

УДК 005.591.6  
ББК 65.291.55  
Р 64

*Рецензенти*

**Г. Г. Савіна**, д.е.н., проф.  
(Херсонський національний технічний університет)

**Н. С. Краснокутська**, д.е.н., проф.  
(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)

**А. П. Гречан**, д.е.н., проф.  
(Національний транспортний університет)

*Автори*

**Л. О. ЛІГОНЕНКО**, д.е.н., проф. (7.1–7.3); **О. І. ГАРАФОНОВА**, д.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **Т. В. ОМЕЛЬЯНЕНКО**, д.е.н., доц. (5.1–5.3); **С. М. СОБОЛЬ**, к.е.н., проф. (9.1–9.3); **З. Є. ШЕРШНЬОВА**, к.е.н., проф. (2.1, 2.3–2.4); **В. М. БАГАПЬКИЙ**, к.е.н., доц. (2.1); **Д. О. БАРАБАСЬ**, к.е.н., доц. (6.1–6.2); **Н. Ю. БУТЕНКО**, к.е.н., доц. (4.1–4.2); **І. І. ВІННИКОВА**, к.е.н., доц. (7.4); **М. В. ВОЛОДЬКІНА**, к.е.н., доц. (6.4); **В. О. ДАНИЛЮК**, к.е.н. (11.1–11.3); **М. Ю. КУЖЕЛЬ**, к.е.н., доц. (12.2); **Ю. О. ЛАЗАРЕНКО**, к.е.н. (9.1–9.3); **Д. С. ЛІФІНЦЕВ**, к.е.н., доц. (4.4); **Т. О. СОБОЛЕВА**, к.е.н., доц. (1.1–1.4); **А. В. ОСОКІНА**, к.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **А. Є. ЧЕРПАК**, к.е.н., доц. (10.1–10.3); **О. В. ШАТІЛОВА**, к.е.н., доц. (2.2); **О. В. ЩЕРБИНА**, к.е.н., доц. (9.4); **А. А. СВИНЧУК**, асист., к.е.н. (12.1); **Ю. М. БУРЛАКОВА**, асист. (4.3); **О. Б. ГРАЖДАН**, асист. (6.3); **С. В. МАРЧУК**, асист. (7.4); **А. В. ПРОХОРОВА**, асист. (12.3); **Т. П. ЩЕКІНА**, асист. (12.3).

*Рекомендовано до друку Вченою Радою КНЕУ  
Протокол № 3 від 29 вересня 2016 р.*

**Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці** : [Електронний ресурс]. — монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов, Т. В. Омеляненко та ін.]. — К. : КНЕУ, 2017. — 440 с.  
ISBN 978-966-926-149-6

У монографії висвітлено науково-методологічні засади розбудови системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій. Зокрема, розкрито пріоритетні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах; обґрунтовано концептуальні положення формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій; викладено зміст управління змінами як провідної методології впровадження інновацій. Висвітлено теоретико-методичні основи розвитку окремих функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки, таких як управління знаннями, операційного менеджменту, антикризового управління, управління якістю та управління конкурентоспроможністю. Подано авторські розробки, присвячені проблематиці вдосконалення управління інноваційною діяльністю суб'єктів малого бізнесу, корпоративного управління, управління технічним розвитком промислових підприємств; розкрито особливості інноваційних організаційних форм підприємницької діяльності.

Монографія стане в нагоді студентам, слухачам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів менеджерського спрямування, а також фахівцям-практикам, які опікуються проблематикою вдосконалення управління бізнес-організаціями.

УДК 005.591.6  
ББК 65.291.55

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов,  
Т. В. Омеляненко та ін., 2017  
© КНЕУ, 2017

ISBN 978-966-926-149-6

# ЗМІСТ

---

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Вступ</b> .....                                                                                                             | 6   |
| <b>ЧАСТИНА I. Розбудова системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій</b>                                       |     |
| <b>Розділ 1. Розвиток системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах</b> .....                                 | 8   |
| 1.1. Концепція відкритих інновацій — нова парадигма управління інноваційною діяльністю .....                                   | 8   |
| 1.2. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах .....                                 | 15  |
| 1.3. Організаційні інструменти активізації інноваційної діяльності на підприємствах .....                                      | 23  |
| 1.4. Мотиваційні інструменти стимулювання розробки та впровадження інновацій .....                                             | 28  |
| <b>Розділ 2. Формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій</b> .....                | 35  |
| 2.1. Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій .....                     | 35  |
| 2.2. Стратегічна гнучкість бізнес-організацій: сутність та роль в системі управління стратегічним розвитком .....              | 51  |
| 2.3. Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес-організації. . | 62  |
| 2.4. Новітні інструменти організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком .....                    | 77  |
| <b>Розділ 3. Управління змінами як методологія впровадження інновацій у діяльність бізнес-організацій</b> .....                | 99  |
| 3.1. Активатори процесу здійснення змін в бізнес-організаціях .                                                                | 99  |
| 3.2. Механізм здійснення процесу змін в бізнес-організаціях . . .                                                              | 112 |
| 3.3. Методологічні основи інкорпорації управління змінами в систему стратегічного управління бізнес-організаціями .....        | 117 |
| 3.4. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів як пріоритетні напрями змін .....                                        | 126 |
| 3.5. Методичні засади оцінки ефективності впровадження змін у бізнес-організаціях. ....                                        | 131 |
| <b>ЧАСТИНА II. Розвиток функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки</b>           |     |
| <b>Розділ 4. Формування системи управління знаннями в бізнес – організаціях</b> .....                                          | 147 |
| 4.1. Концептуальні засади управління знаннями в бізнес — організаціях в умовах інноваційної економіки. ....                    | 147 |

# Розділ 2

## ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

### **2.1. *Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій***

Публікації у вітчизняних та іноземних фахових виданнях свідчать про неослабний інтерес до стратегічного управління, яке залишається ключовим фактором успіху провідних організацій світу, оскільки забезпечує розвиток організацій у довгостроковій перспективі. Україна за останні роки проходить спресовані у часі основні етапи становлення та розвитку інноваційної економіки, які у країнах з ринковою економікою досягали принаймні кількох десятків років. Це означає, що суб'єкти господарювання мають опановувати методи поєднання інструментів інноваційного розвитку з принциповими положеннями стратегічного управління, де головне місце належить інноваційним стратегіям. Сьогодні всі визнають, що стратегія, яка є провідним інструментом стратегічного управління, — складний феномен, котрий потребує для свого обґрунтування та виконання формування відповідних підсистем стратегічного управління, спрямованих на досягнення визначених цілей розвитку. Вони часто різноспрямовані, іноді конфліктують одна з одною, однак теорія та практика сформувала деякі заходи, що дозволяють у цих складних умовах досягати необхідних результатів. Окремо слід зазначити, що стратегічне управління для одержання очікуваних результатів не може використовуватися лише зрідка, тоді, коли треба негайним втручанням відреагувати на складність і прискорені темпи змін середовища. Ідеться про таку систему управління, яка б забезпечувала функціонування організації у стратегічному режимі, спрямованому на відтворення інновацій, використання їх для стійкого розвитку організацій у динамічному, турбулентному середовищі.

Виходячи з класичного визначення управління як процесу цілеспрямованого впливу на систему певного типу, орієнтованого на досягнення цілей, дослідимо особливості об'єкта, охарактери-

зувавши варіанти бажаних, можливих та необхідних параметрів цілей його розвитку для формування вимог до організаційно-економічних параметрів суб'єкта. У даному разі йдеться про об'єкт — «інноваційний розвиток», об'єктом буде система (підсистема) стратегічного управління. При цьому система управління складається з таких елементів, як методологія та методичні засади управління, процес, структура та інформаційно-технологічні засоби управління, які забезпечують формування впливу в суб'єкті управління (керуючий підсистемі), планування, організації, мотивації та контролю цього впливу на об'єкт (керовану підсистему) для здійснення розвитку у визначеному напрямку. Розглянемо характеристики основних елементів.

В управлінській думці дуже рідко спостерігається наявність єдиного підходу до тлумачення тієї чи іншої категорії, не є винятком і така як «розвиток». Категорія «розвиток» — об'єкт усебічних досліджень науковців різного фаху. За найбільш узагальненим підходом під розвитком, як правило, розуміють невідворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальну властивість; у результаті розвитку виникає нова якість, стан об'єкта — його склад або структура<sup>24</sup>. Стосовно до соціально-економічних систем, до яких належать і ринково орієнтовані організації, ця категорія розглядається як процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, у результаті чого підвищуються її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування. Сучасні наукові школи досліджують численні концепції розвитку організацій, які обумовлюють багатоваріантність його типів, що різняться законами та механізмами формування, конфігураціями трендів на основі вияву відповідних рушійних сил. Так, зокрема, вирізняють: еволюційний та революційний, зовнішній та внутрішній, стійкий та дискретний, економічний, соціальний, організаційний, інноваційний, стратегічний та інші види розвитку. Визначившись із ключовими типами розвитку, зазначимо, що всі типи розвитку взаємозв'язані, більше того, є складниками один одного: економічний розвиток охоплює інноваційний та організаційний, останній може мати ознаки стратегічного організаційного розвитку тощо. На наш погляд, базовими класифікаційними ознаками різних типів розвитку є: характер цілей, на які спрямований роз-

---

<sup>24</sup> Советский энциклопедический словарь / Научно — редакционный совет: А.М. Прохоров (пред.). — М.: «Советская энциклопедия», 1989. — 1600 с.

виток; змістовні характеристики стратегій розвитку, механізми та рушійні сили розвитку.

Кожна бізнес-організація вибирає собі свій варіант розвитку, залежний від сукупності об'єктивних та суб'єктивних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. За умов, коли продуктивність праці в Україні становить 25–30 % продуктивності праці країн Євросоюзу, енергомісткість ВВП України у 2,6 раза перевищує середній рівень енергомісткості ВВП країн світу, а іноземний капітал уникає прямих інвестицій унаслідок високих ризиків, віддаючи перевагу кредитам (з початку 2005 р. сукупний обсяг прямих інвестицій зріс на 18 млрд дол., а зовнішній борг приватного сектору — на 42,8 млрд дол.), особливої актуальності набуває проблема інноваційного розвитку як економіки в цілому, так і кожного окремого підприємства. Це можливо тільки на засадах стратегічного підходу з урахуванням галузевих, регіональних і специфічних особливостей організаційно-правових форм суб'єктів господарювання, які мають втілюватись у відповідних системах управління.

Стратегічний підхід до інноваційного розвитку має низку переваг. Він заохочує керівників та інших спеціалістів мислити перспективно, веде до більш чіткої координації дій та рішень, які приймаються, установлює перспективні показники діяльності для наступного контролю, робить бізнес-організацію більш підготовленою до раптових змін. В основу інноваційного розвитку має бути покладена *комплексна стратегія інноваційного розвитку* (КСІР), що належить до типу забезпечувальних стратегій розвитку організації і являє собою комплекс локальних стратегій, які зорієнтовані на розробку та (або) впровадження інновацій різних типів у окремі продукти, бізнес-процеси, функціональні підсистеми бізнес-організацій, скерованих на досягнення визначених цілей інноваційного розвитку.

Обґрунтування КСІР передбачає широкий спектр моделей та методів, до яких належать статистичні, економічні, аналітичні, прогностичні, експертні тощо та похідні від них «матричні», графічні та змішані методи та моделі. Усі вони входять до *кореневої системи стратегічного управління* (КССУ). КССУ — сукупність заходів, засобів, моделей та методів, які мають загально-методологічний характер та можуть бути інтегровані в системи управління об'єктами будь-якого типу, без прив'язки до національних, галузевих і регіональних особливостей суб'єктів господарювання. Кожна організація має вибирати ті методи, що найбільше відбивають специфіку діяльності та етап (стадію) її

розвитку, а наявні компетенції та інформаційне забезпечення дають можливість їх використовувати.

КСІР може передбачати розробку та (або) впровадження всіх видів необхідних для розвитку конкретної бізнес-організації інновацій, а саме:

- ✓ технологічних, спрямованих на зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, зростання якості продукції та праці тощо;
- ✓ продуктових, результатом яких є нові конкурентні продукти, що підвищуватимуть якість життя споживачів, економічні результати діяльності організації тощо;
- ✓ соціальних, завдяки яким забезпечується підвищення привабливості праці, якості трудового життя тощо;
- ✓ організаційних, метою впровадження яких є зростання продуктивності праці, підвищення рівня керованості функціонування та розвитку організації, зменшення інерційності та втрат часу тощо.

На рис. 2.1 подано складові КСІР, тобто локальні стратегії, пов'язані з розробкою та (або) впровадженням різних типів інновацій в окремі функціональні підсистеми та бізнес-процеси організації.



Рис. 2.1. Складові комплексної стратегії інноваційного розвитку організації

Розробка цієї стратегії має здійснювати за тими самими технологічними заходами, як і решта комплексних стратегій, наприклад економічного, соціального, організаційного розвитку.

Розробка стратегічного набору КСІР організації передбачає такі необхідні етапи роботи<sup>25</sup>:

- аналіз середовища функціонування організації;
- створення необхідних баз стратегічних даних;
- прогнозування загальних тенденцій розвитку середовища загалом та окремих його «суботочень»;
- визначення місії, бачення та типу розвитку бізнес-організації (у даному разі — у царині інноваційного розвитку);
- обґрунтування стратегічних цілей розвитку та побудова «дерева цілей» (для визначення місця інноваційної стратегії в діяльності організації та забезпечення взаємозв'язку цільової орієнтації окремих складових КСІР);
- обґрунтування локальних інноваційних стратегій;
- балансування локальних інноваційних стратегій у межах відповідного стратегічного набору КСІР;
- визначення параметрів системи планування інноваційного розвитку, у тому числі системи планових документів (програми інноваційного розвитку, проектів як складників програми, системи стратегічних, поточних та оперативних планів різного типу);
- обґрунтування варіантів організаційного забезпечення системи управління інноваційним розвитком;

Зазначені комплекси робіт можуть агрегуватися чи дезагрегуватися залежно від особливостей організації та її оточення, а також вибору методів обґрунтування окремих складових стратегічного процесу.

Установлення цілей у загальному вигляді охоплює чотири обов'язкові етапи:

- 1) виявлення й аналіз тенденцій (на основі прогнозування), що можна спостерігати в середовищі функціонування організації;
- 2) визначення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»);
- 4) окреслення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем і виконавців як інструменту забезпечення їх виконання.

Обґрунтоване «дерево цілей» КСІР створює «цільовий каркас» організації, визначає місце кожного підрозділу в досягненні цілей розвитку (рис. 2.2).

---

<sup>25</sup> Шершньова З.Є. Організаційне забезпечення партнерства держави та корпорацій у виконанні державних інноваційних програм / Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету», Хмельницький, 2011, № 3, т. 2 (176), с. 152–156.

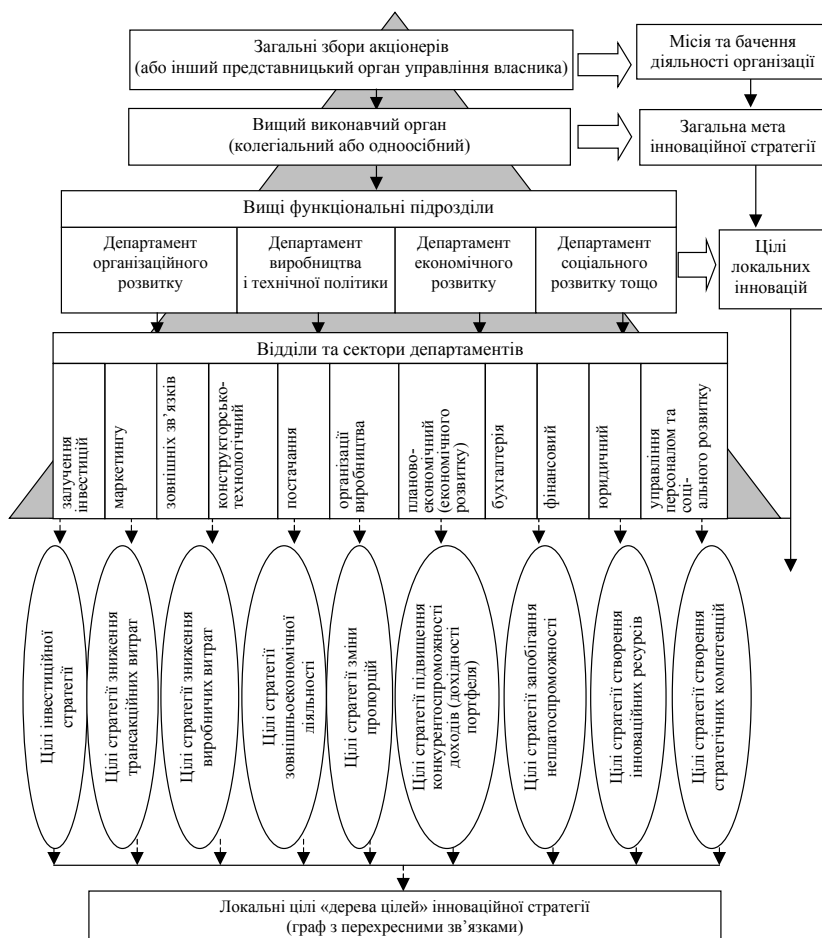


Рис. 2.2. «Дерево цілей» інноваційної стратегії АТ (умовний приклад)

Виходячи з вимог до цілей організації вони мають бути кількісно визначені та зорієнтовані в часі, тобто використання техніко-економічних показників та «кортежу переваг»<sup>26</sup> підвищує цільову

<sup>26</sup> «Кортеж переваг» — визначений в організації порядок досягнення цілей у певному плановому періоді. Обмеженість ресурсів підвищує роль застосування такого підходу. Цілі «другої» та «третьої» черги не виключаються з розгляду, а переносяться на наступний період. «Кортеж переваг» закріплюється у відповідному документі, що створює умови для контролю.



орієнтацію діяльності організації. Система цілей визначає головне призначення організації, її загальні і специфічні цілі, ранжирування з урахуванням можливих термінів і послідовності їх реалізації. Вибір стратегічної мети завжди пов'язаний з визначенням альтернатив, тобто з оцінкою того, чим потрібно і можна пожертвувати, щоб досягти цієї мети.

Виходячи з визначення стратегії як альтернативних варіантів досягнення мети наявність «дерева цілей» — передумова використання системного підходу до визначення та взаємозв'язку стратегій різних груп: продуктово-товарних (у даному разі — інновацій різних типів), ресурсних (забезпечення створення й упровадження інновацій, у тому числі за допомогою створення інноваційних ресурсів, наприклад інформаційних), функціональних стратегій, що мають увійти у збалансованому варіанті до стратегічного набору КСІР (рис. 2.3).

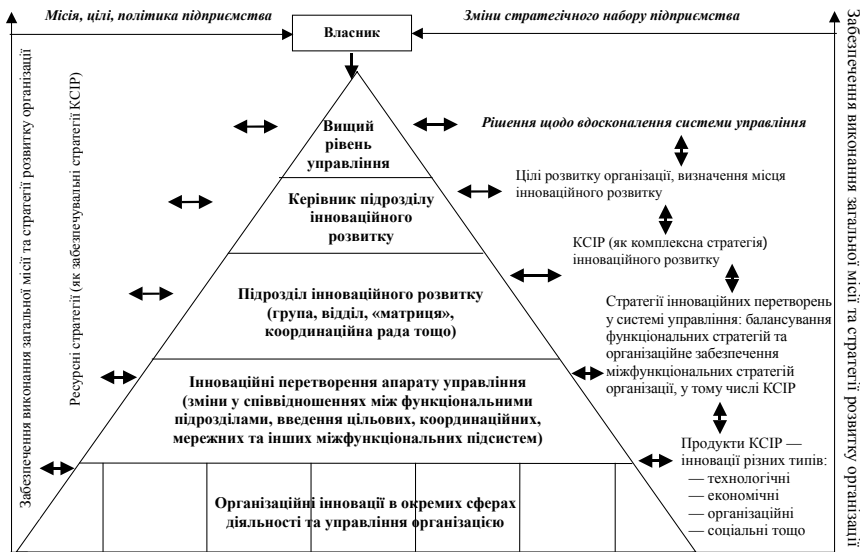


Рис. 2.3. Стратегічний набір КСІР (принципова схема)

Для забезпечення реалізації КСІР бізнес-організація може розробляти стратегічну цільову інноваційну програму (СЦІП), яка стане інструментом виконання її стратегічного набору.

Стратегічна цільова інноваційна програма (СЦІП) — це координаційний, адресний документ, який являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досяг-

нення загальних (як правило, комплексних) цілей заходів, які пов'язані за термінами, місцями виконання, виконавцями, а також забезпечені необхідними ресурсами.

Наявність програми дозволяє більш ґрунтовно організувати роботу з інноваційного розвитку як у бізнес-організації загалом, так і в окремих підсистемах, забезпечити послідовність і системність цього процесу. СЦП призначена для вирішення відповідної проблеми, є інструментом реалізації певного переліку довгострокових стратегій розвитку підприємства. Доцільність розробки такої програми залежить від типу бізнесу та його оточення, від вибраної інноваційної політики, а також від доступних підприємству засобів інноваційного розвитку.

Слід зазначити, що характеристики стратегічної цільової інноваційної програми — це набір визначальних для певної програми кількісних і якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми та оцінкою результатів її виконання<sup>27</sup>. Щоб кількісно та якісно визначити характеристики програми, які фіксують стан об'єкта управління в процесі реалізації програми, використовують різноманітні кількісні та якісні показники, що конкретизують прогностичні оцінки розвитку об'єкта, для якого розробляється програма. Для досягнення цілей програми розробляються відповідні заходи або завдання. Програмне завдання — наповнена конкретним змістом дія, спрямована на досягнення мети, має встановлений термін, виконавця (співвиконавця) і забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами.

СЦП, як правило, передбачає здійснення різноманітних інноваційних проектів (вміщує організаційно-економічне обґрунтування доцільності та результативності їх реалізації) та має бути основою для розробки інших планових документів — стратегічного плану підприємства, поточних, оперативно-тактичних та календарних планів.

Для того щоб СЦП була не випадковим набором непов'язаних між собою різних заходів, а документом, який відбивав би органічний зв'язок робіт відповідних виконавців з досягнення цілей у межах вибраної стратегії, вона має містити такі складові (елементи), що гарантують збіг форми, змісту і призначення<sup>28</sup>:

---

<sup>27</sup> Шершньова З.С., Павлів О.Б. Соціальне партнерство: необхідність стратегічного розвитку (у збірнику матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Механізми реалізації стратегії інноваційно-технологічного розвитку України в умовах глобальних викликів»).

<sup>28</sup> Там само.

1. Вибір методів обґрунтування цілей і завдань СЦП, визначення її взаємозв'язку (балансування) з іншими програмами (наприклад, економічного, соціального та іншого розвитку), проектами і планами, що розроблені та застосовуються у бізнес-організації, а також зв'язок з плановими документами вищого (державного, регіонального або галузевого рівня).

2. Структура СЦП (перелік розділів, вимоги до їх змісту та взаємозв'язку, основні заходи, що забезпечують досягнення цілей програми).

3. Технологічна послідовність етапів розробки ЦП з визначенням окремих підходів до опрацювання програмних заходів за різними локальними стратегіями інноваційного розвитку.

4. Порядок і методичні рекомендації забезпечення взаємозв'язку заходів програми з відповідними розділами планових документів іншого типу.

5. Перелік і методичні вказівки щодо заповнення форм, застосованих для оформлення СЦП, а також окремі показники, які характеризують параметри певних цілей і стратегій.

6. Організаційне забезпечення розробки та реалізації ЦП, включаючи побудову організаційних відносин (повноважень, обов'язків, відповідальності) між діючими підрозділами щодо виконання робіт за програмою, формування (у разі потреби) спеціальних органів управління ЦП, розробка сітьового графіка та організаційних планів робіт з розробки та виконання програми. Форми взаємодії з партнерами щодо виконання СЦП<sup>29</sup>.

7. Фінансово-економічне забезпечення розробки та виконання робіт за програмою (джерела фінансування, методи формування та використання стратегічних фондів, методи встановлення економічних взаємовідносин між окремими структурними підрозділами — діючими та тими, що реорганізуються, створюються та ліквідуються).

8. Методи та форми соціально-психологічного супроводу розробки та реалізації ЦП (включаючи арсенал методів соціології, соціальної психології, конфліктології тощо, що дозволяють зменшити опір змінам у колективі).

9. Інформаційно-методичне забезпечення розробки ЦП (перелік і короткий виклад вибраних з «кореневої системи стратегічного управління» методів: визначення потреб в інноваціях різно-

---

<sup>29</sup> За наявності комплексної стратегії організаційного розвитку в даному розділі СЦП мають бути скоординовані відповідні програмні завдання. Про це йдеться в підрозд. 2.3.

го типу; прогнозування (у тому числі й сценарного) різних типів; визначення та аналіз проблем; формування стратегій та стратегічного набору; розробки альтернативних заходів щодо виконання стратегій; визначення потреби у всіх видів ресурсів, необхідних для функціонування систем інформаційного забезпечення ЦП, включаючи форми, канали та методи одержання початкової і поточної інформації, її аналізу та ін.).

10. Процедури внесення змін у ЦП, зумовлених необхідністю уточнення цілей програми та стратегій їх досягнення, а також змінами зовнішніх і внутрішніх умов та можливостей організації впливу на них.

Включення до складу СЦП перелічених елементів дозволить розробити якісну програму та створити умови для ефективного її виконання. Крім того, на ефективність здійснення КСІР впливають:

- ✓ своєчасність упровадження заходів СЦП;
- ✓ обґрунтованість змісту окремих складових КСІР (локальних інноваційних стратегій) та їх співвідношення;
- ✓ достатня кількість грошових (у тому числі позикових) та інших ресурсів, обґрунтоване їх використання;
- ✓ наявність у персоналу відповідних стратегічних компетенцій, можливості їх формування та використання;
- ✓ обґрунтоване організаційне забезпечення процесу розробки та виконання ЦП інноваційного розвитку тощо.

ЦП інноваційного розвитку має задовольняти такі вимоги:

I. Всебічний характер охоплення проблеми інноваційного розвитку. Використання СЦП не тільки розширює можливості розвитку бізнес-організації, а й збагачує зміст її діяльності, оскільки передбачає розгляд і врахування основних складових інноваційного процесу.

II. Наскрізний характер системи розробки та виконання СЦП. Ця властивість поєднана з першою вимогою всебічного характеру охоплення проблеми інноваційного розвитку й обумовлена цільовою орієнтацією в діяльності організації. З позиції орієнтації на кінцеві результати (які можуть бути «цілями досягнення» або «цілями розвитку» і сформульовані на підприємстві у кількісній та якісній формі) інновації можуть розглядатись як інструмент трансформації організації в інноваційно орієнтовану або (для неприбуткових організацій), наприклад, центр освіти (чи культури), який формує стратегічні компетенції. Формування цілей, визначення стратегій їх досягнення, розробка стратегічної програми і механізму її виконання. Це досягається, коли розробка, виконання та (за потреби) коригування СЦП — єдиний процес, де пов'язані цілі та інтереси

окремих ланок, а також усієї виробничо-управлінської системи, визначені взаємозв'язки між окремими стратегіями розвитку підприємства і передбачені заходи організаційної адаптації.

III. Варіативність розробки СЦП з виділенням необхідних етапів проведення робіт. СЦП за визначенням належить до типу програм розвитку, тобто з кількісно невизначеними остаточно цілями, що можуть бути заданими у вигляді інтервальних значень, оскільки кінцеві цілі програми розвиваються та змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх (стосовно до об'єкта впливу) факторів. Залежно від строків і змісту робіт може бути заплановане поетапне досягнення поставлених цілей з поступовим виходом на стратегічні орієнтири. Зауважимо, що для кожного етапу пріоритетність цілей також може змінюватись, і йдеться тут про програму з так званими інтервальними цілями.

IV. Структурна визначеність. Структурно СЦП — це сукупність заходів з формування та (або) впровадження інновацій різного типу (технологічних, організаційних, соціальних тощо) з визначенням термінів і ресурсів, необхідних і для виконання окремих етапів, що відбивають логічну схему досягнення проміжних та кінцевих (умовно) цілей реалізації програми. Тільки в цьому разі сукупність робіт за програмою може бути збалансованою та взаємозв'язаною для кожного етапу досягнення цілей розвитку організації. Специфічний характер цілей інноваційного розвитку виявляється в поєднанні з іншими економічними та соціальними цілями та посиленням впливу вибраної стратегії КСР на інші стратегії зі стратегічного набору організації. СЦП належить до програм, що мають багатофункціональне призначення і спрямовані на вирішення низки довгострокових проблем з досить нечіткою структурою впливу (технологічних, соціальних, фінансово-економічних, правових, організаційно-управлінських, виробничих).

V. Адресність заходів програми — вимагає чіткого визначення виконавців, співвиконавців та їх повноважень під час розробки, виконання та коригування СЦП.

VI. Унікальність, неповторність змісту, якісних і кількісних характеристик СЦП для кожної бізнес-організації, оскільки кожна фірма — унікальний виробничо-управлінський об'єкт, що сформувався під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які специфічно взаємодіють в умовах, що змінюються. Керівники по-різному бачать його майбутнє і способи його досягнення. Це впливає на зміст СЦП як одного з інструментів пристосування (до зовнішніх факторів) і формування (щодо вну-

трішнього середовища) організації в систему, що відповідає стратегічним цілям СЦП. У бізнес-організаціях СЦП різнитимуться:

- 1) цілями та завдання; відповідними стратегіями їх досягнення;
- 2) набором стратегічних інноваційних проєктів, спрямованих на вирішення окремих проблем організації;
- 3) місцем у системі стратегічних програм і планів, що розроблюються в організації;
- 4) «технічними» параметрами СЦП: строками перетворень, етапами здійснення програмних заходів, масштабами впливу на діяльність усієї організації і окремих її підсистем.

VII. Адаптивність і надійність СЦП. Ця вимога стосується того, що, з одного боку, за зміни умов розвитку та (або) цільової орієнтації діяльності організації — обов'язкової наявності альтернативних варіантів досягнення цілей (стратегій), відповідних альтернативних планів, програмних завдань та інноваційних проєктів, визначених механізмів переходу до їх виконання, а з друге, за допомогою забезпечення надійного організаційно-економічного, соціального, інформаційно-аналітичного супроводу СЦП — виконання програмних завдань і проєктів для досягнення цілей розвитку.

Проте СЦП має загальносистемний (у межах організації) характер, і її цільова спрямованість передбачає прийняття рішень не з огляду на інтереси окремих виробничих чи управлінських ланок, тих чи інших стейкхолдерів, а згідно зі стратегічними цілями та завданнями, що передбачені програмою та стосуються всієї організації. Протистояння програми як інструменту впровадження стратегічних змін в організації, що потребує нового підходу до прийняття та реалізації рішень, формування нового переліку і перебудови відносин між окремими ланками, та наявної системи виробництва й управління, що сформувалась у попередні роки на підприємстві, — це головна суперечність, яку необхідно усунути в процесі розробки та виконання СЦП.

VIII. Безперервність СЦП на всіх стадіях життєвого циклу організації. ЦП призначена для вирішення стратегічних проблем розвитку організації, тож послідовне виконання запланованих заходів сприятиме позитивним змінам її окремих параметрів (що особливо важливо на стадії кризи), підвищенню іміджу та конкурентоспроможності.

IX. Дієвість СЦП полягає у кваліфікованому обґрунтуванні кожного розділу, який має відповідати вибраному переліку локальних інноваційних стратегій. СЦП конкретизуються в різного роду проєктах, поточних планах виробництва і практичних діях, націлених на реалізацію КСІР.

Важливе значення мають оцінки ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком. Доцільно використовувати широкий спектр методів оцінки ефективності. У табл. 2.1 наведено основні підходи, які можуть бути використані в тому числі й для СЦП<sup>30</sup>.

*Таблиця 2.1*

**ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

| Підходи до визначення організаційної ефективності | Основна характеристика підходу                                                                                                                                                                                                                                   | Базовий критерій                                                                 | Умови застосування                                                                                    |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Цільовий                                       | Ефективність визначається здатністю досягати цілей. Економічні та позаекономічні цілі характеризуються різними показниками                                                                                                                                       | Досягнення цілей організації                                                     | Цілі усвідомлені, визначені, обмежені за кількістю, збалансовані між собою та вимірювані              |
| 2. Системний                                      | Ефективність визначається сукупністю критеріїв, що забезпечують виживання організації в довгостроковому періоді завдяки взаємодії із зовнішнім середовищем                                                                                                       | Ефективність використання ресурсів                                               | Установлено зв'язок між ресурсами (вхідними потоками) та результатами діяльності (вихідними потоками) |
| 3. Внутрішньоорганізаційний                       | Ефективність оцінюється сукупністю показників, що визначають організаційні параметри (координація, узгодженість усіх управлінських процесів, контроль, стабільність або гнучкість тощо), які дозволяють мінімізувати витрати часу та грошей при досягненні цілей | Оптимізація системи управління, у т.ч. організаційної структури                  | Акцент на внутрішні процеси, певне нехтування впливом зовнішнього середовища                          |
| 4. Стейкхолдерський                               | Ефективність досягається на основі балансування та (або) конкуренції інтересів стейкхолдерів, що визначаються різними критеріями                                                                                                                                 | Захист інтересів заінтересованих у діяльності організації сторін (стейкхолдерів) | Сильна залежність від економічних агентів, учасників процесу функціонування організації               |

<sup>30</sup> Шершньова З.Є., Черпак А.Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів.

Закінчення табл. 2.1

| 1                         | 2                                                                                                                                                                   | 3                                         | 4                                                                                                                            |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Інноваційний           | Ефективність визначається інноваційною сприйнятливістю та інноваційною спрямованістю діяльності (продуктивністю у створенні та використанні інновацій різного типу) | Інноваційна активність бізнес-організації | Суттєвий вплив інновацій різного типу на результативність діяльності організації в результаті інтенсифікації бізнес-процесів |
| 6. Соціально орієнтований | Ефективність визначається рівнем відповідності поведінки організації стандартам корпоративної соціальної відповідальності                                           | Соціальна чутливість бізнес-організації   | Залежність результатів діяльності від іміджу фірми як надійного соціального партнера                                         |

Створення в Україні економіки інноваційного типу потребує підвищеної уваги до інноваційної сприйнятливості та інноваційної продуктивності всіх суб'єктів господарювання, а особливо бізнес-організацій. Разом з тим, на наш погляд, найчастіше причиною інновацій стають не тільки виробничо-управлінські та економічні проблеми організації. За визначеної стратегії входу України до ЄС рушійною силою інноваційної активності бізнес-організації слугує необхідність розвитку соціальної відповідальності, яка стимулює пошук інновацій для підвищення енергоефективності, зменшення викидів забруднювальних речовин, поліпшення умов праці персоналу тощо. Тому розгляд такого підходу до визначення організаційної ефективності як інноваційної ми вважаємо доречним.

Уведення до системи оцінки СЦП показників, які відображають інноваційні ефекти, потребує дальших обґрунтувань, оскільки мають відбивати особливості інновацій, включених до складу КСІР. Вони мають зосереджувати увагу на доцільності вибраних інновацій, визначати спрямованість на адекватне фінансування інноваційної діяльності для забезпечення інноваційного розвитку.

Інноваційні ефекти потребують системи індикаторів, до яких можуть бути віднесені:

- техніко-економічні показники вимірювання ефективності інноваційної діяльності на різних стадіях інноваційного процесу;
- техніко-економічні показники патентоспроможності та патентної чистоти НДПКР;
- показники рівня організації ліцензійної роботи у бізнес-організації;



— показники технічного рівня досліджень та розробок в організації;

— показники рівня якості інноваційних процесів у бізнес-організації тощо.

Як уже зазначалось, певна частина заходів СЦП може бути реалізована за допомогою інвестиційних проектів, доцільність яких потребує економічного обґрунтування. Поширеним інструментом такого обґрунтування є зокрема визначення обсягу грошових потоків, що їх генерує інвестиційний проект у процесі своєї реалізації, з урахування ефекту здешевлення коштів у часі. Вирівнювання вартості витрачених інвестиційних коштів з генерованими інвестиційним проектом грошовими потоками відбувається за допомогою інструменту дисконтування, де ключовим елементом є ставка дисконту, яка, власне, і визначає міру здешевлення (зменшення) майбутньої вигоди інвестора.

Однак тривале застосування зазначеного інструменту в західних країнах виявило значні спотворення вигід реальних інвестиційних проектів за межами перших п'яти років їх функціонування в бік заниження реальних результатів. Відповідно, рекомендований період здійснення процесу дисконтування встановлений саме в цих межах.

Зауважимо, що на кількісне значення ставки дисконтування істотно впливає рівень інфляції, який насамперед призводить до знецінення майбутніх надходжень. У країнах з високим рівнем інфляції міра спотворення реальних вигід певного інвестиційного проекту зростатиме, а рекомендований період використання інструменту дисконтування скорочуватиметься. У вітчизняних реаліях високий рівень інфляції (головна складова ставки дисконтування) визначатиме такий період на рівні не більше ніж 1,5–2 роки, що заздалегідь неприйнятне для переважної більшості масштабних інвестиційних проектів. Відповідно, практичне застосування механізму дисконтування в українській економіці потребує суттєвої модернізації алгоритму його використання.

На наш погляд, головний напрям такої модернізації обумовлений тим, що, в наявному механізмі дисконтування із самого початку висунення ідеї часового знецінення коштів закладено методологічну ваду. Вона полягає в тому, що, на відміну від інвестиційних коштів, генерованим інвестиційним проектом грошовим надходженням «відмовлено» в ключовій здатності грошей — продукувати (створювати) додаткові гроші у період реалізації проекту. Позбавлення ж цієї вади здатне істотно підвищити коректність розрахунків і реалістичність показників ефективності інвестиційних проектів.

Така ідея модернізації описана в праці В. М. Багацького й А. О. Моржаковой<sup>31</sup>, які пропонують механізм коригування дисконтної ставки при оцінюванні грошових надходжень від інноваційних проектів. Удосконалення інструменту дисконтування дозволяє значно підвищити рівень коректності розрахунків вигід інвесторів (усунення ефекту їх заниження) і прибрати часові межі рекомендованого періоду використання інструменту дисконтування. Безперечно, це сприятиме розв'язанню проблеми пошуку джерел фінансування інноваційної діяльності українських бізнес-організацій.

Підсумовуючи, наголосимо на основних засадах стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій.

Побудова системи стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій має здійснюватися на базових теоретичних засадах формування систем управління загалом, тобто передбачати: обґрунтування методології стратегічного управління на основі вибору методів і методичних заходів з кореневої системи стратегічного управління, що залежить від об'єкта управління, його оточення, вибраних цілей і стратегій розвитку, а також доступних ресурсів та набутих організаційних компетенцій. На цій основі має вибудовуватися процес стратегічного управління, від якого залежить його організаційне оформлення, тобто вибір ОСУ.

В якості об'єкта стратегічного управління виступає інноваційний розвиток, який доцільно здійснювати у стратегічному режимі, для чого розробляється комплексна стратегія інноваційного розвитку (КСІР). Інструментом виконання КСІР є стратегічна цільова інноваційна програма, до складу якої можуть входити інноваційні проекти. Формування СЦПП має здійснюватися визначених засадах, які навіть на стадії розробки закладають її успішне виконання для досягнення визначених цілей.

Для оцінювання СЦПП кожна організація має вибирати індикатори інноваційних ефектів, залежні від складу КСІР. Окремою проблемою є поетапна оцінка виконання окремих програмних завдань, які можуть бути оформленими у вигляді інноваційних проектів. Обґрунтовано доцільність зміни підходу до дисконтування грошових потоків, генерованих на стадії виконання проекту, що уточнює показники ефективності СЦПП.

---

<sup>31</sup> Багацький В. М., Моржаковой А. О. Адаптація інструменту дисконтування грошових потоків до умов функціонування вітчизняної економіки — Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління : електронний збірник наукових праць. — Чернігів : ЧНТУ, 2015. — № 1 (6).