація потреби в інвестиціях.
2. Підготовка необхідної інформації.
3. Формування ринкової пропозиції Компанії.
4. Вчинення фінальної угоди.

Комплекс необхідних заходів:

1. Визначення цілей інвестування для менеджменту Компанії:
— аналіз системи маркетингу і збуту, а також ринкової ситуації;

- аудит фінансового стану Компанії;
- аудит системи стратегічного управління Компанією;
- аналіз системи фінансового управління;
- аналіз системи управління персоналом і оцінка трудової мотивації.

Заходи щодо підвищення вартості Компанії:

- розроблення стратегії у форматі СМП;
- навчання персоналу.

2. Підготовка звіту про оцінку бізнесу:
 - складання попереднього списку інвесторів;
 - вивчення місця розташування об'єкта;
 - підготовка меморандуму про конфіденційність;
 - визначення ключових напрямів для проведення процедури Due Diligence;
 - структурування передбачуваної операції;
 - складання фінального переліку інвесторів за участю Компанії;
 - формування остаточного підходу до здійснення угоди.
3. Контакткування з потенційними інвесторами, передача меморандумів про конфіденційність зацікавленим сторонам:
 - виділення зацікавлених сторін;
 - підготовка проекту договору;
 - відбір учасників для більш детального опрацювання;
 - підготовка необхідного масиву інформації.
4. Узгодження зустрічі керівників:
 - отримання коментарів до проекту Договору;
 - узгодження графіка відвідувань об'єкта і процедури Due Diligence;
 - надання необхідних роз'яснень з метою мотивації інвесторів;
 - висновок фінальної угоди.

Етап 1.

Конкретизація потреби в інвестуванні, на нашу думку, є основою для всього проекту і передбачає такі види робіт.

1. Визначення цілей інвестування для менеджменту Компанії.

Даний блок здійснюється шляхом проведення SWOT-аналізу сильних і слабких сторін Компанії, а також можливостей і загроз у зовнішньому оточенні. Зазначені фактори визначають ринкову вартість об'єкта, визначення якої проводиться шляхом підготовки звіту про оцінку бізнесу.

2. Аналіз системи маркетингу і збуту, а також ринкової ситуації.

Даний напрямок аналізу розглядає наступні питання:

- ефективність організаційної структури служби маркетингу і збуту;
- виконувані маркетингові та збутові функції, а також достатність персоналу;

— достовірність і повнота наявної ринкової інформації: проводиться як аналіз внутрішньої інформації підприємства, так і збір додаткової інформації з відкритих джерел.

В рамках вирішення даного завдання консультанти проводять спеціальне засідання з фахівцями Компанії по ринках, на яких представлено Підприємство. Мета цієї зустрічі — Погодження отриманих консультантами висновків щодо ринків, на яких представлена Компанія, з Баченням менеджменту Компанії, а також формулювання колективного Бачення вирішення маркетингових і збутових проблем Підприємства.

За результатами аналізу з даного модуля робляться висновки про:

- наявної на підприємстві ринкової інформації, її повноти та достовірності, достатності для обґрунтування ринкових цілей;
- ефективності роботи служби маркетингу і збуту компанії;
- напрямках розвитку і вдосконалення систем маркетингу та збуту на підприємстві;
- наявних ринкових можливості та перспективи продукції підприємства.

3. Аудит фінансового стану Компанії.

Проводиться аналіз структури і динаміки балансу і звіту про фінансові результати, розраховуються необхідні фінансові коефіцієнти з метою проведення:

- операційного аналізу;
- аналізу майнового стану;
- оцінки якості управління ресурсами;
- аналізу ліквідності;
- аналізу платоспроможності;
- аналізу рентабельності.

4. Аналіз системи стратегічного управління.

Даний напрямок аналізу розглядає наступні питання:

- наявність стратегічних цілей і стратегії розвитку підприємства;
- процес розробки стратегічного плану і форма його подання;
- процес комунікації та контролю реалізації стратегічного плану;
- відповідність реальної поведінки компанії та стратегії її розвитку;
- ступінь досягнення поставлених раніше стратегічних цілей;

— повнота і достовірність інформації, на підставі якої розробляються стратегічні цілі.

За результатами аналізу з даного модуля робляться висновки про:

— ступеня ефективності системи стратегічного управління на підприємстві;

— ефективності існуючої стратегії;

— оцінці стану системи контролю виконання стратегічних цілей.

5. Аналіз системи фінансового управління.

У даному напрямку аналізу розглядаються наступні питання:

— облікова політика;

— система фінансового планування та аналізу;

— структура собівартості продукції, собівартість по переділах, методологія розподілу накладних витрат;

— можливість зниження собівартості продукції;

— рентабельність окремих видів продукції, рентабельність капіталу і рентабельність діяльності;

— ефективність управління оборотними засобами;

— можливість і необхідність залучення додаткових інвестицій.

За результатами аналізу з даного модуля робляться висновки про:

— ступеня ефективності системи фінансового управління на підприємстві;

— проблеми у галузі обліку витрат і калькуляції собівартості продукції компанії;

— шляхи вдосконалення систем управлінського обліку та бюджетування компанії.

Етап 2.

За результатами проведеного аналізу здійснюється підготовка необхідної інформації. Даний етап, крім усього іншого, включає в себе наступні розділи:

1. Підготовка звіту про оцінку бізнесу.

Отриманий за результатами роботи звіт про оцінку бізнесу матиме наступну структуру.

— лист зобов'язань і завершеності робіт.

зміст:

— історія компанії;

- види діяльності компанії;
- розташування компанії;
- споживачі послуг компанії;
- географічна представленість компанії;
- аналіз ринків збуту компанії та конкурентів на них:
 - результати swot-аналізу;
 - характеристики ринків, на яких представлена компанія;
 - основи маркетингової стратегії компанії;
- обороти і персонал компанії;
- дані про менеджмент компанії.
- допущення, використовувані при підготовці звіту;
- оцінка вартості бізнесу Компанії;
- висновки та висновки;
- додатки:
 - довідкові дані про конкурентів;
 - дані про аналогічні угоди з однорідними компаніями;
 - метод дисконтованих грошових потоків;
 - зауваження по консолідованому звіту про прибутки і збитки;
 - зауваження по консолідованому балансу.

2. Складання попереднього списку інвесторів.

Паралельно здійснюються контакти з потенційними інвесторами для формування первинного списку зацікавлених сторін з числа присутніх на ринку Компаній, а також великих корпорацій.

3. Вивчення місця розташування об'єкта.

Місце розташування центру може бути додатковим джерелом конкурентної переваги, що в перспективі може підвищити його ринкову вартість.

Етапи 3-4.

На наступних етапах ми бачимо нашу роль в якості посередника між Компанією та потенційними покупцями.

Консультанти готують необхідні презентаційні матеріали, контактують з перспективними покупцями з попереднього списку зацікавлених інвесторів, представляють інтереси клієнта перед ними.

3.2.2. Розробка системи стратегічного управління у форматі збалансованої системи показників.

В рамках даної задачі консультанти виконують такі види робіт.

1. Уточнення корпоративної стратегії та бізнес-стратегій Компанії за всіма напрямками бізнесу:

- формулювання або перегляд місії та цінностей підприємства;

- стратегічна сегментація діяльності компанії;

- визначення цілей компанії.

2. Розробка стратегічного плану Компанії у вигляді документа:

- представлення висновків ситуаційного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, swot-аналізу, по кожному напрямку бізнесу шляхом проведення додаткового збору інформації у зовнішній і внутрішньому середовищі;

- формулювання бачення і стратегічних цілей компанії у форматі збалансованих показників;

- побудова карти стратегічних цілей компанії, з деталізацією та коментарями;

- формалізація стратегічного плану, строком на п'ять років, і подання його на затвердження керівництву підприємства.

Дані роботи виконуються шляхом проведення «мозкового штурму» групи стратегічного планування (ГСП), співбесід з менеджерами керівної ланки Компанії, а також додаткового збору та аналізу зовнішньої і внутрішньої інформації.

Результатами даного етапу є:

- документ «стратегічний план підприємства», терміном на 5 років, представлений на затвердження керівництву підприємства;

- розроблені місія та бачення компанії;

- оформлення результату swot-аналізу по кожному з основних напрямків діяльності компанії;

- розроблена стратегічна карта компанії, що містить необхідні пояснення і має стандартну ступінь деталізації;

- деталізовані стратегічні цілі у вигляді планів заходів, у форматі збалансованих показників, з критеріями оцінки на планований період.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Семінари-тренінги консультантів орієнтовані на отримання їх учасниками практичних навичок реалізації нових підходів і методів управління в умовах свого Підприємства. Ми готуємо кожну тренінгову програму з урахуванням специфіки і потреб конкретного клієнта.

В рамках даного проекту передбачається проведення серії семінарів за наступними темами:

- основи стратегічного менеджменту;
- управління проектами;
- командування і управління командами;
- управління персоналом;
- стратегічний маркетинг;
- методика розробки стратегії компанії;
- структурування організації та оптимізація бізнес-процесів;
- сбалансована система показників.

Семінари «Основи стратегічного менеджменту», «Управління проектами», «Командування і управління командами», «Управління персоналом» проводяться на початковій стадії і спрямовані на формування у слухачів знань і навичок, необхідних для успішної реалізації проекту на Підприємстві.

Семінари «Стратегічний маркетинг» і «Методика розробки стратегії Компанії» спрямовані на виконання конкретних заходів у рамках проекту.

Семінари «Структурування організації та оптимізація бізнес-процесів» і «Збалансована Система Показників» дозволяють підвищити ефективність впровадження перетворень в Компанії.

З нашого досвіду, проведення зазначених семінарів істотно підвищує ефективність виконання всього проекту перетворень на Підприємстві.

Тематика і зміст передбачуваних семінарів.

Семінар «Структурування організації та оптимізація бізнес-процесів».

Короткий зміст семінару:

1. Введення в процесний підхід. Загальні поняття про процеси.
2. Модель процесу: входи, виходи, ресурси, управляючі дії, учасники, клієнти.
3. Класифікації процесів: основні, допоміжні, управлінські, внутрішні, зовнішні.
4. Збір інформації про процес. Перелік типових бізнес-процесів підприємства. Правила виділення процесів.
5. Вимірювання процесів.
6. Відбір процесів для детального аналізу.
7. Меппінг бізнес-процесів: застосування, підходи, переваги та недоліки методів, область застосування.
8. Застосування блок-схем для меппінга бізнес-процесів.

9. Шляхи вдосконалення бізнес-процесів. Перегляд фільму з оптимізації бізнес-процесів з коментарями.

Семінар дає ігрові та прокоментовані навички практичного застосування опису та оптимізації бізнес-процесів.

Семінар «Управління проектами».

Програма семінару:

1. Концепція управління проектами:
 - поняття проекту;
 - класифікація проектів;
 - управління проектом.
2. Життєвий цикл управління проектом:
 - поняття життєвого циклу проекту;
 - основні етапи виконання проекту:
 - ідентифікація;
 - розробка;
 - експертиза;
 - переговори;
 - реалізація;
 - завершальна оцінка.
3. Ефективність проекту:
 - сутність і структура проектного аналізу;
 - показники ефективності проекту.
4. Управління ризиками:
 - основні поняття і позначення ризику управління;
 - методи аналізу ризику та невизначеності;
 - методи зниження ризику.

Семінар «Управління проектами».

Програма семінару:

1. Людські аспекти в управлінні проектами:
 - психологічні аспекти проектного менеджменту;
 - управління зацікавленими сторонами;
 - створення проектної команди;
 - роль керівника у проектах розвитку;
 - забезпечення якості та управління проектами.
2. Створення ефективної команди:
 - поняття і значення лідерства;
 - необхідність формування команд і їх функції;
 - функціональні ролі і командні ролі;
 - життєвий цикл команд;
 - ключові чинники мотивації;

- мотивація команди;
- різні види заохочень;
- перехід від мотивації до повноважень;
- проблемні люди та організаційні проблеми в командах;
- конфлікти в команді;
- зборів та співбесіди.

Семінар «Стратегічний маркетинг».

Програма семінару:

1. Процес маркетингового планування.

Ситуаційний аналіз зовнішнього середовища.

Розвиток концепцій маркетингу.

Етапи процесу маркетингового планування.

Практичне завдання: обговорення стану маркетингу на підприємстві.

Ідентифікація бізнесів підприємства: стратегічна сегментація.

2. Кон'юнктурний аналіз галузі — PEST-аналіз.

Аналіз ринків збуту продукції підприємства.

Практичні завдання:

- ідентифікація бізнесів підприємства;
- виявлення критичних чинників і тенденцій галузевого оточення;

- визначення ємності ринку і динаміки попиту;

- аналіз споживачів, сегментування ринку і виявлення ключових факторів успіху (КФУ).

3. Конкурентний аналіз.

Практичні завдання:

- моделювання прийняття рішення про покупку, сегментування споживачів, виявлення кфу;

- оцінка інтенсивності конкуренції;

- оцінка привабливості ринкових сегментів;

- виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.

4. Ситуаційний аналіз внутрішнього середовища. Розробка стратегії і комплексу маркетингу.

Аналіз конкурентного статусу і потенціалу підприємства.

Практичні завдання:

- визначення ринкової частки підприємства;

- побудова конкурентного профілю;

- АВС-аналіз продажів;

- визначення сильних і слабких сторін компанії;

- виявлення сфер виключної компетенції;

— оцінка конкурентного статусу підприємства.

5. Маркетингові дослідження: організація, процес, прикладні питання.

Практичне завдання:

— розробка завдання на проведення маркетингового дослідження.

6. Аналіз продуктово-ринкового портфеля підприємства.

Практичні завдання:

— визначення збалансованості та перспектив продуктово-ринкового портфеля, прийняття рішень з розвитку портфеля;

— розробка стратегій позиціонування.

7. Комплекс маркетинг-мікс «4Р».

Практичні завдання:

— позиціонування продуктів підприємства — конструювання стійких конкурентних переваг;

— розробка комплексу маркетинг-мікс.

Семінар «Управління персоналом».

Програма семінару:

1. Опис Бачення створення служби управління персоналом:

— діагностика існуючих бізнес-процесів в галузі управління персоналом, виконуваних функцій і визначення проблемних місць;

— постановка цілей в області персоналу;

— ув'язка і деталізація цілей.

2. Підходи до формування служби управління персоналом:

— розробка контрольованих показників для служби управління персоналом і методик їх розрахунку;

— підходи до формування структури служби управління персоналом;

— розробка організаційної структури служби і розподіл функцій;

— розробка системи мотивації співробітників служби;

— розробка анкети аналізу задоволеності персоналу;

— функції начальника служби на підприємстві та його підпорядкованість.

3. Координація зусиль служби з іншими підрозділами:

— взаємодія з фінансовою службою;

— взаємодія з виробничими департаментами;

— система документообігу та звітів в галузі управління персоналом на підприємстві.

4. Бізнес-процес управління персоналом на підприємстві:
 - прописування загального бізнес-процесу управління персоналом на підприємстві;
 - основні підпроцеси:
 - відбір і найм персоналу;
 - аналіз задоволеності та мотивації персоналу;
 - оцінка та атестація персоналу;
 - розробка системи оплати праці співробітників в компанії.

Семінар «Основи менеджменту».

Програма семінару:

1. Сучасні концепції менеджменту. функції менеджменту:
 - сутність і зміст менеджменту, існуючі підходи до визначення поняття «менеджмент»;
 - основні функції менеджменту.
2. Прогнозування та планування як функція менеджменту:
 - рівні планування — від стратегічного до оперативного — і взаємодія між ними;
 - бізнес планування;
 - кейс «аналіз беззбитковості та чутливості проекту»;
 - бюджетування і його взаємозв'язок з технологією balanced scorecard;
 - планування ресурсів — MRP, ERP.
3. Організаційні відносини в системі менеджменту:
 - організаційна структура компанії;
 - фінансова структура і управління за центрами відповідальності;
 - бізнес-процеси і структурування організації;
 - кейс «визначення власників бізнес-процесів»;
 - кейс «побудова схеми бізнес-процесу» приготування шашликів»;
 - управління знаннями.
4. Мотивація і основні методи управління персоналом:
 - функції управління персоналом;
 - планування трудових ресурсів;
 - відбір і найм персоналу;
 - мотивація і оплата праці;
 - оцінка та атестація персоналу;
 - посадові інструкції (ПІ) і особистісні специфікації (ОС);
 - кейс «коригування ПІ і ОС».
5. Контроль у процесі управління:

- поняття і види контролю, типи систем контролю;
- методи контролю над діяльністю персоналу — критерії ефективності праці, управління по цілях;
- методи фінансового контролю — гнучкі бюджети і аналіз відхилень;
- система управління якістю ISO 9001-2000;
- внутрішній аудит як гарант якості системи внутрішнього контролю.

6. Управління проектами, командна робота і комунікації:

- концепція управління проектами;
- поняття команди, характеристики ефективної команди;
- комунікації у процесі управління;
- кейс «управління проектами».

7. Особисті навички керівника:

- само-менеджмент;
- тайм менеджмент;
- навички ведення переговорів;
- навички проведення нарад;
- ділові ігри.

Семінар «Збалансована Система Показників».

Програма семінару:

Сутність стратегічного управління Компанією.

Основні аспекти довгострокової стратегії Компанії.

Місце Збалансованих Показників, Balanced Scorecard, у стратегічному управлінні.

Поетапна розробка Збалансованої Показників.

Кейс «Розробка Бачення Компанії».

Методика SWOT-аналізу.

Кейс «Проведення SWOT-аналізу одного з бізнесів Компанії».

Каскадування Збалансованої Показників.

Практичне завдання: каскадування однією із стратегічних цілей Компанії.

Зв'язок Системи збалансованих показників і системи матеріального заохочення.

Практичне завдання: розрахунок розмірів винагороди за досягнення стратегічних показників.

Обговорення ролі учасників семінару в ході подальшого проекту по каскадування Збалансованої Показників.

3.2.3. Роль консультантів у ході реалізації проекту

Консультанти використовують такі основні методи роботи у проекті:

1. Аналіз існуючих на підприємстві документів.

Консультанти готують запит документів за окремими функціональними областями: маркетинг, збут, фінанси.

Потім консультанти вивчають отримані документи на предмет їх повноти, адекватності ринкової ситуації та поставленим цілям, можливості їх використання, контактують з особами, відповідальними за розробку зазначених документів, а також формулюють думку і рекомендації відносно вивчених документів, розробки відсутніх документів.

2. Інтерв'ю з менеджерами підприємства.

Після отримання затвердженої організаційної структури консультанти складають перелік посадових осіб, з якими передбачається провести інтерв'ю, і погоджують його із Замовником.

Консультанти складають графік проведення інтерв'ю та узгоджують його з керівництвом Компанії-Замовника, а також анкети для інтерв'ю. Потім консультанти проводять інтерв'ю, згідно з раніше затвердженим планом. За результатами кожного інтерв'ю консультанти готують меморандуми для звітів.

3. Звітна документація.

За результатами кожного етапу консультанти готують звіти, в яких:

- описують роботи, виконані в рамках даного проекту;
- описують виявлені недоліки і проблеми, як у загальному процесі управління підприємством, так і в окремих функціональних областях: стратегічне управління, фінансове управління, маркетинг і внутрішні бізнес-процеси, система мотивації та управління персоналом;
- формулюють попередні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління підприємством, маркетингу і збуту, системи фінансового управління, окремих бізнес-процесів, а також системи мотивації та управління персоналом;
- надають рекомендації щодо подальших кроків з метою збільшення ринкової вартості підприємства.

3.2.4. Інформаційні ресурси

Інформаційні ресурси являють собою основу для роботи консультантів по аналізі системи управління Підприємства. Для кон-

сультантів потрібна відкритість і правдивість у наданні всієї необхідної інформації, як в документированном, так і в усному вигляді. Спотворена первинна інформація призведе до неправильних висновків і непридатним до Компанії рекомендаціям.

У ході реалізації проекту консультантами буде підготовлено перелік необхідної для аналізу документації, який повинен бути затверджений керівником Підприємства.

3.2.5. Координатор від організації Клієнта

Наш підхід до надання послуг спрямований на досягнення максимальної ефективності і зведення при цьому до мінімуму можливих незручностей для Клієнта. Основним елементом, в даному контексті, є відкрите співробітництво і регулярне спілкування, як з боку консультантів, так і з боку Клієнта.

Основним нашим вимогою, спрямованим на підвищення ефективності співпраці, буде призначення координатора, відповідального за реалізацію проекту, який би був безпосереднім контактною особою для консультантів.

Основним завданням координатора при взаємодії з консультантами буде забезпечення доступу до необхідних інформаційних ресурсів, а також вирішення організаційних питань.

3.2.6. Конфіденційність

Ключовою вимогою наших Клієнтів є вимога про повної конфіденційності інформації, отриманої консультантами в ході реалізації консалтингового проекту, що стосується діяльності Компанії та її стратегії, планів розвитку тощо Досвід нашої роботи показує, що конфіденційність інформації в Компаніях стає все більш значущим чинником, безпосередньо впливає на успіх розвитку і досягнення поставлених бізнес-цілей.

Будь-яка інформація, отримана від Клієнтів в процесі проведення аудиту фінансової звітності або надання консультаційних та інших послуг, є суворо конфіденційною і не підлягає розголошенню будь-яким третім особам і організаціям, за винятком тих випадків, коли на таке розголошення є письмовий дозвіл керівництва Компанії-клієнтів.

Вимога про конфіденційність інформації, що є одним з основоположних принципів, — ключовий фактор, на основі якого ми оцінюємо власну діяльність. Консультанти зобов'язуються дотримуватися умов конфіденційності щодо будь-якої інформації про

Вашої Компанії, що підпадає під це визначення, — до, під час і після закінчення проекту.

3.3. Проект оптимізації системи управління підприємством на прикладі ВАТ «Машинобудівний завод»

Стівен Ковей у своїй книзі «Восьма звичка: від продуктивності до досконалості» ділиться думкою про те, що в більшості випадків роботодавці нерозумно використовують потенціал найманих працівників, а самі працівники попусту розтрачують свої сили.

На думку автора, збитки, що виникають в результаті неповного залучення людського таланту, інтелекту і ентузіазму, значно перевищують втрати, які виникають у компанії в результаті сплати податків, витрат виробництва та оплати праці співробітників, разом узятих.

Загальні проблеми підприємств ХХІ століття — апатичність і байдужість.

За даними опитування 23 тис. Респондентів, проведеного соціологічною службою «Harris Interactive», тільки 37% вважають, що у них є чітке розуміння цілей, поставлених перед ними організацією. 20% вважають, що між службовими обов'язками і основною метою компанії існує прямий зв'язок. 15% відчують, що їм дано всі можливості для реалізації поставлених завдань. 15% вважають, що працюють в атмосфері довіри. 17% розуміють, що керівництво заохочує вільне висловлювання думок і прислухаються до ідей підлеглих. 10% відчують, що в їх організації люди відповідальні за результат своєї роботи. 13% мають хороші робочі відносини з працівниками інших відділів.

Якщо всіх опитаних представити у вигляді футбольної команди, то тільки:

- 4 з 11 гравців знали б, які ворота на полі їх власні;
- 2 з 11 хвилював би результат гри;
- 2 з 11 чітко знали б, що їм потрібно робити під час знаходження на полі;
- 2 з 11 Не намагалися б конкурувати між собою, щоб забити м'яч у ворота супротивника.

Виправити ситуацію, яка характерна і для вітчизняних підприємств, можливо з використанням системного та проектного

підходу до оптимізації їх діяльності — саме такий підхід і описується далі.

3.3.1. Цілі проекту

Об'єкт консалтингу: ВАТ «Машинобудівний Завод» — великий виробник Дніпропетровській області, м. Дніпропетровськ. Чисельність персоналу — близько 3000 чоловік.

Підприємство є єдиним в Україні спеціалізованим виробником важкого машинобудівного устаткування. Продукція підприємства реалізується на внутрішньому ринку, а також експортується в Росію, Азію, Європу. Підприємство працює збитково. Підприємство виробляє обладнання та запчастини для гірничодобувної галузі, металургії, машинобудування.

Структура акціонерного капіталу:

- 25% — Enterprise A, ltd;
- 25% — Enterprise B, ltd;
- 10% — працівники Підприємства;
- 40% — фізичні особи.

Характеристика цілей, що стоять перед Компанією.

Передумови здійснення проекту:

— компанія є монополістом в Україні з виробництва машинобудівного устаткування;

— компанія володіє істотним виробничим потенціалом.

Однак існує ряд внутрішніх проблем:

— неефективна система стратегічного управління і контролю досягнення цілей;

— необхідність підвищення кваліфікації лінійних керівників і керівного персоналу;

— необхідність оптимізації діяльності підприємства;

— необхідність розробки системи стратегічних цілей.

В рамках проекту планується реалізувати комплекс заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії

3.3.2. Методологія та план робіт за проектом

Мета залучення консультантів та очікування результату носять комплексний характер.

Мета залучення консультантів:

— підвищення прозорості та ефективності управління Підприємством;

— оптимізація структури управління Підприємства;

- розробка показників оцінки ефективності діяльності підрозділів;
- навчання персоналу;
- розробка стратегічного плану Компанії;
- підвищення ефективності діяльності Компанії.

Очікувані результати співпраці:

- оптимізована організаційна структура;
- оптимізовані бізнес-процеси, згідно стратегічним цілям організації;
- підвищення ефективності діяльності;
- розроблений стратегічний план;
- розроблена система стратегічного управління;
- навчений персонал.

Даний консалтинговий проект носить комплексний характер (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структура пропонованого консалтингового проекту

Етап 1. Комплексна діагностика діяльності підприємства				
Персонал	Організація	Стратегія	Маркетинг	Фінанси
Аудит системи управління персоналом Написання посадових інструкцій	Аналіз оргструктури Опис бізнес-процесів «як є»	Аудит системи стратегічного управління Аудит діючої стратегії	Аудит системи маркетингу Аналіз наявної ринкової інформації	Аудит системи фінансового управління Аналіз фінансового стану і витрат
Етап 2. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу				
Етап 3. Розробка системи стратегічного управління у форматі ССП				
Місія та цінності Компанії	Стратегічна сегментація	SWOT-аналіз	Бачення та стратегічні цілі	Показники Вимірники Орієнтири

Етап 1. Комплексна діагностика Компанії.

Характеристика 1 етапу.

Сфери комплексної діагностики:

1. Аналіз результатів діяльності:
 - аудит стратегії підприємства;
 - аналіз фінансово-економічного стану;
 - діагностика трудової мотивації.
2. Аналіз систем управління підприємства:

- аудит системи стратегічного управління;
- аудит системи управління маркетингом;
- аудит системи фінансового управління;
- аудит системи управління персоналом.

3. Аналіз організації діяльності:

- написання посадових інструкцій «як є»;
- опис бізнес-процесів «як є»;
- аналіз організаційної структури.

4. Результат:

- виявлення проблем в діяльності підприємства та розробка поточних рекомендацій щодо їх вирішення.

Аналіз стратегії покликаний виявити наявність стратегії та її адекватність умовам.

Аналіз стратегії і системи стратегічного управління:

1. Дії:

- аналіз документів Підприємства по стратегічному плануванню;
- інтерв'ю з менеджерами Підприємства та збір і аналіз ринкової інформації;
- робочі наради з менеджерами Компанії.

2. Питання аналізу:

- наявність сформульованих цілей стратегій розвитку Підприємства;
- процес розробки стратегічного плану і форма його подання;
- процес комунікації та контролю реалізації стратегічного плану;
- відповідність реальної поведінки Компанії її сформульованої стратегії розвитку;
- ступінь досягнення поставлених раніше стратегічних цілей;
- повнота і достовірність інформації, на підставі якої розроблено стратегії;
- ринкова ситуація, існуючі можливості і загрози у зовнішньому середовищі, сильні і слабкі сторони Підприємства та відповідність їм стратегії розвитку та поведінки компанії.

3. Результат:

- ступінь ефективності системи стратегічного управління на Підприємстві;
- ефективність існуючої стратегії;

— рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління і стратегії Підприємства.

Аналіз системи маркетингу і збуту визначає реальне ринкове становище Компанії (рис. 3.6).

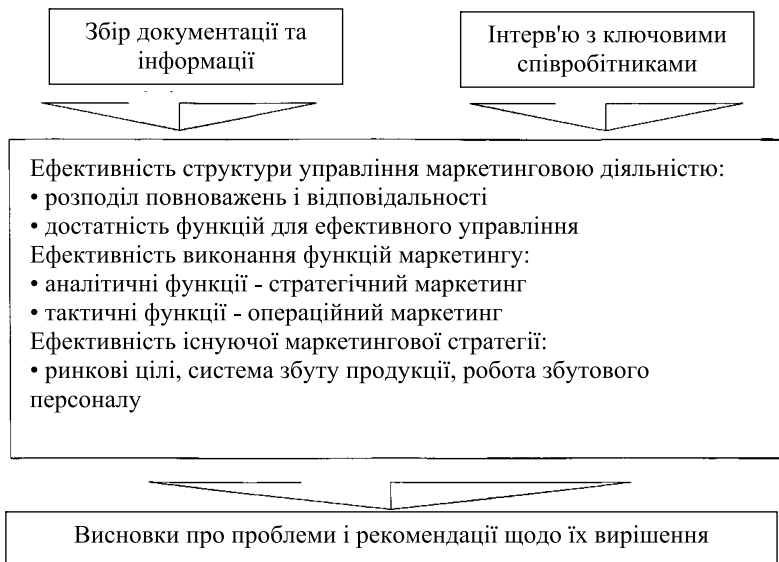


Рис. 3.6. Аналіз системи маркетингу і збуту

Аналіз фінансового управління спрямований на пошук резервів зростання ефективності.

Аналіз фінансового управління та фінансового стану:

1. Дії:

- аналіз документів по фінансовому управлінню;
- аналіз фінансової (управлінської) звітності;
- інтерв'ю з топ-менеджерами Підприємства і співробітниками фінансово-економічної служби;
- вивчення характеристик системи автоматизації.

2. Питання аналізу:

- існуюча фінансова структура Підприємства;
- досягнуті фінансові показники діяльності;
- наявність фінансових можливостей для досягнення стратегічних цілей;
- ефективність існуючої системи бюджетування;

- ефективність існуючої облікової політики для цілей надання адекватної управлінської інформації;
- аналіз собівартості продукції, що випускається;
- пошук резервів зниження витрат;
- аналіз інвестиційних проектів Підприємства.

3. Результат:

- ступінь ефективності системи фінансового управління;
- рекомендації щодо вдосконалення системи бюджетування та управлінського обліку.

Аналіз трудової мотивації дозволяє виявити узкі місця в системі управління персоналом.

Аналіз трудової мотивації і системи управління персоналом:

1. Дії:

- аналіз документів Підприємства по управлінню персоналом;
- вибіркові інтерв'ю з фахівцями служби персоналу і керівництвом;
- інтерв'ю з співробітниками Підприємства для з'ясування задоволеності працею.

2. Питання аналізу:

- стан різних функцій системи управління персоналом;
- стан рівня формалізації вимог до працівників посадові інструкції та критерії ефективності праці;
- ефективність існуючої системи компенсацій і форм нематеріальної винагороди.

3. Результат:

- ступінь ефективності існуючої системи управління персоналом;
- рекомендації з розробки підсистем управління персоналом:
- відбору та найму;
- адаптації;
- оцінки та атестації;
- підвищення кваліфікації.
- рекомендації з розробки ефективної системи компенсацій і форм нематеріальної винагороди.

Аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити вузькі місця в діяльності Підприємства.

Аналіз бізнес-процесів та організаційної структури:

1. Дії:

- аналіз регламентуючих документів по існуючим бізнес-процесам;

- навчання принципам опису та оптимізації процесів;
- інтерв'ю менеджерів і персоналу за ключовими бізнес-процесам;
- вивчення схем бізнес-процесів.

2. Питання аналізу:

- розмежування зон відповідальності між підрозділами Компанії, визначення повноважень посадових осіб всередині підрозділів;
- виявлення зон «безвідповідальності» або дублювання функцій;
- виявлення та оцінка «вузьких місць» і порушень логіки функціонування Підприємства;
- відповідність організаційної структури існуючим бізнес-процесам Підприємства.

3. Результат:

- навчений персонал;
- реальна картина стану та проблем бізнес-процесів та організаційної структури Підприємства;
- рекомендації по поточній оптимізації бізнес-процесів та організаційної структури Підприємства.

Навчання персоналу.

Характеристика 2 етапу.

Передбачається проведення серії семінарів з метою навчання членів створюваної групи стратегічного планування (ГСП), а також лінійних керівників наступним економічних дисциплін, в дужках — кількість днів:

- основи стратегічного планування;
- управління проектами;
- командування і управління командами;
- управління персоналом;
- стратегічний маркетинг;
- методика розробки стратегії Компанії;
- структурування організації та оптимізація бізнес-процесів;
- збалансована Система Показників.

Для успішної реалізації стратегічних перетворень необхідна розробка СМП.

Характеристика 3 етапу.

Збалансована Система Показників спрямована на контроль і оцінку реалізації стратегії.

Розробка такої системи потребує вирішення наступних завдань:

1. Представлення стратегічних цілей Компанії у вигляді збалансованої системи контрольованих показників — як фінансових, так і не фінансових, як якісних, так і кількісних, як внутрішніх, так і зовнішніх, як випереджальних, так і запізнених.

2. Розробка технології збору та аналізу інформації про досягнення встановлених показників.

3. Впровадження в Компанії системи автоматизації стратегічного управлінського обліку системи мережевого планування (СМП).

Етап 2. Робота з ЦСП по розробці СМП.

Завдання 1.

Розробка Бачення Компанії в форматі моделі СМП:

- вибрати оптимальний набір перспектив класифікації стратегічних цілей Компанії;

- переформувати стратегії Компанії у вигляді вимірних стратегічних цілей і розподілити їх по перспективам.

Після розробки «Видіння» і показників по кожній з перспектив СМП оцифровується.

Завдання 2.

Розробка системи збалансованих показників (СМП):

- визначити критичні фактори успіху;

- розробити вимірювачі досягнення показників для кожної стратегічної мети;

- визначити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями;

- побудувати карту стратегічних цілей Компанії.

Для визначення стратегічних цілей використовуються фінансові показники:

- вартість компанії;

- зростання і зміни в структурі доходів;

- зниження витрат — підвищення продуктивності;

- підвищення віддачі активів і стратегія інвестування;

- зростання доданої вартості бізнесу — EVA.

Показники, що характеризують взаємини з Клієнтами:

- частка ринку;

- привабливість бренду;

- приплив / відтік споживачів;

- задоволеність споживачів;

- прибутковість споживача.

Показники, що характеризують внутрішні бізнес-процеси в організації:

- тимчасові;
- вартісні;
- орієнтовані на якість результату;
- пов'язані з новачіями.

Показники, що характеризують навчання і зростання персоналу в організації:

- здатності співробітників;
- корпоративна культура;
- якість інформаційних систем;
- мотивація, делегування повноважень, координація.

При перекладі стратегічного плану в формат СМП використовується стратегічна карта (рис. 3.7).

Завдання 3.

Розроблені стратегічні цілі необхідно каскадувати (рис.3.8).

Побудова каскаду СМП:

- розробити збалансовані показники для підрозділів Компанії;
- розробити збалансовані показники для працівників Компанії.

Для кожного з розроблених показників цілей встановлюються орієнтири.

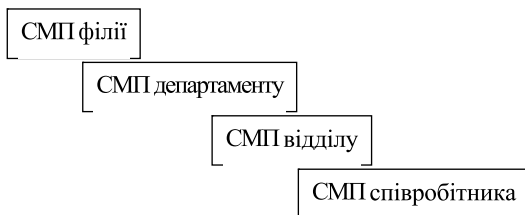


Рис. 3.8. Стратегічний каскад СМП

Завдання 4.

Встановлення орієнтирів для показників стратегічних цілей:

- компанії;
- підрозділів;
- працівників.

1. Складання списку необхідної інформації і графіка проведення інтерв'ю.

Консультанти складають список необхідної інформації і графік проведення інтерв'ю з менеджерами концерну і узгоджують

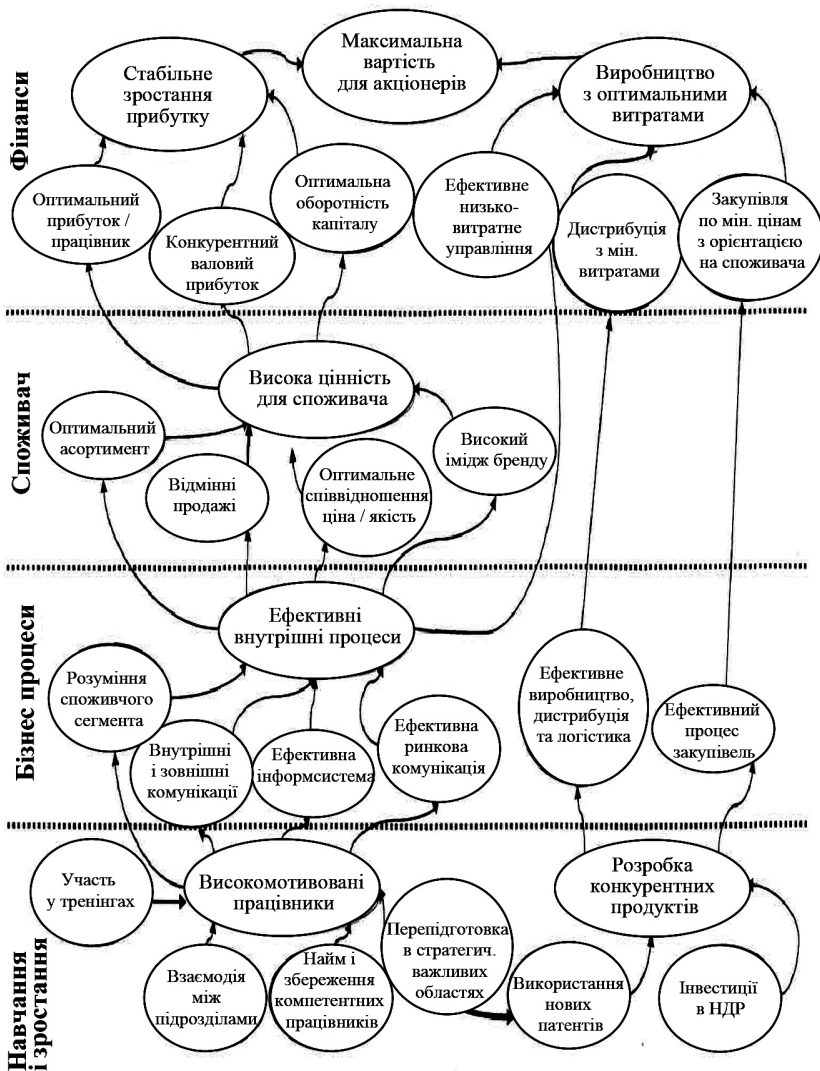


Рис. 3.7. Приклад карти стратегічних цілей

зазначені документи і Керівництвом концерну. Дані документи оформляються у вигляді наказів. Консультанти проводять аналіз отриманих документів, складають анкети для проведення інтерв'ю та готують меморандуми по кожному з них.

На підставі зібраної інформації готується звіт про попередню діагностику Концерну.

2. Формування групи стратегічного планування.

Склад групи стратегічного планування формує і затверджує Перший Керівник Підприємства. Керівництво Підприємства має бути нахненником Проекту і бути готовим витратити частину свого часу на роботу в складі групи стратегічного планування. Консультантами рекомендується введення позиції Координатора групи стратегічного планування, який готовий прийняти на себе роботу по формуванню, організації та координації роботи групи.

3. Адміністративний аспект формування групи стратегічного планування.

В адміністративному аспекті до складу групи стратегічного планування консультанти рекомендують включати представників наступних груп працівників:

- перших керівників підприємства або, за їх відсутності, довірених представників, що володіють усіма необхідними повноваженнями;

- керівників верхньої ланки, які мають досвід роботи і знають існуючий бізнес «від і до»;

- молодих адміністраторів верхньої ланки, призначених на посади не більше 2-3 років тому, які схильні до творчого і нестандартного мислення і здатні генерувати оригінальні ідеї.

4. Рекомендовані особистісні характеристики членів групи стратегічного планування.

Людина повинна бути екстравертом. Люди даного типу легко змінюються і адаптуються до зовнішнього середовища. Вони легко наважуються на невідомі підприємства і впевнено діють в невідомих ситуаціях. Екстраверти воліють зміни і дію, добре спілкуються з іншими людьми.

Людина повинна тяжіти до інтуїтивного способу пізнання. Даний тип особистості більш комфортно почуває себе в умовах невизначеності, має високий рівень абстрактного мислення. Вони люблять вирішувати нові проблеми, шукати і знаходити приховані можливості.

Третій параметр пов'язаний зі способом прийняття рішень. Тут краще працівники, які приймають рішення на підставі особистих суб'єктивних вражень. Вони віддають перевагу особистому пізнання, в т.ч. пізнання людей, і позитивно ставляться до них.

Учасник групи стратегічного планування, в частині способу поведінки по відношенню до зовнішнього світу, повинен бути

сприймає типом особистості. Люди такого типу є більш допитливими і широко мислячими.

П'ятий параметр формулює особистісну орієнтацію людини. Тут краще мати тип людей, яких часто називають об'єднувачами. Вони прагнуть до об'єднання різних функціональних груп, орієнтовані на відкрите мислення.

Члени групи стратегічного планування повинні тяжіти до типу особистості, який сприймає результати подій, що відбуваються на роботі, як керовані зсередини. Особистості з внутрішнім керуванням вірять, що їх досягнення залежать від них самих і в меншій мірі покладаються на удачу або долю.

Сьомий параметр пов'язаний зі ступенем творчих здібностей і жвавистію уяви. Чим він вищий, тим більше корисний даний індивідум групі стратегічного планування.

5. Обов'язки членів ГСП.

Перший Керівник Підприємства:

- ініціює та організовує процес стратегічного планування шляхом підписання наказу про розробку стратегічного плану;

- затверджує або відхиляє Місію і Бачення організації, затверджує регламент збору і обробки важливою для стратегічного планування інформації;

- знайомиться і дає вказівки про коригування стратегічних карт підприємства, його підрозділів, попереднього списку стратегічних заходів — стратегій;

- затверджує або відхиляє стратегічні карти і список заходів;

- затверджує або відхиляє стратегічний план;

- стверджує впливають із стратегічного плану зміни і доповнення до штатного розпису, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та ін.;

- контролює за термінами і по суті виконання стратегічного плану;

- вживає необхідних для реалізації стратегічного плану оперативних заходів;

- стверджує, відхиляє і вносить в стратегічний план коригування.

Група Стратегічного Планування:

- встановлює графік своїх засідань;

- регулярно збирається на засідання;

- розробляє проект місії організації;

— визначає критерії відбору статистичної інформації і розробляє регламент збору і обробки важливою для стратегічного планування інформації;

— проводить SWOT-аналіз, розробляє стратегічну карту Підприємства і попередній список стратегічних заходів — стратегій, — контролює розробку стратегічних карт підрозділів;

— ранжує стратегічні заходи — стратегії, — з точки зору важливості та можливості практичної реалізації, і розробляє остаточний список стратегічних заходів;

— заслуховує відповідальних за розробку стратегічних заходів і коригує представлені ними плани стратегічних заходів, пов'язує їх за термінами і виконавцям;

— заслуховує координатора стратегічного планування про виконання стратегічного плану по термінах і по суті, розробляє коригування стратегічного плану.

Координатор ГСП:

— вносить Першому Керівнику пропозиції щодо персонального складу групи стратегічного планування;

— організовує роботу групи стратегічного планування, затверджує графік її засідань, запрошує на засідання групи відповідальних за розробку стратегічних карт, підписує протокол засідання;

— доповідає Першому Керівнику про результати роботи групи;

— доводить до відома учасників групи стратегічного планування розпорядження і вказівки Першого Керівника;

— направляє на твердження Першого Керівника проект регламенту збору і обробки важливою для стратегічного планування інформації;

— підписує і направляє для ознайомлення Першому Керівнику проекти стратегічної карти підприємства, підрозділів, остаточний список стратегічних заходів — стратегій, проект стратегічного плану в контексті стратегічних заходів;

— контролює виконання стратегічного плану по термінах і по суті і доповідає на засіданнях групи стратегічного планування;

— вносить проект висновку про виконання стратегічного плану тощо

3. Терміни виконання робіт.

Загальна тривалість робіт по етапах 1-3 становить близько 4 місяців (табл 3.5).

Передбачувана тривалість робіт за проектом

Найменування робіт	Термін виконання	Очікуваний результат
Комплексна діагностика	3 тижні	Виявлені проблеми Підприємства та рекомендації щодо оптимізації його діяльності
Навчання персоналу	3-4 тижні	Навчений персонал

3.4. Комплексна діагностика Підприємства, постановка збалансованих показників (BSC) на прикладі BAT «Машинобудівний Завод»

1. Результати комплексної діагностики BAT «Машинобудівний Завод».

Аналіз анкет з аудиту трудової мотивації менеджерів BAT «Машинобудівний Завод».

Терміни проведення анкетування: IV квартал.

Респондентам пропонувалося відповісти на ряд закритих і відкритих питань анкети відповідного зразка. Заповнення анкет було анонімним, що дозволило добитися більшої об'єктивності результатів.

Метою проведення анкетування було визначення:

- мотивуючих персонал чинників;
- найбільш важливих видів винагороди;
- ступеня задоволеності оплатою праці;
- ступені прагнення персоналу до особистого зростання;
- ступеня надійності роботи персоналу.

Питання 1. Які з перерахованих мотивуючих факторів для Вас найбільш значущі?

- робота, що відповідає моїм знанням і навичкам — 87,8 %;
- стабільність на роботі, відсутність невпевненості в завтрашньому дні — 80,0 %;
- заробіток, безпосередньо пов'язаний з продуктивністю праці і якістю роботи — 72,2 %;
- потенціал збільшення доходу — 66,7 %;
- робота з людьми — 56,7 %;
- професійна кар'єра — 52,2 %;
- допомога людям, надаючи їм послуги — 47,8 %;

— можливість просування на рівень керівника — 32,2 %;
 — гнучкість робочого графіка — 27,8 %;
 — інші фактори (реорганізація структури підприємства, професійний інтерес участі в побудові прибуткового підприємства, самомотивація) — 21,1 %.

Питання 2. Які з перерахованих видів винагороди для Вас найбільш значущі?

— подяка від безпосереднього керівника — 88,9 %;
 — усна подяка в присутності вищого керівництва, з наступною фіксацією в особовій справі — 82,8 %;
 — усна подяка в присутності колег, з наступною фіксацією в особовій справі — 70,7 %;
 — подарунки, товари, сертифікати для придбання товарів за каталогами — 62,6 %;
 — готівкові винагороди — 58,6 %;
 — призи, пов'язані з подорожами, авіа та залізничні квитки — 56,6 %;
 — квитки на різні заходи, включаючи культурні, спортивні і т.д. — 55,6 %;
 — зарахування в клуб “Кращих працівників” — 41,4 %;
 — додаткові дні відпочинку — 39,4 %;
 — почесні таблички, вимпели, грамоти — 36,4 %;
 — не хочу винагород — 9,1 %.

Питання 3. Який відсоток збільшення Вашого сукупного доходу задовольнить Вас?

Варіанти відповіді (%)	Ніякий	<10	10-20	21-30	31-50	51-75	76-100	> 100
%	0	0	11,1	22,2	44,4	11,1	0	11,1

Питання 4. Скільки годин на тиждень Ви вважаєте необхідно працювати на Вашій посаді?

Варіанти відповіді (кол-во годин)	<25	25-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	> 60
%	0	0	22,2	77,8	0	0	0	0

Питання 5. Наскільки важливо для Вас просування в керівники?

— певною мірою важливо — 11 %;
 — дуже важливо — 11 %;

- середня важливість — 11 %;
- мало важливо — 45 %;
- зовсім не важливо — 22 %.

Питання 6. Наскільки адекватний Ваш сукупний дохід Вашим життєвим стандартам?

- більш ніж адекватний для того, щоб жити комфортно — результати відповідей респондентів — 0 %;
- неадекватний моїм життєвим стандартам — 33 %;
- адекватний для підтримки моїх життєвих стандартів — 0 %;
- чи достатній для підтримки життєвого мінімального стандарту — 67 %.

Питання 7. Як Ви оцінюєте Ваші шанси на просування?

- дуже високі — 0 %;
- високі — 11 %;
- середні — 78 %;
- погані — 11 %;
- дуже погані — 0 %.

Питання 8. Як Ви оцінюєте ступінь надійності Вашої роботи?

- дуже ненадійна — 0 %;
- середньої надійності — 45 %;
- ненадійна певною мірою — 33 %;
- ненадійна — 11 %;
- дуже надійна — 11 %.

Питання 9. Перерахуйте дві свої основні короткострокові цілі по роботі.

- чітко — 77,8 %;
- нечітко — 2,2 %.

Питання 10. Перерахуйте дві свої основні довгострокові цілі по роботі.

- чітко — 89 %;
- нечітко — 11 %.

Питання 11. Назвіть посаду, на якій Ви хочете бути через два роки.

- провідний спеціаліст свого напрямку — 11 %;
- керівник свого напрямку — 0 %;
- немає побажань — 89 %.

Питання 12. Назвіть посаду, на якій Ви хочете бути через п'ять років.

- провідний спеціаліст свого напрямку — 0 %;
- керівник свого напрямку — 11 %;

— немає побажань — 89 %.

Питання 13. Назвіть дві Ваші основні особисті цілі.

— фінансова стабільність (з позитивною тенденцією, упевненістю в завтрашньому дні) — 44,4 %;

— попрацювати на заводі, бути корисним для заводу, виправдати довіру колективу — 33,3 %;

— підтримка фізичної форми, здоров'я свого і членів сім'ї — 22,2 %;

— самоосвіта, особисте зростання, спілкування з хорошими людьми — 11,1 %;

— високий статус і рівень заробітної плати — 11,1 %;

— благополуччя сім'ї — 11,1 %;

— купівля дорогого товару (автомобіля) — 11,1 %;

— відпочинок — 11,1 %;

— немає побажань — 11,1 %.

Висновки за результатами анкетування

Проведене анкетування дозволяє зробити ряд висновків:

1. Основними мотивуючими факторами для персоналу ВАТ «Машинобудівний Завод» є:

— робота, що відповідає знанням і навичкам;

— стабільність на роботі, відсутність невпевненості в завтрашньому дні;

— заробіток, безпосередньо пов'язаний з продуктивністю праці і якістю роботи;

— потенціал збільшення доходу.

2. Найбільш важливими видами винагороди для персоналу ВАТ «Машинобудівний Завод» є:

— подяка від безпосереднього керівника;

— усна подяка в присутності вищого керівництва, з наступною фіксацією в особовій справі;

— усна подяка в присутності колег, з наступною фіксацією в особовій справі;

— подарунки, товари, сертифікати для придбання товарів за каталогами.

3. Основна частина персоналу ВАТ «Машинобудівний Завод» — понад 40% — розраховує на збільшення доходу найближчим часом, при цьому найбільш реальним і бажаним вважається діапазон від 30% до 50% від існуючого рівня.

Збільшення доходу персоналу менше, ніж на 10% не викличе необхідного задоволення.

4. Оптимальним часом роботи для співробітників ВАТ «Машинобудівний Завод» вважається період від 40 до 45 годин на тиждень.

Такий період стандартної тривалості робочого тижня, мабуть, викликаний відсутністю очікуванням винагороди з боку керівництва підприємства за додатковий час роботи.

5 Для 45% респондентів просування в керівники мало важливо, для 22% просування зовсім не важливо, і тільки для 11% просування в керівники має високу важливість.

6. Для 67% респондентів рівень їх сукупного доходу достатній для підтримки життєвого мінімального стандарту, в той же час 33% вважають, що їх сукупний дохід не є адекватним життєвим мінімальним стандартам і заробітна плата не задовольняє вимогам.

7. 78% респондентів вважають свої шанси на просування середніми, 11% розраховують на це, вважаючи свої шанси високими, і 11% вважають, що таких шансів у них немає.

8. Всього 40% респондентів вважають свою роботу в тій чи іншій мірі надійною, що говорить про їх впевненості в майбутньому, для 11% робота не надійна.

9. На питання «перерахуйте дві свої короткострокові цілі по роботі» більш-менш чітко відповісти змогли 78% респондентів, у 22% виникли складнощі з відповіддю.

10. При визначенні довгострокових цілей чітко змогли дати відповідь 89% респондентів — на 11% більше, в порівнянні з короткостроковими цілями.

Дані показники можуть говорити як про небажання вказувати свої цілі, так і про нездатність їх чітко сформулювати. Аналогічним чином можна говорити про перетин особистих цілей співробітника і його цілей в процесі роботи. Цей факт може говорити про недостатню інформованість і розумінні персоналом підприємства своїх цілей в рамках загальної стратегії підприємства.

11. Більшість респондентів — 89% — на найближчий рік висловили побажання залишитися на своїй посаді, 11% хотіли б стати провідними фахівцями свого напрямку.

12. У період на 5 років у тих же 89% немає побажань щодо майбутньої посади, 11% хочуть бачити себе керівником свого напрямку.

13. Серед особистих цілей співробітників превалюють:

— фінансова стабільність, з позитивною тенденцією, упевненістю в завтрашньому дні;

— 44% — бажання попрацювати, бути корисним, виправдати довіру колективу — 33%;

— прагнення до підтримання фізичної форми, здоров'я свого і членів сім'ї — 22%.

Аналіз функціональних модулів

Аналіз кожного модуля включає:

1. Введення. Опис напрямків діагностики, процесу і методики її здійснення.

2. Проблеми, виявлені Консультантами по результатам попередньої діагностики.

3. Пропозиції щодо розв'язання виявлених проблем і подальші кроки в рамках проекту.

Мета попередньої діагностики — розуміння ситуації і вироблення поточних рекомендацій.

Завдання консультантів на етапі «Попередня діагностика».

Завдання 1:

Збір документації та інформації про діяльність Підприємства.

Дії консультантів:

Ознайомлення з виробничою системою і технологією Підприємства в ході особистого огляду. Надання запиту документів, що містять інформацію, необхідну для проведення аналізу.

Завдання 2:

Проведення інтерв'ю з менеджерами і провідними фахівцями Підприємства.

Дії консультантів:

Проведення інтерв'ю згідно з наданим графіком Анкетування персоналу щодо факторів трудової мотивації.

Завдання 3:

Аналіз даних і вироблення рекомендацій.

Дії консультантів:

Аналіз зібраної інформації і виявлення проблем в діяльності Підприємства за наступними напрямками:

- ефективність виконання управлінських функцій;
- ефективність існуючої ринкової стратегії;
- передумови та можливість впровадження СМП на підприємстві.

Вироблення рекомендацій щодо поточної оптимізації.

Пропозиція плану подальших робіт в рамках проекту

Завдання 4:

Презентація результатів аналізу керівництву.

Дії консультантів:

Підготовка звіту для керівництва Підприємства. Презентація звіту керівництву Підприємства.

Аналіз системи стратегічного управління

В ході етапу була проведена серія інтерв'ю і вивчалися наступні документи:

1. Проект плану стратегічного розвитку ВАТ «Машинобудівний Завод» на рік.

2. Наказ «Про затвердження нової 2-х рівневої структури управління підприємством».

3. Положення про загальні збори акціонерів ВАТ «Машинобудівний Завод».

4. Положення про ревізійну комісію ВАТ «Машинобудівний Завод».

5. Положення про наглядову раду ВАТ «Машинобудівний Завод».

6. Положення про правління ВАТ «Машинобудівний Завод».

7. Організаційна структура ВАТ «Машинобудівний Завод».

В ході етапу була проведена серія інтерв'ю:

1. Голова правління — Генеральний директор.

2. Перший заступник Генерального директора зі стратегічного управління і економіки.

3. Перший заступник Генерального директора з оперативного управління.

4. Заступник Генерального директора по маркетингу.

5. Директор Торгового Дому.

Особисті спостереження консультантів:

1. Поведінка беруть інтерв'ю в процесі інтерв'ю.

2. Ставлення працівників підрозділів до роботи групи консультантів.

3. Внутрішня атмосфера в колективах.

4. Ступінь організації консалтингового проекту.

При аналізі системи стратегічного управління розглядалися питання:

1. Чи існує в Компанії сформульована стратегія розвитку, і в якому вигляді?

2. Наскільки глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища лежить в основі існуючих стратегічних цілей, чи можна прийняти їх як адекватні ситуації?

3. Наскільки існуюча система управління і організаційна структура компанії відповідають завданню ефективної реалізації стратегічних планів?

Наявність сформульованих цілей і стратегії розвитку підприємства:

1. Мета Компанії в складі “SMART-group”

Результат діагностики:

1. Розуміються менеджментом інтуїтивно і описуються у вигляді понятійної категорії «створення прибуткового бізнесу».

2. «Smart-group» — вертикально інтегрована структура, завдання ВАТ «Машинобудівний Завод» в якій — обслуговування власних підприємств.

3. Встановлена норма рентабельності контрактів на замовлення «Smart-group» — 10%.

Висновок:

1. Власниками нечітко визначені стратегічні цілі для Компанії. 2. У топ-менеджменту немає чіткого розуміння цілей Підприємства в рамках Корпорації. 3. Наглядова рада не виконує функцію стратегічного планування (Положення «Про наглядову раду»).

2. Стратегічні цілі компанії

Результат діагностики:

1. Носять чисто фінансовий характер і визначаються наступними вимірниками:— обсягу товарної продукції;— рівень беззбитковості;— собівартість виробленої продукції;— середньомісячні витрати.

2. Стратегія визначається як чисто «економічна стратегія» (наказ Підприємства).

Висновок:

1. Стратегічні цілі визначаються тільки фінансовими показниками. Як наслідок, неможливість стратегічного контролю «неекономічних» сфер компанії — виробництва, технології, маркетингу, персоналу.

2. Процес розробки стратегічного плану.

1. Процес розробки стратегічного плану.

Результат діагностики:

1. Процес розробки ініціюється наказом Генерального директора.

2. Заступники Ген. директора організовують збір інформації за напрямками.

3. Підсумкова інформація за напрямками консолідується в БЕО.

4. ТД, служба маркетингу надають плановий обсяг замовлень.

5. БЕО прораховує обсяг витрат і визначає точку беззбитковості.

6. Обсяг замовлень коригується, виходячи з точки беззбитковості і забезпечення необхідного рівня прибутковості.

7. Під плановий обсяг виробництва визначається потреба в кадровому професійному Складі і т.д.

Висновок:

Стратегічні цілі за обсягами товарної продукції встановлюються на підставі розрахунку точки беззбитковості — точка беззбитковості визначає необхідний обсяг ТП. Відсутня чітка політика поділу планів за обсягами замовлень між службою маркетингу і ТД.

2. Форма подання стратегічного плану.

Результат діагностики:

1. Стратегічний план представляється у вигляді прогнозу прибутків і збитків.

2. Окремим розділом вказується програма технічного переозброєння, із зазначенням інвестиційного плану під програму.

3. Прогноз прибутків і збитків представляється в трьох варіантах, під різний рівень обсягів замовлень.

Висновок:

Форма подання СП дозволяє здійснювати контроль результатів діяльності тільки на підставі фінансових показників. Відповідно до установчих документів контроль виконання стратегії має виконувати Наглядова рада. Реально він контролює Правління та господарську діяльність компанії.

3. Процес комунікації та контролю

1. Процес комунікації.

Результат діагностики:

1. Кожен з членів правління має своє специфічне бачення стратегічних напрямків розвитку компанії.

2. Стратегічне бачення членів правління є неузгодженим з думкою інших членів.

Висновок:

1. На даний момент відсутня організований процес комунікації стратегічних явищ. Згідно встановлює документам, розробкою стратегії і контролем її виконання повинен займатися Нагля-

дова рада, а реалізацією стратегії — Правління. Реально функція стратегічного планування не реалізована.

2. Процес комунікації ускладнюється негласним протистоянням представників «старого» менеджменту і менеджменту, залученого власниками.

4. Реальна поведінка компанії

1. Стратегічний розвиток.

Результат діагностики:

1. На момент діагностики стратегія була сформульована у вигляді фінансового плану доходів і витрат.

2. Поведінка компанії направлено на виконання фінансового плану.

Висновок:

Поведінка компанії відповідає стратегічним планом, вираженого в фінансових показниках. Існує точка напруженості в структурі компанії між службою маркетингу і ТД через неясності принципів їх спільної діяльності.

5. Поставлені стратегічні цілі

1. Обсяг замовлень на рік — на рівні ~ 100 млн. грн.

Результат діагностики:

1. Виконання плану — 60 млн. грн. Причина — виплата накопиченого боргу по ЗП, як наслідок — нестача оборотних коштів.

Висновок:

При складанні фінансових планів на 2005 рік не враховувався процес виплати боргів по ЗП, що, можливо, говорить про неточність процесів фінансового планування.

6. Розуміння стратегії

1. Під стратегією зараз розуміється фінансовий план.

Результат діагностики:

1. Видаткова частина складається на підставі статистики витрат минулих періодів.

2. Дохідна частина визначається плановими замовленнями.

Висновок:

Інформація за плановими доходами і видатками є достовірною, оскільки обсяг замовлень визначається або укладених договорів, або замовленнями, за якими йдуть переговори. Витратна частина планується за статистикою попередніх періодів. Недолік: в плані абсолютно відсутня інформація про ринок, його потенціал.

Рекомендації по блоку «Стратегічне управління».

Рекомендація 1: Розділити функції стратегічного планування і контролю між Наглядовою радою і Правлінням:

1. Функцію стратегічного планування та реалізації стратегії має виконувати Правління, функцію стратегічного контролю — Наглядова рада.

2. Необхідно внести відповідні зміни в положення про Наглядову раду та Правління.

3. Правлінню необхідно розробити стратегічний план і представити його на засідання Наглядової ради для затвердження.

Рекомендація 2: Організувати процес обговорення стратегічних перспектив компанії і вироблення єдиної стратегічної лінії:

1. Процес організувати на засіданнях Правління.

2. У порядку денному кожного засідання виділяти час для обговорення стратегічних питань.

3. Повинен бути відповідальний за організацію цього процесу на Підприємстві — бажано зам. зі стратегічного управління і економіки. Він визначає питання, розподіляє їх для підготовки інформації, веде процес обговорення.

Рекомендація 3: Змінити організаційну структуру управління компанією:

1. Структуру управління реорганізувати по двублочному типу, що складається з стратегічного і оперативного блоків.

2. В стратегічний блок додати заступника з оперативного управління, директора з персоналу.

3. Функцію директора з персоналу розділити з функціями управління безпекою.



Рекомендація 4: Розробити стратегічний план компанії з використанням технології СМП:

1. Стратегічні цілі компанії доповнити нефінансовими цілями.

2. Стратегічний план розробити на перспективу 5 років.

3. Стратегічний план на перший рік деталізувати до рівня заходів, із зазначенням термінів, планових результатів, відповідальних осіб.

Рекомендація 5: Перебудувати економічні стереотипи мислення членів Правління, скорегувати методологію стратегічного планування.

Рекомендація 6: Усунути конфлікт між «старим» менеджментом і «новими» представниками власників:

1. У системі управління існує конфлікт між «старим» менеджментом компанії і «новими» представниками власників.

Конфлікт обумовлений:

— нерозумінням стратегії Компанії з боку «старого» менеджменту;

— небажанням змін з боку «старого» менеджменту;

— різним рівнем розвитку економічного мислення представників зазначених груп.

Точкою реалізації конфлікту є відносини служби маркетингу і Торгового Дому.

2. Для усунення конфлікту рекомендується:

— ввести Посаду директора з персоналу;

— в обов'язки директора по персоналу включити створення єдиної корпоративної культури управління, побудова команди управлінців-однодумців;

— до моменту введення посади директора по персоналу Генеральному директору пропонується провести персональний розмову з кожним Членом правління на предмет виявлення лояльності до «нової» команді власників;

— вирішити конфлікт між службою маркетингу і ТД шляхом чіткого розмежування стратегічних завдань.

3. Стратегія двох конкуруючих департаментів по роботі з клієнтами ефективна. Для підвищення ефективності системи з двох конкуруючих елементів необхідно:

— визначити принципи розподілу загального плану за обсягом замовлень між СМ і ТД;

— визначити сегменти ринку і групи клієнтів для СМ і ТД — рекомендується розподіляти клієнтів, а не сегменти;

— ввести критерії ефективності роботи СМ і ТД;

— начальників служби маркетингу і Торгового Дому безпосередньо мотивувати від результатів роботи підрозділів.

Аналіз системи маркетингу і збуту.

В ході етапу була проведена серія інтерв'ю:

1. Голова правління — Генеральний директор.

2. Перший заступник Генерального директора зі стратегічного управління і економіки.

3. Перший заступник Генерального директора з оперативного управління.

4. Заступник Генерального директора по маркетингу.

5. Директор Торгового Дому.

6. Комерційний директор.

Питання діагностики системи маркетингу і збуту:

1. Наскільки наявна ринкова інформація адекватна розробляються стратегічним цілям?

2. У чому причина невиконання плану продажів?

3. Яке Бачення співробітників перспектив розвитку служби маркетингу і збуту?

4. Яка роль маркетингу і збуту в діяльності організації?

Ринкове Бачення керівництва Компанії на 5 років:

— через 5 років Компанія — лідер ринку обладнання;

— компанія реалізує 40% продукції на внутрішньому ринку, 60% — на зовнішніх ринках;

— компанія володіє найбільш передовим обладнанням в своїй галузі;

— компанія володіє власним штатом висококваліфікованих інженерів і проектувальників, а також робочого персоналу;

— компанія працює з високою рентабельністю.

Протягом року планується суттєве зростання обсягів реалізації.

У Компанії буде проведена укрупнена сегментація ринку.

Для цього необхідно:

— більш глибоко сегментувати ринок — до рівня споживачів;

— визначити цільові сегменти споживачів;

— визначити стратегії охоплення даних сегментів;

— розробити комплекс заходів щодо ефективного охоплення вибраних сегментів споживачів (комплекс маркетингу — 4Р).

У Компанії не виконується ряд найважливіших маркетингових функцій. Їх невиконання ускладнює процес постановки ринкових цілей і знижує конкурентоспроможність Компанії.

Проблеми в системі маркетингу та збуту Компанії:

1. Більшість маркетингових функцій в Компанії виконуються неефективно — Компанія не має сформульованого і конкурентоспроможного ринкового пропозиції.

2. Відділ збуту займається фактично тільки оформлення замовлень.

3. Рівень кваліфікації багатьох співробітників відділу маркетингу заводу і Торгового Дому недостатній для здійснення маркетингу і збуту технологічно складної продукції.

4. Організаційна структура служби маркетингу і Торгового Дому недостатньо ефективна. Необхідне чітке розділення зон відповідальності між маркетингом заводу і Торговим Домом, а також оптимізація структури самих підрозділів.

5. Функція маркетингу повинна бути синхронізована з функцією ціноутворення на заводі — клієнту повинна виставлятися одна ціна, і ця ціна повинна бути ринковою.

У службі маркетингу і збуту Компанії необхідні організаційні перетворення (рис. 3.9).

Функція закупівель централізована в відділі постачання. Наповнення і кількість напрямків залежить від Бачення і стратегічних цілей Компанії.

Основою для організаційних перетворень є маркетингова стратегія:

1. Для розробки ефективної системи управління за моделлю СМП необхідна Збалансованість всіх цілей, а не тільки фінансових.

2. Ефективна постановка ринкових цілей — запорука досягнення фінансових цілей верхнього порядку.

3. Постановка ринкових цілей повинна здійснюватися в рамках єдиної маркетингової стратегії Компанії.

3. Після розробки маркетингової стратегії Компанії здійснюється оптимізація її організаційної структури.

5. Розробка маркетингової стратегії буде здійснюватися в ГСП — групах стратегічного планування — в ході подальшої реалізації проекту.

Необхідна поетапна розробка маркетингової стратегії Компанії.

Етап 1. Поточна оптимізація служби маркетингу.

1. Оцінка наявного маркетингового персоналу — аудит існуючої системи маркетингу:

— необхідність збільшення/скорочення штату;

— ефективність виконуваних функцій і необхідність навчання співробітників;

— відповідність організаційної структури служби маркетингу ринкової стратегії підприємства;

— постановка завдань по етапах розробки маркетингової стратегії.

2. Рішення щодо оптимізації оргструктури і чисельності персоналу в службі маркетингу.

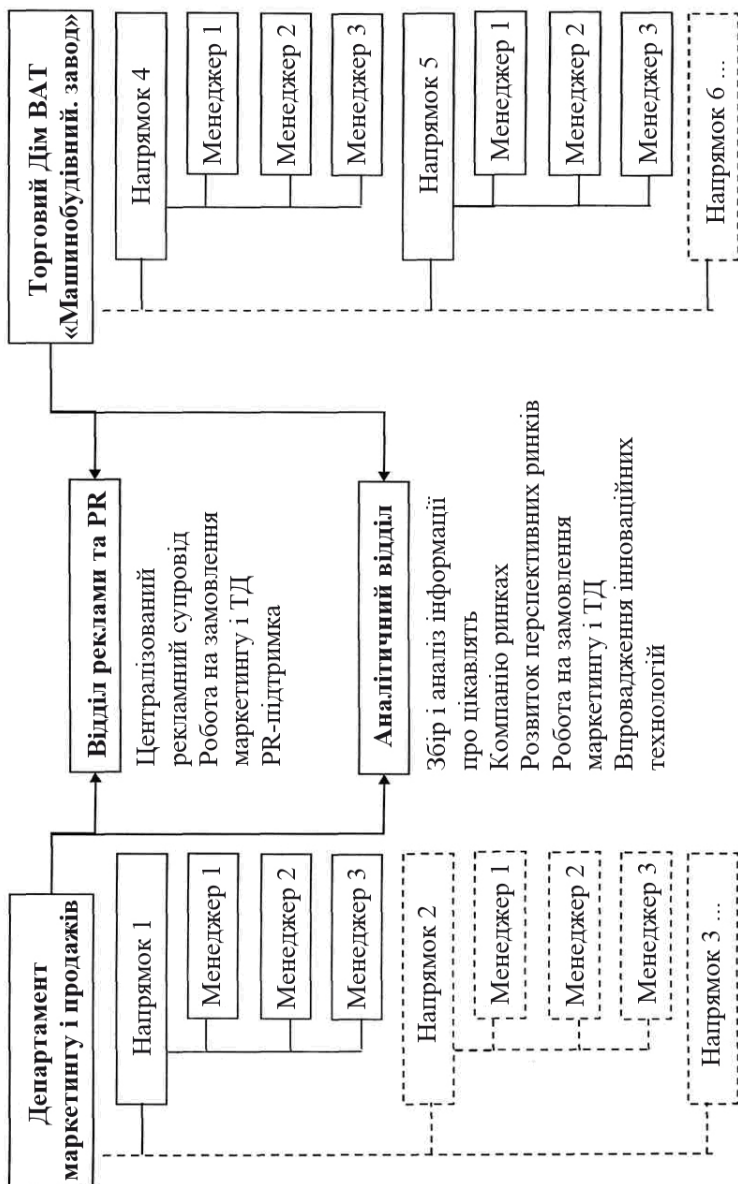


Рис. 3.9. Опис перспективної системи маркетингу і збуту

Етап 2. Розробка маркетингової стратегії (рис. 3.10).

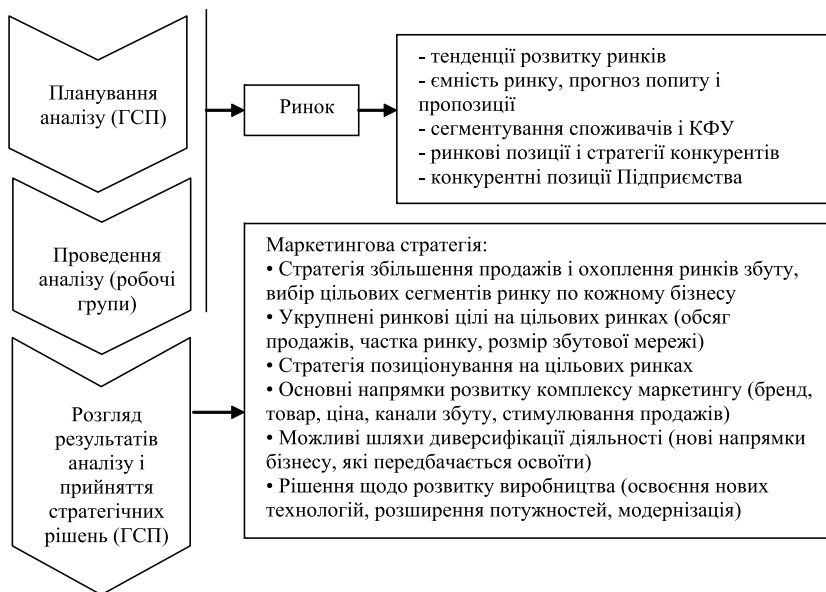


Рис. 3.10. Маркетингова стратегія у процесі інноваційного механізму

Етап 3. Розробка планових документів (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Схема планових документів

Встановлюючи цілі в області маркетингу та збуту, потрібно використовувати методику SMART.

Пропозиції по постановці цілей:

1. Стратегічні плани повинні бути більш реалістичними, інакше вони нададуть демотивувальний ефект на організацію. Пропонується використовувати SMART-підхід при плануванні стратегічного плану, тобто мети повинні бути:

- Specific — певні;
- Measurable — вимірні;
- Achievable — досяжні;
- Rewarding — корисні;
- Time-bound — знаходяться в тимчасових рамках.

2. Налагодити функцію маркетингу в корпорації, що дозволить перейти від інтуїтивного управління впровадженням нових видів продукції до прийняття обґрунтованих рішень.

3. Розробити процедуру прийняття і впровадження інвестиційних рішень, з оцінкою їх ефективності і наступним контролем реалізації.

3.5. Аналіз системи фінансового управління

Питання, розглянуті в фінансовому блоці в ході попередньої діагностики:

- Аналіз фінансових коефіцієнтів за минулий рік.
- Існуюча система фінансового управління. Основні переваги і недоліки.
- Рекомендації щодо оптимізації системи фінансового управління.

В ході проведення аналізу проводилися інтерв'ю і аналізувалися документи:

1. Проведені інтерв'ю:

- Начальник відділу праці та заробітної плати.
- Начальник планово-економічного відділу.
- Начальник відділу інформаційних систем.

2. Отримані документи:

- Баланс за минулий рік, з поквартальною розбивкою.
- Звіт про прибутки і збитки за минулий рік, з поквартальною розбивкою.
- Завдання по забезпеченню виконання плану 4 кв. минулого року.

- Підсумки роботи Правління за 8 місяців минулого року.
- Підсумки роботи Правління за 1 півріччя і 8 місяців минулого року.

- Техніко-економічні показники за минулий і поточний роки.

Аналіз фінансових коефіцієнтів за 3 попередні роки.

1. Операційний аналіз.

Виручка від реалізації за 3 роки зросла більш ніж на 100%, в той час як підприємство не вийшло на рівень беззбитковості. Збиток знизився лише на 6%.

Коефіцієнт валового прибутку показує здатність менеджменту компанії управляти виробничими витратами. Значення цього показника склали:

- 2 роки тому — 13%;
- в позаминулому році — 24%;
- в минулому році — 18%.

Зниження валового прибутку в минулому році на 6% збільшення собівартості вказує на відповідне виробничих витрат в реалізованій продукції.

Це говорить про те, що з ростом обсягів реалізації менеджмент підприємства не зміг утримати зростання виробничих витрат і своєчасно відреагувати на підвищення вартості вхідних ресурсів, тобто підвищити ціни продукції, що продається, слідуючи підвищення цін вхідних ресурсів.

Значення коефіцієнта витрат на реалізацію і управління склали:

- 2 роки тому — 60%;
- в позаминулому році — 50%;
- в минулому році — 34%.

Значне зниження витрат на реалізацію і управління в минулому році обумовлено збільшенням обсягу реалізації і зниженням витрат на 10%, в порівнянні з позаминулим роком, і на 38%, в порівнянні з тим, що було 2 роки тому:

- 2 роки тому — 15 млн. грн. ;
- В позаминулому році — 23 млн. грн. ;
- В минулому році — 21 млн. грн.

Коефіцієнт чистого прибутку є підсумковою характеристикою прибутковості основної діяльності підприємства. Він показує, наскільки ефективно спрацювала вся менеджерська команда. Значення цього показника склали:

- 2 роки тому — 50%
- в позаминулому році — 17%

— в минулому році — 13%

Видно тенденція до зниження від'ємного значення показника.

Виходячи з графічної інтерпретації зміни коефіцієнта, проведена лінійна лінія тренда, згідно з якою прогнозний коефіцієнт чистого прибутку в поточному році вийде на позитивне значення + 10%, що відповідає другому варіанту Плану Підприємства на поточний рік.

2. Управління оборотними активами.

Коефіцієнт оборотності активів оборотними активами характеризує швидкість, з якою товарно-матеріальні запаси оберталися протягом звітного періоду. Значення цього показника склали:

Оборотність активів, оборотів:

— 2 роки тому — 0,2;

— в позаминулому році — 0,3;

— в минулому році — 0,5.

Оборотність чистих активів, оборотів:

— 2 роки тому — 0,2;

— в позаминулому році — 0,5;

— в минулому році — 0,9.

З чого можна зробити висновок, що в минулому році на кожну гривню, вкладену в активи Підприємства, довелося 0,45 грн. доходів. Можна припустити, що запаси матеріалів і готової продукції не виправдано завищені, що призводить до поганої їх оборотності і зниження ефективності діяльності.

Коефіцієнт оборотності ТМЗ характеризує швидкість, з якою товарно-матеріальні запаси оберталися протягом звітного періоду. Значення цього показника склали:

— 2 роки тому — 0,5;

— в позаминулому році — 0,7;

— в минулому році — 0,9.

У 2005 р на кожну гривню, вкладену в товарно-матеріальні запаси Підприємства довелося 1,11 грн. доходів.

Низька оборотність дебіторської заборгованості «вимиває» готівку на підприємстві і змушує шукати нові кредитні джерела фінансування.

Можна зробити висновок, що в поточному році Підприємство отримало свої неоплачені рахунки і знову їх виставило дебіторам 3,8 рази. Середній період отримання грошових коштів від дебіторів становить 96,5 днів.

Можна зробити висновок, що підприємство, в цілому, поліпшило свої показники, хоча часто не вимагає від покупця виконання контрактних умов по погашенню заборгованості, що говорить про слабкий управлінні дебіторською заборгованістю менеджментом Підприємства:

Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів:

- 2 роки тому — 1,1;
- в позаминулому році — 2,7;
- в минулому році — 3,8.

Середній період погашення дебіторської заборгованості, днів:

- 2 роки тому — 340,6;
- в позаминулому році — 134,3;
- в минулому році — 96,5.

Операційний цикл в поточному році скоротився на 60% і склав 425 днів. Це говорить про те, що збільшилася оборотність товарно-матеріальних запасів і дебіторської заборгованості (рис. 3.12).

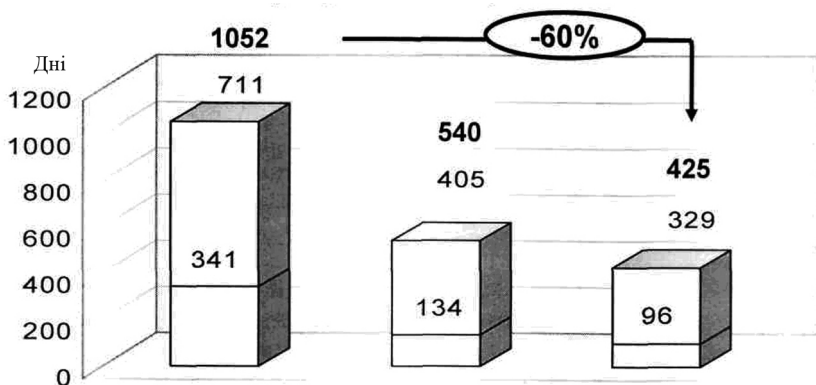


Рис. 3.12. Операційний цикл

Можна зробити висновок, що в поточному році кредиторська заборгованість Підприємства оберталася лише 1,7 рази, середній період погашення кредиторської заборгованості склав 219 днів. Період погашення кредиторської заборгованості в поточному році скоротився на 54%, в порівнянні з тим, що було 2 роки тому.

Оборотність кредиторської заборгованості, оборотів:

- 2 роки тому — 0,8;
- в позаминулому році — 1,3;
- в минулому році — 1,7.

Середній період погашення кредиторської заборгованості, днів:

- 2 роки тому — 477;
- в позаминулому році — 287;
- в минулому році — 219.

Фінансовий цикл — це період, який починається з моменту оплати постачальникам за матеріали (погашення кредиторської заборгованості) і закінчується в момент отримання грошей від покупців за відвантажену продукцію (погашення дебіторської заборгованості). Чим більше значення фінансового циклу, тим більша потреба підприємства в грошових коштах для придбання виробляють оборотних коштів.

Зменшення фінансового циклу підприємства викликано значним збільшенням оборотності товарно-матеріальних запасів і зменшенням періоду погашення кредиторської заборгованості (рис. 3.13).

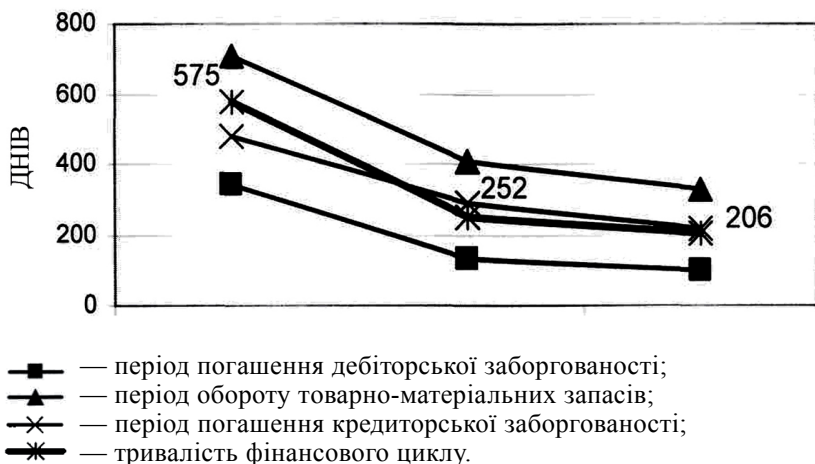


Рис. 3.13. Тривалість фінансового циклу

3. Робочий капітал

Робочий капітал (поточні активи — поточні зобов'язання) Підприємства в поточному році скоротився на 94%, в порівнянні з тим, що було 2 роки тому. Скорочення робочого капіталу викликано збільшенням короткострокових зобов'язань — за векселями, виданими на 4,6 млн грн. (рис. 3.14).

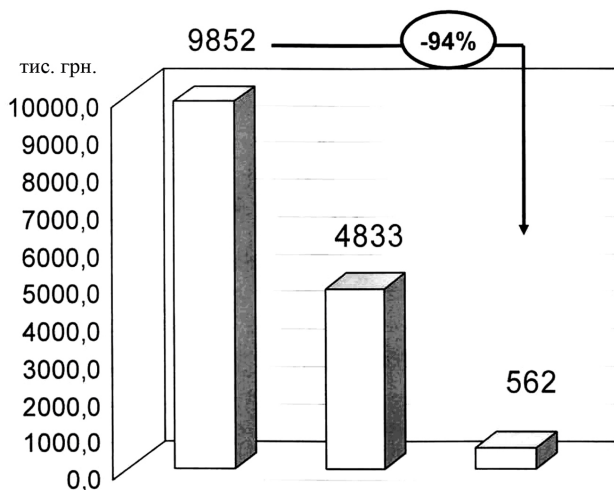


Рис. 3.14. Динаміка робочого капіталу

4. Показники ліквідності

Показники ліквідності показують ступінь платоспроможності Підприємства за короткостроковими боргами. Показники ліквідності дуже низькі, по відношенню до необхідним нормам. Ліквідність Підприємства має тенденцію до зниження. Це говорить про низьку платоспроможність Підприємства та зниження довіри зовнішніх довгострокових і короткострокових кредиторів.

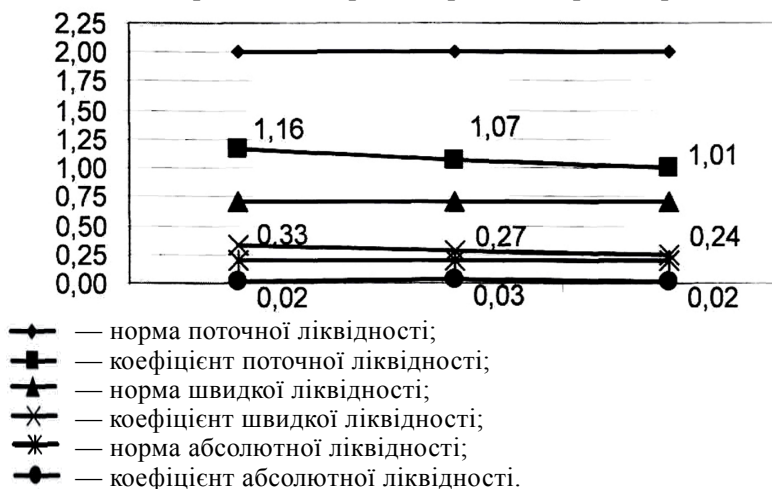


Рис. 3.15. Показники ліквідності

5. Показники прибутковості

Рентабельність власного капіталу (ROE) вказує на те, як винагороджуються власники Підприємства. Якщо власники володіють ще іншими підприємствами, то за допомогою ROE можна порівняти, чи достатньо прибутку вони отримали на вкладений в Підприємство капітал. Також ROE дозволяє власникам Підприємства оцінити ефективність роботи менеджменту. Цей показник говорить про те, що в поточному році частка збитків у власному капіталі Компанії склала -24,32%.

Рентабельність активів (ROA) показує частину чистого прибутку в активах Підприємства. Так, в поточному році чисті збитки в активах Підприємства складають 9,54%.

Рентабельність власного капіталу:

- 2 роки тому -12,82%;
- в позаминулому році -10,40%;
- в минулому році -24,32%.

Рентабельність активів:

- 2 роки тому -7,34%;
- в позаминулому році -5,17%;
- в минулому році -9,54%.

Всі перераховані вище висновки свідчать про зниження ринкової вартості підприємства!

6. Показники структури капіталу.

Показники структури капіталу показують ступінь можливого ризику банкрутства Підприємства в зв'язку з використанням довгострокових позикових фінансових ресурсів.

Частка позикових коштів в структурі капіталу Підприємства постійно збільшується і в поточному році склала 65%, що вказує на залежність Підприємства від кредиторів структура капіталу (рис. 3.16).

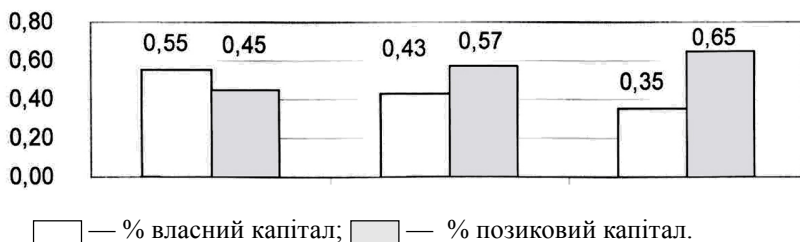


Рис. 3.16. Показники капіталу

Висновки з аналізу фінансової діяльності Підприємства **Рентабельність.**

Ключовим показником ефективності роботи менеджменту є ROE (рентабельність власного капіталу). Його негативне значення в поточному році (-24,32%), у порівнянні з минулим роком (-10,4%), говорить про незадовільне управління прибутком Підприємства.

Ліквідність.

Показники ліквідності Підприємства зазначають про неплатоспроможність. Низький коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на труднощі погашення заборгованості в терміновому порядку або найближчим часом, що може насторожити кредиторів.

Фінансова стабільність.

Підприємство має сильну залежність від кредиторів.

Ділова активність.

Підприємство неефективно використовує свої активи для отримання доходу. Не дивлячись на збільшення оборотності активів (оборотність товарно-матеріальних запасів збільшилася з 0,51 — 2 роки тому — до 1,11, — в поточному році, — оборотність дебіторської заборгованості, відповідно, — з 1,07 до 3,78, оборотність кредиторської заборгованості — з 0,77 до 1,67), цей показник залишається дуже низьким. Але перевищення оборотності дебіторської заборгованості над кредиторською говорить про те, що менеджменту вдається продовжувати свої зобов'язання перед постачальниками на більший період, в порівнянні з зобов'язаннями покупців.

Слід приділити більшу увагу процедурі отримання платежів. Як один з варіантів може бути запропонована факторингова схема покупки дебіторської заборгованості банком.

Показник економічної доданої вартості Підприємства

Пріоритетом № 1 для фінансових менеджерів є «максимізація вартості компанії». Власники і інвестори хочуть, щоб Підприємство створювало додану вартість бізнесу.

Для розрахунку доданої вартості бізнесу можна використовувати модель EVA (економічна додана вартість).

Розрахунок показника EVA буде проведено після розрахунку додаткових даних.

Характеристика системи фінансового управління.

Система фінансового управління ВАТ «Машинобудівний Завод» була проаналізована з точки зору подальшого впровадження Збалансованих Показників.

Важливо зрозуміти:

- Наскільки поставлена функція фінансового планування, обліку, аналізу, контролю?
- Які основні показники контролюються в даний час?
- Наскільки зручно отримувати облікову інформацію для стратегічних цілей?

Є сфери в фінансовому управлінні, які потребують поліпшення.

- Недостатня формалізація процесів:
 - відсутність політик, крім облікової політики, процедур, в т.ч. бюджетування.
- Завантаженість фінансового персоналу поточною роботою:
 - брак часу для розробки нових процедур і проведення аналітичної роботи.
- Використання класичної моделі калькулювання собівартості продукції:
 - розподіл накладних витрат, використовуючи єдину базу розподілу -Зарплата основних виробничих працівників, не відображає реальну собівартість продукції і неефективно в формуванні ціни на продукції.
- Слабка автоматизація фінансового управління:
 - можливості ERP-програми не використовуються в повному обсязі;
 - фінансові документи складаються в Excel і вручну.
- Недостатній рівень фінансової відповідальності на рівні лінійних керівників підрозділів:
 - ефективність роботи керівників підрозділів не прив'язана до фінансових показників — прибутковості, ліквідності, рентабельності.

Шляхи вдосконалення фінансового управління ВАТ «Машинобудівний Завод»

Завдання 1: Розробка фінансової структури ВАТ «Машинобудівний Завод».

1. Складання переліку бізнесів.
2. Визначення типу організаційної структури управління компанії.
3. Розподіл бізнесів по структурних підрозділах.
4. Розподіл доходів, витрат і витрат по структурних підрозділах.
5. Визначення регульованих і нерегульованих витрат.

6. Виявлення структурних підрозділів, здатних відповідати за рух грошових коштів.

7. Складання переліку центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

ЦФВ — це інструмент для тих, хто хоче керувати бізнесом і впливати на нього.

Під Центром фінансової відповідальності мається на увазі сегмент організації, на чолі якого стоїть особа, яка відповідає за досягнення цільових показників в межах встановлених для нього обмежень і ресурсів, які виділяються.

Ефективність роботи ЦФВ визначається наступними областями (рис. 3.17):

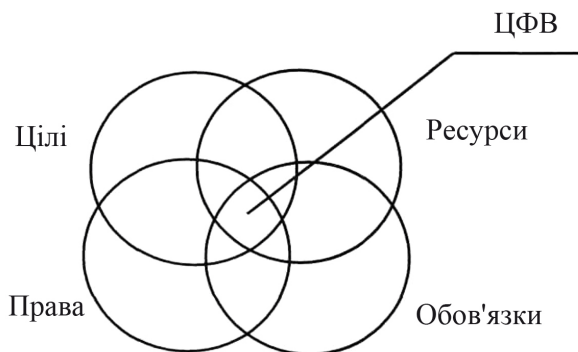


Рис. 3.17. Визначення ЦФВ

- Цілі — для кожного ЦФВ повинні бути чітко сформульовані цілі, заради яких воно працює.

- Права і обов'язки — встановлюють рамки відповідальності і можливості для ЦФВ.

- Ресурси — чим може користуватися ЦФВ для досягнення поставлених цілей.

Створення системи обліку по ЦФВ передбачає визначення центрів відповідальності.

Види ЦФВ:

- Центр виручки — керівник несе відповідальність тільки за обсяг реалізації і / або величину надходжень (приклад -менеджер зі збуту).

- Центр прибутку — це центр, за яким визначається повний фінансовий результат, з віднесенням на нього не тільки прямих, але і непрямих витрат.

- Центр витрат — підрозділ або група підрозділів, що здійснюють витрати, необхідні для забезпечення діяльності доходопріносящих напрямків компанії (приклад — бухгалтерія).

- Центр інвестицій — менеджер відповідальний за інвестиції, доходи і витрати. Даний підрозділ повністю відповідає за грошові потоки, виділені за даним проектом.

Найважливішим є визначення зв'язків ЦФВ між собою.

Завдання 2: Розробка процедури обліку і аналізу витрат Підприємства.

Завдання складається з наступних кроків:

1. Збір даних по витратах на підставі системи ЦФВ.
2. Поділ витрат на змінні і постійні.
3. Вибір бази розподілу постійних витрат.
4. Розподіл постійних витрат за видами продукції з використанням методу базового показника.
5. Проведення аналізу безбитковості і оцінки прибутковості кожного виду продукції.

Завдання 3: Розробка системи бюджетування (рис. 3.18).

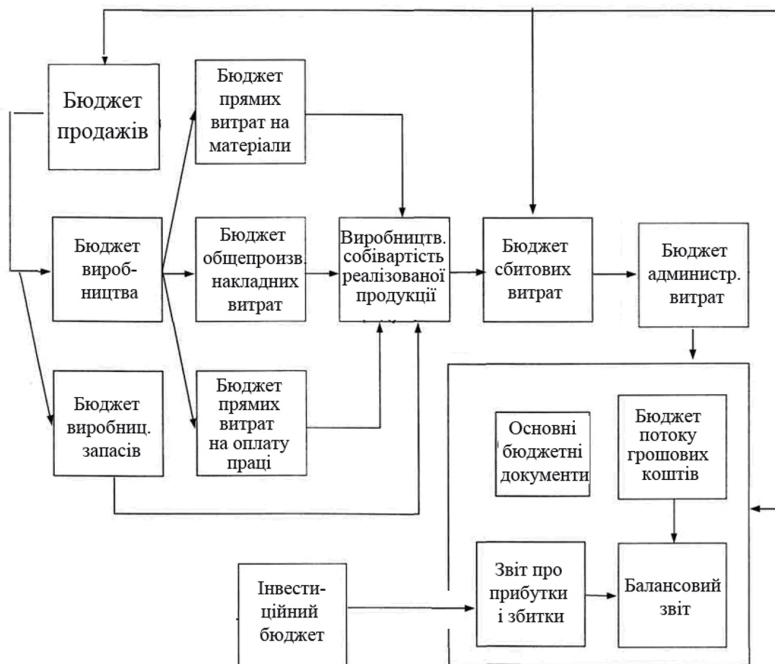


Рис. 3.18. Система бюджетування на підприємстві

Завдання складається з наступних кроків:

1. Розробка структури бюджетів.
2. Побудова бізнес-процесу бюджетування.
3. Розробка форматів бюджетів.
4. Проведення коригувань в обліковій системі.
5. Розробка покрокового регламенту планування.
6. Створення положення про систему бюджетування.
7. Створення бюджетного комітету.
8. Розробка системи контролю виконання бюджету.

Система бюджетування на підприємстві дозволить контролювати фінансові потоки.

Завдання 4: Комплексна автоматизація системи бюджетування.

1. Розробка технічного завдання для автоматизації системи бюджетування.
2. Впровадження системи бюджетування в ERP-систему Підприємства.

3.6. Аналіз системи управління персоналом

В ході етапу була проведена серія інтерв'ю і вивчалися документи.

Перелік проведених інтерв'ю:

- начальник відділу праці та заробітної плати;
- заступник генерального директора з кадрів і безпеки;
- начальник відділу кадрів;
- менеджер з персоналу;
- начальник управління якістю продукції — представник керівництва з якості;
- начальник бюро СМК.

Перелік вивчених документів (1):

- Організаційна структура ВАТ «Машинобудівний Завод».
- Аналіз техніко-економічних показників роботи ВАТ «Машинобудівний Завод» за минулий і позаминулий роки.
- Колективний договір ВАТ «Машинобудівний Завод» на минулий і позаминулий роки.
- Галузева угода на минулий-поточний роки.
- План заходів щодо підбору та підготовки персоналу на минулий рік по ВАТ «Машинобудівний Завод».
- План заходів з підготовки кадрів на минулий рік по ВАТ «Машинобудівний Завод».

- Положення про преміювання робітників-відрядників, основних і допоміжних робітників-почасовиків підрозділів ВАТ «Машинобудівний Завод».

- Положення про роботу з випускниками ВНЗ і технікумів, розподілі їх на практику і подальшому працевлаштуванні на Підприємстві.

- Положення про порядок прийому, адаптації та звільнення співробітників ВАТ «Машинобудівний Завод».

- Положення про порядок проведення атестації персоналу на Підприємстві.

- Правила внутрішнього трудового розпорядку ВАТ «Машинобудівний Завод».

- Звіт про виконання норм виробітку робітниками-відрядниками по ВАТ «Машинобудівний Завод» за минулий рік.

- Звід виконання норм виробітку по ВАТ «Машинобудівний Завод» за минулий рік.

- Зведений відсоток виконання норм виробітку за 1 півріччя минулого року.

- Посадові інструкції начальника відділу організації праці та заробітної плати, заст. начальника відділу організації праці та заробітної плати, начальника бюро організації та нормування праці, провідного економіста з праці бюро планування та звітності ОО-ТиЗ, економіста з праці 1 категорії бюро з організації та нормування праці ООТиЗ і т.д.

- Положення про відділи.

- Програма внутрішнього аудиту (відділу збуту) в минулому році.

- Керівництво за якістю (видання 1).

Важливість управління персоналом при розробці та впровадженні ЗСП.

Однією з перспектив в Збалансованій Системі Показників є «Навчання і зростання».

Дана перспектива включає в себе навчання співробітників, як таких, і розвиток корпоративної культури, як в індивідуальному плані, так і на рівні компанії.

Певні показники повинні продемонструвати керівництву, де потрібно зосередити кошти на підготовку співробітників, щоб вони принесли максимальну користь.

Показники перспективи «Навчання і зростання» є комплексом загальних критеріїв (задоволення роботою, плинність персо-

налу, навчання, підвищення кваліфікації) та специфічних факторів, таких як докладний набір навичок і умінь, необхідних у новій конкурентній обстановці, характерний для даної діяльності.

За допомогою організаційних процедур можна проаналізувати, наскільки мотивація кожного співробітника компанії узгоджується із загальною системою факторів, спрямованих на досягнення успіху.

Поточний стан управління персоналом в Компанії.

За результатами діагностики системи управління Підприємства було виявлено, що кадрове діловодство ведеться на хорошому професійному рівні. Разом з тим, були відзначені такі проблеми в галузі управління персоналом:

- відсутність документів на Підприємстві, що регламентують процес управління персоналом;
- відсутність на підприємстві політик щодо формування зарплати, відбору та найму персоналу, оцінці та атестації персоналу і т.п., в існуючих документах відображена поверхнева інформація;
- відсутність обґрунтованої системи визначення рівня заробітної плати персоналу;
- непрозорість системи мотивації / демотивації, суб'єктивна оцінка;
- невідповідність посадових інструкцій (ДІ) стратегічним цілям компанії, ДІ переглядаються рідше, ніж раз на рік; неточні формулювання, наприклад, «забезпечує», «організовує»;
- відсутність регулярної системи оцінки та атестації персоналу;
- незацікавленість персоналу в удосконаленні результатів своєї роботи, працівники не мотивовані на досягнення будь-яких цілей;
- немає розробленого, погодженого з топ-менеджерами та затвердженого генеральним директором, плану заходів з розвитку роботи відділів, з точки зору управління персоналом.

Рекомендації щодо поліпшення системи управління персоналом.

1. Проведення аналізу посад, розробка посадових інструкцій з критеріями ефективності праці та специфікацій особистості.

Дане завдання вирішується таким чином:

- Навчання керівництва вищої ланки управління і лінійних керівників технології написання і коригування посадових інструкцій.
- Коригування посадових інструкцій персоналу.
- Навчання керівників вищої ланки управління і лінійних керівників технології написання особистісних специфікацій.

- Коригування особистісних специфікацій персоналу.
- Дистанційне консультування.

2. Розробка та впровадження системи оцінки та атестації персоналу — управління по цілям.

Дане завдання вирішується таким чином:

- Проведення навчання лінійних керівників (кадрових груп) системі оцінки і атестації персоналу — управління по цілям.

- Розробка комплектів форм для проведення регулярної оцінки персоналу.

- Розробка річного графіка оцінки персоналу.

- Розробка і впровадження внутрішньофірмового документа «Процедура оцінки та атестації персоналу».

3. Ранжування посад для розробки внутрішньофірмової системи оплати праці.

Дане завдання вирішується таким чином:

- Проведення засідань Комітету з Оплаті праці для ранжування посад управлінського персоналу і визначення вилок їх базових окладів.

- Визначення схем базової заробітної плати робітників посад Компанії.

- Оптимізація схем розрахунку змінної частини заробітної плати персоналу Компанії.

4. Розробка системи мотивації.

Дане завдання вирішується таким чином:

- За результатами аудиту системи управління персоналом Компанії і по зрізу рівня мотивації, проведеним раніше, розробляються системи соціальних пільг (бенефітов) і нематеріальних видів винагород.

- Створення внутрішніх нормативних документів — «Система оплати праці», «Система преміювання та депреміювання», «Система надання соціальних пільг і нематеріальних видів винагород», — які є складовими частинами «Положення про мотивацію працівників Компанії».

- Розробка внутрішньофірмового документа «Положення про мотивацію працівників Компанії».

Рекомендації по деяких документах і процесів у сфері управління персоналом.

Положення про роботу з випускниками ВНЗ і технікумів, розподілі їх на практику і подальшому працевлаштуванні на Підприємстві:

- переглянути мета Положення;
- чітко визначити і позначити терміни і кроки для досягнення поставленої мети, аж до форм документів;
- визначити перелік навчальних закладів, з якими повинна проводитися робота;
- укласти договори з навчальними закладами на довгостроковій основі визначити, як призначається (за якими критеріями) керівник практики з боку підприємства;
- переглянути посилання на документи, наприклад, «... оплата керівникам практики, відповідно до Положення, розробленим на підприємстві»; документи, на які є посилання, повинні мати чіткі назви;
- затвердити, ввести в дію.

Положення про порядок прийому, адаптації та звільнення співробітників ВАТ «Машинобудівний Завод»:

- поставити дату затвердження і введення в посаду визначити, які посади входять в категорію «керівник» визначити тривалість випробувального терміну і на підставі чого (поки є тільки випробувальний термін для робітників — 1 міс.) при співбесіді з представником відділу кадрів можна формувати так званий «внутрішній / зовнішній резерв»;
- визначити порядок / черговість пошуку працівників із заявлених джерел;
- визначити, в результаті чого може бути звільнення, зробити посилання на Положення про атестацію підпис розробника;

Положення про порядок проведення атестації персоналу на Підприємстві:

- за датою затвердження і узгодження можна зробити висновок про необхідність перегляду документа і ступеня його актуальності;
- підприємству для досягнення цілей атестації рекомендується проводити атестацію не менше 1 разу на рік;
- визначити точно учасників процесу — безпосередній керівник, який атестується;
- визначити, на підставі чого і на скільки% підвищується / знижується оклад.

Положення про преміювання робітників-відрядників, основних і допоміжних робітників-почасовиків підрозділів ВАТ «Машинобудівний завод»:

- дати узгодження, затвердження, введення в дію;

— додаток 1, показник не вимірюємо — культура виробництва;

— при депреміювання розробити%, виходячи з можливих причин.

Загальні рекомендації по роботі з документами:

— немає загальноприйнятої структури, наприклад, «затвердив», «дата», «мета документа», оформлення;

— визначити і задокументувати коло посад, які повинні керуватися цими документами;

— при використанні перших скорочень приводити розшифровку.

Аналіз внутрішніх бізнес-процесів

Роль бізнес-процесів в збалансованій системі показників (ЗСП).

Дана складова визначає ті найголовніші внутрішні бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості, що дозволить:

- розробити такі бізнес-пропозиції споживачам, які допоможуть створити і зберегти клієнтську базу в цільовому сегменті ринку;

- задовольнити очікування акціонерів щодо високої фінансової прибутковості.

Показники даного напрямку зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від яких великою мірою залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових завдань компанії, в цілому.

Прикладами таких процесів можуть бути: виробництво, внутрішній документообіг і т.п.

В ході проекту консультанти проводять анкетування «власників» бізнес-процесів.

Мета проведення анкетування:

1. Формалізація бізнес-процесів в Компанії.

2. Опис бізнес-процесів високого рівня.

3. Виявлення проблем в процесах, дублювання відповідальності або безвідповідальності осіб, залучених до ті чи інші процеси і т.п.

4. Даний процес тягне за собою перегляд організаційної структури.

Ситуація з управління бізнес-процесами в Компанії з точки зору процесного управління:

- не виділені процеси компанії — основні, допоміжні;

- не визначені необхідні результати процесу — критерії процесів;
- не визначений перелік ресурсів;
- не визначені вимоги до ресурсів;
- процеси не описані;
- не визначена і не прописана повна картина взаємодії процесів компанії.

Пропозиції по керуванню бізнес-процесами:

1. Навчання персоналу процесного підходу для подальшого опису та оптимізації бізнес-процесів.
2. Виділення переліку бізнес-процесів.
3. Визначення / узгодження правил за описом бізнес-процесів з координатором проекту.
4. Виявлення проблемних процесів на підприємстві.
5. Визначення робочих груп для роботи з опису та оптимізації процесів.
6. Статистичне виявлення проблемних місць в компанії.
7. Визначення відповідальних, періоду збору і строку подання результатів, проведення контролю за збором статистичної інформації по проблемам.
8. Складання, погодження та затвердження календарного графіка з побудови та впровадження моделей «як є».
9. Опис бізнес-процесів «як є».
10. Впровадження моделі бізнес-процесів «як є» введенням регламентуючих документів.
11. Рекомендації по поточній оптимізації бізнес-процесів і організаційної структури підприємства.

Система управління якістю (СУЯ), відповідно до ISO серії 9000, версії 2000 р

Для більш ефективного впровадження системи менеджменту якості можна дати рекомендації, з урахуванням даного проекту:

- скласти графік розробки СМК;
- визначити необхідний для підприємства перелік документів і термінів їх розробки, узгодження, затвердження, введення в дію;
- розробити і впровадити методику (інструкцію) прописування усіх стандартів підприємства по СМК.

2. Подальші дії по проекту.

Етап 1 завершено.

На етапі 2 буде проводитися навчання персоналу.

Характеристика етапу 2.

Перелік управлінських семінарів-тренінгів, в дужках — кількість навчальних днів:

- основи стратегічного планування;
- управління проектами;
- Командоутворення і управління командами;
- управління персоналом;
- стратегічний маркетинг;
- методика розробки стратегії Компанії;
- структурування організації та оптимізація бізнес-процесів;
- збалансована Система Показників.

У навчанні будуть задіяні члени створюваної Групи Стратегічного Планування (ГСП), а також молоді і перспективні адміністратори Компанії.

Склад Групи Стратегічного Планування (ГСП) в ВАТ «Машинобудівний Завод»:

1. Голова правління — Генеральний директор — Керівник ГСП.
2. Перший заступник Генерального директора зі стратегічного управління і економіки.
3. Перший заступник Генерального директора з оперативного управління.
4. Заступник Генерального директора з виробництва.
5. Заступник Генерального директора по маркетингу.
6. Директор Торгового Дому.
7. Фінансовий директор.
8. Комерційний директор.
9. Координатор ГСП.

До складу групи стратегічного планування будуть включені представників наступних груп працівників:

1. Перші керівники підприємства або, за їх відсутності, довірені представники, що володіють всіма необхідними повноваженнями.

2. Керівники верхньої ланки, які мають досвід роботи і знають існуючий бізнес «від і до».

3. Молоді адміністратори верхньої ланки, призначені на посади не більше 2-3 років тому, які схильні до творчого і нестандартного мислення і здатні генерувати оригінальні ідеї.

Будуть розроблені і затверджені графіки проведення семінарів-тренінгів та засідань ГСП (рис. 3.19).

Місія	Для чого Компанія існує?
Бачення	Де Компанія прагне бути через 5 років?
SWOT-аналіз	Сильні і слабкі сторони, можливості і загрози
Мети	Які цілі Компанія перед собою ставить на наступний рік?
Страт, карта	Як цілі Компанії пов'язані між собою?
Показники	Що ми будемо вимірювати при досягненні мети Компанії?
Вимірювачі	Як ми будемо вимірювати наші показники?
Орієнтири	До яких значень повинні прагнути наші орієнтири?
Стратегічний план Компанії на рік	Що ми будемо робити?

Рис. 3.19. Послідовність розробки стратегічного плану ГСП

3.7. Методологія проектування інноваційних програм та інвестиційних проектів

Програма:

Розробка ефективного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю проектно-орієнтованих організацій в машинобудуванні.

Характеристика програми:

Рішення на основі використання і розвитку сучасних теоретико-методологічних і практичних розробок, моделей управління та інформаційних технологій практичних завдань програмного проектування інноваційної діяльності програмно-орієнтованих організацій, в основі якої лежить інвестиційний проект.

Мета дослідження:

Розробка раціональних схем інформаційних зв'язків і процесів управління програмами і проектами в проектно-орієнтованих орга-

нізаціях, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей інноваційного розвитку на основі інвестиційних проектів.

Завдання дослідження:

— обґрунтувати вплив перетворень на адаптацію організації до мінливих умов зовнішнього середовища і розробити ієрархічну систему управління програмами і проектами для забезпечення реалізації стратегічних цілей;

— систематизувати визначальні ознаки, що відрізняють інноваційні програми і проекти від інвестиційних;

— обґрунтувати концептуальні підходи до розробки та реалізації механізму управління інвестиційними проектами інноваційної діяльності;

— розробити методіку адаптації структури управління проектно-орієнтованої організації до змін зовнішнього середовища і, відповідно, програми її стратегічного розвитку;

— кількісно оцінити очікуваний інноваційний ефект від реалізації відповідних програм і проектів для організації та інвестора на етапі прийняття рішення про інвестиції.

Об'єкт дослідження:

організаційні та управлінські процеси в проектно орієнтованої організації.

Предмет дослідження:

Механізм управління проектно-орієнтованої організацією, що забезпечує реалізацію стратегії розвитку на інноваційній основі.

Науково-методична основа досліджень:

— теорія функціональних систем і кібернетики при дослідженнях ієрархічної структури управління програмами і проектами;

— математична статистика при обробці даних варіаційних рядів показників діяльності організації;

— експертні оцінки при ранжируванні факторів, що впливають на активізацію інноваційно-інвестиційної діяльності;

— інвестиційний аналіз при формуванні системи критеріїв та обґрунтуванні необхідності інноваційного оновлення організації і підвищення ефективності механізму управління інвестиційною діяльністю.

Здатність організації адекватно пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, до динаміки попиту, реалізується через відповідні програми перетворень. Функціонування даної програми не обмежується деяким часовим інтервалом, вона є однією з основних функціональних складових стратегічного управ-

ління організацією. На кожному етапі її розвитку ставляться свої, чітко визначені поточними умовами завдання, які мають обмеження в часі і ресурсах і реалізуються в складі відповідних проектів.

Важливим в управлінні перетвореннями є не тільки чітка структуризація відповідної програми, а й забезпечення досягнення цілей в задані терміни і з запланованими показниками ефективності.

Відповідно до проведеного аналізу, рішення науково-прикладної задачі розробки системи і критеріїв управління по адаптації організації до мінливих умов ринку на базі програм перетворення є актуальним в науковому і прикладному аспектах в області методології управління програмами і проектами.

Успішне функціонування організації в сучасних ринкових умовах можливо при постійній її адаптації до постійно змінюваних зовнішніх вимог ринку. Ефективним інструментом реалізації цього процесу адаптації є розробка і впровадження у виробництво програм і проектів нововведень на основі інвестицій в інновацію. Відповідно до цього, організація, яка орієнтує свою діяльність на реалізацію програм і проектів, повинна відповідним чином сформувати свою організаційну структуру управління (рис.3.20).

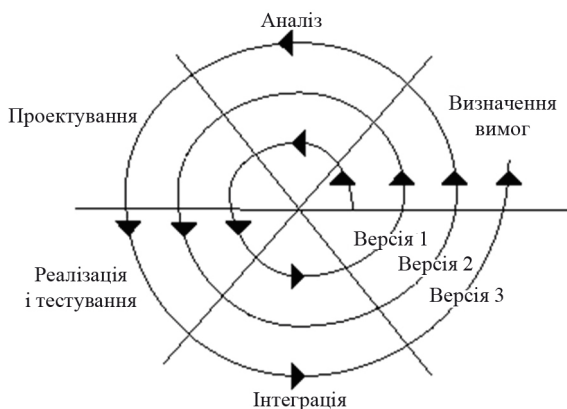


Рис. 3.20. Модель життєвого циклу програмного забезпечення (ЖЦ ПЗ) інформаційної системи управління

Пропонується принципова схема трирівневого управління з деталізацією інформаційних потоків, що встановлюють ієрархію рівнів (рис.3.21):

- технічний, реалізації проектів;
- реалізації програм;



Рис. 3.21. Методологія системного проектування організаційних бізнес-процесів

— стратегічного управління.

Система управління програмами і проектами в організації логічно взаємопов'язана і сприяє отриманню корисного для організації кінцевого результату.

Вимоги до технології системного проектування:

- підтримка повного ЖЦ ПО;
 - гарантоване досягнення цілей розробки із заданою якістю, у встановлений час;
 - можливість декомпозиції проекту на підсистеми, що розробляються групами (3-7 осіб), з подальшою інтеграцією;
 - швидка реалізація підсистем;
 - управління конфігурацією проекту, ведення версій, автоматичне документування;
 - незалежність проектних рішень від засобів реалізації (СУБД, ОС, мов програмування);
 - підтримка CASE-засобами (Computer Aided Software Engineering), що автоматизують процеси на всіх стадіях ЖЦ ПО.
- Технологія системного проектування включає (рис. 3.22):

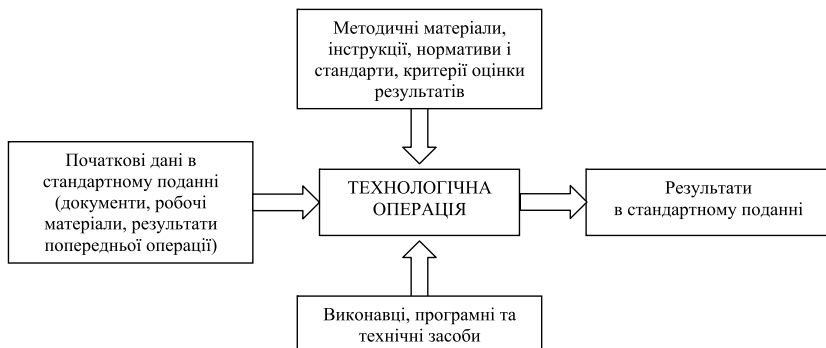


Рис. 3.22. Технологія системного проектування

— покрокову процедуру, визначальну послідовність технологічних операцій;

— критерії та правила оцінки результатів;

— нотацію — графічні і текстові засоби опису.

Вимоги до стандартизації системного проектування:

Стандарт проектування:

— набір моделей (діаграм) на кожній стадії і ступінь їх деталізації;

— фіксація проектних рішень на діаграмах (угода по термінології, набір атрибутів об'єктів і їх заповнення, оформлення діаграм);

— конфігурація робочих місць, включаючи настройки ОС, CASE-засобів;

— забезпечення спільної роботи (інтеграція підсистем, обмін інформацією, фіксація загальних об'єктів, перевірка рішень на несуперечність).

Стандарт проектної документації:

— склад і структура на кожній стадії;

— зміст розділів, таблиць та ін .;

— правила погодження та затвердження, із зазначенням граничних термінів кожної стадії;

— настройка видавничої системи;

— настройка CASE-засобів (Computer Aided Software Engineering).

Стандарт інтерфейсу користувача:

— оформлення екранів (шрифти, кольорова палітра), склад і розташування вікон, елементів управління;

— використання клавіатури і миші;

- оформлення текстів допомоги;
- перелік стандартних повідомлень;
- бробка запитів користувачів.

Проектування передбачає (рис. 3.23):

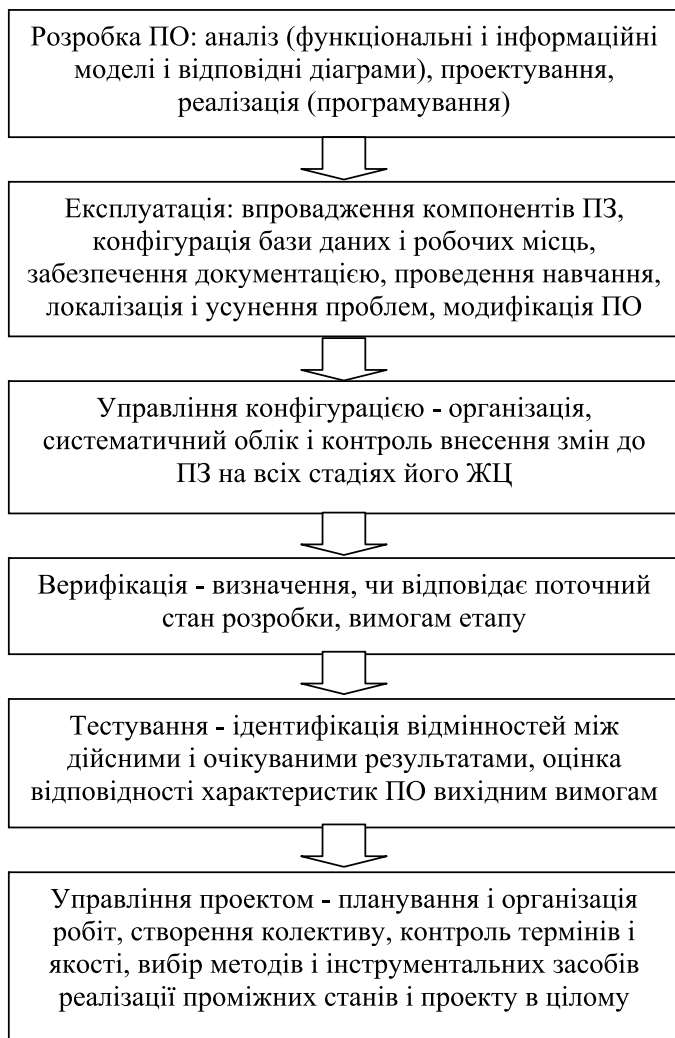


Рис. 3.23. Життєвий цикл програмного забезпечення (ЖЦ ПЗ) інформаційної системи як основа методології системного проектування

— аналіз концептуальних підходів до розробки і реалізації механізму інноваційної діяльності;

— аналіз критеріїв оцінки економічної ефективності інвестицій, особливостей їх застосування і трактування отриманих результатів розрахунку стосовно інвестицій в інновацію, з урахуванням пріоритетності розробки та реалізації організаційно-економічного механізму реалізації проекту, в порівнянні з оцінкою його ефективності, оскільки надійність показників, розрахованих за даними тривалого прогнозу вкрай низька;

— розробку критеріальною бази механізму вибору оптимальних варіантів інвестиційних проектів, яка дозволила б обґрунтовано управляти процесами прийняття економічно ефективних рішень по проектам інноваційного розвитку. Важны вопросы построения организационных структур управления и информационных потоков.

Оскільки всі можливі результати, за правилом, з'єднані зв'язкою «або», то маємо:

$$K_0 = (K_1 \vee K_2 \vee K_3 \vee K_4) = \max (K_1, K_2, K_3, K_4).$$

де K_1 — низький фах експертів;

K_2 — необ'єктивність аналізу;

K_3 — неповна інформація;

K_4 — неврахованість особливостей ринку.

Дотримуючись правил нечіткої логіки, загальна впевненість в настанні несприятливої події дорівнює:

$$K = K_0 - K_n,$$

де K_n — апіорна впевненість у негативному завершення робіт.

Такий методичний підхід може бути використаний для кількісної оцінки ризику в процесі виявлення ринкових можливостей, пошуку цільового ринку або його ділянок — сегментів або «ніш» для їх реалізації, — а також на інших стадіях обґрунтування вибору варіантів інноваційного розвитку, що спираються на результати маркетингових досліджень

В сучасних умовах, коли відбуваються непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі, від організації потрібні радикальні і оперативні рішення. При цьому змінюються і умови управління орга-

нізацією, що безпосередньо відбивається у змінах організаційної структури управління (ОСУ).

Дуже важливо класифікувати ОСУ по ряду визначальних ознак, з яких, як з елементарних блоків, можна компонувати цілісні ОСУ для кожної організації.

Аналіз ОСУ організації і конкретизація заходів щодо її вдосконалення в умовах проектної орієнтації можливі на підставі класифікаційних таблиць (табл. 3.6, 3.7).

Приклад трактування кодової моделі блоку ОСУ, відповідальний за розробку і управління програмами в організації:

A(4), B(2) — творчі, гнучкі ситуаційні зв'язку взаємодії як між елементами підсистеми, так і зв'язку з основною структурою;

C(1) — для підструктури управління програмами приймається проектна моноструктура C(1);

D(3, 4, 5) — за цільовим ознакою D(3) передбачає координацію діяльності учасників, задіяних на даному етапі в реалізації програми або її окремого етапу; D(4) визначає тип цілі функціонування структури — вона створюється не для виробничих цілей, а для аналізу ситуації і вирішення проблем розвитку як основи розробки цільової програми перетворень D(5);

E(4) — структура створюється для реалізації аналітичних, творчих функцій, що накладає відбиток на вимоги до персоналу і перелік функцій, які їм доручаються;

Таблиця 3.6

Приклад моделі, адаптованої до робочого середовища і ситуації, ОСУ

Ознаки:						
A	B	C	D	E	F	G
1,2,3	1,2	2	1, 3, 4, 5	1, 2, 4	1,2	1
Декомпозиція вихідної кодової моделі виділяє код, характерний для базової ОСУ лінійно-функціонального типу:						
A	B	C	D	E	F	G
1,2	1	2	I	1,2	1	1
Залишившаяся частина кодової моделі характеризується ознаками:						
A	B	C	D	E	F	G
4	2	1	3, 4, 5	4	2	1

Фактори класифікації

Кількісні, структурообразуючі (екстенсивні)	Якісні (інтенсивні)
ОЗНАКИ КЛАСИФІКАЦІЇ	
A. Тип зв'язків взаємодії 1. Лінійні, адміністративно-розпорядчі 2. Функціональні 3. Консультативні 4. Творчі	D. Мета створення 1. Координація діяльності моновиробництва 2. Координація діяльності диверсифікованого виробництва 3. Координація діяльності суб'єктів господарювання 4. Аналіз проблем розвитку 5. Реалізація цільової програми (цільових програм)
B. Характер зв'язків взаємодії 1. Жорсткі, формально визначені 2. Гнучкі, ситуативні	E. Функціональні обов'язки 1. Жорстко визначені інструкціями 2. Позначено напрямки діяльності (мета проблеми) 3. Виконавські функції
C. За складністю 1. Прості (моноструктури) 2. Складні (конгломератного типу)	F. За ступенем централізації 1. Централізовані 2. Децентралізовані 3. Комбіновані
	G. За часом існування 1. Постійні 2. Тимчасові

F(2); C(1) — децентралізовані або з незначною внутрішньої ієрархією структури, що характерно для виконання аналітичних функцій E(4); за часом існування є постійними, хоча за час їх існування цілі і завдання такої структури управління можуть змінюватися.

Для більш глибокого і якісного аналізу ОСУ необхідний аналіз інформаційних потоків всередині цієї структури.

Баланс потоків можливий у вигляді:

$$H(x)_{vx} + H(x)_{vn} = I + H(x)_{вих},$$

де $H(x)_{vx}$ — ентропійний потік на вході системи;

$H(x)_{\text{вн}}$ — додатковий ентропійний потік, що генерується самою організацією;

$H(x)_{\text{вих}}$ — ентропійний потік на виході;

I — кількість інформації (ототожнення ентропія).

Чим менше ентропійний потік на виході системи, тим більш виразно її стан, яке, безумовно, зберігає свою вірогідну природу, але скорочується число можливих станів. В цьому випадку критеріями ефективності управління є умови:

$$H(x)_{\text{вих}} \rightarrow \min; I \rightarrow \max.$$

Вибираючи критерії оцінки для різних планів, можна регулювати невизначеність стану контрольованого параметра. Чим вище задається точність, тим вище невизначеність процесу планування $H(x) \rightarrow \max$. Таким чином, для збереження контрольованого рівня невизначеності системи управління необхідно співвідносити перспективність плану з задається точністю вимірювання контрольованого параметра. Точніші вимірювачі — для оперативних планів і укрупнені — для перспективних.

Стосовно до ієрархії рівнів управління ОСУ, можна відзначити, що, чим більший обсяг ентропії ототожнюється в інформацію, тим вищі інтелектуальні якості цього рівня управління. Таким чином, можна уявити управління як єднання в різних пропорціях наступних складових:

— виконавська — характеризує здатність органу управління реалізувати прийняте рішення;

— інтелектуальна — виробляти ефективне рішення.

Таким чином, в ОСУ організацій, що здійснюють свою діяльність на основі реалізації програм і проєктів, необхідно виділяти функціональні підрозділи на відповідних рівнях управління і забезпечувати їх координацію (рис. 3.24).

Застосування універсальної моделі побудови складних ОСУ дозволяє внести уточнення в прийняті формулювання. Зокрема, дуже часто говорять про «проєктно-орієнтованих організаціях», однак, насправді, слід виділяти «програмно-орієнтовані» і, окремо, «проєктно-орієнтовані», в побудові ОСУ яких є істотні відмінності (рис. 3.25).

Площина $A(x, y, +z)$ відображає структуру управління організацією від першого керівника до функціональних відділів, які координують виконання функцій управління організації в цілому.

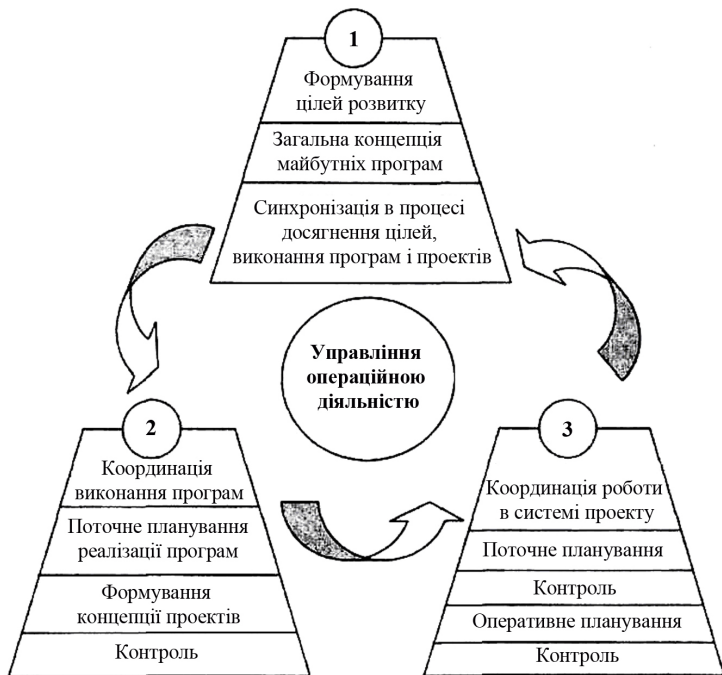


Рис. 3.24. Ієрархія функціональних блоків управління в роботі організації, орієнтованої на проект: 1 — формування стратегії розвитку; 2 — формування програм їх реалізації; 3 — формування проектів в складі програм по реалізації локальних цілей

Площина В ($x, 0, y$) — підсистема управління програмами. Матриця цій площині має розмірність $[s \times m]$. Функціональні групи цього рівня є об'єктами управління по відношенню до відповідних функціональних відділів організації (площину А), які виступають по відношенню до них як суб'єкти управління.

Площина С ($x, 0, -z$) — підсистема управління проектами. Перетин цими площинами здійснюється за кожною програмою C_j ($j = 1, 2, \dots, m$). Їх кількість відповідає кількості програм.

Площина D ($y, 0, -z$) — відображає структуру програм і проектів в їх складі в поточний момент часу. Наявність такого перетину дозволяє побачити стратегію організації (програми) та конкретні шляхи досягнення цілей шляхом реалізації проектів.

Структура програми перетворень в організації розробляється шляхом виявлення «точок конфлікту» — проблем у формуванні

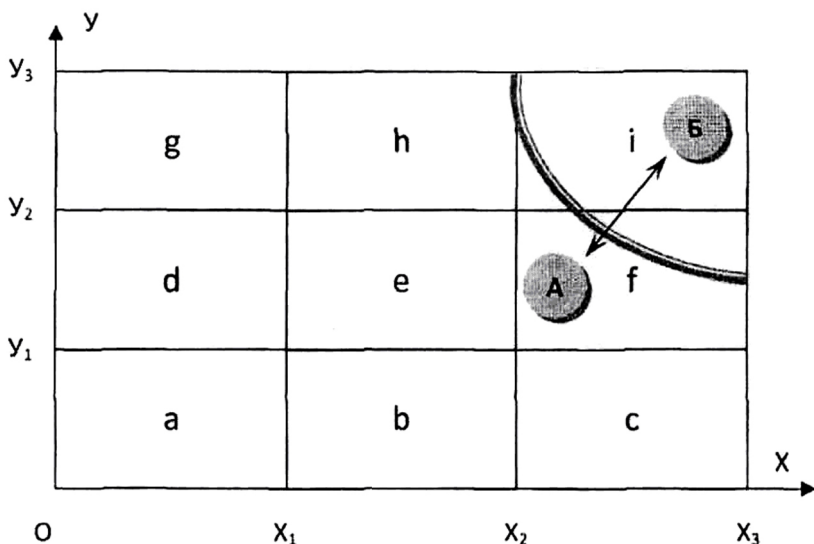


Рис. 3.26. Матриця нововведень

Вісь (ох) характеризує ступінь нововведень в зміні існуючої бізнес-моделі.

(ох₁) — нова бізнес-модель (БМ);

(х₁ — х₂) — модернізація існуючої БМ;

(х₂ — х₃) — близька до існуючої БМ.

Характерні зони в площині (х, о, у):

а — радикальні нововведення;

б — помірно радикальна, по БМ, і радикальна, за технологією;

с — радикальна, за технологією, і інкрементна, по БМ;

д — радикальна, по БМ, і помірно радикальна, за технологією;

е — наполовину радикальна;

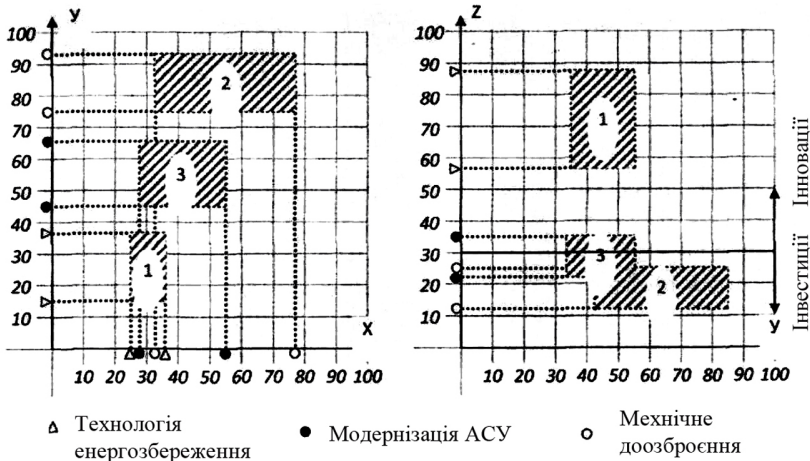
ф — помірно радикальна, за технологією, і інкрементна, по БМ;

г — радикальна, по БМ, і інкрементна, за технологією;

h — інкрементна, за технологією, і помірно радикальна, по БМ;

і — інкрементна.

В даний час широкого поширення набули матричні ОСУ в організаціях, що працюють за схемою управління проектами (рис. 3.27). Розмір такої матриці визначається кількістю проектів ($i = 1, 2, \dots, n$) і кількістю функціональних ланок ($k = 1, 2, \dots, l$), $[n \times l]$. Таким чином, при програмній орієнтації роботи організації система управління ускладнюється функціональним блоком формування програм і забез-



Мал. 3.27. Кількісне значення матриці нововведень

печення їх реалізації. Звичайно прийняте плоске зображення ОСУ втрачає наочність, то ж можна сказати і про спробу її аксонометричного зображення. Тому для збереження повноти інформації та наочності зручно представляти «об'ємну матрицю» у вигляді плоских проєкцій в тривимірних осях координат (x , y , z). Однак вичерпне рішення проблеми полягає в переході до технології середовища безперервного проектування засобами обчислювальної техніки.

Характерні зони дозволяють досить точно дати характеристику пропонованих нововведень за рівнем радикальності впливу на організацію.

На основі експертних оцінок, за 100-бальною шкалою, можна проаналізувати інноваційні якості кожного з обраних варіантів нововведень.

На осі (oz) відкладають рівень ефективності нововведень. Це може бути, зокрема, додаткова вартість організації, що купується в результаті реалізації даного варіанту, або додаткова вартість капіталу організації, по відношенню до середньоринкової.

Так, варіант впровадження технології енергозбереження (зона 1) накриває зони $[b, e]$ і, здебільшого, відповідає зоні помірно радикальної, по БМ, і радикальною, за технологією. Безумовно, такий варіант відноситься до категорії інноваційних.

Можливий варіант модернізації ОСУ (зона 2), здебільшого, покриває зону $[i]$, відповідає інкрементного рівню нововведення і відноситься до інвестиційної категорії.

Можливий варіант технічного доозброєння (зона 3), здебільшого, покриває зону [e], відповідає, наполовину, радикальному рівню і містить елементи інноваційного якості.

Таким чином, аналіз дозволяє сформувати варіанти стратегії розвитку організації — нововведення, — ранжувати їх за значимістю, що може бути враховано при складанні календарного плану черговості їх реалізації.

Наукове значення проекту:

— вдається скласти таблицю класифікаційних ознак і чинників, властивих інвестиційним проектам інноваційної діяльності, що дозволяє ідентифікувати кожен проект по його індивідуальних якостей, з оптимізацією його вартості;

— можливо тривимірне уявлення інновацій у вигляді матриці, яка дозволяє визначити не тільки тип інновації, а й величину інноваційного ефекту, що важливо при оцінці обсягу інвестицій кожної програми і складових її проектів;

— складання схеми організаційного управління проектно-орієнтованої організації на основі ієрархії цілей, що реалізуються в проектах і програмах, робить можливим подальший розвиток матричної структури управління організацією, підвищуючи його ефективність;

— врахування положень теорії ентропійних процесів в системі управління, в частині оцінки повноважень рівнів і ланок управління в організації по інтелектуальному потенціалу прийнятих рішень, дозволяє якісно розробити вимоги до структур управління та кваліфікаційним рівнем управлінського персоналу;

— реалізується методичний підхід до оцінки реального інноваційного ефекту при організації та плануванні інноваційних нововведень за відхиленнями реальних значень показників ефективності від трендових, побудованих по тенденції зміни за попередні періоди.

Практичне значення проекту:

— теоретичні та методологічні положення проектування доводяться до рівня розробки конкретних методик, рекомендацій формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю проектно-орієнтованих організацій;

— на основі аналізу результатів виробничо-господарської діяльності організації виявляються «вузькі місця», що знижують конкурентоспроможність і формулюються основні положення програми нововведень, визначаються бюджет програми, розраховуються очікувані показники ефективності її реалізації;

— визначаються рекомендації щодо адаптації існуючої організаційної структури управління до умов управління програмами і проектами;

— результати проектування можуть бути використані в системі управління інноваційною діяльністю на основі інвестиційних проектів.

Поточний стан системи управління вимагає рішучих і вольових дій людей, здатних взяти на себе відповідальність за, здавалося, безнадійну справу. Саме такі люди додають суспільству духу, повертають нації гідність і гордість, схилиють в свою користь чашу терезів у боротьбі з противниками, які переважають чисельністю і ресурсами. Еліта нації видобуває майбутнє в боротьбі. Причина ж усіх проблем лежить саме в невідповідності української еліти своєї місії і тим завданням, які поставив час.

Творчі люди протистоять безсилля нації тим, що творять не завдяки, а всупереч обставинам. Ось красномовний приклад, який підтверджує винятковість творчого духу українців. В Internet існує таке явище як Wikipedia (Вікіпедія) — багатомовна інтелектуальна «on line» — енциклопедія, — яка безперервно поповнюється все новими і новими статтями на 282 мовах. Так ось, українська Вікіпедія на сьогоднішній день є другою, після китайської, за темпами свого приросту. Іншої такої інтелектуальної по духу нації немає — китайці — не береться до уваги, оскільки беруть чисельністю населення. Повсюдним стало у нас явище другої вищої освіти, а соціальне замовлення вже диктує нову потребу — кандидатські дисертації. Саме тому ми Никодим не впишемо в «Болонську» систему освіти, яка вихолощує широту кругозору і формує безініціативність виконавців.

Реалізація інноваційно-інвестиційного механізму впровадження технологій повинна спиратися на організаційну структуру. Ефективне впровадження інноваційної технології можливо тільки в моделі інноваційного бізнесу, що підтримує наукові дослідження. У світовій практиці така модель отримала назву R&D (research and development, дослідження і розвиток). Основним змістом діяльності створеного R&D-центру є сприяння підприємству і інтегрованою в нього науково-дослідницької структурі у виробництві максимально наукомісткої, а значить, конкурентоспроможної і високорентабельної продукції. У розвинених країнах лівова частка інновацій народжується як результат такого роду інтеграції: в США — 72,6%, в Японії — 78,5%. Аналогічну концепцію ми могли б запропонувати будь-якій зацікавленій партнеру, позбавленому техноло-

гічної підтримки ззовні. Світова практика управління така, що ніколи, ні за яких умов технології, що мають світовий рівень, що не піддаються іншій стороні, тому що нікому не потрібні конкуренти. Купити сировину — можливо; організувати поставки продуктів, товарів — теж можливо, хоча і складніше. Можна поставити навіть обладнання — але технології — ніколи. Втім, якщо не організувати спільний R&D-центр.

У повному обсязі ці питання зможемо вирішувати і ми.

Так, вже зараз можливо патентування пакета винаходів, можливо оформлення та наукових відкриттів.

Список використаних джерел

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 384 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Аспекты управления инновациями проектно-ориентированных организаций: монография / Млодецкий В.Р., Тянь Р.Б., Ткаченко В.А. и др.; под ред. Тянь Р.Б., Ткаченко В.А. – Днепропетровск: Монолит, 2012. – 241 с.
4. Астафьев Б.А. Алгоритм эволюции / Б.А. Астафьев. – М.: Институт холодинамики, 2010. – 440 с.: илл.
5. Афонин И.В. Инновационный менеджмент / И.В. Афонин. – М., 2005.
6. Барило В.С. Анализ содержания инновационного процесса с учетом перехода Украины к инновационной модели экономического развития / В.С. Барило // Севастопольский национальный технический университет. – 2008. Вестник СевГТУ. – Вып. 92. – С. 54–61.
7. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество / Д. Белл; пер. с англ. – М.: Академия, 1999. – 578 с.
8. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия / Л.П. Белых, М.А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.
9. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента., Т. 1.2, – К.: Ника-Центр, 1999. – 317с.
10. Богиня Д.П. Социально-демографические аспекты формирования трудового потенциала населения Украины // Етніонаціональний розвиток в Україні та стан української етнічності в діаспорі: сутність, реалії, конфліктності, проблеми та прогнози ХХІ століття / Д.П. Богиня. – Київ, Чернівці, 1997. – 350 с.
11. Брунман В.Е. Методология имитационного моделирования бизнес-процессов в целях превентивного управления предпринимательскими рисками / В.Е. Брунман, А.В. Кузнецов, Б.А. Кунин, А.В. Поскряков // Управление финансовыми рисками. 2007, № 2.
12. Булгаков С.Н. Философия хозяйства / С.Н. Булгаков. – М.: Нов. технологии, 1999. – 367 с.
13. Буркинський Б.В. Специфічні домінанти стратегії стійкого регіонального розвитку / Б.В. Буркинський, С.К. Харічков // Економіка пром-сті. – 2002. – № 3. – С. 24–28.

14. Бутко Н. Проблемы реализации инновационной модели развития экономики на региональном уровне / Н. Бутко // Экономика Украины. – №11. – 2002. – С.11-17.
15. Бутнік-Сіверський О. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект // Інтелектуальний капітал. – 2002. – №1. – С. 16-27.
16. Гальчинський А.С. Методологічні основи аналізу циклічного розвитку / А.С. Гальчинський // Дослідження міжнародної економіки: збірник наукових праць. – 2009. – № 63. – С. 142–169.
17. Гапоненко АЛ. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал: Учебник / АЛ. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М., 2008.
18. Геєць В.М. Політична і економічна реформи. Питання син хронізації / В.М. Геєць // Економіка і прогнозування. – 2001. – № 4. – С. 9–24.
19. Гринева И.В. Количественный анализ основных фондов инновационного предприятия // Бюллетень финансовой информации. – 2005. – № 11-12(126-127).
20. Гросфелд Т. Логика открытых инноваций: создание стоимости путем объединения сетей и знаний / Т. Гросфелд, Т. Роланд // Форсайт. – 2008. – № 1(5).
21. Деревянка Ю.Д. Не догонять прошлое, а создавать будущее / Ю.Д. Деревянка // Национальные проекты. – 2007. – № 3 (10).
22. Елизаров Ю. Предпринимательство и инновационная деятельность / Ю. Елизаров // Финансовый бизнес. – 2001. – № 12. – С. 34–40.
23. Жук М.В. Розміщення продуктивних сил і економіка регіонів України: Підручник / М.В. Жук. – К.: Кондор, 2004. – 296 с.
24. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.
25. Запоточний І.В., Захарченко В.І. Державне регулювання регіональної економіки / За заг. Ред. д.е.н., проф. Захарченка В.І. – Харків - Львів - Одеса: ТОВ “Одеса”, 2003р. – 592 с.
26. Ильин И.В. Эволюционная глобалистика (концепция эволюции глобальных процессов) / И.В. Ильин, А.Д. Урсул. – М.: Изд-во МГУ, 2009. – 232 с.
27. Индикаторы инновационной деятельности: 2009: Стат. сб. – М., 2009.
28. Индикаторы науки: 2009: Стат. сб. – М., 2009.
29. Инновационное развитие – основа модернизации экономики России! Нац. докл. – М., 2008.

30. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Под ред. В.М. Аныпина., А.А. Дагаева.– М.: Дело, 2003.– 528с.
31. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы / В.Л. Иноземцев.– М.: Логос.– 2000.– 147 с.
32. Капица С.П. Модель роста населения Земли и предвидение будущего цивилизации / С.П. Капица // Свободная панель – XXI.– 2002.– № 8 (1522).
33. Карась А.Ф. Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях і некласичних інтерпретаціях / А.Ф. Карась. – К. – Львів, 2004.– 520 с.
34. Киселев В.Н. Инновационная политика и национальные системы Канады, Великобритании, Италии, Германии и Японии / В.Н. Киселев, Д.А. Рубвальтер, О.В. Руденский // Информационно-аналитический бюллетень ЦИСН.– 2009.– № 6.– С. 1–71.
35. Клебанова Т.С. Математические модели трансформационной экономики / Т.С. Клебанова и др.– Х: «ИНЖЕК», 2004.– 320 с.
36. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры / Н.Д. Кондратьев, Д.И. Опарин // Проблемы экономической динамики / Ред. кол. Абалкин Л.И. и др.– М.: Экономика, 1989.– 526 с.
37. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Н.Д. Кондратьев.– М.: Экономика, 2002.– 768 с.
38. Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании / К. М. Кристенсен.– М.: Альпина Бизнес Бук.– 2004.– 237 с.
39. Крупка М. І. Фінансове - кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України.– Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2001.– 608с.
40. Кузнецов А.Ю. Основы менеджмента / А.Ю. Кузнецов, В.И. Подлесных.– СПб.: ОЛБИС, 1998.– 191 с.
41. Кузык Б.Н. Цивилизации: теория, история, диалог, будущее: в шести томах / Б.Н. Кузык, Ю.В. Яковец.– М.: Институт экономических стратегий, 2006–2009.– 399 с.
42. Лебедева И.М. Культура и инновации / И.М. Лебедева, Е.Г. Ясин // Форсайт.– 2009.– № 2(10).
43. Лидбитер Ч. Мы – думаем: массовые инновации, немассовое производство / Ч. Лидбитер; пер. с англ. А.В. Захарова.– М., 2009.
44. Лысенко Ю.Г. Экономическая кибернетика / Ю.Г. Лысенко и др.– Донецк: ДонГУ, 1999.– 397 с.

45. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты / В.И. Ляшенко.– Донецк: ДонНТУ, 2006.– 668 с.
46. Макаренко І.П. Макроекономічні умови формування та управління розвитком НІС:: монографія / І.П. Макаренко; Ін-т еволюц. економіки.– К.: Інтертехнологія, 2009.– 319 с.
47. Малое предпринимательство Китая // Электронный ресурс – режим доступа: http://www.giac.ru/content/document_r_FF20EE9E-95A1-4AE4-B82D-C78A192FDA64.html
48. Маслоу А.Г. Психология бытия / А.Г. Маслоу.– М.: «Рефл-бук» – К.: «Ваклер», 1997.– 304 с.
49. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития.– Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003.–288 с.
50. Мельник Л.М. Концептуальные основы развития.– Сумы: Сиверщина, 1999.– 145 с.
51. Мельник С.В. Інституційно-інноваційна модель досягнення збалансованості пропозицій освітніх послуг до потреб національного та регіональних ринків праці / С.В. Мельник // Науковий вісник національного гірничого університету.– 2006. № 4.– С. 5–9.
52. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.– М.: Издательство «Дело», 1997.– 704 с.
53. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.– М.: ДЕЛО, 1998.– 800 с.
54. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал.– СПб.: Питер, 2001.– 567 с.
55. Морозов, Ю.П. Инновационный менеджмент / Ю.П. Морозов.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.– 345 с.
56. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. – 474 с.
57. Нельсон Р.Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р.Р. Нельсон, С.Дж. Уинтер.– М.: Дело, 2002.– 536 с.
58. Нестеров А.В. Инновации: системный подход / А.В. Нестеров / Компетентность.– 2007.– № 6(47).– С. 3–13.
59. Нопака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций и японских фирмах / И. Нопака, Х. Такеучи; пер. с англ.– М., 2003.
60. Попов Г.Г. Национальное экономическое развитие в условиях глобализации: Фридрих Лист vs классическая школа / Г.Г. Попов // Экономический вестник Ростовского государственного университета.– 2007.– Т.5.– № 4.– С. 71–85.

61. Портер М. Конкуренция / М. Портер.— М.: Издательский дом Вильямс, 2005.— 608 с.
62. Посельський В. Європейський Союз: інституційні основи європейської інтеграції / В. Посельський; Передмова Жустен Норбер.— К.: Смолоскип, 2002.— 166 с.
63. Пригожин И. Время, хаос, квант / И. Пригожин, И. Стенгерс.— М.: Прогресс, 1994.— 268 с.
64. Райзберг Б.А. Программно-целевое планирование и управление / Б.А. Райзберг, А.Г. Лобко.— М.: ИНФРА-М, 2002.— 428 с.
65. Ринкова трансформація економіки України: теорія, практика, перспективи Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 24–25 жовтня 2003 р.— Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2003.— 350 с.
66. Рогоза М.Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації / М.Є. Рогоза.— Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005.— 281 с.
67. Российский статистический ежегодник.— М., 2009.
68. Рубцов С.В. К вопросу о построении общей теории менеджмента / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом.— 2000.— № 6 (19).— С. 14–21.
69. Рубцов С.В. Исследование операций – методология научного менеджмента. Что такое современный научный менеджмент / С.В. Рубцов // БОСС (Бизнес: организация, стратегии, системы).— 2000.— № 11.— С. 48–51.
70. Руткевич М.Н. О понятии интеллектуального капитала и способах его измерения / М.Н. Руткевич, В.К. Левашов // Науковедение.— 2000.— № 1.
71. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто.— М.: Прогресс, 1990.— 295 с.
72. Симагути М. Эпоха системных инноваций / М. Симагути; Пер. с яп. М.Б. Черная.— М.: Миракл, 2006.— 248 с.
73. Скударь Г. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти.— К.: Наук. думка, 1999.— 495 с.
74. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит.— Кн. I–III.— М., 1993.
75. Соловьев В.П. Инновации в контексте рыночных отношений: Ожидания и реальность / В.П. Соловьев // Динамика инноваций: монография / под ред. В.И. Супруна.— Новосибирск: ФСПИ «Тренды», 2011.— С. 174–190.

76. Суименко В. Интеллект и действие // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2007. – № 1. – С. 168-177.
77. Тараненко І. В. «Діалектичний» підхід до трактування інновацій як підґрунтя для вдосконалення інноваційної політики України / І. В. Тараненко // «Економічний вісник університету»: зб. наук. пр.– Переяслав-Хмельницький: ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ ім. Г. Сковороди». – 2011. – Вип. 16/1. – С. 323–328.
78. Тараненко І. В. Інновації та освіта в глобальній економіці знань: монографія / І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська, О.В. Дашевська. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2012. – 280 с.
79. Теорія проектування великих самокерованих соціально-економічних систем: наук.–концепт. альм. у 5 т. – Дніпропетровськ: Монолит, 2013. – Том 3: Системність на полі невизначеності у складних саморегулюючих соціально-економічних системах / В.А. Ткаченко, Б.І. Холод, В.М. Ключко та ін.; за наук. ред. д.е.н., академіка АЕН України, проф. В.А. Ткаченко. – 243 с.
80. Теорія проектування великих самокерованих соціально-економічних систем: наук.–концепт. альм. у 5 томах. – Дніпропетровськ: Монолит, 2013. – Том 4: Економічно-генетична теорія якості управління у складних саморегулюючих соціально-економічних системах: монографія / С.В. Грушевський, В.М. Ключко, К.В. Кухтін та ін.; за наук. ред. д.е.н., академіка АЕН України, проф. В.А. Ткаченко. – 272 с.
81. Теорія проектування великих самокерованих соціально-економічних систем: наук.–концепт. альм. у 5 т. – Дніпропетровськ: Монолит, 2013. – Том 5: Програмно-орієнтоване управління у складних саморегулюючих соціально-економічних системах: монографія / В.А. Ткаченко, О.В. Ткаченко, С.Б. Холод; за наук. ред. д.е.н., академіка АЕН України, проф. В.А. Ткаченко. – 192с.
82. Технологічний імператив розвитку інтелектуального потенціалу України: наук.–концепт. альм.: у 7-ми кн. – Дніпропетровськ: Монолит, 2009. – Кн. 1: Концепція розвитку технологічного потенціалу України / За наук. ред. д.е.н., проф. В.А. Ткаченко. – 319 с.
83. Технологічний імператив розвитку інтелектуального потенціалу України: наук.–концепт. альм.: у 7-ми кн. – Дніпропетровськ: Монолит, 2010. – Кн. 4: Ініціативна інтелектуальна творча діяльність в основі розвитку / В.А. Ткаченко, Б.І. Холод, М.Є. Рогоза та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. В.А. Ткаченка. – 359 с.

84. Ткаченко В.А. Интеллектуальный потенциал в основе сенсационных стратегий / В. А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу.– 2007.– № 2 (8).– С. 107–116.
85. Ткаченко В.А. Епістемологічний скептицизм в основі економічної політики в Україні: монографія / В.А. Ткаченко.– Дніпропетровськ: Монолит, 2014.– 264 с.
86. Ткаченко В.А. Интеллектуальный потенциал в основе розвитку виробничих сил і виробничих відносин / В.А. Ткаченко.– Дніпропетровськ: ДУЕП, Монолит, 2008.– 274 с.
87. Ткаченко В.А. Непередбачуваний корпоративний світ в умовах невизначеності: монографія / В.А. Ткаченко.– Дніпропетровськ: Монолит, 2014.– 260 с.
88. Ткаченко В.А. Основы фізичної економіки / В.А. Ткаченко.– Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2005. – 235 с.
89. Ткаченко В.А. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития / В.А. Ткаченко и др.; Под общ. и науч. ред. проф. Ткаченко В.А.– Дніпропетровськ: ДУЭП, Монолит, 2008.– 476 с.
90. Ткаченко В.А. Соціально-економічна еволюція структурних зрушень в економічних системах: монографія / В.А. Ткаченко.– Дніпропетровськ: Монолит, 2008.– 256 с.
91. Ткаченко В.А. Философия создания нового механизма регулирования экономики / В.А. Ткаченко, Б.И. Холод, С.Н. Войт, С.В. Екимов // Економіка: проблеми теорії та практики.– Дніпропетровськ, ДНУ.– 2000.– Випуск 28.– С.27–44
92. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации: Пер. с англ.– М.: Банки и биржи, 1998.– 576 с.
93. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Уч. для вузов–9-е издание–М.: ИНФРА-М, 2000.– 412 с.
94. Тоффлер Э. Метаморфозы власти / Э. Тоффлер: пер. с англ.– М.: ООО «Издательство АСТ», 2003.– 669.
95. Тоффлер Э. Третья волна / Э. Тоффлер; пер. с англ.– М.: АСТ, 2010.– 784 с.
96. Тренажерные комплексы и тренажеры. Технологии разработки и опыт эксплуатации / В.Е. Шукшунов, В.В. Циблиев, С.И. Потоцкий и др. – М., 2005.
97. Тэйлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Серия : Классики менеджмента. Вып.1.– Москва: Контроллинг, 1991.– 104 с.

98. Тюхтин В.С. Диалектика познания сложных систем / В.С. Тюхтин.— М.: Мысль, 1988.— 316 с.
99. Уорен М. Классики менеджмента: Бизнес-класс.— СПб.: ИД Питер, 2001.— 1168 с.
100. Управление—это наука и искусство. А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд—М.: Республика, 1992.— 351 с.
101. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой.— М.: Книгописная палата, 2002.— 264 с.
102. Фридман А. Л, Основы объектно-ориентированной разработки программных систем.— Москва: Финансы и статистика, 2000.— 192 с.
103. Хайдеггер М. Бытие и время / М. Хайдеггер; Пер. с нем. В.В. Бибихина.— Харьков: «Фолио», 2003.— 503 с.
104. Ходжеттс Р. Менеджмент: теория, процесс и практика управления. Гл. 13. Современная теория мотивации: Пер. с англ. Всесоюзный центр перво-дов.— С-61638. 27.09. 89.— 67 с.
105. Холод Б.И. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития: монографія / Б.И. Холод, В.А. Ткаченко, Р.Б. Тянь, С.И. Чимшит, А.И. Щукин.— Днепропетровск: ДУЭП, Монолит, 2008.— 292 с.
106. Холод С.Б. Бізнес-модельювання в складних саморегулюючих соціально-економічних системах / С.Б. Холод // IX Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji “Perspektywiczne opracowania sNę nauk i technikami— 2013”. Volume 7.— Ekonomiczne nauki. Przemysł. Nauka i studia.— Str. 63–65.
107. Холод С.Б. Економічні аспекти управління проектуванням програмних продуктів / С.Б. Холод, О.С. Захарова // Економіка: проблеми теорії та практики.— Д.: ДНУ, 2006.— Вип. 213, VI.— С. 1440–1450.
108. Холод С.Б. Управління інноваційним розвитком на мезорівні: монографія / С.Б. Холод; за наук. ред. д.е.н., проф., акад. АЕН України В.А. Ткаченка.— ДУАН, Монолит, 2015.— 360 с.
109. Царев В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций / В.В. Царев.— СПб.: Питер, 2004.— 464 с.
110. Цопа Н.В. Оценка развития промышленных предприятий: [монография] / Н.В. Цопа // НАН Украины. Ин-т экономики промышленности.— Донецк-Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2009.— 184 с.
111. Четкина Я.С. Управление проектами реструктуризации предприятий / Я.С. Четкина. // Наукові праці.— ДонНТУ, Донецьк.— 2002.— С.65–69.

112. Чимшит С.И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем: монография / С.И. Чимшит.– Днепропетровск: Монолит, 2008.– 362 с.
113. Чухно А. Интеллектуальный капитал: сущность, формы и закономерности развития // Экономика Украины. – 2002. – №11. – С.48-55.
114. Чухно А.А. Соотношение индустриального и постиндустриального типов развития / А.А. Чухно // Социально-экономические проблемы информационного общества.– Сумы: Университетская книга, 2005.– С.88–119.
115. Экк К. Д. Знание как новая парадигма управления / К. Д. Экк // Проблемы Теории и Практики Управления, 1998, N 2, 2–14.
116. Экономические методы управления: Монография / Н. Г. Чумаченко, Д.Д. Данилов, В. К. Мамутов и др.– К.: Наукова думка, 1996.– 296 с.
117. Экспертно-рейтинговая оценка выбора управленческих решений / В.А.Ткаченко, С.Б. Холод, С.В. Грушевский, И.Н. Мухин / / Академічний огляд.– 2013.– № 2(39).– С. 111–119.
118. Яккока Л. Карьера менеджера / Л. Яккока; пер с англ.– М.: Прогресс, 1991.– 384 с.
119. Ясин Е.Г. Российская экономика: истоки и панорама рыночных реформ: курс лекций / Е.Г. Ясин.– М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2002.– 429 с.
120. Boyer R. Coherence, Diversity, and the Evolution of Capitalism - The Institutional Complementarity Hypothesis // Evolutionary and Institutional Economic Review. – 2005. – Vol. 2, N 1. – P. 43-80.
121. Chesbrough H.W. New Puzzles and New Findings: In Open Innovation: Researching a New Paradigm / Ed. by H.W Chesbrough, W. Vnhaverbeke, J. West. Oxford. 2006.
122. Chesbrough H.W. Open innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, 2003.
123. Covin B., Stivers T. Knowledge Management in Small Canadian and US Firms: Preliminary Review of Business Practices. Kennesaw, 1999.
124. Davenport T.H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know Boston, 1998.
125. Ellet W. The Case Study Handbook: How to Read, Discuss and Write Persuasively about Cases. Boston, Massachusetts. 2007.
126. Enkel E., Gassman O., Chesbrough H. Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon // R&D Management. 2009. Vol. 39. N 4.

127. Global Economic Prospects: Managing Growth in a Volatile World // The World Bank.— 2012.— Vol. 5.— 162 p.
128. Global Risks 2012. Seventh Edition. An Initiative of the Risk Response Network // World Economic Forum.— 2012.— 64 p.
129. Hippel E. von. Democratizing Innovation. Cambridge, 2006.
130. Housing finance systems for countries in transition: principles and examples // Economic Commission for Europe.— New York: United Nations.— 2005.— P. 22.
131. Lakhani K., Jeppesen L.B. Getting Unusual Suspects to Solve R&D Puzzles // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. N. 5.
132. Lev B., Zarowing P. The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend them. N.Y., 1998.
133. Main Science and Technology Indicators. OECD Publishing, 2010.
134. Open Innovation: Researching a New Paradigm / Ed. by H. Chesbrough. W. Vanhaverbeke, J. West. Oxford, 2006.
135. Portee J., Sasieni M., Marks J., Ackoff R. The Use of Simulation as a Pedagogical Device // Management Science. 1966. Vol. 12. N 6.
136. Sharable Content Object Reference Model (SCORM) 2004. 3rd edition Documentation. Suite Release Date: 11/16/2006 (<http://www.adlnet.gov/scorm/index.aspx>)
137. Statistical Abstract of the US. Wash., 2005.— P. 735.
138. Stuart T.A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. L., 1997.
139. Surowiecki J. The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations. L., 2005.
140. Tidd J. A Review of Innovation Models / J. Tidd // Innovation Models. Discussion Paper 1.— Imperial College London, 2006.— P. 11–15.
141. Wiig K. Knowledge Management. Arlington, 1993.
142. World Economic Outlook: Rebalancing Growth, April 2010.— Washington, DC.: International Monetary Fund, 2010.— 224 p.
143. World Economic Outlook: Tensions from the Two-Speed Recovery: Unemployment, Commodities, and Capital Flows, April 2011.— Washington, DC.: International Monetary Fund, 2011.— 250 p.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА НЕВЕЛИКОМУ ЧИСЛІ НАУКОВО- ТЕХНІЧНИХ «АНКЛАВІВ»	21
РОЗДІЛ 2	
МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ — ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ	63
РОЗДІЛ 3	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	109
3.1. Методологічні аспекти аналізу ефективності нововведень	109
3.2. Механізм супроводу та впровадження інвестиційного проекту	134
3.2.1. Наше розуміння предмета необхідних послуг	134
3.2.2. Розробка системи стратегічного управління у форматі збалансованої системи показників ..	138
3.2.3. Роль консультантів у ході реалізації проекту	146
3.2.4. Інформаційні ресурси	146
3.2.5. Координатор від організації Клієнта ..	147
3.2.6. Конфіденційність	147
3.3. Проект оптимізації системи управління підприємством на прикладі ВАТ «Машинобудівний завод»	148
3.3.1. Цілі проекту	149
3.3.2. Методологія та план робіт за проектом	149
3.4. Комплексна діагностика Підприємства, постановка збалансованих показників (BSC) на прикладі ВАТ «Машинобудівний Завод»	161
3.5. Аналіз системи фінансового управління	177
3.6. Аналіз системи управління персоналом	188
3.7. Методологія проектування інноваційних програм та інвестиційних проектів	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	213

Наукове видання

ВОЙТ Сергій Миколайович
ТКАЧЕНКО Володимир Андрійович
ХОЛОД Борис Іванович

КОНЦЕПТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Монографія

Технічний редактор *В.В. Олешкевич*

Підписано до друку 00.00.16. Формат 60х84/16.
Папір друкарський. Гарнітура таймс. Ум.друк.арк. 00,00.
Обл.-вид.арк. 00,00. Тираж 300 прим. Вид. № 188. Зам. № 11/022.

Видавець і виготівник ПП «Монолит»
49038, м. Дніпропетровськ, вул. Ленінградська, 56.
Тел.: (0562) 340-873, E-mail: monolit97@i.ua

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 273 від 08.12.2000