

його оцінка, проведення тренінгів. Це дозволяє трохи скоротити витрати на непрофільні процеси та сконцентруватися на головних завданнях. *Аутсорсинг HR-бек-офісу* передбачає передавання сторонній фірмі діловодства та документообігу, що дозволяє оптимізувати роботу HR-підрозділу та переорієнтувати співробітників на рішення важливіших завдань. *Аутсорсинг роботи з HR-системами* поєднує в собі автоматизацію процесів і HR-діяльність. Він передбачає передачу на аутсорсинг низки процесів із розміщення HR-системи, її оновлення та технічної підтримки. Утім HR-аутсорсинг має й численні ризики й недоліки: можливість витоку важливої внутрішньої інформації підприємства, недостатню зацікавленість сторонніх працівників у справі підвищення ефективності діяльності підприємства тощо.<sup>42</sup>

## Глава 8. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 8.1. Як узгодити фінансову і корпоративну стратегії підприємства?

*Фінансову стратегію* визначають як:

загальний напрям дій з ефективного використання фінансових ресурсів підприємства для досягнення місії, цілей і завдань; оптимальний напрям фінансового розвитку підприємства;

генеральний план дій з оптимізації основних і оборотних коштів, розподілу прибутку, безготівкових розрахунків, податкової і цінової політики, політики в області цінних паперів<sup>43</sup>;

---

<sup>42</sup> Переваги та недоліки послуг аутсорсингу у сфері HR. URL: [https://business.ua/biznes/item/5084-perevahy-na-nedoliky-posluh-auteursynhu-u-sferi-hr?fbclid=IwAR0AIqtQuUkBpwSA4anHgrVOD\\_mMbiAur2gmIOEPqitAVMm8614IVS3IJm0](https://business.ua/biznes/item/5084-perevahy-na-nedoliky-posluh-auteursynhu-u-sferi-hr?fbclid=IwAR0AIqtQuUkBpwSA4anHgrVOD_mMbiAur2gmIOEPqitAVMm8614IVS3IJm0)

<sup>43</sup> Фінансова стратегія підприємства. URL: <https://readbookz.net/book/124/3367.html>.

програму заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також фінансовими відносинами підприємства з контрагентами з метою забезпечення зростання його ринкової вартості<sup>44</sup>.

Фінансова стратегія посідає особливе місце в системі менеджменту та бізнес-моделі підприємства. Якщо маркетингова стратегія дає відповідь на питання «що і для кого?», кадрова стратегія – на питання «хто?», а виробнича стратегія – на питання «як?» виробляти продукцію/надавати послуги, то фінансова стратегія створює передумови для реалізації всіх функціональних стратегій і корпоративної стратегії в цілому. Саме фінансова стратегія забезпечує знаходження фінансових ресурсів розвитку підприємства, досягнення бажаних фінансових цілей та ефектів (мінімізації затрат і максимізації прибутку, забезпечення платоспроможності і фінансової стійкості підприємства, оптимізацію оподаткування, зростання ринкової вартості бізнесу тощо), узгоджує між собою решту функціональних стратегій (табл. 8). Головною ж метою фінансової стратегії є максимізація ринкової вартості бізнесу (підприємства) та підвищення ефективності діяльності бізнес-організації.

*Таблиця 8.*

### **Фінансові стратегії та їх взаємозв'язок із корпоративною стратегією**

---

<sup>44</sup> Буняк Н. М., Курдельчук Р. І. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 196-200. URL:

[http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/34.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/34.pdf)

<b>Корпоративна стратегія</b>	Стратегія інтенсивного/динамічного зростання	Стратегія помірнього зростання	Стратегія скорочення	Змішана стратегія
<b>Фінансова стратегія</b>	Стратегія фінансової підтримки інтенсивного зростання підприємства	Стратегія фінансового забезпечення помірного/стійкого зростання підприємства	Антикризова фінансова стратегія підприємства	Фінансова стратегія, орієнтована на конкретну ситуацію в бізнесі
Завдання та механізми реалізації фінансової стратегії	Приріст оборотних та необоротних активів підприємства; підвищення потенціалу формування фінансових ресурсів і резервів; додаткова емісія цінних	Збалансування параметрів обмеженого зростання операційної діяльності і необхідного рівня фінансової безпеки підприємства; забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів.	Розроблення та реалізація заходів із забезпечення фінансової стабілізації; управління заходів із фінансової безпеки; скорочення обсягів виробництва і ре-	Залежать від ситуації в бізнесі.

	паперів.		алізації продукції (вихід з окремих ринків або їх сегментів, скорочення певних бізнес-одиниць тощо).	
--	----------	--	--	--

## 8.2. Яку роль у розробленні фінансової стратегії відіграє фінансовий аналіз?

В основі розроблення фінансової стратегії лежить детальний аналіз фінансового стану підприємства. Це завдання насамперед для фахівців-аудиторів, які виконують таку роботу для фірм-замовників або потенційних кредиторів, інвесторів чи партнерів по бізнесу. Однак і економісти та менеджери повинні вміти оцінити фінансову стабільність своїх підприємств, порівнявши її з фінансовим станом конкурентів.

Фінансовий аналіз відбувається з використанням спеціальних відносних показників, які розраховуються шляхом зіставлення окремих статей бухгалтерського балансу підприємства, звіту про фінансові результати та інших форм фінансової звітності за відповідний період часу. Насамперед розраховуються основні показники фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та рентабельності підприємства.

Так, ступінь *фінансової стійкості* підприємства показує його залежність (чи, навпаки, незалежність) від зовнішніх, позикових коштів. Для її визначення використовуються показники: коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів; коефіцієнт довгострокового залучення

позикових коштів; коефіцієнт реальної вартості основних коштів у майні підприємства; коефіцієнт нагромадження амортизації; чисті оборотні кошти; власні чисті оборотні кошти; власні оборотні кошти; коефіцієнт маневреності.

**Платоспроможність підприємства** означає його здатність покривати власними коштами всі запозичення, тобто і довгострокову, і короткострокову заборгованість. Основний показник – коефіцієнт платоспроможності (він же – коефіцієнт автономії).

**Ліквідність підприємства** характеризує його здатність погашати короткострокові зобов'язання тими активами, які швидше за інших перетворюються на готівку (оборотними активами). Ліквідність оцінюють: загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності); проміжний коефіцієнт покриття (коефіцієнт критичної ліквідності); коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Важливим показником фінансового стану підприємства є його **кредитний рейтинг**. Це думка певного рейтингового агентства відносно загальної кредитоспроможності позичальника або його кредитоспроможності відносно конкретних фінансових зобов'язань, яка базується на відповідних факторах ризику. Методики провідних світових рейтингових агентств, таких як Moody's Investors Service (Moody's), Standard & Poor's (S&P), Fitch Ratings, найчастіше полягають у тому, що на підставі результатів дослідження діяльності позичальників, а також зовнішніх умов, позичальник або його боргові зобов'язання відносять до того чи іншого класу, який і відображає відповідний кредитний рейтинг. Одержання кредитного рейтингу дає підприємству можливість: 1) привернути увагу іноземного інвестора, для якого кредитний рейтинг емітента – це своєрідний «паспорт якості», що дозволяє укладати з підприємцем інвестиційну угоду; 2) знизити витрати фінансування, збільшити обсяги та подовжити терміни позик; 3) поліпшити переговірні позиції при отриманні товарних кредитів або відстрочок по платежах за товари та послуги; 4) заявити про свою кредитоспроможність і фінансове становище.

**Рентабельність підприємства** відображає ступінь дохідності підприємства. Її, як правило, аналізують за показниками: рентабельність усіх капіталів; рентабельність власного капіталу; рентабельність підприємницької діяльності; рентабельність продажів; чиста рентабельність.

Фінансовий аналіз є основою для розроблення фінансової стратегії та управління фінансовою стійкістю, платоспроможністю та ліквідністю підприємства. Менеджерам доцільно звернути увагу на:

- пошук ефективних шляхів забезпечення підприємства необхідними грошовими ресурсами. Основними джерелами фінансових ресурсів є: статутний та акціонерний капітал; грошові доходи, надходження і нагромадження в результаті здійснення господарської діяльності підприємства; надходження коштів від кредитно-банківської системи (наприклад, довгострокові та короткострокові кредити); бюджетні ресурси (бюджетне фінансування); пайові внески членів кооперативів та ін.;

- методики підготовки фінансових планів (бюджетів), тобто документів, у яких визначаються витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття;

- методи розроблення ефективних структурних пропорцій капіталу підприємства, тобто оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства, формування дивідендної політики та ін.;

- здійснення фінансових операцій в умовах цифровізації економіки.

### **8.3. Чому вартість бізнесу є одним із найважливіших показників фінансової стійкості підприємства?**

Реальна фінансова стійкість підприємства добре виявляється при його купівлі-продажу та *оцінці вартості бізнесу*. Для цього застосовуються метод витрат, метод капіталізації доходів і метод ринкового порівняння.

За *методом витрат* активи підприємства оцінюються

за окремими групами. Сума отриманих оцінок дає уявлення про вартість підприємства без урахування його пасиву.

При використанні *методу капіталізації доходу* проводиться аналіз діяльності підприємства за кілька попередніх років, потім прогнозується рівень доходу підприємства в майбутньому, який за допомогою дисконтування порівнюється з поточним.

Застосування *методу ринкового порівняння* виходить із припущення, що на ринку завжди є приблизно аналогічний випадок купівлі-продажу підприємства, який може бути скоригованим з урахуванням особливостей проведеної оцінки. Якщо на даному ринку прецедент знайти не вдалося, для зіставлення вибирається ринок, близький до того, на якому діє оцінюване підприємство.

На вартість бізнесу впливають:

- частка підприємства на ринку;
- унікальність підприємства, його технології та продукція, що випускається; розташування підприємства;
- досвід, знання і навички попереднього власника, ділова репутація підприємства, контакти, клієнти, кількість укладених договорів, тобто так званий *good will*;
- перспектива високих грошових потоків за умови проведення модернізації, впровадження нових технологій та інших змін;
- рівень менеджменту, наявність кваліфікованого персоналу, здатного забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Вартість бізнесу змінюється також залежно від етапу розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Найнижчу вартість має підприємство, яке має тільки деякі конкурентні переваги порівняно з іншими підприємствами галузі. Досягаючи конкурентоспроможності за всіма показниками господарської діяльності, підприємство збільшує свою вартість. Тривала ж конкурентоспроможність підприємства є умовою максимізації його вартості.

Згідно з даними дослідження, проведеного міжнарод-

ною мережею консалтингових компаній АМО Network у 2019 р., найважливішими факторами підвищення загальної вартості підприємства є глобальна конкурентоспроможність, довгострокова інвестиційна вартість, інновації, якість товарів і послуг. При цьому вартість корпоративної репутації компаній з 15 провідних національних індексів фондового ринку у 2019 р. склала \$16,77 трлн, що дорівнює 35,3% їхньої загальної капіталізації. Найважливішими факторами, що впливають на репутаційний внесок у вартість акцій, є оцінка інвестором довгострокової інвестиційної вартості компанії (13% репутаційної вартості), якість управління (12,5%), фінансова стійкість (12,2%) і вміння управляти людьми (11,7%)<sup>45</sup>.

## **Глава 9. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **9.1. Як підприємство виходить на міжнародні ринки та інтернаціоналізує свою діяльність?**

Реалізуючи стратегію зростання, підприємство виходить на міжнародний ринок, тобто інтернаціоналізує свою діяльність. Це дозволяє:

- отримати доступ до найбільш перспективних НДДКР і наукових досліджень, знизити витрати виробництва на сировину, транспорт, в окремих регіонах – на зарплату, зменшити податкові виплати;

- наростити виробничі потужності, підвищити ефективність збутової діяльності шляхом створення відділень, філій і дочірніх підприємств;

- «погасити» сезонні коливання попиту на внутрішньому ринку;

- використати можливості державних програм підтримки, започаткованих у своїй країні або в країні перебування;

---

<sup>45</sup> Названо вартість репутації провідних компаній світу. URL: <https://business.ua/news/5849-nazvano-vartist-reputatsiji-providnikh-kompanij-svitu>



– компенсувати коливання валютного курсу, обійти митні тарифи або адміністративні обмеження імпорту.

Виокремлюють кілька етапів інтернаціоналізації діяльності підприємства:

1 – місцева стадія розвитку, що характеризується місцевим виробництвом;

2 – початкова стадія інтернаціоналізації, що відрізняється наявністю контактів за кордоном до моменту операцій закордонних дилерів і агентів;

3 – стадія розвитку, що передбачає всі види контактів із закордонними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном;

4 – стадія зростання, що означає наявність виробничих підприємств за кордоном, які розташовані не більше ніж в шести країнах;

5 – багатонаціональна стадія, що припускає створення транснаціональних компаній.

Вихід підприємства на міжнародний ринок, як правило, починається з експорту товарів у вигляді непрямого чи прямого експорту.

У разі *непрямого експорту*, спорадичного і нестабільного, підприємство організовує виробництво у своїй власній країні, закордонні поставки обробляються як поставки на внутрішній ринок, а міжнародні операції доручаються іншим організаціям – національним комерційним фірмам, які ведуть справи з іноземними клієнтами; міжнародним торговельним компаніям або експортно-імпортним компаніям. Якщо перший експортний досвід виявився вдалим, може послідувати екстенсивний продаж на більшій кількості національних ринків. У результаті такого «тестування» ринків підприємство має відібрати для подальшого розроблення найбільш перспективні ринки і найбільш прибуткові товари.

При *прямому експорті* всередині підприємства створюються спеціальні підрозділи, відповідальні за збут і експансію на закордонних ринках. Продукція дедалі більше пристосовується до потреб закордонних покупців, хоча вітчизняні зразки

ще продовжують залишатися як відправні.

Найвищим рівнем проникнення на зарубіжні ринки є *виробництво за кордоном* – у вигляді виготовлення виробів з частин і вузлів, виготовлених в країні розташування фірми; контрактів на виробництво з місцевим виробником; ліцензійних угод з місцевим виробником; створення спільного підприємства; прямого інвестування та ін.

Вихід підприємства на ринки іншої держави залежить від досвіду міжнародної діяльності підприємства, його цілей і завдань і може набувати різних форм. Воно вимагає глибокого вивчення міжнародного середовища бізнесу, наприклад, за допомогою SLEPT- і PEST-аналізу.

## **9.2. Які чинники слід враховувати при розробленні стратегії міжнародної діяльності?**

Розробляючи *стратегію міжнародної діяльності*, підприємство повинно особливо враховувати:

1) основні економічні (ринкові) показники країни-партнера по бізнесу: стан попиту і пропозиції на найбільш важливих ринках; рівень цін; реальну і потенційну ємність ринків; їх доступність; стан і структуру конкуренції; реальних і потенційних конкурентів на ринках цієї країни; характер бізнес-мереж; вимоги до якості й безпеки товару, організації маркетингу та ін.;

2) політичну обстановку в країні-партнері, ступінь стабільності і передбачуваності її зовнішньої політики. Це пов'язано з тим, що підприємницька діяльність за кордоном пов'язана з багатьма ризиками, у тому числі політичної природи. Серед них: ризик втрати власності в разі націоналізації; ризик неповного відшкодування інвестицій іноземним інвесторам при введенні обмежень на зовнішньоекономічну діяльність та економічні зв'язки з іноземними партнерами; ризик обмеження доступу на ринок; ризик невиконання зобов'язань з боку партнера з не залежних від нього причин. Крім того, існують ризики невідповідності (неможливості швидко і без втрат перебудуватися при змінах в соціально-політичній системі або в умовах

державного регулювання економіки), валютний, фінансовий і банківський ризик;

3) зовнішньоекономічну конкурентну політику держави. Остання зазвичай підтримує національного товаровиробника в його прагненнях вийти на міжнародні ринки. Фінансовими інструментами підтримки експорту є податкові пільги й субсидії. Водночас держава захищає внутрішній ринок від іноземної конкуренції, проводячи політику протекціонізму.

**Протекціонізм** може бути одностороннім, двостороннім і багатостороннім. Односторонній протекціонізм має місце, коли обмежувальні заходи (введення квот на імпорту, підвищені мита на товари тощо) встановлюються без узгодження і консультацій з іншою стороною. При двосторонньому протекціонізмі обмежувальні заходи вводяться двома сторонами, при багатосторонньому – кілька країн-імпортерів вводять однакові обмежувальні заходи. Протекціонізм зазвичай використовується менш розвиненими країнами проти більш розвинених з метою захисту і забезпечення умов для розвитку національних підприємств.

Характерною рисою протекціонізму є високі митні тарифи і мита, а також обмеження імпорту.

*Митний тариф* – це систематизований перелік мит, якими уряди обкладають деякі товари, що ввозяться у країну або вивозяться з неї.

*Мито* – це податок, що стягується державою за проведення через кордон країни товарів, майна, цінностей. Залежно від об'єкта оподаткування мита бувають: експортні, імпортуні і транзитні (на товари, що перевозяться через територію країни транзитом).

Для захисту внутрішнього ринку використовуються *імпортуні мита*. Вони збільшують ціну товару, що імпортується, і знижують його конкурентоспроможність на тому ринку, куди він постачається. Вітчизняні товари внаслідок цього отримують відносну цінову перевагу, а бюджет країни – додаткові надходження до дохідної частини.

*Кількісні*, або так звані *нетарифні обмеження* – це встановлювані державою прями адміністративні норми, що ви-

значають кількість і номенклатуру товарів, дозволених до ввезення або вивезення. Поряд з цим іноді обмежується коло країн, з яких ці товари можуть бути вивезені. Кількісні обмеження, таким чином, знижують конкуренцію на внутрішньому ринку з боку іноземних товарів, іноді вони застосовуються як заходи у відповідь на дискримінаційні дії інших країн.

Існує кілька видів кількісних обмежень:

- *контингування* – обмеження експорту та імпорту товарів певною кількістю або сумою (контингентом) на встановлений період часу;

- *квотування* – обмеження кількості (квота) експорту або імпорту товарів певного найменування. Специфічним типом квотування є *ембарго* – заборона на ввезення або вивезення певного виду товару або всіх товарів (незалежно від країни або в окремі країни);

- *ліцензування* – заборона вільного ввезення або вивезення без наявності ліцензії. Ліцензія видається на певну кількість товару і діє протягом зазначеного в ній періоду.

Крім кількісних обмежень зменшити присутність іноземного конкурента в країні можна, використовуючи такі засоби нетарифного обмеження: митні та консульські формальності, внутрішнє оподаткування, вимоги дотримуватися певних стандартів якості, норм упаковки, маркування товару тощо.

### **9.3. Яку стратегію міжнародної діяльності може обрати підприємство?**

Ступінь орієнтації підприємства на міжнародні ринки і переважання в її діяльності міжнародних операцій дозволяє зрозуміти еволюцію самого підприємства та його міжнародної стратегії.

В. Дж. Кіген (W. J. Keegan) виділяє чотири різні організації і, відповідно, – міжнародні стратегії підприємств:

- 1) *національна організація*: підприємство діє в основному на внутрішньому ринку, а експорт розглядається лише як додаткова можливість його розвитку;

- 2) *міжнародна організація*: процес інтернаціоналізації

йде більш активно, але головним для підприємства залишається внутрішній ринок. Підприємство має етноцентричну орієнтацію і виходить із того, що методи, цінності, підходи та кадри, які використовуються в країні походження, можна перенести в усі країни. Національний ринок «розширюється» до інтернаціонального без будь-якої модифікації товарів. Це – **стратегія «розширення» діяльності підприємства**;

3) **множинно-національна організація**: підприємство вважає, що кожен закордонний ринок є унікальним, а умовою успіху є максимальна адаптація до національних особливостей (**стратегія адаптації**). Множинно-національні підприємства на закордонних ринках є суб'єктами для множинно-національної конкуренції. Вони конкурують з іншими множинно-національними підприємствами і місцевими підприємствами в індивідуальному порядку на кожному окремому ринку, незалежно від конкуренції на інших національних ринках;

4) **глобальна, або транснаціональна, організація**: таке підприємство більше не орієнтується на свою власну країну, його цікавить глобальний ринок, потреби якого можна задовольнити одним базовим товаром, підтримуваним аналогічними інструментами продажу і комунікації. Підприємство вважає, що ринки по всьому світу одночасно схожі й різні. Тому можна розробляти **глобальну стратегію**, засновану на схожості, яка долає локальні особливості, і в той же час адаптовану до них там, де це необхідно<sup>46</sup>.

#### **9.4. Яку стратегію міжнародної конкуренції може обрати підприємство?**

Глобальні організації виступають суб'єктами глобальної конкуренції і змагаються на світовому ринку з іншими транснаціональними компаніями (ТНК). М. Портер виділяє такі **стратегії міжнародної конкуренції**:

---

<sup>46</sup> Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing. 9th Edition. Pearson Education Limited, 2017. 626 p.

1) *глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів*, спрямована на конкуренцію в світовому масштабі між виробниками певного асортименту товарів. Перевага досягається шляхом проведення диференціації або лідерства в зниженні витрат;

2) *глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі*, на якому підприємство веде конкурентну боротьбу у світовому масштабі. Вибирається сегмент, де перешкоди глобальної конкуренції незначні і де становище підприємства в сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють той же широкий асортимент;

3) *зосередження в національному масштабі* – шляхом використання переваг відмінностей національних ринків для створення зосередженого підходу до конкретного національного ринку. В результаті досягається або диференціація, або мінімізація витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегментів;

4) *захищена ніша* – використовується у тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. У цьому випадку підприємство будує свою стратегію на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження<sup>47</sup>.

Міжнародна стратегія підприємства буде ефективною, якщо матиме підтримку держави. Остання повинна економічно забезпечити національного товаровиробника на міжнародних ринках, захищаючи його від демпінгу, нелегітимного субсидування, масованого імпорту, контрабанди або «сірих» поставок товару іноземними конкурентами. Усі ці питання вивчаються в навчальних дисциплінах «Міжнародна економіка», «Міжнародний бізнес», «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства».

### **Розділ 3. СУЧАСНІ НАПРЯМИ, МЕТОДИ Й ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГУВАННЯ**

#### **Глава 10. ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИ-**

---

<sup>47</sup> Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998. С. 282-286, 298-299.

## ЕМСТВА: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 10.1. Що таке інноваційна стратегія підприємства?

Слід розрізняти «менеджмент інноваційної діяльності» та «інноваційний менеджмент».

**Менеджмент інноваційної діяльності** – це використання економічних, організаційних і правових форм і методів управління інноваційним процесом та персоналом, який його здійснює. Ідеться про: прогнозування і планування інноваційної діяльності підприємства; організацію інноваційної діяльності; стимулювання працівників і контролю за інноваційною діяльністю та її результатами. З точки зору управління інноваційною діяльністю, *інноваційну стратегію підприємства* можна трактувати як комплексний план досягнення певних цілей за допомогою нових технологій, нових засобів та методів діяльності, упровадження нововведень у діяльність підприємства.

**Інноваційний менеджмент** – це менеджмент підприємства, яке функціонує в інноваційному середовищі, зазнає на собі впливів цього середовища і потребує постійного підстроювання/налаштування всіх сфер і напрямів роботи (маркетингової, кадрової, виробничої, фінансової, інвестиційної тощо) до обновлюваних умов діяльності. Менеджери повинні акцентувати увагу, по-перше, на формах адаптації підприємства до інноваційного середовища, ризиків і конкуренції в галузі; по-друге, на розробленні інноваційної стратегії підприємства та засобів її реалізації з метою посилення конкурентоспроможності, у тому числі на глобальних ринках; по-третє, на системній інноваційній трансформації всіх напрямів діяльності підприємства – маркетингу, виробництва, забезпечення персоналом тощо.

Якщо обгрунтовувати шляхи інноваційного управління підприємством у цілому, то, як указує О. І. Ковтун, **інноваційна стратегія** – це *суперстратегія* (надстратегія), яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабіль-

ний розвиток підприємства за рахунок інновацій<sup>48</sup>.

Основними напрямками *стратегічного інноваційного менеджменту* є:

- розроблення та оптимізація інноваційної стратегії підприємства;

- створення інноваційних підприємств, вибір ними організаційних форм інноваційної діяльності та суб'єктів інноваційної інфраструктури;

- визначення пріоритетних для розвитку бізнесу інновацій, обґрунтування методів виведення інновацій на ринок (комерціалізації інновацій);

- розроблення, експертиза та супровід інноваційних проєктів;

- створення стартапів (start-up); обґрунтування їх моделей, надання рекомендацій з упровадження;

- фінансування інновацій: обґрунтування оптимальних джерел фінансування; підготовка й супровід заявок на фінансування;

- визначення правової форми реалізації науково-технічних розробок, оформлення об'єктів права інтелектуальної власності та формування оптимального портфеля інтелектуальної власності бізнес-організації;

- створення цифрових підприємств, розроблення цифрових бізнес-моделей і стратегій розвитку<sup>49</sup>.

## **10.2. Чому фахівці зі стратегування повинні знати особливості інноваційних процесів на підприємстві?**

*Інноваційний процес* – це сукупність комплексних, по-

---

<sup>48</sup> Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 45-47.

<sup>49</sup> Більш детально розроблення інноваційних стратегій висвітлено у виданні: Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.



стійно здійснюваних науково-технічних, організаційних і соціально-економічних змін, які дозволяють підвищити економічну та соціальну ефективність використання факторів виробництва за рахунок їх більш раціонального поєднання, зростання якості або зниження вартості продукції (послуг).

Основними стадіями інноваційного процесу вважають:

а) зародження інноваційної ідеї внаслідок технологічного поштовху або під впливом попиту, а також спільного впливу технологічного розвитку й ринку;

б) втілення цієї ідеї в **новацію** (лат. – оновлення, зміна) – відкриття, винаходи, нові або вдосконалені процеси, структури, методи тощо;

в) комерціалізацію – впровадження, застосування відкриття чи винаходу, виведення на ринок нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, в результаті чого новація стає **інновацією**, або нововведенням;

г) рутинізацію нововведення, тобто його реалізацію у стабільних умовах господарювання;

д) дифузію (тиражування) нововведення.

Створення, поширення та використання інновацій разом утворюють **інноваційний цикл**<sup>50</sup>:

- фундаментальні дослідження;
- прикладні дослідження;
- дослідно-конструкторські роботи;
- промислове освоєння;
- виробництво і збут.

**Фундаментальні дослідження** – теоретична та експериментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань про основні закономірності розвитку природи, суспільства та людини. Фундаментальні дослідження поділяються на теорети-

---

<sup>50</sup> Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2014. С. 113-115.

чні і пошукові. Результатом теоретичних досліджень стають наукові відкриття, обґрунтування нових понять і уявлень, створення нових теорій тощо. Завданням пошукових досліджень є відкриття нових методів створення виробів і технологій, нових властивостей матеріалів і їх з'єднань та ін.

**Прикладні дослідження** розкривають шляхи практичного використання результатів попередніх досліджень – як фундаментальних, так і прикладних, а також дослідно-конструкторських робіт, досвіду промислового освоєння, виробництва і навіть збуту (на подібному підприємстві, у галузі чи сфері діяльності). Завданням прикладних досліджень є розв'язання технічних проблем, уточнення незрозумілих теоретичних питань, одержання конкретних наукових результатів, які можуть використовуватися надалі.

**Дослідно-конструкторські роботи** є перехідною ланкою між науковими дослідженнями та промисловим виробництвом. Вони спрямовані на створення нових матеріалів, продуктів або пристроїв, поширення нових технологічних процесів, систем і послуг або значне їх удосконалення.

Конструкторські роботи передбачають розроблення визначеної конструкції інженерного об'єкта або технічної системи.

Проектні роботи охоплюють розроблення концепції нового об'єкта на рівні креслення або іншої системи знакових засобів.

Технологічні роботи полягають у розробленні технологічних «процесів», тобто засобів поєднання фізичних, хімічних, технологічних та інших процесів із трудовими в цілісну систему, що робить визначеним корисний результат.

Створення та випробування дослідних зразків здійснюється шляхом побудови оригінальних моделей, які наділені принциповими рисами нововведення, що створюється.

**Промислове освоєння** інновації полягає у впровадженні результатів досліджень у практичну діяльність. Окрім заходів технічного, технологічного, організаційного характеру, промислове освоєння нерідко передбачає перенавчання персоналу, зміну структури управління підприємством та ін. Організації чи

структурні підрозділи, відповідальні за дослідно-конструкторські роботи, здійснюють супровід промислового освоєння, тобто надають технічну, консультативну та інші види підтримки.

**Виробництво і збут продукції**, створеної з використанням процесових інновацій, потребує змін у техніці, технології, організації виробництва чи збуту і відбувається в один етап.

Частина продуктових інновацій може здійснюватися на існуючій виробничій базі (також відбувається в один етап), інша частина потребує процесових інновацій. В останньому випадку впровадження інновації на стадії виробництва та збуту відбувається у два етапи. Перший етап (етап процесових інновацій) – створення техніко-технологічних, організаційно-управлінських, соціальних та інших передумов виробництва і збуту нової чи удосконалення старої продукції. Другий етап – реалізація власне продуктової інновації, налагоджування виробництва та продажу нової чи вдосконаленої старої продукції.

Результатом інноваційного процесу є інноваційний продукт та інноваційна продукція. У Законі України «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 № 40-IV) вони визначені так.

**Інноваційний продукт** є результатом виконання інноваційного проекту і науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (в тому числі – інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії і відповідає таким вимогам:

а) він є реалізацією (впровадженням) об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка, топографії інтегральної мікросхеми, селекційного досягнення тощо), на які виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або реалізацією (впровадженням) відкриттів. При цьому використаний об'єкт інтелектуальної власності має бути визначальним для даного продукту;

б) розробка продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень;

в) в Україні цей продукт вироблено (буде вироблено) вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоздатним і має суттєво вищі техніко-економічні показники (ст. 14).

**Інноваційна продукція** відповідає таким вимогам:

а) вона є результатом виконання інноваційного проєкту;

б) така продукція виробляється (буде вироблена) в Україні вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоздатною і має суттєво вищі техніко-економічні показники.

Інноваційна продукція може бути результатом тиражування чи застосування інноваційного продукту. Інноваційною продукцією може бути визнано інноваційний продукт, якщо він не призначений для тиражування (ст. 15)<sup>51</sup>.

Складові інноваційного процесу у фірмі можуть повторювати інноваційний процес у цілому. Однак у межах однієї навіть середньої фірми практично неможливо поєднати величезну кількість структурних підрозділів, відповідальних за всі складові інноваційного процесу. Тому інноваційний процес на рівні виробничої фірми обмежується переважно двома етапами інноваційного циклу – промислового освоєння та виробництва і збуту. Іноді фірма бере на себе також дослідно-конструкторські роботи. Фірми, які реалізують власні інноваційні продукти, мають сильні ринкові і технологічні позиції, реалізують *авангардну стратегію*.

### **10.3. Чим інноваційна діяльність підприємства відрізняється від інноваційної активності?**

**Інноваційна діяльність** ширша за інноваційний процес,

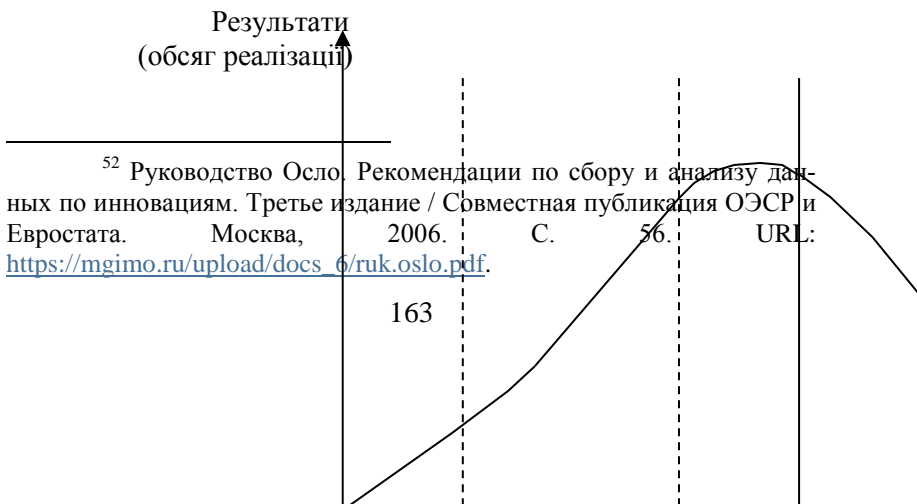
---

<sup>51</sup> Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

включає навчальну підготовку для інноваційної діяльності, оцінюється з позицій економічної ефективності (впровадження на ринок). Згідно з посібником Осло, підготовленого Статистичним Офісом Європейських Співтовариств і Організацією економічного співробітництва та розвитку, «інноваційною діяльністю є всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, які реально приводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж потрібні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою якоїсь конкретної інновації»<sup>52</sup>.

Інноваційна діяльність підприємства здійснюється відповідно до **концепції життєвого циклу інновацій**.

Життєвий цикл інновації – це період часу від виникнення ідеї, створення та поширення інноваційного продукту до зняття його з виробництва. Інновація у своєму життєвому циклі проходить низку стадій (фаз), які оцінюються з економічної точки зору (рис. 19):



		1	2	3	4
5	Час				

*Рис. 19. Життєвий цикл інновації*

1) *зародження новації* - виконання НДДКР, розроблення та створення дослідної партії нового товару. На цій стадії найбільші витрати на освоєння виробництва, удосконалення технології, найвища собівартість продукції і найнижча завантаженість виробничих потужностей. Здійснюються:

- маркетингові дослідження ринків збуту і пошук споживачів та вивчення продукції конкурентів із метою зрозуміти, які конкурентні переваги слід намагатися отримати і які саме для цього потрібні інновації;

- моніторинг інновацій;

- розроблення та експертна оцінка бізнес-плану, пошук джерел фінансування інновацій;

- комплекс організаційно-управлінських заходів, необхідних для ефективного здійснення інноваційної діяльності підприємства загалом;

- тестування продукту на ринку.

Доходу (прибутку) немає;

2) *промислове освоєння та вихід на ринок* – відбувається поступове, часто повільне нарощування обсягів виробництва і виручки від реалізації;

3) *піднесення* – швидке збільшення завантаження виробничих потужностей, обсягів виробництва і продаж; технологічний процес добре відпрацьований;

4) *зрілість (стабілізація)* – максимальне завантаження виробничих потужностей; максимальний обсяг виробництва і максимальний обсяг продажу;

5) *спад (занепад)* – зменшення завантаження виробничих потужностей; моральне старіння продукту, який стає неконкурентоспроможним; згорання виробництва; поступовий вихід з ринку.

Методика аналізу життєвого циклу інновації дає можливість спрогнозувати тривалість виробництва продукції та її ринкової реалізації; спланувати потреби в ресурсах, час виведення на ринок нової продукції та на заміну нинішньої.

У світовій практиці всі форми діяльності, пов'язані з розробленням або впровадженням інновацій, навіть якщо це заплановано на майбутнє, визнаються **інноваційною активністю**. Остання може бути трьох видів:

1) успішною, яка дає результат у вигляді впроваджені інновації (не обов'язково з комерційної точки зору);

2) продовжуваною – у вигляді діяльності, яка розвивається, але ще не увінчалася появою інновації;

3) призупиненою ще до здійснення інновації.

**Інноваційно-активною є фірма (підприємство)**, яка за час обстеження виявляла інноваційну активність, включаючи продовжувану та призупинену активність, тобто незалежно від того, чи має місце реальна поява інновації.

**Інноваційною фірмою (підприємством)** вважають фірму, яка за період часу, визначений при обстеженні, впровадила як мінімум одну будь-яку інновацію. При цьому відповідно до типу здійснюваних інновацій вирізняють *продуктово-інноваційні фірми*, які впровадили будь-який новий або значно покращений продукт (продуктову інновацію), та *процесово-інноваційні фірми*, які впровадили новий виробничий процес

(процесову інновацію)<sup>53</sup>.

В Україні підходи дещо інші. Так, у «Методологічних положеннях зі статистики інноваційної діяльності», виданих Державною службою статистики України, записано: **«Інноваційно-активне підприємство** – підприємство, що в період обстеження займалося діяльністю, пов’язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи привела така діяльність до реального впровадження інновацій». А **«інноваційне підприємство** (організація) – юридична особа, що впроваджувала будь-яку інновацію за визначений період часу»<sup>54</sup>.

Однак у ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» законодавець визначив поняття **«інноваційне підприємство»** інакше: «Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об’єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг». У статті 16 цього ж Закону записано: «Інноваційним підприємством визнається підприємство (об’єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція. Інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку тощо»<sup>55</sup>. Але Законом не передбачено реєстрацію інноваційних підприємств.

---

<sup>53</sup> Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание / Совместная публикация ОЭСР и Евростата. Москва, 2006. С. 57, 72-73. URL: [https://mgimo.ru/upload/docs\\_6/ruk.oslo.pdf](https://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf).

<sup>54</sup> Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2015. С. 12. URL: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod\\_3.pdf](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf).

<sup>55</sup> Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>



#### 10.4. Як проявляють себе наступальна та оборонна інноваційні стратегії підприємства?

У конкурентній стратегії бізнес-організацій, описаній Ф. Котлером та Раві Сінгхом, взаємодіють «лідери» та «ті, хто кидає виклик» лідерам. Перші домінують на ринку, але відчують на собі постійні напади конкурентів і змушені *оборонятися*. Другі бажують зайняти місце лідерів і йдуть у *наступ, атакують*. Але як це відбувається? Основним інструментом тиску на конкурентів є інновації – нові технології, нові продукти, нові способи задоволення потреб споживачів.

Для того, щоб зрозуміти особливості наступальної та оборонної інноваційних стратегій, звернемося до досліджень американського економіста Р. Фостера (R. Foster), який запропонував методику аналізу S-кривих із виявленням технологічних розривів між старою та новою технологіями<sup>56</sup>.

*S-подібна крива* відображає життєвий цикл розроблюваної та впроваджуваної інновації (інноваційного продукту та інноваційної продукції). Водночас S-подібна крива показує залежність між затратами (зусиллями), пов'язаними з покращенням продукту або виробничого процесу, і одержаними від цього результатами. Спочатку, поки кошти в розробку нового продукту тільки вкладаються, успіхи незначні. Потім, коли залучаються ключові знання, результати поліпшуються стрибкоподібно. Нарешті, в міру інвестування в продукт або процес додаткових коштів, технічний прогрес стає дедалі більш важким і затратним. Виробництво наближається до тієї межі, коли підприємство повинно або зупинитися у своєму русі, або розпочати розробку нової технології і виробництво нового продукту. Тоді починає формуватися нова S-подібна крива.

---

<sup>56</sup> Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают: пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. Москва: Прогресс, 1987. С. 33-34, 86, 134-136, 239-244.

S-подібні криві, як правило, існують парами. Проміжок між парами кривих являє собою *технологічний розрив*. Менеджери мають «зробити криву» більш крутою шляхом прискореного (порівняно з конкурентами) розроблення нових продуктів і процесів, аби необхідна результативність досягалася за менших витрат, тобто в більш економний спосіб (рис. 20).

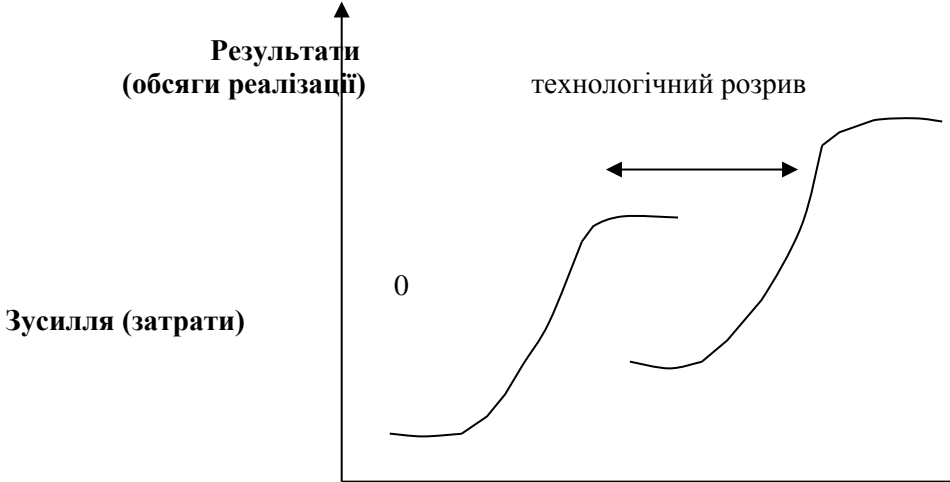


Рис. 20. Пари S-подібних кривих

Взаємодія тих, хто атакує і намагається зайняти позицію лідера, і тих, хто обороняється і бажає захистити лідерські позиції (або йти за лідером), залежить від етапу атаки і утворює певний цикл. Тобто з часом ті, хто атакують, і ті, хто обороняються, міняються місцями, і всі дії повторюються (табл. 9).

Таблиця 9.

## Дії тих, хто атакує, і тих, хто обороняється, на ринку інновацій

Етап	Дії тих, хто атакують	Дії тих, хто обороняються
1	Конкурент за допомогою нового продукту захоплює на ринку невеликий плацдарм. Дехто з тих, хто атакує, зазнають невдачі. Просування незначне порівняно з темпами зростання ринку.	Економічне становище суттєво не змінюється. Зростання обсягів продажу зберігається. Той, хто захищається, не може розпізнати можливу силу атаки шляхом традиційного економічного аналізу. Погіршується відносний технологічний стан підприємства.
2	Той, хто атакує, розширює частку ринку і починає захоплювати ринок, одержуючи дедалі більше замовлень. Темпи просування зрівнюються з темпами зростання ринку. Витрати наближаються до витрат тих, хто захищається.	Обсяги продажу і частка на ринку можуть стабілізуватися.
3	Той, хто атакує, домінує на ринку, заміщує того, хто захищається.	Обсяг продажу того, хто захищається, спочатку зменшується, а потім стає нульовим. Аналогічне відбувається з цінами. Атака йде по всьому фронту, а економічні показники ще відповідають технічним показникам підприємства.
4	Той, хто атакує, проникає у раніше не зайняті	Економічний стан погіршується. Той, хто обороняється,

	сегменти ринку.	залишає ринок і може збанкрутувати. Щоб не допустити цього, вдаються до антикризового менеджменту, реорганізації, активного розроблення нових продуктів/послуг та їх виведення на ринок.
5	Перехід до оборони своїх позицій від атак конкурентів за допомогою нової продукції.	Перехід до атаки на конкурента.

### 10.5. Коли підприємства обирають стратегію технологічного лідерства?

Управління інноваційною діяльністю підприємства з метою завоювання технологічного лідерства, як правило, орієнтується на конкуренцію і конкурентів і стимулює менеджерів постійно займатися розробленням інновацій, йти на випередження конкурентів або блокувати їх дії.

**Стратегію технологічного лідерства** обирають і реалізують підприємства, які постійно займаються розробленням і впровадженням нововведень високого рівня радикальності, виводять на ринок первинні інновації. Для цього потрібно мати сильну технологічну позицію (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, постійно займатися науково-дослідницькою діяльністю, мати висококваліфікований персонал тощо) і сильну конкурентну позицію (значну частку ринку, стабільні позиції в конкурентній боротьбі). Пропонуючи ринку товар-новинку, підприємство завойовує для своєї продукції нові сегменти ринку, а в разі освоєння принципово нових нововведень – тимчасово здобуває домінуюче становище на ринку нової продукції, що уможливорює отримання значно більших прибутків порівняно з іншими підприємствами. У свою чергу, конкуренція пришвидшує процеси розроблення й дифузії іннова-

цій; підштовхує до реформування організаційних структур управління, створення внутрішніх інноваційних підрозділів і повністю інноваційних підприємств; актуалізує проблему правового захисту інновацій. Основний мотив – домогтися визнання конкретної технології як зразка для галузі і продовжити лідерство шляхом подальших незначних модифікацій та інших нововведень, спрямованих на більш повне охоплення ринку і скорочення витрат.

**Стратегія випередження** фокусується на створенні такої бази досліджень і розробок, яка дозволяє підприємству бути постійно на крок уперед у пропозиції первинних інновацій. Поки конкурент копіює один успішний продукт, підприємство виводить на ринок новий. Відповідно до теорії інноваційного менеджменту в кожний конкретний період часу конкурентоспроможне підприємство має працювати відразу з трьома видами товарів – таким, що знімається з ринку; таким, що панує на ринку, і перспективним товаром, які послідовно змінюють один одного.

Водночас технологічний лідер захищає свої інновації від конкурентів та їх спроб скопіювати продукти, реалізуючи **стратегію блокування**. Для цього використовуються різні методи: укладення договорів про обмеження надання результатів досліджень іншим підприємствам, оформлення і захист права на інтелектуальну власність (патентування технології), маніпулювання ціною (наприклад, різке зниження ціни на власний продукт при кожній спробі його копіювання) та інші.

Зазначимо, що стратегія технологічного лідерства потребує значних фінансових та інших ресурсів, супроводжується високим ризиком і є доцільною лише за наявності значних обсягів науково-дослідницької діяльності в основній та суміжних областях, потужної дослідно-конструкторської бази, високо кваліфікованого персоналу, досвіду роботи на патентно-ліцензійних ринках. Крім того, впровадження такої стратегії суттєво обмежується в умовах невизначеності – технологічної, ринкової, ділової.

## **10.6. Коли підприємства обирають імітаційну страте-**

гію?

Імітаційна стратегія застосовується фактично всіма підприємствами, яким не вдається стати піонерами у просуванні на ринок тих чи інших інновацій. У цьому разі підприємство використовує відомі технології та адаптує їх до вимог конкретного ринку. Імітаційні стратегії можуть реалізовуватися за кількома сценаріями.

**Стратегія наслідування лідера** передбачає інноваційний розвиток реактивного характеру: підприємство бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі. При цьому витрати підприємства-імітатора на нововведення значно нижче, ніж у конкурентів. Маючи ж сильний бренд, імітатор може навіть обійти на ринку технологічного лідера, сконцентруватися на продуктах (роботах, послугах), які вже здобули визнання ринку.

Реалізуючи **стратегію копіювання**, підприємство повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує. Цим воно економить на наукових дослідженнях і розробках, витратах на виведення продукції на ринок, має можливість проводити гнучку цінову політику, працювати під власним брендом. Проте підприємство змушене дотримуватися технологічних стандартів, установлених лідерами або їх послідовниками. Ступінь інноваційної активності підприємства низький. У розвинених країнах 60 % запатентованих інновацій законно імітуються протягом чотирьох років; незаконно – набагато більше і довше.

Основним завданням підприємства, яке обрало **стратегію удосконалення**, є поліпшення продукції з метою зменшення її собівартості.

Може виникнути питання: яким чином, маючи низькі здібності, підприємства не тільки утримуються на ринку, але й захоплюють нові частки й сегменти, регулярно представляють нову продукцію? Відповідь проста – за рахунок фінансових ресурсів інших бізнес-організацій.

Реалізуючи імітаційну модель, підприємство може здійснювати дослідження за замовленням, брати участь у колектив-

них дослідженнях або виконувати відповідні роботи в кооперації з іншими виробниками; впроваджувати нові вироби і технології, які не є результатом власних розробок, шляхом: а) купівлі інновації (нових виробів або технологій) на ринку. Завданням підприємства тоді є аналіз інноваційних пропозицій, перевірка можливостей їх застосування на своїх підприємствах, обговорення умов контракту; б) придбання підприємств у інноваторів; в) придбання ліцензії, тобто права на використання технології або на виготовлення виробу, патент на який належить третій особі.

### **10.7. Коли підприємства реалізують венчурну стратегію?**

Сенс даної моделі полягає у тому, аби використовувати в інноваційній діяльності підприємства послуги та венчурний капітал ризикових дослідних підприємств і підрозділів. Такий капітал, як правило, спрямовується на фінансування підприємств, які намагаються активно розвиватися, на підтримку проєктів науково-дослідних інститутів та малих інноваційних підприємств на етапах досліджень і розробок, засновництво стартових високотехнологічних фірм. Через ризикованість вкладень, венчурний капітал орієнтується у першу чергу на проєкти, потенційно здатні принести великий, порівняно з інвестиціями, прибуток.

Венчурний капітал може надаватися венчурною фірмою (капіталістом) або венчурним фондом.

**Венчурні фірми** – це тимчасові організаційні структури, створювані задля апробації, доробки й доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій. Такі фірми утворюються на договірній основі шляхом об'єднання коштів кількох юридичних або фізичних осіб або на вкладення і кредити великих фірм, банків, приватних фондів і держави, тобто за рахунок венчурного капіталу.

**Венчурні фонди** організуються шляхом об'єднання коштів різних власників у спільний фонд. Серед венчурних фондів слід виокремити: 1) приватні незалежні фонди; 2) філії ве-

ликих фірм, які, окрім виконання традиційних завдань венчурних фондів, сприяють диверсифікації діяльності материнських компаній, отриманню інформації про перспективні інновації нових фірм та придбанню цих інновацій або фірм; 3) державні фонди, які утворюються для реалізації державної інноваційної політики, зокрема для фінансування пріоритетних для держави розробок або довгострокових проєктів та ін.<sup>57</sup>

У зарубіжних корпораціях зараз створюються **внутрішні венчурні фірми** – відносно самостійні тимчасові науково-дослідні підрозділи з матричною структурою, до яких входять конструктори, науковці, інженери корпорації. Остання забезпечує їх устаткуванням, коштами, надає управлінські послуги. Дозволяє проводити незалежну кадрову політику. На внутрішні венчури покладається розроблення та запуск у виробництво протягом установленого терміну якоїсь новації. Але внутрішні венчури, крім фондів венчурного капіталу, використовують (інвестують) також особисті заощадження своїх працівників. І якщо завдання, яке перед ними ставилося, не виконане, колективи внутрішніх венчурів ризикують їх втратити.

### **10.8. Що таке проєктна стратегія інноваційного підприємства?**

Організаційною формою розроблення та реалізації нововведень на більшості українських підприємств є **інноваційні проєкти**. Під останніми розуміють:

- форму цільового управління інноваційною діяльністю;
- систему стратегічних і тактичних завдань та орієнтирів, а також програм їх досягнення, які включають взаємопов'язані по фінансах, строках і виконавчих заходи з розробки і комерціалізації конкретної інновації;
- організований процес упровадження інновацій;

---

<sup>57</sup> Економіка інтелектуальної власності: науково-методичні матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. С. 86.



- комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

Основними перевагами проектного підходу є те, що інноваційний проєкт, по-перше, охоплює всі стадії інноваційної діяльності – НДР, проєктно-конструкторські і дослідно-експериментальні роботи, освоєння виробництва, організацію виробництва і його пуск, маркетинг нових продуктів, а також фінансові заходи. Але має й власний життєвий цикл, етапи якого розрізняються видами діяльності та прийняттям управлінських рішень.

По-друге, інноваційний проєкт поширюється на всі напрями інноваційної діяльності: напрацювання нових науково-технічних ідей та їх утілення в новий/удосконалений продукт, технологічний процес чи метод виробництва; реорганізацію структури управління; створення нового ринку; надання нових соціальних послуг тощо.

По-третє, інноваційні проєкти дозволяють реалізовувати різні цілі і завдання: вони можуть бути довгостроковими (більше 5 років), середньостроковими (від 3 до 5 років) або короткостроковими (менше 3-х років); розв'язувати кінцеві інноваційні проблеми або давати проміжні, перехідні результати; орієнтуватися на існуючі потреби або на створення нових. Проєкт дає можливість управління найрізноманітнішими аспектами роботи (тимчасові рамки, бюджет, якість і т.д.) і координації численних виконавців.

По-четверте, проєкт передбачає виконання робіт спеціальними проєктними командами під керівництвом проєктного менеджера. Його завдання – організувати ефективний обмін інформацією всередині проєктної групи, оптимізувати проєкт у цілому.

Реалізувати певний інноваційний проєкт фірмі заважають: недостатність ресурсів для інноваційної діяльності, насамперед фінансових; низька якість планування робіт за проєктом; незбалансованість проєкту за ресурсами і виконавцями; немож-

ливість адаптувати організаційну структуру до управління проектами, відсутність досвіду проектного управління.

Особливим видом інноваційних проектів є *стартапи*. Термін «стартап» (від англ. start up – «запускати») означає щойно створене підприємство або таке, яке тільки створюється: у нього є інноваційна бізнес-ідея, яка потребує фінансування та ринкового просування.

Інші визначення стартапу такі:

- фірма з короткою історією діяльності;
- тимчасова структура для пошуку подальшої бізнес-моделі розвитку;
- організація, що створює новий продукт або послугу в умовах високої невизначеності;
- фірма, яка швидко зростає за ключовими показниками.

У своєму розвитку стартапи проходять кілька стадій та етапів.

#### ***Pre-startup стадія:***

1. *Посівний етап, або Pre-Seed stage.* На даному етапі відбувається пошук ідеї і розробка технічних способів її реалізації. Стартапери аналізують ринок, розробляють бізнес-план або ТЕО, формулюють технічне завдання. Далі йдуть: створення прототипу продукту, тестування його версій, вивчення попиту та пошук джерел фінансування. Якщо знайти інвестора не вдається, проект припиняє існування.

#### ***Startup стадія (запуск проекту):***

2. *Запуск, або Startup Stage.* Продукт повинен довести свою перевагу перед аналогами на ринку, обійти конкурентів. Саме зараз проект піддається найбільшому ризику.

#### ***Post-startup стадія:***

3. *Зростання, або Growth Stage.* Продукт вижив у конкурентній боротьбі і починає захоплювати ринкову нішу, на яку орієнтувалися його розробники. Продукт спочатку проходить точку беззбитковості, а потім стає прибутковим.

4. *Розширення, або Expansion Stage.* Підприємство продовжує просувати свій продукт на нових ринках. Але його позиції тепер стабільні, продукція користується попитом, доходи

зростають.

5. *Vuxid, або Exit Stage*. Підприємство досягає піку реалізації, а його ринкова вартість найвища. Інвестори, які здійснили фінансування проекту, відмовляються від своєї частки в цьому бізнесі і продають її великим гравцям, одержуючи гарний прибуток. Деякі інвестори зберігають свою частку і розвивають далі цей бізнес<sup>58</sup>.

**Інвесторами** стартапів є: спочатку – родина/друзі, потім – бізнес-ангели, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, венчурні фонди, конкурси і гранти.

**Бізнес-ангел** – це фізична особа, яка готова вкладати власні кошти в стартап на початковому (або навіть на нульовому) етапі, консультувати і допомагати підприємцям у встановленні потрібних ділових зв'язків – в обмін на частку в майбутньому підприємстві. Більшість бізнес-ангелів одночасно інвестують у кілька проектів («розкладають яйця в різні кошики»), добре розуміючи, що частина вкладених коштів не окупиться зовсім, деякі проекти дадуть мінімальну рентабельність, і лише незначна їх частина буде прибутковою.

**Бізнес-інкубатор** надає інфраструктуру (офіс, оргтехніку, зв'язок та ін.) та широку консультаційну підтримку: залучення стартаперів до тематичних заходів і тренінгів, допомогу в проведенні маркетингових досліджень, розробці бізнес-плану, пошуку інвестицій тощо. Що з цього матиме бізнес-інкубатор? Або одержання частки в проекті (паketу акцій – від 5% до 25%), який бізнес-інкубатор підтримує, або просто плату за комплекс послуг, наданих стартаперам.

**Бізнес-акселератор** цікавиться вже добре опрацьованими стартапами, які можуть реалізуватися з високим рівнем імовірності, і це потрібно прискорити. Проекти відбирають експерти, часто у формі конкурсу, з обов'язковою оцінкою інвес-

---

<sup>58</sup> Що таке стартап? URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-startap/>.

тиційного потенціалу. Бізнес-акселератор пропонує стартаперам: консультації, забезпечення інфраструктурою, інформаційну та фінансову підтримку проекту на його початковому етапі, допомогу в отриманні «посівного фінансування». Як правило, бізнес-акселератор претендує на частку в майбутньому бізнесі в розмірі 5% - 25% або можливість придбання пакету акцій за пільговою ціною.

**Венчурний фонд** свідомо йде на ризик інвестування в бізнес-ідею заради можливості отримання високого прибутку (відсотків) на відносно невелику суму вкладень. Багато венчурних фондів закладають у схему роботи можливість повного або часткового списання вкладеного капіталу. Як компенсацію високих фінансових ризиків вони висувають вимоги до прибутковості інвестованих проєктів на рівні 50% - 100% річних.

## **ГЛАВА 11. ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **11.1. Що таке цифрова економіка?**

Четверта промислова революція та Індустрія 4.0 лежать в основі **цифрової економіки** (термін «digital economy», «цифрова економіка» ввів до наукового обігу у 1995 р. Д. Тепскотт (Don Tapscott)). Останню найчастіше визначають як економіку, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях. Хоча можна зустріти ототожнення цифрової економіки з Інтернет-економікою, новою економікою або веб-економікою.

У класичному розумінні поняття «цифрова економіка» означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові. Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток і поширення яких уже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки

функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем.

Основними складовими цифрової економіки вважають:

1) широке застосування цифрових технологій та цифрових інфраструктур (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо);

В Україні з метою створення основ цифрової економіки потрібен розвиток:

національних *твердих цифрових інфраструктур*, зокрема ширококутної фіксованої телекомунікаційної інфраструктури та мобільної (рухомої) телекомунікаційної інфраструктури, інфраструктури цифрового телебачення, радіо- та технологічної інфраструктури для проєктів Інтернету речей, інфраструктури обчислень, віртуалізації та збереження даних (хмарних та туманних), інфраструктури кібербезпеки, спеціалізованих інфраструктур;

*м'яких цифрових інфраструктур*, зокрема інфраструктури ідентифікації та довіри, інфраструктури відкритих даних, інфраструктури інтегрованості, інфраструктури блокчейн, інфраструктури електронних розрахунків та транзакцій, інфраструктури електронної комерції та онлайн-взаємодії суб'єктів бізнесу, інфраструктури державних послуг (електронне урядування), інфраструктури життєзабезпечення (медицини, освіти, громадської безпеки, транспорту тощо), геоінформаційної інфраструктури, промислових цифрових інфраструктур<sup>59</sup>;

2) електронний бізнес (ведеться через комп'ютерні мережі), тобто виробництво електронних товарів і послуг;

3) електронну комерцію (передачу товарів онлайн).

О. А. Гриценко характеризує цифрову економіку у вузькому та більш широкому значенні. У вузькому розумінні – це:

*інформаційна економіка*: виробництво програмних про-

---

<sup>59</sup> Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80?lang=ru>

дуктів, основним ресурсом та фактором якого є інформація;

*Інтернет-економіка*: інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет;

*«хмарна економіка» (cloud economy)*: комп'ютерне обладнання забезпечує повсюдний, мережевий доступ до загального обсягу інформаційних ресурсів, що базуються та накопичуються дистанційно. Хмарні рішення дозволяють необмежене та блискавичне масштабування, а також віддалену роботу;

*віртуальна економіка*: такою її робить основний простір функціонування цифрової економіки;

*розумна економіка (smart economy)*: новітні комп'ютерні програми забезпечують можливість інтелектуальної дійсності («розумний дім», «розумне місто», електронний уряд, пряма демократія тощо).

У більш широкому значенні цифровою економікою є діяльність, що здійснюється в будь-якій реальній галузі (промисловість, будівництво, сільське господарство, освіта, медицина та ін.) із використанням нових технологічних продуктів. Найбільш адекватним для економічної теорії є поняття «*інформаційно-мережева економіка*», де увага концентрується на характері ресурсу та механізмі організаційно-господарських зв'язків. Останні здійснюються завдяки децентралізованим протоколам та соціальній мережі. Технологічною основою мережі стають *платформи* – цифрове середовище, в якому особливий програмно-апаратний комплекс із набором певних сервісів і функцій забезпечує можливості прямого взаємозв'язку між споживачами та виробниками. Особисте спілкування та економічні зв'язки здійснюються через мережу, яка вже має не тільки централізоване упорядкування, але й децентралізовані способи взаємодії. Найхарактернішою ознакою мережевого взаємозв'язку є *цифрові платформи* як фундаментальний елемент інформаційної економіки. Саме на цифрових платформах з'являється блокчейн (Block Chain) як технологія розподілу баз даних (без єдиного центру), що підтримується всіма учасниками. На основі транзакцій блокчейну з'являється

локально-мережева валюта Біткоїн (Bitcoin), що принципово неможливо в умовах ієрархічних зв'язків грошової системи<sup>60</sup>.

За прогнозами американської консалтингової компанії BCG, до 2035 року обсяг цифрової економіки в світі досягне \$ 16 трлн. Зараз в Європі частка цифрової економіки у ВВП становить понад 5%, у США - 6%. Внесок цифрових технологій у ВВП Великої Британії досягає 12%. У Китаї рівень цифровізації вище, ніж рівень розвитку економіки в цілому, - на частку Інтернету припадає більше третини ВВП країни. Цифрову економіку Китаю зараховують до групи «початківців лідерів»<sup>61</sup>. Причому цифровізація охоплює всі сфери суспільного життя. Наприклад, діджиталізація освіти зараз є головним трендом розвитку освітніх систем майже в усіх країнах світу і на всіх рівнях. В Україні реалізується програма «Цифрова школа». У багатьох країнах – програми «Цифровий університет».

## 11.2. Навіщо бізнесу цифрова трансформація?

Уряди розвинених країн із 2011-2013 рр. реалізують масштабні стратегії для того, щоб краще управляти перетвореннями, що отримали назву «**цифрова трансформація**» (*Digital transformation*). Ідеться про масове впровадження цифрових технологій у трьох головних сферах промислових підприємств:

- повна інтеграція у цифровий світ: по вертикалі – від датчика, чи окремої установки до рівня управління всім підприємством; та по горизонталі – по ланцюжку створення цінності, як усередині підприємства (від вхідної логістики – до вихідної), так і включно з зовнішніми постачальниками (управління supply chain);
- діджиталізація самих продуктів підприємства, які

---

<sup>60</sup> Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77-90. DOI: 10.31359/2411-5584-2018-33-2-77.

<sup>61</sup> Воскобоева О. В., Ромашенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 56-61.

мають бути наділені інтелектом (приклад – безпілотні авто чи дрони);

- зміни бізнес-моделі – з переходом на сервісну (приклади Uber, AirBnb або в промисловості – Kaeser Kompressoren, GE, Michelin)<sup>62</sup>.

В основі *цифрової трансформації бізнесу* лежать кілька ключових технологій: штучний інтелект; роботизація промисловості і бізнес-процесів; багатоканальний збір та аналіз великих даних, застосування на їх основі інструментів поведінкової економіки – як для передбачення і задоволення попиту і бажань споживачів, так і активного їх формування.

Цифрова трансформація – це трансформація бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо, шляхом прийняття цифрових технологій. Це прискорює продаж і зростання бізнесу, забезпечує нові види інновацій та творчість у певній області<sup>63</sup>.

Навіщо бізнесу цифрові технології? За даними дослідження Dell Technologies Digital Transformation Index, цифровізація потрібна для прогнозування, управління ресурсами, відстеження поставок і блокчейну. 77% опитаних топ-менеджерів вірять, що в найближчі п'ять років вони використовуватимуть нові технології для прогнозування споживчого попиту; 68 % мають намір використовувати найновіші технології для поліпшення прозорості ланцюга постачання, його відстеження й ефективності; 47% вважають, що здійснюватимуть операції з використанням блокчейну.

---

<sup>62</sup> Юрчак О. Цифровізація промисловості – ключові фактори успіху уряду та проекти на 2019. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/tsifrovizatsiya-promislovosti-klyuchovi-faktori-uspikhu-uryadu-ta-proekti-na-2019>

<sup>63</sup> Цифрова трансформація. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F)



Швидше за все трансформація бізнесу відбувається в країнах, що розвиваються. На передові позиції виходять Індія, Бразилія і Таїланд. Навіть більше, на ринках, що розвиваються, багато підприємств вважають, що швидше вони «підірвуть» ринок, ніж самі будуть «підірваними» (53%). У промислово розвинених країнах таку впевненість продемонстрували 40% респондентів. Частково цей парадокс пояснюється ситуацією в нормативно-законодавчій сфері та ментальними особливостями, що накладають свій відбиток на бізнес.

Важливо, що 91% бізнес-лідерів у найближчі 1–3 роки інвестуватимуть у цифровізацію. Найпопулярнішими напрямками інвестицій є: кібербезпека; технології Інтернету речей; мультимарне середовище; штучний інтелект; обчислювальний підхід; технологія Flash; когнітивні системи; віртуальна й доповнена реальність; блокчейн; квантове обчислення. При цьому лідерами в цифровізації є такі галузі: технологічні, телеком і фінтех-компанії, а також науково-дослідні інститути.

Серед бар'єрів на шляху до цифровізації називають: побоювання, що не вдасться забезпечити повну безпеку даних і конфіденційної інформації, особливо в контексті регламенту GDPR; нестача фінансових та інших ресурсів; недостатня компетенція й експертиза всередині підприємств; зміни в регуляторній політиці та законодавчій базі; відсутність розвинутої культури використання цифрових технологій; відсутність технологій, що відповідають темпу розвитку бізнесу; інформаційне перенавантаження; недостатня підтримка та спонсорство; відсутність послідовної цифрової стратегії; слабке цифрове управління та структуризація<sup>64</sup>.

Інвестиції у цифрову трансформацію приносять відчутні фінансові результати. За даними McKinsey, ті підприємства, які вдаються до цифровізації, досягають зростання виручки більш

---

<sup>64</sup> Волк І. Гроші – вже не головна перепона: що підбурює і відлякує бізнес запускати нові технології. URL: <https://mind.ua/openmind/20193794-groshi-vzhe-ne-golovna-perepona-shcho-pidburyue-i-vidlyakue-biznes-zapuskati-novi-tehnologiyi>

ніж на 7% порівняно з іншими в галузі, і майже на 6% більше показник ЕВІТДА<sup>65</sup>. Підприємства, які займаються цифровою трансформацією бізнесу, мають такі переваги: 78% із них краще запускають нові продукти чи послуги або вирошують стартапи; 62% швидше виходять на ринок, у тому числі через цифровий маркетинг і персоналізацію; 60% ефективніше управляють витратами через здешевлення технологічних експериментів<sup>66</sup>. При цьому фахівці зазначають, що цифрова трансформація – це постійний процес, який повсякчас змінюватиме спосіб ведення бізнесу відповідно до ринкової кон'юнктури. А інвестиції в нові технології не дуже нагадуватимуть класичні ІТ-проекти, що мають «дедлайни».

Цифрова трансформація економіки й бізнесу веде до істотних змін у характері праці, у відносинах власності, соціальній структурі суспільства, активізує розроблення та впровадження нових бізнес-моделей та нові рішення у галузі бізнес-менеджменту.

### 11.3. Як оцінити рівень цифровізації економіки та біз-

---

<sup>65</sup> Bubbles pop, downturns stop. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bubbles-pop-downturns-stop>

<sup>66</sup> Верховодов А. Цифрова трансформація та потреби бізнесу. URL: <https://medium.com/@untone/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%82%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-5ba902f5037d>

несу?

**Індекс цифрової трансформації (Global Connectivity Index, GCI)**, розроблений провідним світовим постачальником інфокомунікаційних рішень компанією Huawei, був створений для аналізу широкого спектра індикаторів для інфраструктури ІКТ і цифрових перетворень. Орієнтовний показник індексу охоплює 79 країн за допомогою 40 показників, які відстежують вплив ІКТ на економіку країни, цифрову конкурентоспроможність і майбутнє зростання. У сукупності ці країни складають 95 % світового ВВП. Індекс GCI містить чотири підіндекси: пропозиція, попит, досвід і потенціал. Вони охоплюють весь ланцюжок розвитку ІКТ та цифрової трансформації, аналізують цифрову трансформацію від базових рівнів до передових технологій (широкосмуговий зв'язок, центри обробки даних, хмарні сервіси, великі дані і IoT) та економічні вигоди від інвестицій у ІКТ. У 2018 р. Україна посіла 50 місце в рейтингу GCI<sup>67</sup>.

**Індекс цифрової трансформації**, розроблений незалежною британською фірмою Vanson Bourne, розраховується так: фірма опитує бізнес-лідерів – керівників, у яких є право ухвалювати стратегічно важливі для бізнес-організації рішення. У 2019 р. в опитуванні брали участь 4600 бізнес-лідерів із 42 країн світу. України серед них не було, але результати опитування можуть бути цікаві й корисні вітчизняному бізнесу для розуміння світових тенденцій<sup>68</sup>.

Відповідно до **індексу галузевого цифрування McKinsey Global Institute**, Європа в даний час працює на 12% свого цифрового потенціалу, Німеччина – на рівні 10% від свого цифро-

---

<sup>67</sup> Більш детально: Чмерук Г. Г., Краліч В. Р. Цифрова нерівність в Україні: аналіз та шляхи подолання. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (59). С. 289-293.

<sup>68</sup> Волк І. Гроші – вже не головна перепона: що підбурює і відлякує бізнес запускати нові технології. URL: <https://mind.ua/openmind/20193794-groshi-vzhe-ne-golovna-perepona-shcho-pidburyue-i-vidlyakue-biznes-zapuskati-novi-tehnologiyi>

вого потенціалу, Велика Британія – на рівні 17%, а США – на рівні 18%. Тобто навіть розвинені країни не повною мірою використовують свій потенціал цифрування<sup>69</sup>.

**Індекс цифровізації підприємств (IDI - Digitization index)**, розроблений українськими науковцями, дозволяє оцінювати реальний рівень упровадження цифрових технологій і компетенцій на підприємствах. Індекс дає можливість оцінити зміни, що відбуваються, і побачити, в якому напрямі рухається цифровізація. Аналіз кращих практик та виявлення лідерів цифровізації дозволить учасникам ринку проаналізувати свій досвід у цифрових інноваціях, оцінити рівень розвитку цифрових технологій і компетенцій на підприємстві, порівняти свою практику з іншими учасниками ринку, визначити загальні тенденції цифровізації.

Індекс цифровізації підприємств (IDI) пропонують розраховувати як середньозважену суму трьох субіндексів:

1) *субіндекс «Розвиток інфраструктури» (IID - Infrastructure development)* – відображає ступінь розвитку інфраструктури (degree of infrastructure development), наявність доступу в інтернет (Availability of Internet access) і якості доступу в інтернет (Internet access quality);

2) *субіндекс «Онлайн-витрати» (IOE - Online expenses)* – включає в себе витрати на онлайн роздріб (Online trading) і рекламу онлайн (Online advertising);

3) *субіндекс «Активність користувачів» (IUA - User activity)* – розраховується як середньозважене значення субіндексів нижчого рівня: активність фірм (activity of enterprises), активність споживачів (activity of consumers) і активність державних установ (activity of state institutions). Усі субіндекси формуються із середньозважених значень декількох параметрів, що

---

<sup>69</sup>

лежать в їх основі.<sup>70</sup>

#### 11.4. Як розробити онлайн і цифрову стратегії підприємства?

Розрізняють поняття «онлайн-стратегія» і «цифрова стратегія»<sup>71</sup>.

**Онлайн-стратегія** – це стратегія використання цифрових (онлайн) активів підприємства для максимізації її бізнес-результатів. Завданням консультанта є: діагностика проблем у бізнесі, для розв’язання яких можуть бути використані онлайн-активи підприємства; розробка шляхів використання онлайн-активів для задоволення потреб, досягнення цілей підприємства і стейкхолдерів; визначення пріоритетних онлайн-ініціатив підприємства. Головне – визначити здатність клієнта запроваджувати цифрові стратегії з виявленням джерел загроз і можливостей для бізнесу, а вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні і цифрові стратегії.

**Цифрова стратегія** є частиною бізнес-стратегії, і експерти стверджують, що вона не може бути ефективною або успішною, якщо побудована незалежно. Цифрова стратегія – це стратегія перетворення підприємства на цифрове, в якій цифровий зв’язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Під цифровими стратегіями розуміють також стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що використовуються бізнес-організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг.

---

<sup>70</sup> Воскобоева О. В., Ромашенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 56-61.

<sup>71</sup> Digital strategy. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_strategy](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_strategy).

Зрозуміло, що на відміну від функціональних стратегій, цифрові стратегії є доволі складними. Але бізнес-організації продовжують освоювати цифровий простір і переходять до створення цифрових підприємств.

**Цифрове підприємство** робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові підприємства мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрового підприємства – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу.

Увага менеджерів має бути привернена до використання цифровим підприємством технологічних платформ, серед яких:

CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами;

SCM – управління ланцюжками поставок;

ERP – планування ресурсів підприємства;

KMS – система управління знаннями;

ECM – управління контентом підприємства та ін.

Призначення цих технологічних платформ – забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації із співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами<sup>72</sup>. Отже, ядром цифрового підприємства та найбільш ефективним інструментом його менеджменту є інформаційні технології.

### 11.5. Як управляти цифровим підприємством?

Поява цифрових підприємств потребує **перебудови системи управління**. Дослідження Boston Consulting Group указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і, відповідно, ключовими питаннями стратегічних менеджерів є:

- *утворення нових організаційних структур*. Наприклад,

---

<sup>72</sup> Digital firm. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_firm](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm).

Tesla, цифрова нативна фірма, яка зараз входить до кращих інноваційних фірм світу, за своєю конструкцією не має нічого спільного з іншими автовиробниками. Вона організована як пласка структура навколо невеликих, гнучких команд, які включають: керівника програми (забезпечує інтеграцію між продуктами); власника продукту (відповідає за визначення архітектури, роботу з клієнтами та визначення потреб у ресурсах); розробників функцій; інженерів, відповідальних за якість, тощо. Кожна команда працює над одним проектом одночасно з власником. При цьому клієнти беруть участь у тестуванні і поліпшенні продуктів, а їхні відгуки впливають на пріоритети фірми;

- *використання принципів проектування.* Цифрові бізнес-організації є: спрямованими на клієнта; рухомими (дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів); експериментальними (бізнес-моделі цифрових підприємств сприяють швидкому зростанню, але можуть бути й провали в бізнесі); такими, що прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи і процеси, а також чіткий розподіл ролей і обов'язків; крос-функціональними (їх команди цілеспрямовано об'єднують усі відповідні види експертизи, як цифрові, так і специфічні для бізнесу). Вони орієнтуються на операційну перевагу (ефективність, ощадливі методи, конкурентоспроможні структури витрат і постійне вдосконалення, високий ступінь організаційної дисципліни), на невелику кількість простих і зрозумілих KPI. Підприємства дають менеджерам можливість діяти самостійно, але контролюють їх роботу і, в разі потреби, притягають до відповідальності;

- *створення на підприємстві спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO) для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів.* Багато фірм уважають, що CDO їм потрібен для спостереження як за цифровими інноваціями, так і за цифровим перетворенням підприємства залежно від цифрової стратегії підприємства та пріоритетів бізнесу, створення цифрового підприємства. Причому CDO повинен знати зміст усього циклу менеджменту і особливості бізнесу підприємства. Основними галузями, для яких такі

процеси є актуальними, зараз є банки та страхування, медіа й розваги, навчання і туризм, телекомунікації та роздрібна торгівля.

При впровадженні цифрових технологій і пошуку відповідних фахівців актуальним є впровадження посади директора з цифрових технологій.

***Директор із цифрових технологій (CDO - Chief Digital Officer):***

1) відповідає за цифрову трансформацію: його ключовим завданням є саме перетворення фірми, але CDO сфокусований у першу чергу на фронт-офісі фірми, зборі та аналізі клієнтських даних, оцифровці існуючих послуг підприємства або створенні нових у форматі «Digital»;

3) зобов'язаний розробити стратегію і детальний план дій щодо переведення бізнес-процесів, продуктів і послуг підприємства у цифровий формат, з можливістю надання клієнтам сервісів у цифровому вигляді;

4) повинен мати досвід у сфері інтернет-маркетингу, соціальних медіа, електронної комерції, транзакційному бізнесі, цифрових каналах продажів, а також знати можливості технологій цифрової трансформації, цифрові стратегії і бізнес-моделі, побудовані на цифрових технологіях<sup>73</sup>.

Разом із тим цифровізація економіки й бізнесу формує гостру потребу у представниках нової професії – експертах у сфері цифрових технологій.

***Цифрові експерти*** – це фахівці, які мають такі професійні здібності й навички:

- інтелектуальний аналіз даних, інжиніринг та аналітика;
- програмування і веб-розробка, в тому числі початкова і внутрішня розробка;
- цифровий маркетинг, включаючи маркетинг впливу і маркетингову аналітику;

---

<sup>73</sup> Коптелов А. Директор по цифровым технологиям — Chief Digital Officer (CDO). URL: <http://koptelov.info/publikatsii/cdo-chef-digital-officer/>



- цифровий дизайн, включаючи користувальницький інтерфейс (UX) і дизайн користувальницького інтерфейсу (UI);
- розробка мобільних додатків;
- штучний інтелект, у тому числі машинне навчання;
- гнучкі методи роботи;
- робототехніка та автоматизація.

Особливо ціняться:

*експерти з питань штучного інтелекту* – фахівці зі спеціальними знаннями в області штучного інтелекту і здатністю навчати того, що вони знають. Це приблизно 14% експертів в області цифрових технологій. Віддають перевагу роботі на великих підприємствах. Основні галузі зайнятості: сфера інформаційних технологій і промисловість, насамперед машинобудування;

*експерти Agile*, які мають спеціальні знання в області гнучких методів роботи. Експерти Agile частіше за експертів з питань штучного інтелекту, працюють у сфері інформаційних технологій.

## **Глава 12. ПРАВОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПРИЗНАЧЕННЯ, ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

### **12.1. У чому полягають сутність та призначення корпоративної правової стратегії?**

Розвиток сучасного бізнесу відбувається у доволі динамічному правовому середовищі. Відсутність правових знань у менеджерів або відверте ігнорування права (закону) стає однією з причин банкрутств бізнес-організацій і навіть погіршення показників економічного розвитку країн.

Розроблення корпоративних правових стратегій є найважливішою складовою сучасного *юридичного менеджменту* (legal management). Останній можна визначити як юридично внормовану управлінську діяльність у будь-якій сфері господарювання. Це система управлінських відносин і дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регу-

ламентуються чинним законодавством, а в середині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів. Тобто форми й методи традиційного менеджменту підпорядковуються ідеї найповнішого врахування в процесі управління законодавчих норм. У такому аспекті повинні сприйматися всі напрями функціонального менеджменту – менеджмент маркетингу, кадровий, виробничий, інноваційний, фінансовий менеджмент тощо. Орієнтуватися на дотримання законодавства має і весь цикл управління – процеси планування, організування, мотивування і контролю.

**Корпоративна правова стратегія**, як і будь-яка інша бізнес-стратегія, спирається на перспективне прогнозування і планування, виявлення довгострокових трендів розвитку підприємства, для якої вона розробляється, знання цілей і завдань, можливостей і обмежень діяльності. Можна виокремити два підходи до трактування сутності та призначення корпоративної правової стратегії.

Перший підхід: суб'єкти господарювання приймають рішення, як правило, в умовах невизначеності, а їх дії зазнають впливів численних ризиків і можуть мати різні юридичні наслідки в різних комбінаціях<sup>74</sup>. Тому *розроблення корпоративної правової стратегії пов'язується з виявленням можливих економічних і правових ризиків у діяльності підприємства та запобіганням їх появи в майбутньому*. Можна сказати й так: правова стратегія підприємства – це алгоритм прийняття юридично значущих рішень на кожному з етапів розвитку підприємства (бізнесу), з визначенням перспектив законного отримання доходів та механізмів захисту бізнесу у зв'язку з виникненням: а) економічних (підприємницьких) ризиків та їх можливих правових наслідків; б) правових ризиків та їх можливих економічних наслідків. Головне – зрозуміти, які ризики, з якою періодичністю та з яких причин виникають.

---

<sup>74</sup> Пермяков Ю. Е. Правовые стратегии как коммуникативные модели: проблема описания. *Правоведение*. 2014. № 5(316). С. 73-80.

Дослідження економічних ризиків підприємств ведуться давно. Розуміння природи, проявів і правових наслідків економічних ризиків для підприємств є більш-менш сталим. Натомість систематизація правових ризиків у науковій літературі залишається дискусійною. Тим не менше знання природи правових ризиків дає можливість спрямувати свої зусилля на зменшення ймовірності настання ризикової події та мінімізацію її можливих наслідків. У цьому й полягає призначення правової стратегії підприємства.

Другий підхід до правової стратегії визначає її як *лінію поведінки, яку обирає і якої дотримується людина як суб'єкт права відповідно до власних уявлень про правове*<sup>75</sup>. В останньому розумінні корпоративні правові стратегії вивчаються багатьма зарубіжними дослідниками.

## **12.2. Якою може бути правова стратегія підприємства?**

Р. С. Берд (R. C. Bird) і Д. Орозко (D. Orozco) вважають, що бізнес-організації схильні використовувати одну з п'яти правових стратегій, обираючи такі «лінії поведінки»: 1) уникнення, або ігнорування/нехтування права (закону); 2) дотримання права (закону); 3) запобігання, або попередження (профілактики) правопорушень; 4) зростання цінності і вартості бізнесу; 5) стратегія трансформації<sup>76</sup>.

**Стратегії уникнення (ігнорування, нехтування) права** дотримуються ті керівники, які вважають право/закон перепорою для досягнення бажаних бізнес-цілей. Вони стверджують, що юридична експертиза має невелику цінність, тому не докла-

---

<sup>75</sup> Правкина И. Н. Правовые стратегии в основных формах современного права. *Вестник Московского университета МВД России*. 2017. № 3. С. 108.

<sup>76</sup> Bird R. C., Orozco D. Finding the Right Corporate Legal Strategy. *Magazine: Fall 2014*. 2014. September 16. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/finding-the-right-corporate-legal-strategy/>.

дають зусиль для того, аби вона відбулася. Або ж знання права/закону здобуваються, щоб його обійти задля своєї мети, наприклад, використати на свою користь певні нормативно-правові акти (закони, постанови уряду, рішення місцевих органів влади), які надають їх підприємствам певні пільги, привілеї або виняткові права; адміністративні заходи з обмеження діяльності конкурентів, скажімо, шляхом відмови їм у землевідведенні, видачі патентів і ліцензій, ускладнення процедури реєстрації підприємства тощо. На підприємствах із такою правовою стратегією слабкий внутрішній контроль бізнес-процесів, відносно велика кількість судових процесів і рішень із покаранням, регламентних постанов, кримінальних розслідувань, заяв про шахрайство; культура організації є ворожою по відношенню до права (дотримання законів) та діяльності контролюючих органів. Роль юриста зазвичай зводиться до боротьби з розслідуваннями та судовими процесами. Зазначимо, що відвертих прихильників такої стратегії серед підприємців стає дедалі менше. І кожен свій крок у плані уникнення дотримання законодавства вони намагаються якимось чином аргументувати, найчастіше нестабільністю законодавства або суперечливістю правового регулювання бізнесу.

**Стратегія дотримання** визнає право/закон обов'язковим обмежувачем бізнес-діяльності, який не можна змінити або адаптувати до конкретної корпоративної стратегії. Юрист має контролювати корпоративну поведінку та виявляти її незаконну діяльність. З економічної точки зору йдеться про врахування у бізнес-діяльності трансакційних витрат дотримання або недотримання норм законодавства, які Е. де Сото називає «ціною підкорення закону» і «ціною позалегалності», та управління такими витратами. Наприклад, роботодавці, які наймають працівників і використовують їх працю легально, сплачують: а) «витрати доступу до закону» - затрати на реєстрацію юридичної особи, на одержання ліцензій, відкриття рахунків у банку, одержання юридичної адреси та виконання інших формальностей; б) «витрати продовження діяльності в рамках закону», пов'язані з оплатою праці (не нижче рівня мінімальної

зарплати), виплатою соціальних гарантій, сплатою податків, судових витрат при розв'язанні конфліктів у судах тощо. Роботодавцям доцільно «підкорятися закону» доти, поки видатки роботодавця на розгляд справ у судах або арбітражі, на сплату штрафів та інших санкцій, затрати ресурсів і часу на відновлення порушених трудових прав є меншими за витрати, яких вимагає трудове законодавство. Тільки-но трансакційні витрати дотримання законодавства стають достатньо високими, частина роботодавців і працівників роблять вибір на користь нелегальних (тіньових) трудових відносин і «ціни позалегалності»<sup>77</sup>.

**Стратегія запобігання, або попередження (профілактики), правопорушень** знаменує помітну зміну в правовій стратегії і відносинах між менеджерами та юристами підприємства. Йдеться про перехід до парадигми управління ризиками. З часом підприємство починає ставити за мету вже створення нових ділових можливостей для свого розвитку.

Так, **стратегія зростання цінності і вартості бізнесу** передбачає, що менеджери й юристи підприємства працюють разом, щоб розробити юридичні стратегії та методи, які підвищують рентабельність інвестицій (ROI). За такої стратегії у закордонних фірмах з'являється посада головного правового стратега, якому генеральний директор та головний (генеральний) юрисконсульт делегують відповідальність за концептуалізацію, стратегічне планування та керівництво юридичними стратегіями. Головний правовий стратег наділяється повноваженнями, має підтримку й ресурси, необхідні для реалізації стратегічних зусиль високого рівня в організації. Йому може підпорядковуватися міжфункціональна стратегічна група юристів, відповідальна за формування гіпотези правових стратегій, що чинять прямиий вплив на результативність бізнесу.

**Стратегія трансформації** інтегрує корпоративну пра-

---

<sup>77</sup> Macey-Dare R. Litigation Cost Strategies from Economics. *Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance*. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02135-0\\_7](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02135-0_7).

вову стратегію в бізнес-модель підприємства (різні види діяльності, пов'язані з ланцюжком створення вартості) та бізнес-екосистему підприємства (ланцюжки створення вартості найважливіших зовнішніх партнерів підприємства).

### **12.3. Які інструменти реалізації правової стратегії використовують підприємства?**

Для запобігання виникнення певних правових ризиків, а також для мінімізації або подолання їх наслідків підприємства починають використовуватися спеціальні інструменти реалізації правової стратегії. Серед них:

1) *due diligence* – встановлення незалежними експертами достовірності фінансової, податкової та статистичної звітності, правильності оформлення установчих та інших документів, їх відповідності законодавству та внутрішнім вимогам; правова оцінка угод та можливості їх виконання; аналіз підприємницьких ризиків. Особливе місце в структурі *due diligence* посідає правова експертиза діяльності підприємства з метою виявлення та мінімізації правових ризиків, які можуть загрожувати діяльності бізнесу: пов'язаних із недотриманням чинного законодавства, несплатою податків, використанням договірних схем;

2) *compliance*. За своєю природою ця практика тісно пов'язана з ризик-менеджментом і передбачає напрацювання рекомендацій з управління небезпеками, які виникають через недотримання або навіть нерозуміння принципів добросовісної поведінки на ринку, вимог законодавства, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та самоврядних організацій, кодексів корпоративної поведінки (етики), політики конфіденційності даних, правил використання інсайдерської інформації тощо. Особливої актуальності набуває антикорупційний *compliance*, спрямований на розслідування порушень антикорупційного законодавства та корпоративних політик підприємства, виявлення джерел корупційних ризиків у діяльності підприємства та його клієнтів та напрацювання рекомендацій щодо їх усунення;

3) *forensic* – діяльність із виявлення ключових господарських ризиків, аналізу та врегулювання фінансово-правових спорів та інших конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами. Суперечності можуть бути спричинені як різними поглядами на ведення бізнесу та ризикованими діями, так і підозрами у скоєнні злочинів окремими співробітниками чи навіть організаціями (корупції, шахрайстві, зловживаннях службовим становищем, розкраданні активів підприємства тощо). Професійний *forensic*-аудит доцільно здійснювати на постійній основі, включаючи регулярний аналіз бухгалтерської звітності та фінансових операцій підприємства, техніко-економічну експертизу всіх інвестиційних проєктів підприємства. Висновки аудиторів мають бути спрямовані на подолання ризикових ситуацій, які вже є в організації, а також на запобігання майбутніх ризиків шляхом розроблення загальнодержавної антикорупційної нормативно-правової бази, створення систем внутрішнього контролю зловживань на підприємстві, проведення регулярного фінансового аудиту;

4) *investor relations* – правова підтримка взаємодії з інвесторами та упередження недружнього збагачення учасників інвестиційного проєкту. Пріоритетним є встановлення ефективних комунікацій із тими інвесторами, які можуть позитивно впливати на ринкову вартість підприємства. В американських фірмах, наприклад, за відносини з інвесторами відповідають головний виконавчий директор (CEO) та головний фінансовий директор (CFO). Водночас створюються спеціальні відділи (департаменти), які займаються аналізом запитів, вивченням та розкриттям фінансової інформації та фінансової політики підприємства акціонерам, інвесторам, представникам фондових бірж, інвестиційним аналітикам та іншим зацікавленим особам;

5) *government relations (GR)* – встановлення взаємодії з органами державної влади з метою успішної діяльності підприємства та реалізації підприємницьких проєктів. Такі функції можуть виконувати керівник підприємства (генеральний директор, голова ради директорів), юрист і навіть PR-менеджер – за умови обізнаності щодо певних нормативних актів, наявності

умінь та досвіду ефективних комунікацій із державними органами, виявлення адміністративних і політичних загроз підприємства. Але у європейських країнах більшість великих підприємств дійшли висновку про необхідність концентрації такої роботи в руках однієї людини – GR-менеджера чи навіть департаменту GR.



Навчальне видання

*Електронне видання*

**ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна**

**СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
В ПИТАННЯХ І ВІДПОВІДЯХ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. В. Русанова*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*