

Кытае / А. У. Лыбука // У карты Тыхого океана. Научно-практический семинар «Экономическая безопасность АТР у будуще Тыхоокеанской России. – #18 (216). – С. 37-45

10. Chzhao In, Syuy Khepin, Sin Hozhen'. KNR: problema ekonomichnoyi bezpeky. Informatsiyi materialy. s. 15-16.

11. Global Korea. The National Security Strategy of the Republic of Korea. June 2009. Seoul: Office of the President, 2009

12. Tolstokulakov Y.A. Ponymanyе ekonomicheskoy bezopasnosti v stranakh Vostochnoy Azyy: Yuzhnaya Koreya // U karty Tykhoho okeana. Nauchno-praktycheskyu seminar «Экономическая безопасность АТР у будуще Тыхоокеанской России. – #18 (216). – С. 20-30

15. Kyrychenko O. Orhanizatsiyno-pravove zabezpechennya funktsionuvannya systemy ekonomichnoyi bezpeky Ukrayiny [Elektronnyy resurs] / O. Kyrychenko // Naukovi zapysky instytutu zakonodavstva Verkhovnoyi rady Ukrayiny. – 2010. – # 1. – Rezhym dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizvru/2010_1/p11.html.

Рецензент: Балджи М.Д. д.е.н., професор, зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету

8.05.2015

УДК 338.244.47

Горбатенко Артур

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена аналізу процесу формування механізму інноваційного розвитку на сучасному підприємстві в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Досліджено місце інноваційної діяльності у загальному забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано сучасні дослідження науковців щодо проблем інноваційного розвитку підприємства та формування механізму впровадження інновацій в господарчу діяльність підприємства. Визначено взаємозв'язок інноваційної та загальної

стратегій підприємства. Розглянуто проблеми, які виникають у підприємств процесі розробки інноваційного продукту, та запропоновано шляхи їх подолання. Проаналізовано види інновацій на підприємстві та їх принципову відмінність. Запропоновано принципи формування творчої групи, яка буде займатися інноваційною діяльністю на підприємстві. Визначено її місце в організаційній структурі підприємства та підпорядкованість керівництву компанії. Запропоновано етапи розробки та впровадження інновацій на підприємстві.

Ключові слова: інновації, інноваційна стратегія, інноваційний портфель, стратегічні можливості, стратегія

Горбатенко Артур

ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИННОВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Статья посвящена анализу процесса формирования механизма инновационного развития на современном предприятии в условиях жесткой конкурентной борьбы. Исследовано место инновационной деятельности в общем обеспечении конкурентоспособности предприятия. Проанализированы современные исследования ученых относительно проблем инновационного развития предприятия и формирования механизма внедрения инноваций в хозяйственную деятельность предприятия. Определена взаимосвязь инновационной и общей стратегий предприятия. Рассмотрены проблемы, которые возникают у предприятий процессе разработки инновационного продукта, и предложены пути их преодоления. Проанализированы виды инноваций на предприятии и определено их принципиальное отличие. Предложены принципы формирования творческой группы, которая будет заниматься инновационной деятельности на предприятии. Определено ее место в организационной структуре предприятия и подчиненность руководству компании. Предложены этапы разработки и внедрения инноваций на предприятии.

Ключевые слова: инновации, инновационная стратегия, инновационный портфель, стратегические возможности, стратегия

FORMING OF MODERN INNOVATIVE MECHANISMS ON ENTERPRISE

The article is sanctified to the analysis of process of forming of mechanism of innovative development on a modern enterprise in the conditions of hard competitive activity. The place of innovative activity is investigational in the general providing of competitiveness of enterprise. Modern researches of scientists are analysed in relation to the problems of innovative development of enterprise and forming of mechanism of introduction of innovations in economic activity of enterprise. Intercommunication is certain innovative and general strategies of enterprise. Problems that arise up at enterprises innovative product development process are considered, and the ways of their overcoming are offered. The types of innovations are analysed on an enterprise and their fundamental difference is certain. Principles of forming of creative group that will occupy to innovative activity on an enterprise are offered. Her location in the organizational structure of enterprise and subordination are determined to guidance of company. Design and introduction of innovations times are offered on an enterprise.

Keywords: innovations, innovative strategy, innovative brief-case, strategic possibilities, strategy

Постановка проблеми у загальному вигляді. Інноваційна діяльність підприємства є сьогодні запорукою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інновації впроваджує практично кожна компанія. Але лише деякі роблять це ґрунтуючись на сучасній практиці інноваційного менеджменту. Причин цьому багато, і передусім відсутність єдиного підходу до механізму розробки і впровадження інновацій на підприємстві. Тому формування такого механізму є життєво важливим завданням для будь-якого підприємства в умовах конкуренції, що постійно загострюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інноваційного розвитку залишається актуальною впродовж останніх десятиліть. Тільки ретельний аналіз сучасних розробок в цій області дозволить створити підприємство успішно працююче в конкурентному середовищі, яке постійно міняється. Для цього його діяльність повинна базуватися на іпринципах, висловлених фахівцями.

Наприклад, Клейтона Кристенсена, який стверджував, що люди купують конкретні товари і послуги тому, що їм потрібно виконувати конкретні види робіт. Джефа Даера, Хола Грегерсена і Клейтона Кристенсена, які дослідили п'ять «здібностей» винахідників, завдяки яким ті відкривають нове. Чи придуманим в IDEO методом дизайнерського мислення: його сенс в тому, щоб поставити себе на місце споживача і шукати нові ідеї в розрізних джерелах[1]. Чи запропонованим Стівом Блэнком і Ериком Райсом методом бережливого стартапа, згідно з яким інноваційне рішення тестується в ході швидких цільових експериментів. І методом, розробленим Яном Макмилланом і Рітою Макграф : вони закликають компанії постійно експериментувати і формувати портфель проектів, які можна швидко реалізувати і так само швидко зупинити, щоб вибрати найжиттєздатніші продукти і бізнес-моделі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження, які проводилися раніш стосуються окремих напрямків інноваційної діяльності та потребують більш комплексного осмислення всього процесу створення інновації в рамках підприємства.

Метою дослідження являється спроба формування єдиного підходу до створення інновацій у рамках підприємства, базуючись на сучасних розробках фахівців у цій галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Нерідко до інноваційних досягнень приходять не дорогою копітких досліджень, а спонтанно, в результаті творчого ентузіазму конкретної людини або щасливого збігу обставин. Спроби ініціювати інновації за допомогою конкурсів, грошових виплат за оригінальні і свіжі концепції, робочих груп за рішенням визначеної проблеми нерідко виявляються безуспішними. Великі задуми залишаються в головах співробітників, час витрачається непродуктивно, а реалізуються не самі кращі ідеї, які до того ж слабо пов'язані із стратегічними цілями підприємства[2].

Проте, існують компанії, вартість акцій яких істотно виросла завдяки тому, що вони постійно випускають інноваційні продукти і освоюють нові ринки. І річ не в тому, що їм везло, а в тому, що сам процес виводу на ринок новинок вони зробили надійнішим і менш ризикованими.

Створення будь-якої інновації — по суті відкриття, тому цією сферою не можна управляти так само, як основним бізнесом. На терені інновацій джерелом стійкої переваги стає не конкретний винахід, навіть кращий з кращих, а керівник, який, як ніхто інший, прищеплює своїй організації уміння вчитися на помилках швидше і більш послідовно, чим це роблять конкуренти. Керівник, що відповідає за розробку інновацій, не стільки командує, скільки подає приклад; не стільки приймає рішення, скільки ставить питання; не стільки визначає кінцеву мету, скільки відкриває винахідникам шлях в невідоме. Він вибирає для своєї команди правильний режим роботи, задає рамки і надає інструменти.

Для компанії важливо, щоб її керівники вміли побудувати стратегію бізнесу, стояти на варті основної продукції і ні на хвилину не випускати з уваги найцінніших клієнтів. Але, якщо ви керуєте інноваційною діяльністю, це все не ваші функції. Ви повинні пропагувати нове і «інше», ставити сміливі цілі — не стільки на словах, скільки на ділі, уважно стежачи за усім незвичайним — за відхиленнями, аномаліями, розчарованими споживачами, безстрашно аналізувати аксіоми основного бізнесу і визнавати необхідність пробувати те, що може виявитися далеко від норми. Навіть якщо ці досліди не увінчаються успіхом, люди бачитимуть, що ви усім серцем віддані ідеї інновацій.

Придумувати, розробляти і випускати новинки — справа ризикована за визначенням. Грунтуючись на думці теоретиків і практиків інноваційної діяльності про розробку і виведення інновацій на ринок, можна розписати весь цей процес.

Перший етап пошук ідей. Спираючись на уміння ставити питання, спостерігати, збирати ідеї співробітників і споживачів, необхідно скрізь і усюди шукати проблеми, за рішення яких варто було б взятися.

Є безліч різних термінів: стійкі інновації, покрокові інновації, інновації що покращують, органічний ріст, руйнівні інновації, проривні інновації, інновації нового росту, стратегії білого листа і блакитного океану. Але усе їх можна розділити на два види: одні розширюють бізнес, покращуючи пропозицію або підвищуючи ефективність основної діяльності, другі спрямовані на завоювання нових клієнтських сегментів або ринків, нерідко — зі зміною бізнес-

моделі. Інновації першого роду називають «внутрішніми інноваціями», другого — «інноваціями нового росту». Проекти, спрямовані на поліпшення основного бізнесу, повинні відповідати поточній стратегії компанії; управляти ними треба у рамках існуючої організаційної структури [3].

Між планами росту і потенціалом внутрішніх інновацій завжди залишатиметься розрив. Заповнити його можна лише за допомогою інновацій нового росту. Саме вони розсовують межі бізнесу, створюючи нові або додаткові продукти для наявних клієнтів, відкриваючи суміжні і сусідні ринки або розробляючи абсолютно оригінальні концепції. Чим більше розрив з цільовими показниками росту, тим рішучішими мають бути інновації нового росту і тим більше часу зажадає їх стійка монетизація.

Наступний етап - виявлення проблеми. Виділення областей стратегічних можливостей допоможе реалізувати ідеї співробітників по розсовуванню меж організації. В ході обговорення відпадають завдання, що не заслуговують на увагу, і приходить розуміння, чим не варто займатися надалі. За результатами наради топ-менеджерів необхідно визначити області стратегічних можливостей:

- рішення, поки незадовільно представлені на ринку, в яких зацікавлені багато потенційних клієнтів;
- технології, що дозволяють клієнтам отримати ці рішення дешевше і зручніше, або зміни в економічній, регуляторній або соціальній сфері, здатні збільшити попит на такі рішення;
- використання особливих можливостей компанії, які не зможуть бути повторені конкурентами і нададуть перевагу в досягненні цілей.

Якщо вдасться знайти область стратегічних можливостей, що відповідає усім трьом вказаним критеріям, це дозволить отримати відчутні переваги над конкурентами на новому ринку.

Третій етап - розробка рішення. Передусім варто вирішити питання формування групи, яка займатиметься розробкою інновацій. Можна подумати, що найпростіше вбудувати її в існуючу структуру організації, виділивши в робочому часі кожного співробітника декілька годин на розробку інновацій. Але близько 75% стартапов з венчурним фінансуванням не вдається повернути гроші своїм інвесторам, менше половини стартапов доживають до четвертої

річниці. При цьому в цих фірмах сидять команди, які вкладають в успіх усі свої сили. На що вже тоді сподіватися групі новаторів з неповним робочим днем?

Навіть мінімальна система припускає наявність хоч би одного, який з ранку до вечора не думає ні про що, окрім інновацій. Немає ніякої необхідності наймати армію виконавців. Необхідно обмежитися мінімальним штатом, а не запускати широкомасштабну діяльність по модернізації, що часто вимагає додаткових зусиль для виправдання власного існування. Проте треба одночасно займатися як мінімум двома стратегіями, оскільки згодом хоч би одна з них неминуче зазнає зміни або провалиться.

На цьому етапі у компанії нерідко виникають труднощі двох видів: нестача ресурсів і нестача досвідчених співробітників, здатних забезпечити функціонування інноваційного механізму.

Якщо виникла перша проблема, в першу чергу слід провести ревізію інноваційних процесів, про які мало хто знає. Цілком імовірно, що серед них є ніким не контрольовані проекти, які ніяк не можуть померти. Іноді компанії самі ненавмисно створюють їх, залучаючи надто багато співробітників до реалізації внутрішніх інновацій.

Спочатку необхідно виявити усі поточні проекти оновлень, яким хоч би один співробітник присвячує частину свого робочого часу. Зрозумівши, на які ринки націлені ці задуми, оцінивши об'єм задіяних в них ресурсів, співнести їх з поточною стратегією компанії, зазвичай не складає великих труднощів визначити, які ідеї не мають перспектив розвитку і надалі лише розтрачуватимуть ваші ресурси.

Як правило, виявити такі проекти набагато легше, ніж знищити їх. Багатьом керівникам нелегко розлучитися з ідеями, які рано чи пізно можуть почати приносити плоди. І далеко не кожен співробітник легко примиряється з ситуацією, коли завдання, яке ставили перед його проектом, раптом передають комусь іншому.

Необхідно пояснити людям, що їм не доведеться відповідати за відмову від проекту. Навпаки, їх зусилля будуть винагороджені. Вони герої і заслуговують до себе саме такого відношення. Це буде досить для того, щоб вивільнити необхідні ресурси для проведення основних інновацій. Проте має сенс повторити подібну вправу через декілька років і упевнитися в тому, що процес оновлення не зійшов з колії.

Якщо підприємство тільки починає робити зміни,

маловірогідно, що у членів команди є досвід подібного роду. Проте, за довгі роки теоретики і практики виробили масу різних способів розгорнути інновації нового росту так само злагоджено, як виробництво і збут відомої продукції. Це припускає, по-перше, загальне навчання, а по-друге, отримання практичного досвіду в конкретній розробці продуктів.

Досвідчені інноватори активно використовують контрольні списки, що дозволяють переконатися в тому, що жоден аспект не упущений, і новачкам це теж не пошкодить. Необхідно, вивчивши літературу, розробити власний контрольний список, повісити його на стіну і потім регулярно звертатися до нього. Команда нарощуватиме свої навички в ході рішення проблем, а контрольний список не дасть їм відхилитися від шляху.

Не варто створювати продукт «під ключ», краще швидко підготувати декілька простих дослідних зразків. Якщо група вирішить, що ідея перспективна, варто створити віртуальну модель, щоб показати її споживачам. Її можна представити на екрані або просто у вигляді малюнка на папері. Далі необхідно протестувати хоч трохи життєздатну модель на споживачах. Нарешті, проводиться випробування повноцінного зразка — продукту в мінімальній комплектації.

Більш менш точно передбачити долю нового продукту або бізнес-програми можна — треба лише піддати їх строгому тестуванню. Не маючи достатніх даних, які б підтвердили обґрунтованість пропонованих інновацій, керівництво компаній зазвичай покладається на досвід, інтуїцію і здоровий глузд — хоча вони часто підводять.

Проводять строгий науковий експеримент, у рамках якого виділяють незалежну і залежну змінні, тобто передбачувану причину і спостережуваний ефект. Далі, навмисно не змінюючи усі інші можливі чинники, змінюють незалежну змінну і стежать за тим, що відбувається із залежною.

Щоб отримати надійні результати і виправдати витрачені на експеримент сили і засоби, компанії повинні поставити собі декілька важливих питань: чи є у експерименту чітка мета, чи будуть його ініціатори у своїх рішеннях керуватися його підсумками, чи вдасться провести цей експеримент, як отримати надійні результати і витягнути

з нього максимум користі?[4]

Більше того, ретельно проаналізувавши дані експерименту, компанії зможуть подивитися свіжим поглядом на свій бізнес і перевірити свої припущення про те, які чинники викликають ті або інші наслідки. І справді, не докопуючись до істинних причин того, що відбувається, компанії ризикують раз по раз приймати невірні рішення. Багато компаній починають розуміти, що експеримент — лише початок шляху. Його цінність — в аналізі і потім використанні отриманої інформації.

Завершальний етап — розробка бізнес-моделі. Якщо компанія має чітку систему планування і формування бюджету, то її необхідно використати в першу чергу для реалізації внутрішніх інновацій. Навпаки, інновації нового росту припускають підходи, властивіші роботі з венчурним капіталом. Кожен підприємець, що мав справу з венчурним фінансуванням, підтвердить, що воно працює тільки у рамках системи, відлагодженої так само ретельно, як і традиційний цикл щорічного складання бюджету корпорації. В той же час це абсолютно інший механізм, і його мета — управління стратегічною невизначеністю.

Почати необхідно із створення групи керівників, які згодом отримають право приймати рішення про запуск, зупинку і переорієнтацію інновацій нового росту. У контролі поточних проектів краще скористатися стандартними напрацюваннями з області венчурного фінансування.

Партнерам венчурних компаній буває непросто домовитися, в які проекти вони інвестуватимуть. Проте, як вважають досвідчені фахівці, у результаті кращими виявляються якраз самі спірні вкладення. За кожним проектом повинні стояти хоч би один організатор або прибічник, повністю переконаний в його майбутньому, а ось чекати консенсусу усієї лідерської групи не обов'язково.

Рішення про запуск стартапа зазвичай приймають дуже обережно, а ось рішення про поточні витрати довіряють його керівникові. Супервайзери інновацій повинні визначити суму грошей, яку команди виконавців можуть витратити самостійно, без затвердження керівництва[5].

Венчурне фінансування не підкоряється кварталним або

річним схемам формування бюджету. Якщо стартап долає важливий ризик, він отримує нові інвестиції. Коли виникає серйозна проблема, менеджмент венчурної компанії збирається на засідання впродовж 36 годин. Необхідно бути впевненому в тому, що група лідерів здатна на такий же темп роботи і ухвалення рішень.

Висновки. Для успішного функціонування інноваційного механізму необхідно розділити інновації компанії на два типи, виділити області стратегічних можливостей, набрати команду виконавців, яка вже почала працювати над першим проектом, а також створити механізм, що забезпечує рух команди в правильному напрямі. Як тільки інновації займуть міцне місце на підприємстві і з'явиться впевненість, що конкретні задуми будуть реалізовані, вам слід замислитися про подальші кроки.

По-перше, необхідно оцінити, які компоненти інноваційної системи працюють на належному рівні і можуть бути інкорпоровані. Бажано скласти загальний план інновацій, що описує очікувані витрати і прибуток на декілька років вперед і призначити контролерів над процесами для моніторингу усього портфеля інновацій. Хоча подібні процедури сильно віддають бюрократією, вони — природний компонент зрілості модернізаційних завдань.

По-друге, оформити інноваційний розвиток в компанії як окрему функцію. Невелика фірма може обійтися одним співробітником, покликаним бути «розвідником», і уважно стежити за змінами ринку. Організація побільше може створити робочу групу по розвитку бізнесу, яка шукатиме партнерів серед підприємств різного профілю — для посилення «нового росту». А можна доручити командам дослідження демографії ринків або розробку методів, прискорюючих створення прототипів.

Література

1. Клейтон М. Кристенсен, Майкл Е. Рейнор. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост., М.: Альпина Паблишер, 2014.
2. Эд Кэтмелл, Эми Уоллес. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
3. Алан Лафли, Роджер Л. Мартин. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. — М.: Манн, Иванов и Фербер,

2013.

4. Александр Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

5. Scott D. Anthony. The First Mile. — Harvard Business Review Press, 2014.

1. Kleiton M. Krystensen, Maikl E. Reinor. Reshenye problemy ynnovatsyi v byznese. Kak sozdat rastushchyi byznes y uspeshno podderzhyvat eho rost., M.: Alpyna Pablysher, 2014.

2. Ed Kətmell, Emy Uolles. Korporatsyia henyev. Kak upravliat komandoi tvorcheskykh liudei. — M.: Alpyna Pablysher, 2014.

3. Alan Lafly, Rodzher L. Martyn. Yhra na pobedu. Kak stratehiya rabotaet na samom dele. — M.: Mann, Yvanov y Ferber, 2013

4. Aleksandr Ostervalder, Yv Pyne. Postroenye byznes-modelei. Nastolnaia knyha strateha y novatora. — M.: Alpyna Pablysher, 2014.

5. Scott D. Anthony. The First Mile. — Harvard Business Review Press, 2014.

Рецензент: Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. каф. МО та ЗЕД Одеського національного економічного університету

18.05.2015

УДК 330.837

Демидюк Ольга

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ СУТНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Розглянуто концептуальні підходи до визначення сутності поняття економічної ефективності та виокремлено різні її види. Досліджено особливості інституційного підходу до аналізу ефективності сучасних економічних систем та визначено критерії оцінювання ефективності їх функціонування. Здійснено порівняльний аналіз основних методик вимірювання ефективності сучасних економічних систем та обґрунтована доцільність застосування саме комплексної методики вимірювання ефективності на основі