

## Висновки

Враховуючи перелічені особливості, можна зробити висновок:

1. У держави сформувався неякісний портфель корпоративних прав і його необхідно поліпшити.
2. Необхідна єдина державна політика з управління державними корпоративними правами і вдосконалення нормативно-правової бази.
3. Треба створити єдиний реєстр державної власності.
4. Переглянути державний портфель. Продати усі акції підприємств, в яких держава має менш ніж 50 %.
5. Забезпечити підготовку фахівців відповідного рівня та кваліфікації.
6. Зберегти контроль держави над підприємствами, які мають державне значення, і застосовувати спеціальні права держави – “золота акція”.

## Перспективи подальших досліджень

Обґрунтовані теоретичні аспекти щодо політики управління корпоративними правами держави будуть використані у подальших дослідженнях щодо розроблення відповідного теоретичного підґрунтя – визначення оптимальних критеріїв ефективності управління державними правами з урахуванням особливості вітчизняного сектору корпоративної власності.

1. *Звіт Фонду державного майна України про результати управління корпоративними правами держави в господарських товариствах за 10 місяців 2009 року* // [www/spfu.gov.ua](http://www/spfu.gov.ua). 2. *Поважний А.С. Тенденції глобалізації корпоративного управління // Економічні проблеми і перспектива стабілізації економіки України. – Донецьк: ІЕП НАН України. – 2002. – С.171–181.* 3. *Сазонець І.Л. Корпоративне управління: світовий досвід та механізм залучення інвестицій: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2008. – 304 с.* 4. *Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навч. посіб. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.*

УДК 658.513

Я. Бжужка

Сілезький технологічний університет, Глівіце, Республіка Польща

## РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОМПАНІЇ

© Бжужка Я., 2010

**Здатності та компетенції, які уможливають здійснення інновацій – дуже важливі риси сучасної адміністративної системи компанії. Інновації як чинник конкурентної переваги є дуже важливими у багатьох сферах функціонування компанії. Визначено роль інновацій в сфері стратегічного управління компанії. Подано відібрані приклади розвитку бізнес-стратегії і моделі, основані на інноваціях.**

**Ключові слова:** інновація, стратегічне управління, активи, конкуренція, бізнес-модель, ринок

**Ability and competences that enable implementing innovations are very important features of the modern company management system. Innovations as a factor of competitive advantage are very important in many fields of company functioning. The paper specified the role of innovations in the field of company strategic management. It presents the selected examples of development of business strategy and models based on innovations.**

**Keywords:** innovation, strategic management, assets, competition, business model, market

## Постановка проблеми

Боротьба за конкурентоспроможність посилюється і її досягнення стає імперативом для компаній, які діють у сучасній світовій економіці. Компанії, які розглядають інновації як важливий чинник конкурентної переваги, беруть участь в гонці з сучасністю. Здатності та ефективність в імплементації інновацій – дуже важлива особливість адміністративної системи компанії. Інновації або інноваційне управління відіграють важливу роль у багатьох сферах функціонування компанії. Серед інших вони охоплюють систему прибуткових інновацій, компетенції людських ресурсів, захист інтелектуальної власності, діяльність з досліджень і розвитку, формуючи проінноваційні стосунки. Інновації в межах області стратегічного управління, що охоплює ділові стратегії і моделі компанії, є значущими. Вони – інструмент і носій інновацій

в компаніях. Проблеми з композицією і роллю інновацій заради значення для конкурентоспроможності компанії – дуже цікава і сучасна область дослідження.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Вирішення проблем з інноваціями у межах сфери стратегічного управління (зокрема ділові стратегії і моделі) стала цікавим науковим і дослідницьким результатом як іноземних, так і місцевих авторів. Сприйняття інновацій як важливого чинника, який формує конкурентоспроможність компанії, виражається в концепціях їх ділових стратегій і моделей.

Г. Хамел [1] розробив один з найцікавіших підходів до конструювання інноваційної стратегії. Його загальна концепція формулюється на рівні компанії (так звана *business concept innovation*) і це відбивається в реальній моделі, яка являє собою стратегічну і оперативну базу для зміни конфігурації продуктів і процесів у компанії. Основне значення поданої моделі полягає у розгляді її елементів як джерел інновацій і сфер їх застосування, а також ідентифікації істотних, з погляду імплементації інновацій, стосунків між індивідуальними елементами моделі. Підхід розглядає здатність генерувати вартість як найвищу мету концепції інноваційного бізнесу, яка є критерієм його оцінки, і можливо, є оригінальною знахідкою. Доповнення і розвиток проблем, пов'язаних з інноваційним управлінням в аспекті майбутнього управління компанії, можна знайти в творі того самого автора (тобто Г. Хамела) під назвою “The future management” [2].

К. Облуй [3] вказує важливу роль інновації у створенні конкурентоспроможності в контексті створення імітацій ефективних бізнес-моделей. Автор виділяє два типи інновацій. Перша – це часткові інновації, друга – переломні інновації.

З іншого боку, Й. Богданенко [4] розглядає будівництво інноваційної стратегії як один з методів та інструментів інноваційного управління як, наприклад, реструктуризація, “схуднення” компанії (*lean management*) або управління знаннями.

Одна частина публікації, що стосується інноваційного бізнес-менеджменту, розробленого Л. Бялонь [5], охоплює інноваційні стратегії. В інших частинах висвітлено такі проблеми, як: діагностування умов інноваційних операцій компанії, технологічний аудит, опція використання карт збалансованих результатів.

С. К. Прахалад і Р. С. Крішнан [6] подають інноваційний підхід до інновацій; вони стверджують, що є дві опори, на яких основана їхня концепція трансформації бізнесу:

- вартість, яка базується на унікальному досвіді клієнтів,
- доступ до будь-яких видів ресурсів.

Загальною рисою цих публікацій є те, що вони роблять наголос на істотній ролі, яку інновації повинні відіграти у побудові стратегій сучасних компаній.

### **Постановка цілей**

На наш погляд, проаналізовані дослідні проблеми є цікавими з аспекту пізнання, вони все ще розвиваються і вони все ще є поточними, а також важливими для формування концепції розвитку компаній.

У цьому контексті були сформульовані цілі статті:

1. Визначення ролі інновацій у сфері стратегічного управління компанії.
2. Подання відібраних прикладів ділових стратегій і моделей розвитку, основаних на інноваціях.

### **Виклад основного матеріалу**

#### **Управлінська інновація**

Безперервне загострення конкуренції і вимог ринку робить необхідними важливі зміни у стратегії та оперативному бізнесі компаній. Дуже важливий чинник ефективної конкуренції компанії – її здатність та ефективність імплементації інновацій. Поділ інновацій може бути різним, залежно від того, яким цілям слугує. З погляду інноваційного управління найголовнішими є три поділи інновацій:

1. Визначений в “Oslo Manual” [7], який конкретизує два види інновацій: продуктові інновації та процесні інновації. Окрім цього, виділяють також соціальні інновації.

2. Розглянутий у чотирьох вимірах:

а) область, якої вони стосуються (продуктові інновації, процесні інновації, позиційні інновації, інновації парадигми);

б) шляхи, якими вони здійснюються (системні, спорадичні);

в) критерій новизни (глобальний, національний, місцевий, організаційний);

г) ранг змін, яким вони дають ефект (радикальний, покроковий).

3. Розмежований за механізмом і методом стимулювання для інновації (попитові інновації, пропозиційні інновації, активізовані безпосередньо вказаними потребами).

Для найповнішого досягнення цілей на конкурентному ринку необхідні навички і реалізація усіх видів інновацій. Для цього необхідне ефективне управління процесами створення, імплементації і впровадження на

ринок інновації, які генерують вартість для клієнта. Це означає більший інтерес до проблем, пов'язаних з інноваційним управлінням, що можна розуміти і визначати по-різному. Визначальні риси інноваційного управління є такими, як вказано нижче:

- створення інформаційної системи, яка уможливорює дифузію інновації і її впровадження у межах організації;
- орієнтація ринку, що розглядає очікування клієнта і створює вартість для такого клієнта;
- знання про дії і позиції конкурентів (зокрема бенчмаркінг конкурентів);
- розвинені стосунки між наукою, дослідженням, розвитком і економікою;
- мережева модель, яка розглядає три взаємно зв'язані сутності елементів (які беруть участь в інноваційному процесі), дій і ресурсів;
- створення чинників, які стимулюють інноваційний розвиток у межах організації, як, наприклад, мотивування і знання.

Збільшення ролі інноваційного управління викликає інтерес до моделювання цих явищ. Цікаву модель інноваційного управління пропонують Дж. Бессант, К. Павітт, Дж. Тідд [8]; вони розглядали управління як процес, що зображено на рис. 1.

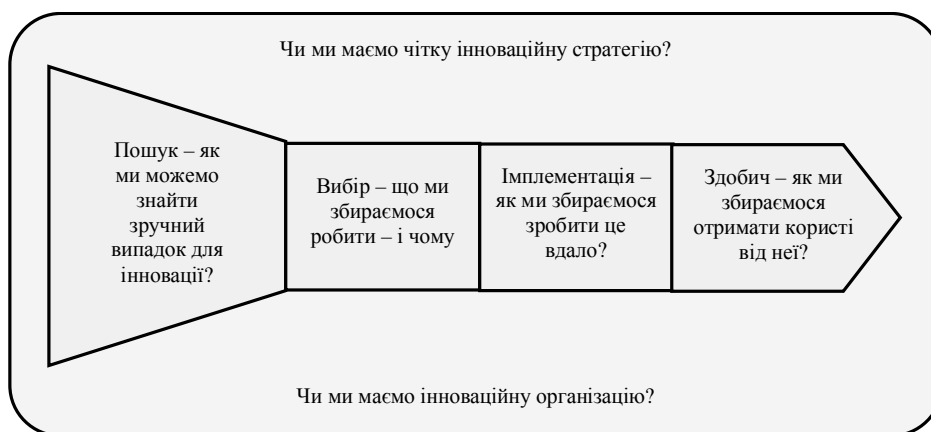


Рис. 1. Модель управління інновацією  
Джерело: на підставі [8]

Елементи і стадії процесу є такими:

1. Пошук – аналіз ближнього і ширшого оточення організації, щоб ідентифікувати сигнали і інформацію, які вказують можливості появи інновації. Вони можуть бути, наприклад, соціальними змінами, науковими відкриттями, змінами законодавчої системи, новою економічною політикою, новою енергетичною політикою. 2. Вибір – прийняття рішення, яке містить відповідь на ідентифіковані сигнали й інформацію. Рішення мають відповісти, чи реагуватиме і в який спосіб компанія на сприятливі випадки в оточенні.

3. Імплементация – після здійсненого вибору вона полягає в перетворенні інноваційної ідеї на реальний ризикований захід. Це може бути продуктом, послугою, процесом або системою управління, які потрібно імплементувати в межах компанії і їх результат скерований на ринок. Протягом періоду виконання потрібно приділити увагу таким питанням:

- набуття необхідних ресурсів, наприклад, фінансових знань;
- управління інноваційним проектом;
- імплементация інновації на ринок;
- турбота про подальший розвиток інновації.

4. Здобич [drawing benefits] – реалізація дій для того, щоб отримати повернення капіталу від витрат, взятих на себе в зв'язку з інноваційним заходом.

Вміле й ефективне доповнення системи управління компанії інноваційним управлінням стає істотним результатом, навіть придатнішим (але значно важчим) з погляду конкурентної переваги є створення цілком нової системи управління, яка основана на інноваційній стратегії, що на практиці означає акцептацію інноваційної моделі бізнесу. Обливо важливими для управління інноваційними застосуваннями є такі сфери:

- імплементация інноваційності в стратегію компанії (можливо, розвиток нової стратегії);
- людські ресурси (освіта, усвідомлення змін, відносини, мотивація);
- захист інтелектуальної власності;

- система управління інновацією в загальному підході (упровадження нових продуктів, застосування нових процесів, нові моделі управління);
- управління працями з досліджень і розроблення (планування і організування власних центрів досліджень і розвитку, кооперація із зовнішніми центрами досліджень і розвитку);
- створення і підтримка інноваційних стосунків працівників;
- створення підприємництва організації;
- фінансування інноваційної діяльності, а також і аналіз ризику фінансування інвестицій (пошук засобів фінансування, оптимізування структури капіталу);
- центр компетенцій для отримання і дифузії інновацій.

Управлінська інновація – важливий інтегратор інноваційних змін у межах компанії, яка створює інноваційну культуру. Це дуже важливий елемент побудови системи управління знаннями в межах організації.

### **Роль інновацій у створенні ділових стратегій і моделей – вибрані приклади.**

#### **Стратегія інновації вартості**

Пошук компаніями простору ринку, який уможливив би створення нового попиту, – один з ефектів інтенсифікованої конкуренції. Праця В. Чан Кім і Рене Маборна [9] розглядає ці проблеми, які фактично є стратегічною концепцією ідентифікації нового, вільного від конкуренції ринкового простору, який можна захопити, базуючись на такій концепції. Метод створення цього простору і запуску бізнесу в ньому зазвичай відомий як стратегія “блакитного океану”. Це має забезпечити альтернативу для посилення конкуренції, які часто набирають форми воєн ринку, під назвою “червоний океан”. На практиці кожна модель стратегії пов’язана з інноваціями, проте у цьому випадку вони є спеціальним символом і відіграють істотну роль. Адже підстава цієї стратегії – інновація вартості. Поняття, введене авторами, відображає зв’язок для клієнта і компанії з інновацією. Воно повинно відрізнитися від технологічної інновації або лідерства на ринку тим, що це спрямовано на відповідність точним очікуванням клієнтів, через сполучення інновації з корисністю, ціною і витратною позицією (перевагою).

Трактована у такий спосіб інновація вартості повинна створити новий погляд на стратегію, яка полягає не в конкуренції, але в можливості уникати конкуренції до цілком нового поля ринку. Праця неодноразово підкреслює, що характер інновації вартості дає змогу заперечувати зазвичай визнану догму стратегії конкуренції. Це є пошуком компромісу або альтернативи між вартістю і витратами. Це загальне переконання, яке здебільшого походить від робіт М. Е. Портера і авторів, що представляють “секторний підхід”, що компанії можуть створити вищу вартість для клієнтів, які фактично пов’язані з вищими витратами, або, з іншого боку, досягти раціональної вартості в нижчих витратах. У такому разі з’являється вибір між розглянутою стратегією і стратегією низьких витрат. Інновація вартості має бути створена в такому полі, де дії організації повинні гарантувати низькі витрати і вищу вартість для клієнта водночас, і немає ніякої дилеми вибору.

Створення стратегії нового ринкового простору, що характеризується зниженням витрат і, водночас збільшенням вартості для клієнтів, повинно генерувати дискретне збільшення вартості для обох – клієнтів і компанії. Як згадано вище, вартість для клієнта повинна походити від корисності і низької ціни, запропонованої покупцю організацією і goodwill досягається відношенням прибутків (досягнуті ціни) і витрат. Так, інновація вартості можлива тільки тоді, коли уся система функціонує: корисність, ціни і витрати. Такий повний підхід робить цю стратегію стабільною.

Інновація вартості – це щось набагато ширше ніж концепція інновації, трактованої класично. Вона охоплює усю систему дій, щоб забезпечити дискретне збільшення вартості; якщо використовується не такий об’єднаний підхід, створення стратегії “блакитного океану” не може бути успішним. Це сприйняття стратегічної, інноваційної потреби інтеграції дій кореспондує з підходом М.Е. Портера і Г. Хамела щодо формулювання стратегії.

Автори описаної концепції виокремлюють шість принципів, які є вирішальними для вартості і реалізації стратегії нового ринкового простору. Разом з інструментами та аналітичними графіками їх можна розглядати як елементи поданої стратегічної моделі. Розроблені принципи були поділені на дві групи.

Перша стосується формулювання стратегії і друга – її реалізації. Прийняті принципи впливають на нейтралізацію (скорочення і обмеження) вказаних чинників ризику, пов’язаних з ними. Ці залежності наведено у табл. 1.

Детальним характеристикам створення та імплементації стратегії передують опис інструментів і аналітичних графіків, використаних при цьому. Так зване полотно стратегії є першим з них, який являє собою елемент діагностики, як і побудова сильної стратегії нового ринкового простору. Цей інструмент забезпечує:

- оцінку поточної ситуації в межах відомого простору ринку (ідентифікація найголовніших чинників конкурування продуктами, пропонованими клієнтам, інвестиції конкурентів);
- переорієнтація напряму власної стратегії (від конкурентів до альтернатив, від клієнтів до неклієнтів).

## Шість принципів стратегії інновації вартості

Принципи стратегії, основаної на інновації вартості	Нейтралізовані (зменшені) чинники ризику
Принципи, пов'язані з формулюванням стратегії:	
ринок обмежує реконструкцію	Ризик пошуку
концентрація на широкому баченні, а не на цифрах	Ризик планування
досягнення вищих меж наявного попиту	Ризик масштабу
належна послідовність стратегічних елементів	Ризик бізнес-моделі
принципи, пов'язані з реалізацією стратегії:	
подолання головних організаційних перешкод	Організаційний ризик
процес реалізації стратегії	Ризик управління

Джерело: на підставі [9]

Основний елемент полотна стратегії – крива вартості. Вона є графічною ілюстрацією відносних досягнень компанії, що стосується вказаних чинників конкуренції (наприклад, ціна, престиж, вартість продукту) у межах цього сектору. У наведених полотнах стратегії таких компаній, як: Southwest Airlines, Casella Wines (yellow tail), Cirque du Soleil, підкреслюється виключність кривих вартості, які є вирішальним для успіху ринку цих компаній.

Інший інструмент – так звана діаграма чотирьох дій. Ці дії походять від формулювання чотирьох ключових дій. Це уможлиблює пошук зв'язку між диференціюванням і низькими витратами. Питаннями є:

- Які з чинників конкуренції, які розглядаються у межах сектору як аксіома, можуть бути виключені?
- Які з цих чинників можуть бути зменшені значно нижче за стандарти, чинні в межах сектору?
- Які з чинників конкуренції потрібно посилити вище за стандарти, що діють в межах сектору?
- Які чинники, ніколи не пропоновані сектором, треба створити?

Відповіді на ці питання індукують вказані дії, які дають змогу сформулювати нову криву вартості. Їх зв'язок з полотном секторної стратегії повинен сприяти визначенню вартості, вираженому унікальним продуктом, який повинен бути запропонований клієнту.

Такі дії відповідають деякій системі ідей, що лідирують, виражених такими імперативами: виключте, скоротіть, підсильте, створіть. Така спеціальна діаграма, де визначені елементи змін, розглядається як наступний інструмент, що уможлиблює розвиток полотна стратегії.

## Ділова модель, основана на унікальній комбінації активів, що створюють вартість

Активи, які формують динаміку вартості, – основа моделі, розвинутої Р. Болтоном, Б. Лайбертом, С. Самеком [10]. Її суть полягає в об'єднаному підході до стратегії, фокусованого на активах, пропорції і комбінації яких формують або відображають бізнес-модель, впливають на економічні результати компанії. Створення вартості є результатом чотирьох, цілісних, взаємно пов'язаних викликів, які компанія повинна прийняти (рис. 2). Ними є:

- проектування бізнес-моделі;
- управління ризиком;
- управління портфелем активів;
- вимірювання і рапортування усієї бази активів.

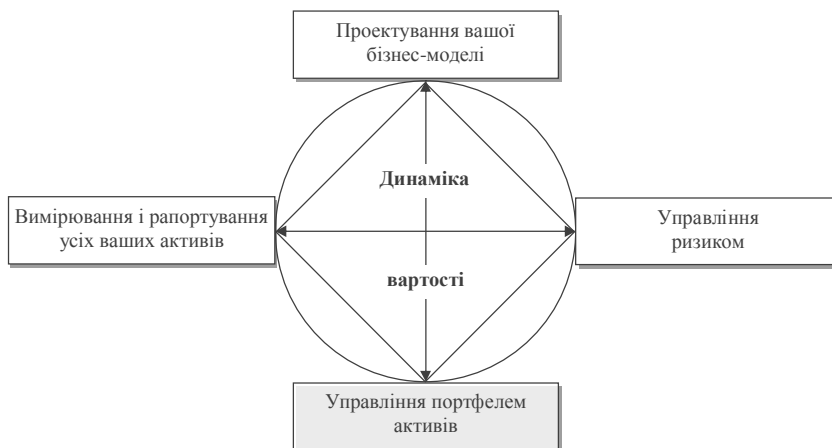


Рис. 2. Динаміка вартості

Джерело: на підставі [10]

Щоб забезпечити стабільність стратегічної моделі, ці аспекти потрібно балансувати. Дотримання цих принципів означає можливість збільшення вартості, генерованої інвестиціями в портфелі активів, що переводиться на збільшення їх вартості, і, отже, збільшення goodwill.

Основа формування бізнес-моделі – активи, визначені як потенційні джерела майбутніх користей економіки, здатні до створення разом загальної вартості. Оскільки класичний підхід стосується матеріальних благ і фінансових вимірювальних інструментів, пов'язаних з ними, новий погляд розширює їх загальний діапазон, додаючи нематеріальні активи, і, що важливо, приписує їм важливу роль в створенні вартості. Тільки унікальна комбінація обох видів засобів (активи) формує бізнес-модель, яка є вирішальною для можливості створення або знищення вартості. Організаційні активи відіграють важливу роль в моделі. Це – категорія активів, що містять багато різних елементів, як, наприклад: лідерство, стратегія, організаційна структура, організаційна культура, марка, інновації, інтелектуальна власність, знання, системи, процеси. Організаційні активи відображають зв'язок інших активів; вони є фактором, що відповідає викликам оточення, вони часто сприяють збільшенню або зменшенню конкурентоспроможності компанії. Прикладом досягнення ефективних прибутків, збільшених застосуванням відповідної організаційної структури у зв'язку з належними системами вартості, управління знаннями і організаційною культурою, є Johnson & Johnson Inc.

Децентралізація структури організації, відображена 188 операційно незалежними компаніями, відповідно використовуючи систему управління знаннями, розвинена у працях з досліджень та розвитку, уможлиблює управління 33 лініями продукції, які успішно продаються в 52 країнах. Водночас досягнутий високий рівень кооперації і синергії. Організаційна культура закладена на етичному коді, вигравірованому на камені біля входу до офісу компанії, дотримання якого повинно бути найвищою цінністю для кожного працівника, заохочує їх до високих стандартів.

В межах контексту динаміки вартості активи покривають як контрольовані (які основані, наприклад, на власності), так і ті, які є поза контролем компанії. До них можуть належати не тільки активи, керовані компанією як, наприклад, орієнтований на клієнтів веб-сайта, але і активи у формі клієнтів і партнерів, якими не володіють і не керують. Управління активами має істотне значення, тому що кондиції деяких з них можуть як швидко псуватися, так і створювати унікальну вартість. Працівники можуть бути прикладом цього. З одного боку, вони можуть використовувати свої навички, щоб створити і швидко збільшити вартість, однак, з іншого боку, вони можуть також знищити (якщо не мотивуються достатньо).

Характеристики активів дає змогу дивитися на організацію як на об'єднані та динамічні портфелі активів. Карті таких портфелів часто виходять за межі організації, покриваючи ланцюги вартості, що складаються також із зовнішніх взаємин, наприклад, з постачальниками, клієнтами, партнерами. Для деяких організацій ці відносини – основний компонент створення вартості. Вибір конфігурації і динаміки активів, які формують вартість, – найголовніша цінність моделі інноваційності. Можуть бути виділені три головні стадії будівництва такої моделі. Ними є:

- аналіз активів, у цей час використовуваних компанією, і вартості, створеної і внесеної ними до goodwill;
- визначення типу і характеру активів, необхідних для того, щоб досягти успіху на ринку, що забезпечує збільшення вартості;
- вибір і визначення стратегії портфеля активів.

### Висновки

1. Подано концепцію моделі, яка основана на унікальній комбінації активів, що формують вартість, створюється двома основними компонентами: активи і вартість. Перший походить від визначеного підходу, сформованого школою стратегічного мислення, де ресурси і компетенції є підставою. Інший імператив – зростання goodwill. У цьому контексті треба звернути увагу на цікавий, надзвичайно інноваційний елемент – парадигму вартості. Це сформовано здебільшого відповідним характером, вибором і комбінацією належних активів і управління ризиком, пов'язаним з їхнім застосуванням.

2. Пробуючи оцінити модель, основану на інновації вартості (тут подана дуже штучно), можемо побачити, що її істотні цінності – це:

- різний погляд на конкуренцію, що приводить до пошуку нових просторів попиту;
- відображення ролі дискретних інновацій у створенні вартості для клієнтів і компанії;
- пошук і створення пропозиції продукту, що комбінує факт з витратною перевагою;
- сучасна конструкція конкурентної переваги, яка відходить від поточних підходів “секторної школи” або “школи засобів”;
- надання оригінальних інструментів для аналізу моделі (стратегічне полотно, діаграма чотирьох дій, цикл вражень покупця).

3. Переконавання, що запропоновані принципи розроблення і реалізації стратегії повинні вирівняти так багато чинників ризику, є малореалістичним. Це саме стосується тези, що створення вхідних бар'єрів може запобігти конкуренції надовго.

### Перспективи подальших досліджень

Огляд літератури, пов'язаної з використанням інновацій в будівництві стратегій, підкреслює значне диференціювання їх моделей. Подальші дослідні роботи повинні бути спрямовані на практичний аналіз ефективності інноваційних стратегій і на вироблення кращих практик у межах цього контексту.

1. Hamel G. *Leading the revolution*. Harvard Business School Press 2002. – Pp. 67–112. 2. Hamel G. *The future of management*. Harvard Business School Press, Boston, 2007. 3. Oblój K. *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa, 2002. – Pp. 96–102. 4. Bogdanienko J., Hoffer M., Poplawski W. *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń, 2004. Pp. 99–160. 5. Białoń L. [red], *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa, 2010. Pp. 231. 6. Prahalad C.K., Krishnan M.S. *New Age of Innovation*, Mc Graw Hill, 2008, p.15. 7. *Oslo Manual - proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, OECD, Paris, 2005. 8. Bessant J., Pavitt K., Tidd J. *Managing Innovation – Integrating, Technological, Market and Organizational Change*, Wiley and Sons Ltd, Hoboken 2006, p.68. 9. Chan Kim W., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005, p.3.7. 10. Boulton R., Libert B., Samek S. *Cracking the Value Code*, Arthur Andersen, New York, 2000, p. 153.

УДК 658

І. Біяньська

Шльонський технічний університет, Республіка Польща

## ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

© Біяньська І., 2010

Подано характеристики моделей інвестиційної оцінки, які застосовуються з метою оцінювання економічної ефективності інноваційних проектів та для аналізу ризику при їх реалізації. Вказано основні детермінанти оцінки характеристик інноваційних проектів і проблем ухвалення рішень.

**Ключові слова:** модель, оцінка, економічна ефективність, ризик, детермінанти.

**The article provides for characteristics of investment evaluation models, which are applied for the purpose of evaluating economic efficiency of innovation projects, as well as for analysis of risk in their realization. Basic selection determinants have been indicated with regard to characteristics of particular innovation projects and decision making issues.**

**Key words:** models, evaluation, economic efficiency, risk, determinants.

### Постановка проблеми

В умовах сучасної економіки реалізація інноваційних проектів уможливує існування і розвиток компаній, тому що такі проекти збільшують привабливість продукції і послуг і, отже, визначають позицію компанії. Відтоді, як реалізація інноваційних проектів невід'ємно пов'язується з капітальними витратами, один з головних елементів управління інноваційним проектом – оцінка економічної ефективності таких витрат. Така оцінка повинна відповісти на два важливі запитання:

1. Чи виконання інноваційного проекту і відповідні капітальні витрати є економічно виправданими?
2. Який з варіантів проекту характеризується найвищою економічною ефективністю?

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Оцінити ефективність інноваційного проекту можна на підставі формул, наведених у літературі, з яких основними є інвестиційні моделі ефективності, моделі аналізу ризику, ситуаційні моделі, а також моделі оптимізованої ефективності. Класифікація моделей і їх характеристики подаються згідно з [1]. Такі моделі уможливають оцінку майбутньої ефективності інноваційних проектів і результати, отримані за допомогою цих моделей, становлять основу для розроблення нових проектних рішень. На практиці це означає, що проекти нових рішень (якщо потрібно) повинні бути перевірені у напрямі до підвищення їхньої ефективності.

### Постановка цілей

Серед моделей, наведених в літературі, які є придатними для оцінки проектної ефективності, є інвестиційні моделі і моделі аналізу ризику. Метою цієї статті є представлення та інтерпретація моделей, які