

- створення додаткової вартості організації, що доручає, яка на локальному ринку не є в стані створювати інноваційні рішення, що збільшують ефективність;
  - збільшення користі від реалізації цілей організації, виділяє дану функцію або сферу, не тільки з точки зору користі економічно-фінансової природи, але також користі культурної природи (ритуали, матеріальна символіка, мова інші);
  - використання синдрому “вигрівання на сонці” як з позиції замовника так і з позиції підрядника – наприклад, використовуючи його добру економічно-фінансову кондицію;
  - використання локальних культурних передумов для створення нових цінностей організації, що доручає.
- Застосування аутсорсингу в управлінні організаціями дозволяє – з однієї сторони “споживання” користі, що виникають з глобалізації (регіоналізації) дій, з іншої сторони створює умови врахування у функціонуванні організації не тільки різниць організаційних культур (як культури організації – замовника, так і культури організації – підрядника), але і “локальних” культур (локальний ринок, де виконуються продукти або реалізуються послуги), а також національних. Підсумовуючи, варто підкреслити величезні можливості використання аутсорсингу як креативного інструменту в управлінні багатокультурними організаціями. Процес глобалізації динамізує створення багатокультурних організацій, що зумовлює ще більший вплив культурних аспектів на їх функціонування. Врахування вибраних аспектів культур через застосування аутсорсингу збільшує шанси виживання організації на дуже турбулентному, глобальному ринку.

### Література

1. Robbins S. P. Zasady zachowania w organizacji. Wyd. Zysk I S – ka. Poznan. – 2001.
2. Foltys J. Wieloaspektowy model outsourcingu na przykladzie sektora hutnictwa zelaza i stali. Wydawnictwo Uniwersytecu Slaskiego / J. Foltys. – Katowice, 2007.
3. Аутсорсинг : создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА–М, 2003. – 187 с.

УДК 330.341.1

Т. О. СОБОЛЄВА

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗРОБЛЯТИ НОВУ ПРОДУКЦІЮ

*Запропоновано інструментарій стратегічного аналізу спроможності підприємства розробляти нову продукцію: оцінку науково-технічного рівня його інноваційного потенціалу, а також аналіз реалізованого та сформованого профілів інноваційного потенціалу підприємства. Обґрунтовано необхідність та переваги використання зазначених інструментів аналізу.*

*A tool of strategic analysis of capabilities of the enterprise to develop new products is proposed: the evaluation of scientific and technical capabilities of its innovative potential and the analysis of the realized generated profiles and the innovation potential of the company. The necessity and advantages of these analysis tools are proved.*

Розвиток управлінської теорії, так само як і практика функціонування сучасних компаній беззаперечно висувають на одне з перших місць у формуванні конкурентних переваг спроможність організації розробляти та впроваджувати інновації. Найчастіше така спроможність ототожнюється із наявним на підприємстві інноваційним потенціалом, формування та реалізація якого мають відбуватися згідно стратегії інноваційного розвитку підприємства. У свою чергу, розробка та вибір інноваційної стратегії здійснюються за результатами стратегічного аналізу зовнішніх факторів впливу на здійснення інноваційної діяльності в організації, а також стану та можливостей використання її інноваційного потенціалу. Як індикатор майбутнього інноваційного розвитку, аналіз спроможності підприємства розробляти нову продукцію може використовуватися для визначення власних можливостей при виборі інноваційної стратегії; порівняння інноваційних можливостей різних підприємств; розробки програми розвитку підприємства; визначення майбутніх потреб в інноваційних розробках; коригування витрат на інноваційну діяльність, їх склад та структуру; обґрунтування підстав для надання кредитів.

У науковій літературі достатньо багато уваги приділено розробці підходів до оцінки та аналізу інноваційного потенціалу підприємства [1–10], які певною мірою характеризують і спроможність підприємства розробляти нову продукцію. Одні підходи пропонують здійснювати оцінку у вартісному вимірі [1–3], інші пропонують використовувати як кількісні так і якісні показники [4–10]. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства є похідною від оцінки його внутрішнього середовища, тому найчастіше потенціал оцінюється через наявність та стан певних складових, кожна з яких здійснює свій специфічний вплив на формування та реалізацію інноваційного потенціалу. Залежно від способу структуризації складових елементів підприємства та ви-

знання пріоритетності їх впливу на здійснення інноваційних процесів в організації, використовуються різні інструменти оцінки та виокремлюються різні блоки для аналізу інноваційного потенціалу. Як правило, такими складовими виступають ресурси підприємства (матеріально-технічні, технологічні, інформаційні, фінансові та ін.). Також серед елементів інноваційного потенціалу виділяються такі елементи, як система мотивації, організаційна культура, система інноваційного менеджменту тощо. Характеризується загальний рівень інноваційного потенціалу також і через результати його реалізації.

Зазначений структурний підхід, що найчастіше використовується для діагностики стану інноваційного потенціалу підприємства, дозволяє визначити поточний стан його реалізації, надати характеристику окремим його елементам, що ускладнює визначення майбутньої спроможності підприємства щодо розробки конкретного інноваційного продукту. Крім того, вважається доцільним доповнити аналіз інноваційного потенціалу підприємства такою ознакою, що характеризує рівень новизни продукції, що виготовляється або може виготовлятися на підприємстві.

Таким чином, метою даного дослідження виступає розробка та обґрунтування інструментарію аналізу спроможності підприємства розробляти нову продукцію.

Як вже зазначалося, спроможність підприємства розробляти нову продукцію визначатиметься його інноваційним потенціалом, а саме його науково-технічним рівнем, який характеризується рівнем інноваційних перетворень, що підприємство реалізує в новій продукції, або, в разі необхідності, може реалізувати за наявного стану інноваційного потенціалу. Рівень інноваційних перетворень визначає ступінь новизни продукції відносно аналогічної продукції, що вже виробляється на даному підприємстві, а також на інших підприємствах галузі, і залежить від прогресивності технологічних процесів, кваліфікації персоналу, потужності науково-дослідних підрозділів, ефективності інноваційного менеджменту.

При формулюванні місії кожне підприємство визначає основні напрями діяльності, у тому числі на виробництві якої продукції або наданні яких послуг воно буде спеціалізуватися. Визначення основних видів діяльності обумовлює вибір певних видів продукції, що вироблятимуться. Тому, основним об'єктом інноваційної діяльності будь-якого підприємства є продукція, що виготовляється, та забезпечення її конкурентоспроможності. Залежно від ситуації (умов, цілей), створення нової продукції може вимагати використання нового обладнання, технології, матеріалів, нових підходів до управління тощо, але всі зазначені інновації спрямовані, знов-таки, на здійснення певних етапів створення, вдосконалення або реалізації нової продукції. Тому, при оцінці інноваційного потенціалу, в тому числі спроможності підприємства розробляти нову продукцію, слід орієнтуватися на продуктові інновації, що реалізовані на підприємстві та які розглядаються як основні інновації.

Решта інновацій є забезпечувальними, тобто спрямованими на вдосконалення процесу розробки та впровадження нової продукції, і тому не є стратегічно першочерговими об'єктами для дослідження та управління, тобто рішення про їх впровадження приймається залежно від необхідності реалізації основних інновацій. Таким чином, основні інновації (за для чого створена та існує фірма) визначені як ключові для успіху та конкурентоспроможності підприємства. Основні – це перш за все, продуктові інновації (продукти та послуги), також це може бути і нова технологія, якщо вона є продуктом діяльності організації, але при впровадженні для виробництва певної продукції технологія виступає як забезпечувальна інновація. Тобто, поділ інновацій на основні та забезпечувальні пропонується здійснювати залежно від їх ролі в реалізації місії підприємства.

Отже, в основу оцінки спроможності підприємства розробляти нову продукцію має бути покладено продуктові інновації, які пропонується класифікувати, по-перше, за асортиментними групами продукції, а по-друге, за рівнем інноваційних перетворень. Принцип виділення асортиментних груп продукції залежатиме від галузі та асортиментної політики конкретного підприємства.

Таблиця 1

## Оцінка науково-технічного рівня інноваційного потенціалу підприємства

Група продукції	Рівень інноваційних перетворень в продукції, $r$					Мах $r$ для $i$ -ї групи, $r_{i\max}$	Кількість продукції з мах $r$ , $X_{i\max}$ , нат. од.	Вага, $a_i = X_{i\max} / \sum X_{i\max}$	Оцінка $n$ -т рівня $i$ -ї групи продукції, $r_{i\max} \cdot a_i$
	1( $r_1$ )	2( $r_2$ )	3( $r_3$ )	4( $r_4$ )	5( $r_5$ )				
1				$X_{14}$		$r_4$	$X_{1\max}$	$a_1$	$r_4 \cdot a_1$
2			$X_{23}$			$r_3$	$X_{2\max}$	$a_2$	$r_3 \cdot a_2$
3				$X_{34}$		$r_4$	$X_{3\max}$	$a_3$	$r_4 \cdot a_3$
4		$X_{42}$	$X_{43}$			$r_3$	$X_{4\max}$	$a_4$	$r_3 \cdot a_4$
5			$X_{53}$	$X_{54}$		$r_4$	$X_{5\max}$	$a_5$	$r_4 \cdot a_5$
<b>Сума</b>							$\sum X_{i\max}$	1,0	$\sum r_{i\max} \cdot a_i$

За рівнем інноваційних перетворень в продукції пропонується виділяти:

- 1 – нову продукцію з незначними модифікаціями ринкового спрямування;
- 2 – нову продукцію з суттєво покращеними параметрами;
- 3 – нову для підприємства, але існуючу на національному ринку продукцію;

- 4 – нову для підприємства та національної економіки продукцію, але існуючу на світовому ринку;
- 5 – принципово нову продукцію з неіснуючими аналогами на світовому ринку.

Наочне уявлення про запропоновану методику визначення науково-технічного рівня інноваційного потенціалу підприємства дає таблиця 1.

Кожна продуктова інновація відповідної групи розміщується у стовпчику з втіленим у ній рівнем інноваційних перетворень. Науково-технічний рівень визначається з урахуванням максимального рівня інноваційних перетворень, що реалізується в новій продукції кожної групи (стовпчик 7).

Значення науково-технічного рівня інноваційного потенціалу підприємства пропонується визначати за формулою:

$${}^2\ddot{I}_{i-\delta} = \sum_{i=1}^n r_{i\max} \cdot a_i, \quad (1)$$

де  $III_{n-m}$  – науково-технічний рівень інноваційного потенціалу підприємства;

$r_{i\max}$  – максимальний рівень інноваційних перетворень, що був реалізований в продукції  $i$ -ї групи,

$a_i$  – вага  $i$ -ї групи продукції за кількістю нової продукції максимального рівня інноваційних перетворень;

$n$  – кількість виділених груп продукції.

Науково-технічний рівень інноваційного потенціалу організації може приймати значення від 0 до 5 залежно від наявності науково-технічної новизни в інноваційній продукції.

При здійсненні стратегічного аналізу спроможності підприємства розробляти нову продукцію, на основі даних таблиці можна побудувати фактичний профіль інноваційного потенціалу підприємства, який характеризує ступінь використання наявного інноваційного потенціалу підприємства.

Матрицю для побудови профілю інноваційного потенціалу наведено на рис. 1.

Група продукції	Рівень інноваційних перетворень в продукції				
	НОВА ПРОДУКЦІЯ з незначними модифікаціями	НОВА ПРОДУКЦІЯ з суттєво покращеними параметрами	НОВА для підприємства, АЛЕ НЕ НОВА для НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ	НОВА для підприємства, НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ, АЛЕ НЕ НОВА для СВІТОВОГО РИНКУ	ПРИНЦИПОВО НОВА ПРОДУКЦІЯ з НЕІСНУЮЧИМИ АНАЛОГАМИ
	РІВЕНЬ 1	РІВЕНЬ 2	РІВЕНЬ 3	РІВЕНЬ 4	РІВЕНЬ 5
ГРУПА 1	Р		Ф		
ГРУПА 2		Р	Ф	ЗОНА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ	
ГРУПА 3		Р	Ф		
ГРУПА 4	ЗОНА РЕАЛІЗОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ		Р	Ф	
ГРУПА 5		Р	ЗОНА СФОРМОВАНОГО, АЛЕ НЕ РЕАЛІЗОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ		Ф
ГРУПА 6				Р	Ф

Р – профіль реалізованого інноваційного потенціалу підприємства;

Ф – профіль сформованого інноваційного потенціалу підприємства

Рис. 1. Графічна інтерпретація визначення профілів реалізації інноваційного потенціалу [11]

Профільний аналіз інноваційного потенціалу складається з наступних етапів:

1. У результаті аналізу ступеня інноваційних змін у новій продукції за останні 3–5 років визначається профіль фактичного використання потенціалу підприємства (профіль реалізованого інноваційного потенціалу).

2. У результаті визначення інноваційних змін у продукції, що можуть бути здійснені у разі необхідності власними силами підприємства, визначається можливий рівень інноваційного потенціалу (профіль сформованого інноваційного потенціалу).

Таким чином, профілі можуть будуватися як для поточного стану використання інноваційного потенціалу (фактичний рівень), так і з урахуванням можливого стану, оцінка якого може використовуватися при прийнятті рішення про впровадження нового продукту.

Профіль складається менеджментом організації і тому оцінка можливості інноваційного потенціалу забезпечувати певний рівень інноваційних перетворень здійснюється з урахуванням можливості як ресурсного так і управлінського його забезпечення.

Побудовані профілі реалізованого та сформованого інноваційного потенціалу підприємства дають підстави для подальшого поглибленого аналізу ступеня використання наявного інноваційного потенціалу, зокрема, дозволяють виокремити у полі інноваційного потенціалу три зони:

Зона 1 – зона реалізації інноваційного потенціалу підприємства;

Зона 2 – зона сформованого, але нереалізованого інноваційного потенціалу підприємства;

Зона 3 – зона розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Зона 1 характеризує ступінь реалізації інноваційного потенціалу підприємства по кожній із груп продукції.

Зона 2 характеризує відмінності між сформованим і реалізованим інноваційним потенціалом підприємства по кожній групі продукції і вказує на реально існуючі на цей момент можливості підприємства щодо підвищення рівня реалізації його інноваційного потенціалу.

Зона 3 окреслює орієнтири формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємства у майбутньому.

Профіль сформованого інноваційного потенціалу підприємства для певної продуктової групи буде вказувати на рівень інновацій, які можливо розробити та впровадити на даний момент на підприємстві. Відповідно до стратегічних цілей, підприємство може приймати рішення про доцільність розвитку (та його напрямки) для кожної групи продукції.

За результатами аналізу зовнішніх компонент (та стратегічних цілей) можна визначити профіль бажаного стану інноваційного потенціалу для реалізації конкретної інноваційної стратегії розвитку компанії.

У разі виникнення розриву між фактичним (можливим) та стратегічно необхідним профілями інноваційного потенціалу, організація має два шляхи розв'язання невідповідності: знизити вимоги до потенціалу відповідно реального стану, або знайти шляхи досягнення бажаного стану.

Заплановані результати можуть бути досягнуті шляхом вдосконалення існуючих напрямків діяльності, або розробки нових. Зазначений підхід дозволяє оцінити можливості компанії стосовно напрямку діяльності, а не тільки відносно конкретних продуктів, які можуть застарівати та заміщуватися новими.

Запропонована методика оцінки та аналізу профілю інноваційного потенціалу має наступні переваги: дозволяє підняти (перенести) процес оцінки з рівня аналізу статистики робітниками відділів до управлінського аналізу керівниками відповідних служб; простота і, як наслідок, зручність при практичному використанні; наочність; мінімальна потреба в експертах (кожну складову оцінює фахівець, який відповідає за дану сферу роботи), що дозволяє одночасно залучати до оцінки та аналізу всіх ключових фахівців та керівників; можливість таким чином здійснювати оцінку власними силами без залучення зовнішніх фахівців (економія коштів); дозволяє уникнути традиційних проблем оцінки: низької експертної придатності через необхідність оцінки великої кількості показників та залучення великої кількості експертів.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні **висновки**. Спроможність підприємства розробляти нову продукцію є похідною від рівня сформованого на підприємстві інноваційного потенціалу. В основу оцінки спроможності підприємства розробляти нову продукцію має бути покладено продуктивні інновації, що характеризують науково-технічний рівень інноваційного потенціалу. Аналіз профілю інноваційного потенціалу може використовуватися для оцінки рівня новизни продукції, що виготовляється на підприємстві, визначення рівня використання інноваційного потенціалу, розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. З огляду отриманих результатів дослідження, подальшого розвитку вимагають питання визначення напрямів та стратегій інноваційного розвитку підприємства залежно від визначеної спроможності розробляти нову продукцію; дослідження факторів впливу на процеси розробки та реалізації нової продукції на підприємстві.

## Література

1. Кочетков С. Оценка инновационного потенциала промышленных предприятий / С. Кочетков // Экономист. – 2006. – № 5. – С. 34–38.
2. Трифилова А. А. Анализ инновационного потенциала предприятия / А. А. Трифилова // Инновации. – 2003. – № 6. – С. 67–72.
3. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / за ред. Л. І. Федулової. – К. : вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.
4. Галушко Е. С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промислових підприємств Донбасу) : автореф. дис... канд. екон. наук / Е. С. Галушко ; НАН України. Ін-т економіки пром-ті. – Донецьк, 1999. – 23 с.

5. Гунин В. Н. Управление инновациями : 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 7 / В. Н. Гунин, В. П. Баранчеев, В. А. Устинов, С. Ю. Ляпина. – М. : ИНФРА–М, 2000. – 272 с.
6. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства : маркетингове та логістичне забезпечення : Монографія / Н. Чухрай. – Львів : Вид-во національного університету “Львівська політехніка”, 2002.
7. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – № 12. – С. 12–17.
8. Новікова І. В. Інноваційний потенціал підприємства : оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підприємств алмазно-інструментального виробництва України) : Автореф. дис. ... канд. екон. наук / І. В. Новікова. – К. : Київський національний економічний університет, 2003. – 20 с.
9. Алейнікова О. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств та ефективність його реалізації / О. В. Алейнікова // Держава та регіони. (Сер. “Економіка та підприємництво”). – 2006. – № 6. – С. 9–11.
10. Анисимов Ю. П. Методика оцінки інноваційної діяльності підприємства / Ю. П. Анисимов, І. В. Пешкова, Е. В. Солнцева // Інновации. – 2006. – № 11(98). – С. 88–90.
11. Соболева Т. О. Управління формуванням та реалізацією інноваційного потенціалу підприємства (за матеріалами фармацевтичних підприємств України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Т. О. Соболева. – К., 2008. – 21 с.

УДК 658.47:65.012

І. В. СОКИРНИК

Хмельницький національний університет

## УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті розглянуто питання щодо сутності реалізації стратегії організації, узагальнено характерні варіанти успішних стратегій розвитку в умовах кризи, проаналізовано сучасні наукові підходи до змісту реалізації стратегії, запропоновано сукупність та визначено зміст складових системи управління реалізації стратегії.*

*The article introduces a consideration of an issue of realization of organizational strategy, a generalization of the characteristic variants of successful development strategies in the conditions of crisis, an analysis of the modern scientific going is analysed near maintenance of realization of strategy, a suggestion of the constituents of control system of realization of strategy and their definition.*

За умов економічної кризи надзвичайно важливого значення набуває пошук шляхів розвитку та варіантів реалізації стратегії організації, що є адекватними умовам її діяльності та її потенціалу. Особливістю сьогодення щодо формування та реалізації стратегії є те, що ключовим індикатором інвестиційної привабливості стає частка власного капіталу в активах, оскільки в умовах обмеженості позичкового фінансування можливість розвиватися за рахунок внутрішніх джерел є запорукою стабільності. У цій ситуації важливим є врахування теоретичних напрацювань світової економічної науки та практичного досвіду успішних підприємств щодо реалізації стратегії, використання інструментів стратегічної діагностики конкретної організації та перспективи галузі і макроекономічну ситуацію. При цьому особливе значення має узагальнення, аналіз та усвідомлення характерних елементів реалізації стратегічних моделей розвитку успішних організацій

Проблема управління реалізацією стратегії має ґрунтовну наукову основу. Це питання традиційно розглядається в контексті процесу стратегічного управління. Значний внесок в становлення та розвиток стратегічного менеджменту зроблено в наукових працях І. Ансоффа, Дж. Куїна, К. Ендрюса, Е. Чандлеса, Г. Хамела, К. Прахалада, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стрікланда, П. Друкера, М. Портера, Д. Нортон, Р. Каплана. У вітчизняній науці проблема реалізації стратегії знайшла відображення в працях А.П. Наливайко, В.В. Пастухової, Л.Д. Забродської. Вивченню питань управління змінами в процесі реалізації стратегії присвячені роботи Дж. Коттера, Л. Шлезингера, К. Левіна, І. Адзіса, Е. Камерона, М. Гріна, Д. Коена, Г.В. Широкової.

Разом з тим, необхідно відмітити, що реалізація стратегії – це найменш структурований і маловивчений розділ стратегічного менеджменту. Це пов'язано з тим, що успіх або невдача в реалізації стратегії в основному визначається не загальною теорією, а конкретними особливостями компанії, особистими і професійними якостями керівника, ситуацією, що склалася на ринку, внутрішньою культурою. Тому сценарій реалізації стратегічного плану є в деякому розумінні унікальним, і те, що принесло блискучий успіх одній компанії, може з тріском провалитися в іншій. Виходячи з цього проблема управління реалізацією стратегії, для вітчизняних підприємств є не достатньо дослідженою, потребує поглибленого теоретичного обґрунтування та узагальнення її практичних аспектів. Особлива практична значимість зазначеної проблеми диктує необхідність аналізу й узагальнення наявних досліджень закордонних і вітчизняних науковців в сфері створення ефективної системи управління реалізацією стратегії, релевантної задачам сьогодення, необхідністю ідентифікації та оцінки складових цього процесу та ступеня інтенсивності їх впливу на ефективність стратегії організації необхідності ці-