

## ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Чубай В.М., 2005

**Розглянуто етапи здійснення моніторингу реалізації інноваційної стратегії підприємства, виділено параметри реалізації інноваційної стратегії, які будуть досліджуватись під час моніторингу та основні вимоги до нього**

**The stages of realization the monitoring of innovational strategy of the enterprise are considered, the parameters of realization the innovational strategy and main requirement to the monitoring are defined**

**Постановка проблеми.** Результати реалізації інноваційної стратегії (ІС) підприємства визначаються не тільки її правильним вибором та обґрунтуванням, але й організацією моніторингу реалізації цієї стратегії. Сьогодні більшість підприємств в Україні не здійснюють його, зумовлюючи цим безуспішність реалізації найоптимальнішої для підприємства ІС. Тому організація моніторингу реалізації ІС підприємства є одним з найважливіших завдань його керівництва, оскільки це дасть змогу завчасно усувати причини потенційних негативних відхилень у ході реалізації стратегії, а не боротись з їх наслідками. Моніторингу реалізації стратегії присвячено дуже мало наукових праць, а сьогодні цей вид моніторингу є найактуальнішим для підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань, пов'язаних з моніторингом на підприємствах, сьогодні займається ряд науковців, зокрема: Р.А. Фатхутдінов досліджує питання організації моніторингу процесу реалізації інноваційних проектів [1], А.А. Пересада [2] та О.В. Маричева [3] – моніторингу реалізації інвестиційних проектів, Н.І. Чухрай – моніторингу інноваційного потенціалу [4], В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Марініна – моніторингу середовища, діяльності, стратегії та впливу [6], І.Й. Плікус – фінансового моніторингу [7].

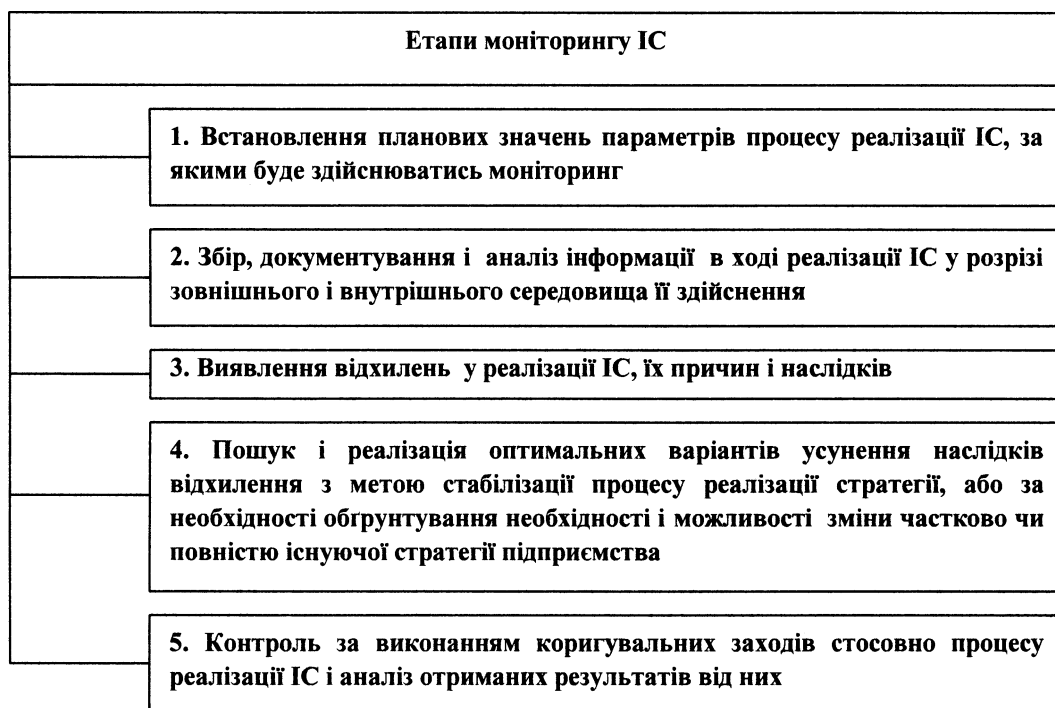
Моніторинг, за твердженням Р.А. Фатхутдінова, – це безперервне комплексне спостереження за об'єктами, вимірювання параметрів і аналіз їх функціонування [1, с. 391]. Найближчими до теми нашого дослідження є роботи науковців в напрямку моніторингу реалізації інвестиційних та інноваційних проектів. Зокрема, А.А. Пересада під моніторингом інвестиційних проектів розуміє механізм постійного нагляду та контролю за освоєнням інвестицій [2, с. 438]. За переконанням О.В. Маричевої, моніторинг інвестиційної фази проектів в умовах вільної економічної зони (ВЕЗ) – це механізм спостереження за сформованою системою показників, що характеризують розвиток інвестиційної фази кожного проекту в умовах ВЕЗ, який дає змогу виявити відхилення від запланованого рівня для здійснення оперативного управління цими відхиленнями [3, с. 76-77]. На думку Н.І. Чухрай, моніторинг повинен забезпечувати вище керівництво інформацією, який інноваційний потенціал має підприємство і як можна його найефективніше реалізувати в часі; визначати не тільки напрям стратегії, але й можливості для її реалізації. [4, с. 43]. У законодавстві України використовується термін моніторинг інноваційної діяльності, який визначається як систематичний збір, обробка та аналіз інформації про перебіг інноваційних процесів, практичні наслідки заходів держави щодо стимулювання і регулювання інноваційної діяльності в країні, результати реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності [5]. В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Марініна вважають, що моніторинг стратегії полягає у спостереженні за реалізацією стратегії і контролі за відповідністю діяльності підприємства, її видів і результатів – стратегії, і особливо цілям, завданням і пріоритетам [6, с. 502]. Як видно з аналізу наукових праць, дослідженням питань, пов'язаних із моніторингом реалізації ІС підприємства, займається небагато

вчених. Але напрацювання стосовно інших видів моніторингу дадуть нам змогу сформулювати визначення поняття моніторингу ІС.

**Формулювання цілей статті.** З огляду на вищезазначене, завданнями цієї статті є: формулювання змісту поняття моніторингу реалізації ІС підприємства; виділення етапів його виконання та вимог, яким він повинен відповідати, щоб забезпечувати ефективність для підприємства; визначення параметрів реалізації інноваційної стратегії, за якими буде здійснюватись моніторинг.

**Виклад основного матеріалу.** На нашу думку, моніторинг реалізації стратегії, і зокрема інноваційної, – це механізм комплексного здійснення таких процесів: спостереження за чітким дотриманням вибраної стратегії; управління виявленими відхиленнями у ході реалізації цієї стратегії; аналіз адекватності поточної діяльності підприємства його стратегічним орієнтирам; контроль за відповідністю отримуваних результатів завданням підприємства і попереднім прогнозам.

Ми вважаємо доцільним виділяти п'ять етапів моніторингу ІС (див. рисунок).



*Етапи моніторингу ІС*

Здійснюючи моніторинг реалізації ІС, необхідно визначати відхилення фактичних значень параметрів її здійснення від планових. В сукупності ці відхилення будуть характеризувати зміну рівнів параметрів. Параметр реалізації ІС – це стан умов внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, які є визначальними для успішної реалізації стратегії і повноти досягнення цілей. Рівень параметра – це показник, що розраховується на конкретну дату і узагальнює планові або фактичні значення параметра реалізації ІС. На нашу думку, параметрами реалізації ІС є:

1. Часові терміни реалізації вибраної ІС, упродовж яких мають бути повністю виконані цілі підприємства. На виконання передбачених цілей відводиться певний часовий проміжок, протягом якого мають бути вжиті конкретні заходи та отримано результати, і одним із завдань моніторингу є порівняння фактичного часу реалізації стратегії і запланованого.

2. Витрати на реалізацію вибраної ІС. Під час моніторингу вивчається факт виникнення перевитрат або економії стосовно реалізації стратегії на кожному етапі і загалом. Значне перевищення витрат над запланованими може призвести до того, що стратегія не буде до кінця реалізована, а цілі не будуть досягнуті.

3. Чіткість і правильність виконання сукупності дій на підприємстві, що передбачені процесом реалізації вибраної ІС. У ході моніторингу виявляється чи виконуються заплановані дії та заходи стосовно процесу реалізації вибраної ІС в тій послідовності і в таких масштабах, як заплановано.

4. Проміжні результати реалізації вибраної ІС. Реалізація стратегії займає доволі тривалий час, і тому, щоб контролювати її виконання, необхідно, щоб були чітко встановлені певні етапи реалізації стратегії з набором орієнтовних планових результуючих величин різних видів. Саме в порівнянні з ними при здійсненні моніторингу буде визначатись рівень ефективності реалізації стратегії.

5. Комплексність здійснення запланованих заходів із стимулювання усіх учасників реалізації вибраної ІС. Успіх реалізації стратегії залежить також від рівня задоволення інтересів усіх, хто має відношення до реалізації ІС. Тому в ході моніторингу виявляють, чи повністю виконуються заплановані заходи з мотивації персоналу, керівництва, сторонніх консультантів, визначають рівень співвідношення бажань учасників реалізації стратегії і величини компенсації, яку ті отримують. При реалізації ІС втрата висококваліфікованих працівників із основного напрямку діяльності підприємства може коштувати підприємству великих втрат. Тому значення цього параметра є одним з найважливіших.

6. Ефективність виробничо-господарського процесу підприємства в частині, що пов'язана з реалізацією ІС. У ході моніторингу досліджується, чи немає проблем на самому підприємстві, на ділянках, пов'язаних з реалізацією ІС (вихід з ладу обладнання, на якому виготовляється високотехнологічна продукція, псування або крадіжка матеріалів, необхідних для цього виробництва, виявлення численного браку у цій продукції або невиявлених на етапі проектування прорахунків і внаслідок цього ненадійності інноваційної продукції тощо).

7. Сприятливість соціально-економічних умов у країні для реалізації вибраної ІС. Велике значення для реалізації ІС матимуть рівень інфляції і безробіття, рівень доходів населення тощо. Ці зміни можуть кардинально вплинути на результативність реалізації стратегії. З іншого боку, деякі зміни в зовнішньому середовищі йдуть на користь реалізації стратегії, оскільки дають додаткові можливості залучення ресурсів, економії коштів чи усувають значні бар'єри на шляху підприємства. Тому у ході моніторингу вивчається, які стратегії реалізують найважливіші конкуренти підприємства, які законодавчо-нормативні акти можна використати для полегшення реалізації вибраної інноваційної стратегії, як змінились умови отримання кредиту тощо.

8. Відповідність місії, цілей і завдань підприємства, що існують нині, тим, які були на початку реалізації вибраної ІС. Іноді, коли стратегія уже почала реалізовуватись, з тих чи інших причин у підприємства змінюються цілі, яких вже за допомогою вибраної стратегії досягти неможливо. Тому завданням моніторингу в такій ситуації є розроблення ефективних дій, спрямованих на значне коригування стратегії або її оптимальну зміну з найменшими втратами для підприємства.

9. Стабільність зворотного зв'язку між учасниками реалізації ІС та споживачами продукції (робіт, послуг) підприємства, яке реалізує цю стратегію. Моніторинг вивчає чи існує взаємозв'язок між тими, хто реалізує стратегію, тими, хто має забезпечити її успішну реалізацію, і тими, хто її затвердив та здійснює керівництво. Відсутність такого зв'язку може спричинити втрату підприємством і грошових коштів, і позиції на ринку, якщо споживачі продукції абсолютно вороже сприймуть ІС підприємства. Також за відсутності зворотного зв'язку керівництво не отримає вчасної інформації про труднощі на шляху реалізації стратегії і не вживатиме необхідних заходів. Коли цей зв'язок існуватиме, то можна буде відкоригувати стратегію або довести споживачам її переваги.

10. Відкоректованість початкової ІС підприємства. При моніторингу стратегії цей параметр вивчається детально, тому що інколи початкова стратегія настільки змінена, що розробляти заходи стосовно виходу на першопочатковий графік реалізації і початкові цілі вже немає змісту. Доцільніше розробити нову, оскільки при поточних зовнішніх умовах і становищі підприємства неефективно продовжувати реалізацію початкової стратегії. Моніторинг за цим параметром дає змогу проаналізувати тенденції зміни ефективності реалізації стратегії, знайти відповідальних у зривах реалізації стратегії осіб, усунути помилки в механізмах її реалізації.

11. Взаємоузгодженість підрозділів підприємства, що задіяні в реалізації ІС. Цей параметр важливий для моніторингу тим, що реалізація ІС може істотно сповільнитися або взагалі провалитися, якщо підрозділи підприємства, дотичні до реалізації, працюють неузгоджено, не інформують один одного про зміни, здійснюють суперечливі заходи.

12. Надійність контрагентів підприємства у ході реалізації ІС. Під час моніторингу цей параметр досліджується дуже уважно, оскільки невиконання вимог одним контрагентом веде до відхилень у реалізації всього процесу реалізації ІС, а якщо це стратегічно важливий контрагент, то можливий і провал її реалізації.

13. Реакція споживачів на основні моменти, які спричинили реалізацію ІС. Під час моніторингу досліджують, як споживач реагує на ІС, яку реалізує підприємство, визначається відповідність поточної ділової політики підприємства інтересам споживачів, шукають відповідь на питання, чи змінювати стратегію при незадоволенні споживачів, чи змінювати коло споживачів і сегмент ринку.

14. Забезпеченість підприємства ресурсами (фінансовими, матеріальними, людськими тощо), що мають відношення до реалізації ІС. Моніторинг дає керівництву інформацію про додаткове надходження або нестачу ресурсів, що, своєю чергою впливатиме на коригування стратегії і успішність її реалізації.

15. Ризикованість реалізації вибраної ІС. Моніторинг дає інформацію про недоцільність продовжувати реалізацію вибраної стратегії, якщо це може призвести до провалу стратегії, повного невиконання цілей і банкрутства підприємства.

16. Реакція конкурентів на реалізацію підприємством вибраної ІС. Часто ІС підприємства є не вигідною для його конкурентів, які не бажають витратити грошей на здійснення інновацій і не бажають віддавати своїх покупців.

Залежно від виду вибраної ІС та специфіки діяльності підприємства деякі із запропонованих параметрів не будуть використовуватись, а з'являться інші.

Зміну рівня кожного параметра рекомендується оцінювати в діапазоні інтервалу  $[-1;1]$ . Значення зміни рівнів параметрів зі знаком “-” будуть означати недотримання у ході реалізації ІС встановлених параметрів його здійснення, а значення зміни рівнів параметрів зі знаком “+” будуть означати позитивні тенденції у реалізації ІС та перевищення планових очікувань. Значні негативні зміни по більшості параметрів означатимуть високу ймовірність недосягнення поставлених цілей підприємства при дотриманні вибраної стратегії. У цій ситуації необхідно або змінювати стратегію, або вживати кардинальних заходів, спрямованих на нормалізацію реалізації стратегії. В іншому випадку підприємство може зазнати банкрутства. Коли ж є тільки значні позитивні відхилення, то це означає, що можна пришвидшити досягнення поставлених цілей, збільшити їх кількість або змінити ІС на іншу, вибір якої раніше був недосяжний через відсутність потрібних ресурсів та несприятливі умови зовнішнього середовища. Перед початком реалізації стратегії для кожного параметра мають бути встановлені планові значення, з якими і будуть порівнюватись результати моніторингу. Зміна рівня кожного параметра буде визначатись за низкою показників, що розраховуватимуться відділом моніторингу ІС. Зміна рівнів параметрів буде оцінюватись за такою шкалою: дуже незначна (0–0,2), незначна [0,2–0,4), середня [0,4–0,6), значна [0,6–0,8), дуже значна [0,8–1). Кожному параметру також необхідно встановити ранги важливості, але вони будуть різними для кожного виду ІС. Будь-яка зміна рівня параметра буде також визначатись як допустима, гранично допустима або кризова. Для одних параметрів зміна його рівня буде визначатись на основі кількісних розрахунків і показників, а для інших – на основі якісних характеристик, переведених в оціночні ступені. Деякі параметри будуть оцінюватись на основі і кількісних, і якісних характеристик. Для параметрів, які переважно оцінюються якісними характеристиками, має бути розроблена велика база їх можливих змін і кожній з них має бути присвоєний оціночний ступінь. Зміна рівнів параметрів буде відображатись не менше ніж раз в тиждень в системі таких координат: по осі “x” – параметри реалізації стратегії, а по осі “y” – зміна рівнів параметрів реалізації стратегії.

Моніторинг ІС дасть підприємству відповідь, зокрема, на три важливі питання:

1. Чи дотримується підприємством вибрана ІС і чи не вийшов процес її реалізації із запланованих параметрів її здійснення?
2. Чи не є вибрана ІС помилковою і чи є вона, за поточного стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, оптимальною для нього?
3. Чи є ІС будь-якого виду для цього підприємства, за поточного його становища і ситуації на ринку, абсолютно недоцільною?

Відповіді на ці три питання можуть не тільки дати змогу підприємству уникнути значних фінансових втрат, але й запобігти втраті ринкових позицій і банкрутству взагалі.

Щоб здійснення моніторингу ІС було ефективним для підприємства, необхідно, щоб він відповідав таким вимогам:

1. Оперативність здійснення. При реалізації ІС швидкість збору і аналізу інформації має бути дуже високою, оскільки час для прийняття рішень в інноваційній діяльності є критерієм можливості отримання позитивного результату. Керівництву необхідно приймати рішення миттєво, оскільки будь-яке сповільнення дасть перевагу конкурентам у своїй протидії стратегії підприємства.

2. Неперервність здійснення упродовж усього часу реалізації ІС. Якщо моніторинг здійснювати періодично або призупинити на певний час, то його ефективність зменшиться або буде дорівнювати нулю.

3. Конфіденційність отримуваної інформації та планових заходів з коригування стратегії чи усунення відхилень у її реалізації. Якщо така інформація потрапить до рук конкурентів, то підприємство може втратити переваги, які воно здобуло досі.

4. Чіткість документування зібраної інформації і ретельність обґрунтування прийнятих рішень. Це дасть змогу аналізувати помилковість певних заходів і виявляти відповідальних в цьому осіб, навчати нових кадрів із стратегічного менеджменту на реальних прикладах із діяльності підприємства.

5. Наявність розроблених методик аналізу відхилень у реалізації ІС і їх прогнозування. Прогнозування дасть можливість на основі відомої на поточний момент інформації розрахувати ймовірність та характер відхилення, і запобігти йому загалом або мінімізувати його негативні наслідки.

6. Наявність системи показників, які розраховуватимуться в процесі здійснення моніторингу реалізації ІС. Повинні бути встановлені їх допустимі (прийнятні) значення і граничні, перевищення яких може катастрофічно вплинути на подальшу реалізацію ІС.

7. Наявність бази оптимальних варіантів виходу із різних змодельованих небезпечних і кризових ситуацій в умовах невизначеності та високого ризику. Відповідальні за здійснення моніторингу ІС повинні бути готові проаналізувати будь-яку ситуацію та побудувати сценарій успішного виходу з неї з найменшими втратами і найбільшими позитивними результатами.

8. Наявність розроблених методик перепланування реалізації ІС при його істотних змінах. Тобто, при частих відхиленнях повернутись на запланований графік реалізації стратегії вже неможливо, тому необхідно, щоб відділ моніторингу у такій ситуації, розробляв і подавав рекомендації щодо найоптимальнішого завершення реалізації вибраної ІС та якнайповнішого виконання цілей, досягнення яких вона мала забезпечити.

**Висновки.** Отже, моніторинг інноваційної стратегії є необхідною умовою ефективної її реалізації та високого рівня досягнення цілей підприємства. Здебільшого витрати на його проведення є виправданими, оскільки він запобігає можливості несподіваного провалу вибраної інноваційної стратегії і зменшує ризик її реалізації.

1. Фатхутдинов Р.А. *Инновационный менеджмент: Учебник для вузов.* – М., 2000.
2. Пересада А.А. *Управління інвестиційним процесом.* – К., 2002.
3. Маричева О.В. *Моніторинг інвестиційного проекту підприємства в умовах ВЕЗ // Фінанси України.* – 2003. – № 12
4. Чухрай Н.І. *Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне*

забезпечення. – Львів, 2002. 5. Закон України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” №433–IV від 16.01.2003 р. / Урядовий кур’єр. – 2003. – № 32 6. Глухов В.В., Коробко С.Б., Марініна Т.В. Економіка знань. – СПб., 2003. 7. Плікус І.Й. Система моніторингу для фінансового прогнозу діяльності підприємства // Фінанси України. – 2003. – № 4.

УДК 338.86.056

Л.А. Янковська

Національний університет “Львівська політехніка”

## ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРА: ОСНОВНІ РИСИ І ВИМОГИ

© Янковська Л.А., 2005

**Представлено теоретично обґрунтований підхід до підготовки менеджера, побудований на основі, з одного боку, наявності формальних вимог до вакантної посади, а з іншого – об’єктивної інформації про кандидатури на цю посаду.**

**Подається експертна оцінка вимог до особи – кандидата на певну посаду у вигляді профілів та аналіз вимог, що ставляться перед кандидатом на посаду у організації з їх послідовністю та вагомністю. Автори вважають, що вона повинна бути орієнтиром для системи навчання і підготовки в навчальних закладах.**

**Approach to preparation of manager, built on basis from one side of presence of formal requirements to the vacant position is presented in, and from second – objective information about candidats on this position.**

**Expert estimation of requirements to the person is given – candidate after the definite position as types, and given analysis of requirements, that is faced before candidate after position in the given organization with their sequence and ponder ability. The authors consider, that it must be a reference point for the system of teaching and preparation in the educational establishments.**

**Постановка проблеми.** Проблема належної організації формування та використання освітньо-фахового потенціалу як підставового чинника у формуванні людського капіталу вийшла на чільне місце серед заходів забезпечення управління у будь-якій галузі народного господарства. Оскільки економічний потенціал держави і регіону – це економічні можливості, які можуть бути використані, знання стали невід’ємним елементом сучасного розвитку суспільства, підприємництва, яке полегшує підприємцям подолання бар’єрів, пов’язаних з обмеженістю матеріальних і людських засобів і уможливує отримання більшої вартості з тих самих засобів.

У цьому плані на чільне місце виступає проблема підготовки кадрів, які б становили опору будь-якої структури в умовах жорсткої конкуренції на ринку [1–4,12]. Методи підготовки кадрів повинні відповідати тим вимогам, які ставить середовище перед ними при наборі на посаду. І ці методи вимагають розвитку і вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найчастіше відбір здійснюється керівником або спеціалістом відділу кадрів, як правило, на основі особистих оцінок обсягу і характеру роботи, на яку розглядається кандидатура. Такий відбір проходить здебільшого в умовах відсутності повної інформації про ділові якості та професіональні компетенції кандидатури [5].

На наш погляд, орієнтиром для оптимальної підготовки кадрів повинні бути обґрунтовані вимоги до посади.

Основними підвалинами загальноприйнятого методу набору і відбору кадрів нині практично є таке.

Враховуючи конкретні особливості структури та її підрозділів, відбирають ті кандидатури, які можуть вирішувати завдання, що ставляться перед виконавцем на певній роботі (посаді). Однак найчастіше відбір з наявних кандидатур здійснюється керівником або спеціалістом