

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

2.1. Бізнес-інструменти управління успішними компаніями в умовах глобалізації

В умовах формування глобальної ринкової економіки досягнення економічного успіху компаній залежить від оволодіння сучасними концепціями управління та відповідними бізнес-інструментами. Використання наукових підходів до управління підвищуватиме його ефективність, а бізнес-інструменти, до яких відносимо бізнес-моделювання та бізнес-планування, забезпечуватимуть підвищення прибутковості діяльності в умовах невизначеності та підвищеного ризику.

Підвищення прибутковості – це основна мета підприємницької діяльності в умовах ринку. Підприємець – це людина, яка здійснює підприємницьку діяльність відповідно до своїх інтелектуальних здібностей, систематично, на власний ризик, виявляє ініціативу при виборі бізнес-ідей, приймає рішення, розпоряджається необхідними для цього коштами (власними чи позиковими) та несе відповідальність за наслідки цієї діяльності (має проводитися відповідно до чинного законодавства і бути суспільно значимою та спрямованою на збереження навколишнього середовища у сучасних умовах). В умовах ринку підприємця називають бізнесменом, а підприємницьку діяльність – бізнесом.

Більша кількість підприємств в умовах ринкових відносин є приватними, тобто мають конкретних власників, зацікавлених в ефективному використанні ресурсів. Усі економічні питання (яку продукцію виробляти, які технології використовувати, у яких постачальників закуповувати матеріальні ресурси, в якому банку взяти кредит на поповнення оборотних коштів, кому продавати продукцію, за якими цінами) підприємства вирішують самостійно. Але при цьому зростає відповідальність підприємців за результати своєї діяльності.

Підприємець (або бізнесмен) – це завжди новатор, який ініціює зміни з метою підвищення прибутковості діяльності.

Вперше слово «entrepreneur» (підприємець) використав у 1720 році англійський економіст, банкір Річард Кантільон. Він визначав підприємця так: «Підприємець – це людина з невизначеними, нефіксованими доходами, який набуває чужі товари за відомою ціною, а свої продаватиме за ціною, йому поки невідомою»⁹⁹. Головною рисою підприємця Р. Кантільон вважав схильність до ризику¹⁰⁰.

Австрійський економіст Йозеф Шумпетер (засновник інноваційної теорії технологічних змін) називав підприємництво «творчим руйнуванням», адже нова ідея зазвичай витісняє з ринку інші вже існуючі, що призводить до банкрутства, тобто руйнування цілого ряду підприємств, в той же час на місці старого виникає і твориться новий світ. Принциповим положенням теорії Шумпетера є те, що нове з'являється поряд із старим і витісняє його. Подальший розвиток – це не продовження попереднього, а новий виток, породжений іншими умовами і іншими (як правило) людьми (підприємцями)¹⁰¹.

Підприємницька ініціатива тісно і нерозривно пов'язана з нововведеннями. Саме Й. Шумпетер запровадив в економічну теорію термін «інновація» – не просто нововведення, а нова функція виробництва; це зміна технології виробництва речей, яка має історичне значення і є необхідною; це стрибок від старої виробничої функції до нової.

Прорив нового здійснюється невеликою кількістю талановитих підприємців-новаторів, які по-новому бачать закладені у ресурсах можливості і мають сильний характер, який дає їм змогу ламати інерцію традицій. Без підприємця ці можливості хоча й існують, але не здатні реалізуватися. Один чи кілька таких підприємців полегшують шлях іншим, які, в свою чергу, сприяють появі третіх й т.д. Вчений таким чином пояснив, що нові виробництва (та,

⁹⁹ Brewer, A. 1992. Richard Cantillon: pioneer of economic theory. L. and NY: Routledge.

¹⁰⁰ Cantillon, R. 1931 [1755]. Essai sur la nature du commerce en général. Ed. by H. Higgs. London: Macmillan.

¹⁰¹ Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М: Прогресс, 1992. – 231 с.

відповідно, підприємці-новатори) з'являються не безперервно, а одночасно й у великій кількості.

Економічна теорія визнала, що інновації є ключовим чинником економічного зростання. Інноваційні теорії технологічних змін сформулювали концептуальні засади розвитку суспільств та економік, які ґрунтуються на постійному оновленні технологічної бази виробничої діяльності, зміні технологій, технологічних устроїв. Спонукає до таких змін – прагнення підприємця до підвищення прибутковості. Її зменшення внаслідок широкої дифузії інновацій у галузі змушує підприємців до постійного пошуку, що прискорює темпи НТП і сприяє підвищенню продуктивності праці у всіх сферах діяльності. Це, в свою чергу, зумовлює соціально-економічний розвиток суспільства, підвищення рівня життя населення, відкриває нові можливості реалізації творчого потенціалу особистості, та, відповідно, створює умови для нового витка НТП¹⁰².

Стрижнем здійснення успішної підприємницької діяльності є пошук і втілення нових ідей, здатних змінити світ (у глобальному масштабі чи у невеликому світі навколо підприємця, але у будь-якому разі це зміни). Зазначимо, що для успішної підприємницької діяльності необхідно виховувати відповідну культуру у суспільстві.

Умови ведення бізнесу в Україні

В Україні на сьогодні культура підприємницької діяльності є не розвинутою. У пострадянських країнах, у т.ч. й в Україні держава має соціальні зобов'язання по відношенню до людей – мешканців країни, тому вона намагається виконувати зобов'язання за рахунок податків, які сплачують підприємці. Звідси постає питання, чи є Україна цікавою для підприємців з точки зору розвитку бізнесу. Відповідь на це питання може надати щорічний рейтинг, який проводить Всесвітній банк та Міжнародна фінансова корпорація

¹⁰² Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : [навч. посібник] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.

(IFC). Цей рейтинг називається Doing Business, у ньому за різними критеріями проводиться оцінка умов бізнесу у 189 країнах світу. Це дозволяє як зовнішнім, так і внутрішнім інвесторам в умовах глобалізації вибирати найбільш привабливі країни з точки зору вкладення капіталу з метою розвитку власного бізнесу, що допомагає розвивати економіки країн, а також вирішувати соціальні та екологічні питання.

Одним з чинників, що впливають на інвестиційну привабливість економіки тієї чи іншої країни, є легкість ведення бізнесу в ній. Групою Світового банку (The World Bank¹⁰³), починаючи з 2002 року, щорічно проводиться рейтинг «Doing Business», метою якого є з'ясувати умови ведення бізнесу в різних країнах світу. **Проект «Doing Business»** присвячений діяльності національних малих і середніх підприємств і оцінкою нормативних актів, що регулюють їх діяльність протягом усього життєвого циклу. *Методологія проекту включає індикатори за такими тематичними напрямками*¹⁰⁴:

1. Створення підприємств:

1) процедури – будь-якого роду взаємодії засновника підприємства з третіми сторонами (наприклад, державними органами, юристами, аудиторамі або нотаріусами), які повинні бути дотримані підприємцем щодо створення промислової або торговельної компанії відповідно до вимог законодавства або загальної практики;

2) час – середнє значення для тривалості періоду часу, яке, як вказують юристи або нотаріуси, що займаються питаннями реєстрації підприємств, необхідно на практиці для виконання процедури з мінімальним подальшим погодженням з державними органами і без внесення додаткової плати;

3) витрати – усі офіційні збори і комісійні винагороди юристів і фахівців, послуги яких передбачені законом або у випадках, коли більшість підприємців

¹⁰³ The World Bank. Офіційний сайт Всесвітнього банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org/>.

¹⁰⁴ Doing Business. Оцінка Бизнес Регулирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org/>.

вважають за краще користуватися послугами третіх осіб (розраховуються у відсотках від доходу на душу населення в країні);

4) мінімальний розмір статутного капіталу – кошти, які підприємець зобов'язаний депонувати в банку або у нотаріуса перед початком процесу реєстрації та аж до 3-х місяців після його завершення (розраховується у відсотках від показника доходу на душу населення в країні).

2. Отримання дозволів на будівництво:

1) всі процедури, які повинна пройти будівельна компанія під час будівництва об'єкта, включаючи час і вартість проходження процедури;

2) індекс контролю будівництва, який включає:

- індекс якості нормативного регулювання;
- індекси контролю якості до початку будівництва, під час будівництва та після завершення будівництва;
- індекс рівня юридичної відповідальності і страхування;
- індекс рівня професійної кваліфікації фахівців;
- індекс якості будівельного контролю.

3. Підключення до системи електропостачання:

1) всі процедури, через які має пройти підприємство, щоб на постійній основі підключити розглянутий будівельний об'єкт до системи електропостачання та забезпечити поставку електроенергії. Такі процедури включають в себе подачу заяв і укладання договорів з енергетичними підприємствами, отримання всіх необхідних дозволів від розподільних мереж та інших установ, проведення необхідних інспекцій, а також виконання всіх зовнішніх робіт по підключенню, отримання завершальних актів і остаточну поставку електроенергії. Враховується також кількість, час і вартість проходження кожної процедури;

2) індекс надійності електропостачання та «прозорості тарифів»;

3) ціна на електроенергію.

4. Реєстрація власності:

1) процедури з урахуванням часу і витрат, які повинні бути виконані компанією (покупцем) для придбання об'єкта нерухомості в іншій компанії (продавця), а також для передачі права власності на майно покупцеві;

2) індекс якості системи управління земельними ресурсами:

- надійність системи управління земельними ресурсами;
- прозорість системи управління земельними ресурсами;
- географічне охоплення системи управління земельними ресурсами;
- вирішення правових спорів.

5. Отримання кредитів:

1) законні права позичальників і кредиторів по забезпечених угодах – вимірюється наявністю певних положень, що полегшують надання позик в рамках законодавства про заставне забезпечення та неспроможність (банкрутство);

2) обмін кредитною інформацією – оцінюються охоплення, обсяг і доступність кредитної інформації, яку можна отримати через постачальників послуг кредитної звітності (таких як кредитні бюро або кредитні реєстри).

6. Захист міноритарних інвесторів:

1) індекс захисту акціонерів від зіткнення інтересів – розглядається захист інвесторів у разі протиправного використання директорами активів корпорації для отримання особистої вигоди:

- індекс розкриття інформації про операції – прозорість угод між зацікавленими особами;
- індекс відповідальності директорів – здатність акціонерів подавати в суд на посадових осіб та директорів за неправомірні дії;
- індекс сприятливості умов для судового переслідування керівників компанії акціонерами – доступ акціонера-позивача до документів у справі та розподіл витрат на юридичні послуги під час судового розгляду;

2) індекс акціонерного управління:

- індекс прав акціонерів – права акціонерів під час вирішення головних корпоративних питань;

- індекс розвитку структури управління – гарантії управління, що захищають акціонерів від неправомірного впливу на раді директорів та інших порушень;

- індекс корпоративної прозорості – корпоративна прозорість про компенсацію акціонерів і аудити звітності. Індекс також розглядає доступ до ряду відповідних прав і гарантій в компаніях з обмеженою відповідальністю.

7. Оподаткування:

1) податки і обов'язкові відрахування, які підприємство середніх розмірів має сплатити у відповідному році:

- податок на прибуток або на доходи підприємств;
- відрахування на соціальне забезпечення і податки на робочу силу, що сплачуються роботодавцем;

- податки на власність;

- податки на передачу власності;

- податок на дивіденди;

- податок на приріст капіталу;

- податок на фінансові операції;

- податки на збір відходів;

- податки на транспортні засоби та дорожні податки;

- будь-які інші малі податки або збори;

2) адміністративний тягар, пов'язаний зі сплатою податків і відрахувань.

8. Міжнародна торгівля:

вимірюються часові та фінансові витрати (за винятком мита) при проходженні трьох етапів, необхідних при експорті або імпорті партії товарів:

- на дотримання вимог до оформлення документів;

- на дотримання вимог прикордонного і митного контролю;

- на транспортування товарів всередині країни.

9. Забезпечення виконання контрактів:

1) тимчасові і фінансові витрати для вирішення комерційної суперечки в місцевому суді першої інстанції;

2) індекс якості судочинства – визначає, як окремо взята країна адаптувала ряд хороших практик, що сприяють підвищенню якості та ефективності судової системи, включає:

- індекс структури судової системи та судових процедур;
- індекс ефективності розгляду судових справ;
- індекс рівня автоматизації судових органів;
- індекс альтернативних методів вирішення спорів;
- зведений індекс якості системи судочинства.

10. Вирішення неплатоспроможності:

1) тимчасові і фінансові витрати, а також кінцевий результат процесу вирішення неплатоспроможності, в якому всі учасники є місцевими підприємствами;

2) ефективність нормативно-правової бази, яка застосовується до процедур ліквідації та реорганізації підприємства, включає:

- індекс відкриття провадження у справі про неспроможність;
- індекс управління майном боржника;
- індекс процедури реорганізації;
- індекс участі кредиторів;
- індекс ефективності нормативно-правової бази.

За даними рейтингу «Doing Business» Україна у 2015 році зайняла 83 місце, піднявшись на 4 позиції в порівнянні з попереднім роком (87 місце). Істотне поліпшення спостерігалось по індикатору «Створення підприємств» – Україна піднялася з 70-го на 30-е місце. Це краще, ніж у Польщі (85 місце), Росії (41), Киргизії (35) і в загальному по регіону (Україна в даному рейтингу належить до Європи і Центральної Азії). Загальна кількість процедур для реєстрації підприємств в Україні в 2015 році становила 4, зареєструвати компанію можна було протягом 7 днів, вартість реєстрації становила 0,6%

доходу на душу населення, мінімальний статутний капітал – 0% на душу населення¹⁰⁵.

Що стосується індикаторів «Отримання дозволів на будівництво» та «Підключення до системи електропостачання», Україна посіла відповідно 140-е і 137-е місця з 189 країн, що свідчить про серйозні корупційні перешкоди і ускладнює легкість ведення бізнесу. За індикатором «Реєстрація власності» – 61-е місце. Найвище місце в рейтингу наша країна зайняла по індикатору «Отримання кредитів» – 19-е місце. При цьому по «Оподаткуванню» – 107-е місце. В даному випадку мова йде про загальну систему оподаткування, при якій в середньому в рік на підготовку, подання звітності та сплату податків підприємець витрачає 350 годин¹⁰⁶. Варто зазначити, що для початківців бізнесу в Україні існує спрощена система оподаткування, яка дає можливість вижити «start-up», а також успішно застосовується малим і середнім бізнесом, оскільки є простою і не обтяжливою з точки зору величини і процедури сплати податків. За індикаторами «Захист міноритарних інвесторів», «Міжнародна торгівля», «Забезпечення виконання контрактів» і «Дозвіл неплатоспроможності» Україна займає відповідно 88, 109, 98 і 141 місця.

П'ятірка світових лідерів за умовами ведення бізнесу залишається незмінною: Сінгапур, Гонконг, Нова Зеландія, США і Данія. Варто відзначити, що Сінгапур посідає перше місце в рейтингу Doing Business шостий рік поспіль. Серед колишніх радянських республік найлегші умови ведення бізнесу в 2015 році спостерігалися в Естонії (16 місце), Латвії (22 місце) та Грузії (24 місце).

Методологія даного рейтингу Doing Business досить складна і неоднозначна, результати не завжди відображають реальну економічну ситуацію в країні. Однак високі місця в рейтингу сприяють залученню зовнішніх фінансових ресурсів. Крім того, місце країни в рейтингу є індикатором для державних органів якості проведення реформ в країні.

¹⁰⁵ Doing Business. Оцінка Бизнес Регулирования. Праця, зазначена на с. 139.

¹⁰⁶ Україна у світових рейтингах [Електронне джерело] / Вісник. Офіційне видання фіскальної служби України. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/9160>.

У 2015 році умови ведення бізнесу в Україні покращилися в порівнянні з попередніми роками, незважаючи на складну політичну та економічну ситуацію в країні. Покращення також відбулось і у 2016 році, Україна піднялась на 80-те місце у рейтингу¹⁰⁷. Зареєструвати бізнес в країні досить легко, але в подальшому виникають складнощі з його веденням та оподаткуванням при використанні загальної системи. Основними негативними чинниками є корупція і низька культура ведення бізнесу. Поліпшити ситуацію на початковому етапі допоможе розробка і реалізація цілісної державної політики підвищення загального морального рівня, культури і освіти населення, чиновників, підприємців. Це дозволить розвинути новаторство і підприємництво. Важливо створювати такі умови як базис, щоб вкладати в економіку країни було вигідно не тільки іноземним, а й внутрішнім інвесторам, оскільки це прямий шлях захисту національних інтересів в умовах глобалізації.

Бізнес-модель та бізнес-план як інструменти успішного бізнесу

Крім зовнішніх умов ведення бізнесу, які створює держава, на його успішність впливає обрана **бізнес-модель**, під якою розуміється концепція здійснення підприємницької діяльності. Бізнес-модель будується за етапами:

Ідея→Бачення→Гроші

Ідея в процесі здійснення підприємницької діяльності має перетворитися на прибуток. Якщо доходи не покривають витрати, бізнес-модель необхідно змінювати.

Успішність бізнесу залежить від його здатності формувати цінність для клієнта, тому для забезпечення успішності важливо дати відповіді на такі питання:

- ✓ Яку цінність створює бізнес?
- ✓ Що отримає клієнт?
- ✓ Яким чином він дізнається про нас?

¹⁰⁷ Офіційний сайт Всесвітнього банку. МБРР – МАР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ukraine#starting-a-business>.

- ✓ Як будуватиметься комунікація з клієнтом?
- ✓ Хто є ключовими партнерами?
- ✓ Чи може бізнес стати кращим? Що для цього треба зробити?
- ✓ Чи генеруватиме бізнес достатні доходи для покриття витрат і окупності інвестицій?

Розпочинати новий бізнес або реконструювати діюче підприємство можливо лише після визначення потреб ринку, які постійно змінюються. Такі динамічні ринкові зміни необхідно враховувати при розробці нового товару, організації та фінансуванні його виробництва. Тобто, перед початком кожного періоду вдосконалення виробництва, розширення видів діяльності, оновлення асортименту продукції чи будь-яких інших змін необхідно вирішити питання: чи варто вкладати кошти та витратити зусилля на конкретну діяльність? Інструментом вирішення цієї проблеми служить бізнес-план, розробка якого дозволяє узгодити внутрішні можливості підприємства з потребами ринку на визначений період часу. В умовах ринкових відносин будь-який новітній комерційний захід прийнято розпочинати зі складання бізнес-плану.

В ряді економічно розвинутих країн неможливо зареєструвати нове підприємство у відповідних органах без надання у комплекті необхідних документів у тому числі й бізнес-плану.

Бізнес-план – це документ, в якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації. Викладення бізнес-плану має бути обов'язково письмовим, що робить процес його підготовки більш ефективним, а сам бізнес-план систематизованим і стислим.

Бізнес-план дозволяє найбільш ефективно оцінити бізнес-ідею, її реальність, потенційну прибутковість та можливі ризики. З одного боку бізнес-план – це можливість залучити кошти (зовнішнє призначення), а з іншого – бізнес-план є потужним інструментом контролю за внутрішньою діяльністю підприємства (внутрішнє призначення).

Під час підготовки бізнес-плану набувається безцінний досвід ділового спілкування, оскільки у цей процес залучаються різні спеціалісти. У власника

під час складання бізнес-плану формується уявлення про перспективи розвитку бізнесу та бачення місця підприємства у ринковому середовищі у перспективі. Для працівників – це більш чітке розуміння своїх обов'язків та процедур (послідовних дій), що сприяє кращому виконанню поставлених завдань. Для інвестора бізнес-план – це основа прийняття інвестиційного рішення.

Інноваційна інфраструктура у створенні умов для розвитку start-up

Оскільки підприємець – це новатор, людина, яка орієнтована на майбутнє та постійно генерує зміни, тому успішність бізнесу прямо залежить від впровадження у практику господарської діяльності інновацій. Важливе значення має формування інноваційної культури на підприємстві, завдяки якій підвищується інноваційна активність як бізнесмена, так і працівників завдяки підвищенню рівня сприйнятливості до інновацій. Інноваційна культура бізнесу прямо корелюється з інноваційною культурою суспільства та є її відображенням. Формування інноваційної культури суспільства нерозривно пов'язане з інноваційним спрямуванням соціально-економічного розвитку країни.

Сучасні наукові підходи до інноваційного розвитку ґрунтуються на концепціях національних інноваційних систем (НІС), які поширені у країнах-світових лідерах¹⁰⁸. Головною метою формування НІС є забезпечення взаємодії між державними, науково-дослідними та підприємницькими структурами для зростання економіки на інноваційних засадах¹⁰⁹. Вагомим структурним елементом НІС є інноваційна територіальна структура, яка виступає генератором нових технологій і послуг, що забезпечують багаторазове збільшення доходів від капіталовкладень, центром міжнародного співробітництва, сприяє розвитку інноваційних фірм. Основними видами

¹⁰⁸ Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 397 с.

¹⁰⁹ Економічна безпека національної економіки: інвестиційно-інноваційний аспект : [Монографія] / І. М. Грищенко, М. П. Денисенко, А. П. Гречан, В. В. Лойко та ін.; за заг. ред. чл.-кор. НАПН України, д.е.н., проф. І. М. Грищенка, д.е.н., проф. Денисенка, д.е.н., проф. Гречан А. П., к.е.н., доц. Лойко В. В. – Донецьк : РВВ.ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. – С. 354-373.

інноваційних територіальних структур є наукові, дослідницькі та технологічні парки, бізнес-інкубатори, промислові парки, зони експортної переробки, регіональні інноваційні мережі, технополіси та ін.¹¹⁰.

Суттєвою перевагою науково-технологічних парків (технопарків) як організаційної форми інноваційного розвитку є надання можливості науці розвиватися. У рамках технопарку діють підприємства, які здійснюють реалізацію інноваційних проектів. Прибуток від виробництва та реалізації інноваційної продукції залишається у технопарку, що дає можливість спрямовувати його на реінвестування та подальший розвиток.

Технопарк – це певний науково-виробничий комплекс, основною метою якого є розробка і впровадження нових технологій; включає науково-дослідний центр і промислову зону, в якій на умовах оренди розташовуються малі підприємства (start-up). Інколи технопарки називають технологічними (або інноваційними) центрами, але це не змінює суті об'єкта.

Одним із загальновідомих прикладів створення найуспішнішого технопарку у світі є Кремнієва долина у США на базі Стенфордського університету. Після Другої світової війни кількість студентів зросла, виникла потреба у додатковому фінансуванні¹¹¹. За пропозицією професора Фредеріка Термана, віце-президента університету, у довготривалу оренду під офісний парк було надано частину земель університету. Для вищого навчального закладу це допомогло вирішити дві проблеми: з одного боку, отримання додаткових коштів у вигляді земельної ренти; з іншого боку, працевлаштування випускників Стенфорду. Компанії-орендарі змогли використати лізингові інструменти. Крім того, вони отримали висококваліфікованих фахівців.

Сьогодні Кремнієвою долиною називають усю економічну зону від Сан Франціско до Сан Хосе штату Каліфорнія включно. Тут сконцентровано більше половини всього науково-технічного потенціалу США у сфері електроніки та обчислювальної техніки (розробка та виробництво комп'ютерів та їх

¹¹⁰ Зянько В. В. Праця, зазначена на с. 147.

¹¹¹ Г. Громов. История Кремниевой долины. – Режим доступу: http://www.wdigest.ru/silicon_valley_history.htm.

комплектуючих, мікропроцесорів та програмного забезпечення, обладнання для мобільного зв'язку, біотехнології тощо). У долині розташовані всесвітньо відомі високотехнологічні компанії: Adobe Systems; Advanced Micro Devices (AMD); Apple; Cisco; Google; Hewlett-Packard; Intel; Yahoo!; Xerox та інші. Також у парку розташовані головні офіси та окремі підрозділи відомих ІТ-компаній: Asus; Facebook; IBM Almaden Research Center; Microsoft; Siemens; Sony та інші. Для залучення високотехнологічних компаній та висококласних фахівців до Кремнієвої долини компаніям-дослідникам з метою мотивації їх до праці у цьому технопарку було запропоновано наступне: все, що буде там винайдено, залишиться інтелектуальною власністю винахідника; приміщення та обладнання, необхідні для роботи над науковим відкриттям надаються державою в оренду на 20-30 років і більше. Фактично компанії Кремнієвої долини володіють 10% всіх патентів, зареєстрованих у США. Кошти, які вкладаються в економіку країни зазначеними компаніями, становлять третину національних інвестицій. 40% експорту Каліфорнії забезпечують компанії долини¹¹².

Багато країн світу навздогін США створюють або заявляють про намір створити свою власну «Кремнієву долину». Але необхідно враховувати, що виникнення та розвиток цього центру стали можливим завдяки концентрації провідних університетів світу, крупних міст на невеликій відстані, джерел фінансування нових компаній, а також середземноморському клімату. До речі останній чинник є цікавим з точки зору забезпечення умов праці, тобто створення гарного настрою та бажання працювати саме там.

Успішні технопарки за аналогом Кремнієвої долини розташовані: Бостон, штат Масачусетс («Східна кремнієва долина» або «Шлях 128») – найкрупніший реципієнт венчурних капіталів після Bay Area Сан-Франциско; Остін, штат Техас – розташовані Dell Computer та біля 2 тис. інших хай-тек компаній; Нью-Йорк, штат Нью-Йорк («Кремнієва алея»); Сіетл, штат Вашингтон – хай-тек

¹¹² С. Ревуцький. Основні передумови та загальні риси розвитку технологічних парків у високорозвинених країнах світу // Теорія і практика інтелектуальної власності. – № 1, 2009. – с. 61-68.

компанії; Бангалор, Індія – сконцентровані найкращі програмісти; Тель-Авів, Ізраїль – розташовані всесвітньовідомі телекомунікаційні компанії, що спеціалізуються на обробці даних та інші хай-тек компанії; Кембридж, Англія – технопарк навколо Кембриджського університету; Науково-промисловий парк Синьчжу (Hsinchu), Тайвань; Шанхайський технопарк, Китай – спеціалізується на розробці та впровадженні новітніх технологій у сфері біотехнологій, фармацевтики, інформаційних телекомунікацій, а також розвитку творчого потенціалу студентства.

Вдалим прикладом створення технопарку «з нуля» є парк Синьчжу у Тайвані¹¹³. Наприкінці 1970-х років місто зазнало стагнацію традиційних галузей промисловості, висококласні фахівці масово виїжджали з країни. Тоді уряд прийняв рішення про створення науково-індустріального парку, метою якого було розвивати мікроелектроніку та виробництво електронних пристроїв. Оскільки збудувати велику багаторівневу компанію за короткий термін практично неможливо, акцент було зроблено на інкубацію та розвиток в одній географічній точці малих та середніх інженерних компаній. Важливим було терпиме відношення до невдач, які зазвичай супроводжують створення нових виробів та технологій. При цьому невдалий досвід цінувався так само, як і вдалий. Так виник всесвітньовідомий парк, у якому сьогодні працюють більше 360 компаній – найкрупніших у світі виробників напівпровідників та комп'ютерів (Umax Data Systems, Acer, TSMC, Philips, United Microelectronics Corporation, Holtek, AU Optronics, Epistar та інші). Сучасне місто Синьчжу отримує найбільший рівень доходів на Тайвані.

В Європі технопарки почали з'являтися на початку 70-х років ХХ ст. Серед перших були Дослідницький парк в Единбурзі, наукові парки «Трінті Коледж» у Кембриджі, «Левен-да-Нев» у Бельгії, «Софія Антиполіс» у Ніцці та «Зона наукових і технічних інновацій та виробництва» у Греноблі.

¹¹³ Hsinchu Science Park. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sipa.gov.tw>.

У 80-х роках ХХ століття технопарки почали з'являтися не тільки у найбільш розвинених країнах, але й у Канаді, Сінгапурі, Австралії, Бразилії, Індії, Малайзії, Китаї, Японії.

Якщо узагальнити світовий досвід, можливо виділити наступні об'єднуючі елементи у створенні та успішному розвитку науково-технологічних парків¹¹⁴:

- позитивний синергетичний ефект відбувається за рахунок поєднання політичної волі, наявності коштів, що будуть спрямовані на інвестування та наявності висококваліфікованих фахівців;

- високий рівень спеціалізації досліджень та концентрації фахівців визначеного напрямку;

- науково-технологічні парки мають бути утворені на базі найкращих вищих навчальних закладів, які проводять якісні наукові дослідження, до яких активно залучають студентів;

- активна підтримка держави через застосування інструментів: оформлення прав інтелектуальної власності для компаній-учасників технопарку; пільгове оподаткування; надання державних гарантій приватним інвесторам; державне замовлення інноваційної продукції;

- кращі умови праці для залучення висококваліфікованих фахівців: висока оплата праці; наявність комунікацій, житла, творчої атмосфери; ізольованість місця та власна інфраструктура; помірні ціни на нерухомість.

За оцінками експертів, окупатися технопарки починають приблизно через 10 років після їх заснування. Тому важливого значення набувають інвестиції та джерела їх формування. Так, в Америці держава віддає перевагу фінансуванню конкретних програм спільної діяльності університетів та промислових компаній над наданням «загальних» субсидій університетам (більшість університетів США є приватними). Широко використовується спільне фінансування проектів

¹¹⁴ Янковець Т. М. Розвиток науково-технологічних парків як важливого елементу інтеграції освіти, науки і бізнесу / Т. М. Янковець // Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 617-618.

державою і приватними компаніями на «паритетних» умовах 50 на 50. Основна частина фінансування технопарків у Європі відбувається за державні кошти. У Китаї велику зацікавленість у фінансуванні технопарків виявляють місцеві органи влади.

Як правило, кожен технопарк включає бізнес-інкубатор, тобто будівлю або кілька будівель, де протягом обмеженого часу (від 2 до 5 років) орендують приміщення новостворені малі підприємства. За цей час фірма має «стати на ноги» і залишити бізнес-інкубатор, перейшовши у більш просторі приміщення технопарку або взагалі за його межі. За даними Національної асоціації бізнес-інкубаторів США, співвідношення успішних компаній і компаній-банкротів у звичайних умовах становить 20:80, а в бізнес-інкубаторах навпаки – 80:20¹¹⁵.

Бізнес-інкубатор може існувати і сам по собі, пропонуючи своїм клієнтам офісні та виробничі площі з відповідним комплексом технічних послуг (телефон, Internet) і консультації з правових та комерційних питань (бізнес-плани, маркетинг, реклама, бухгалтерія)¹¹⁶. Технопарки, на відміну від бізнес-інкубаторів, пропонують в оренду площі на необмежений строк і передусім спрямовані на впровадження нових технологій.

Подальший розвиток технопарку приводить до виникнення **технополісу**. Цим терміном прийнято називати науково-виробничий комплекс з розвинутою інфраструктурою сфери обслуговування, що охоплює територію цілого міста.

У рамках технопарків та бізнес-інкубаторів створюються найкращі умови для започаткування бізнесу нових компаній, які називають стартапами (**start-up**). Стартап – це новостворена компанія, яка знаходиться на стадії розвитку і будує свій бізнес на основі нових інноваційних ідей, або на основі технологій, які нещодавно з'явилися¹¹⁷. Найчастіше характерними особливостями стартапу є брак фінансів і нестійке положення фірми на ринку.

¹¹⁵ The National Business Incubation Association (NBIA). Official site [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbia.org/>.

¹¹⁶ Завадяк Р. І. Теоретичні основи функціонування та види бізнес-інкубаторів в Україні / Р. І. Завадяк, Я. Ф. Копусяк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – № 2. – С. 78-81.

¹¹⁷ Пікуль В. С. Що таке стартап? [Електронний ресурс] / В. С. Пікуль. – Офіційний сайт. Єдина служба правової допомоги. – Режим доступу: http://3222.ua/article/scho_take_startap.htm.

Більшість стартапів розраховані на якнайшвидшу реалізацію і в основному не є великим бізнесом. Наприклад, це може бути просто маленький додаток або сервіс для користувачів мобільних телефонів. Так, компанія Apple колись теж була стартапом, а сьогодні вона сама щорічно купує стартапи на суму більш ніж 1 мільярд доларів. Стартапи є об'єктами купівлі-продажу.

Однією з основних причин створення, успішного розвитку та подальшого існування стартапів вважають неповороткість і повільність великих корпорацій, які успішно використовують уже наявні продукти, а розробкою і створенням нових майже не займаються. Тому стартапи, завдяки своїй мобільності в плані втілення нових ідей складають конкуренцію великим корпораціям¹¹⁸.

Основним ресурсом для створення нового стартапу слугує гарна новаторська ідея. Власне за свіжими і незвичайними ідеями женеться більшість і часто, купуючи їх, не шкодують великі суми грошей. Сама ідея, що не має ніякого матеріального втілення, а існує тільки на папері, або «на словах», може коштувати дуже багато. Іншим чинником успішності цієї ідеї є її затребуваність (ступінь необхідності, цінність для споживача), адже ідея може бути незвичайною і новою, але користі від неї буде мінімум.

Що стосується України, існує багато різних компаній, які надають свої послуги у вигляді навчання і натхнення, мотивації до успіху підприємців, молоді та дітей. Це зручно і вигідно, тому що людині допомагають реалізувати свій бізнес професіонали. Але будь-який бізнес зазвичай вимагає вкладення чималих коштів, які в нашій країні, знайти дуже важко, враховуючи те, що банківська система в Україні надає жорсткі умови кредитування, а знайти інвесторів і зацікавити їх складно. Також існують ризики і тиск з боку конкурентів і влади¹¹⁹.

Що стосується інших країн, порівняно з українськими умовами для реалізації новаторських ідей, умови склалися набагато краще. Так, наприклад, у той час як українське законодавство не дозволяє видати працівникові стартапу

¹¹⁸ Пікуль В. С. Праця, зазначена на с. 152.

¹¹⁹ Там само.

опціон, законодавство багатьох країн дозволяє закріпити ці домовленості ще до заснування компанії.

У межах технопарків можливе створення венчурних фірм і венчурних фондів. **Венчурний бізнес** – новий вид підприємницької діяльності, при якому відбувається фінансування ризикового підприємства, яке працює над введенням у виробництво певної новації. Венчурний капітал підтримує, як правило, галузі, які розвиваються найбільш динамічно, забезпечуючи тим самим країні міжнародну конкурентоспроможність. Саме такі вкладення зробили можливими розвиток таких галузей як персональні комп'ютери і біотехнологію. Для прикладу – у США на початку ХХІ ст. 4% найбільш швидко зростаючих фірм, більшість з яких підтримуються венчурним капіталом, створюють 70% всіх нових робочих місць¹²⁰.

Венчурний капітал – це якісно новий спосіб інвестування коштів великих компаній, банків, страхових, пенсійних та ін. фондів в акції малих інноваційних фірм, що мають значний потенціал зростання і реалізують інноваційні бізнес-проекти з високим рівнем ризику. Таке інвестування передбачає участь інвестора в управлінні інноваційною фірмою і отримання прибутків від продажу її акцій на фондовій біржі¹²¹.

Фірми венчурного капіталу (інвестиційні венчурні фонди, венчурні капіталісти) надають фінансові кошти, необхідні для інновацій. У табл. 2.1 представлено порівняння умов фінансування бізнес-проекту венчурними фірмами та банком.

Мета венчурного капіталу – вкладення коштів у підприємство, яке організовує роботу настільки ефективно, щоб через 5-7 років після продажу акцій отримати суму, яка у 3-5 разів перевищила б початковий внесок¹²². Інвестування відбувається у нові малі та середні інноваційні підприємства з великою швидкістю капіталізації (ростом курсу акцій) після ретельного

¹²⁰ Wikipedia. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>.

¹²¹ ManagerHelp. Управління і менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-1583-1.html>.

¹²² Там само.

відбору. Коли підприємство набирає силу, венчурні фірми виходять з нього шляхом продажу своїх акцій за більшою вартістю, ніж спочатку була ними вкладена.

Таблиця 2.1

Порівняння умов фінансування бізнес-проекту венчурними фірмами та банком

Аспект	Венчурні фірми	Банки
Участь в управлінні	Стають співвласниками, отримують частку акцій	Кредитори, не приймають участі в управлінні
Період інвестування	Довгостроковий	Короткостроковий, довгостроковий
Повернення коштів	Не потрібно	Потрібно з відсотками
Гарантії повернення коштів	Не потрібно	Потрібно
Ризик	Великий	Невеликий

На ринку венчурного капіталу реалізується додана вартість: венчурні капіталісти отримують дохід від реалізації своєї монополії на знання. Найбільш привабливими для фінансування венчурним капіталом в економічно розвинутих країнах світу є підприємства, які працюють у галузях 6-го технологічного укладу – високотехнологічні галузі – біотехнології, нанотехнології, космічна техніка, тонка хімія.

Ідея як основа запуску успішного start-up

Ключовими елементами кожного стартапу є неповторна ідея, якісний продукт, сильна команда і відмінна реалізація. Формула кінцевого результату:

Ідея x Продукт x Команда x Реалізація x Удача,

де удача – це випадкове число від нуля до десяти тисяч¹²³.

Встановлення контролю над першими 4-ма елементами забезпечує скромний успіх. Удача – шлях до беззаперечного успіху та швидкого розвитку. Але удача приходить до тих, хто наполегливо працює. У світі стартапів початкові умови рівні для всіх – досвідчених бізнесменів та молодих новачків. Кожен може домогтися свого. При цьому відсутність коштів і популярності

¹²³ Альтман, Сем. Як розпочати стартап [Електронний ресурс] / С. Альтман. – Режим доступу: http://courses.prometheus.org.ua/courses/Prometheus/Startup101/2015_T2/info.

йдуть тільки на користь. Як правило, початок діяльності стартапу ґрунтується на нестачі ресурсів, тому колективний мозок працює над вирішенням проблеми запуску та швидкого розвитку.

Поради щодо запуску стартапу:

- ніколи не слід запускати стартап заради самого процесу;
- працювати над власним стартапом слід тільки у тому випадку, якщо

не дає спокою якась проблема і немає інших шляхів її вирішення, крім запуску власної компанії. Прагнення повинне стояти на першому місці, а конкретне втілення – на другому.

Історія успішних бізнес-моделей (**pivot**) свідчить про те, що вони усі звернені до проблем самих засновників, а не до випадково вигаданих ідей. Наприклад, для компанії Airbnb – це неспроможність Брайана Ческі (засновника) платити за житло у той час, коли у нього була пара вільних кімнат (бронювання житла у звичайних людей через інтернет).

Поняття «ідея» включає в себе різні аспекти: розмір і темпи ринку, стратегію зростання компанії, захисну стратегію тощо. Оцінюючи ідею потрібно думати про все це, а не тільки про продукт. Вдала ціннісна пропозиція бізнесу – це шлях у 10 років, які необхідні для перетворення стартапу на велику успішну компанію.

Важливим є процес бізнес-планування, відсутній часто у сучасних стартапах. Включення довготривалого планування у роботу стартапу забезпечить орієнтири діяльності, оскільки ідея буде розвиватися з плином часу і таким чином необхідно забезпечити розуміння її реалізації.

На першому місці завжди ідея, а на другому – стартап. Запускати власний стартап слід у той момент, коли ви будете готові повністю усього себе віддати роботі над певною ідеєю. Такий підхід підходить і для відбору ідей до подальшої реалізації. Якщо є відразу декілька ідей, працювати доцільно з тією, яка займає розум більшу частину часу.

Успішні компанії завжди орієнтуються на місію, в основу якої має бути покладена хороша ідея. Найкращі ідеї можуть здаватися безглуздими або

божевільними на етапі свого зародження. Але саме такі ідеї покладені в основу історій успіху великих компаній.

Для успішної реалізації ідей новостворених компаній доцільно орієнтуватися на невелику ринкову нішу, завоювати в ній провідні позиції і тільки потім розширювати свій вплив. Важливо точно розуміти сутність ідеї і орієнтуватися на ринки, які швидко розвиваються.

Опис гарної ідеї відрізняється від того, що є на ринку однією важливою ознакою з мінімальною кількістю слів.

Методи генерації ідей^{124 125}

1. Креативна техніка «Мозковий штурм»

Автор – Алекс Осборн, відомий американський діяч в галузі реклами (1888-1966). Основний принцип полягає в тому, щоб розвести в часі генерацію ідеї та її критику. Кожен учасник висуває ідеї, інші намагаються їх розвивати, а аналіз отриманих рішень проводиться пізніше. Іноді використовують «німий» варіант мозкового штурму – брейнрайтінг, коли ідеї записуються на листку паперу, який учасники передають один одному, вносячи нові виниклі міркування.

Для проведення сеансу комплектують спеціальну групу з представників науково-дослідних, конструкторських, виробничих та інших підрозділів фірми – переважно від 6 до 10 чол. Призначають голову групи, який добре обізнаний з технікою застосування методу «Мозкового штурму». До групи, як правило, входять 1-2 чол., які взагалі не обізнані з проблемою і є спеціалістами з інших галузей науки і техніки.

Сеанс здійснюється в два етапи. На першому допускається (й навіть заохочується) висування будь-яких, навіть безглузвих, як на перший погляд, ідей, які записуються, як правило, на диктофон всі без винятку за принципом: чим більше ідей, тим краще. Критикувати висловлені ідеї забороняється, тому

¹²⁴ Козаченко С.В. Ефективні шляхи пошуку інноваційних ідей і рішень / С.В. Козаченко, Н.І. Норіцина // Вісник МНТУ. – Серія Економіка, №3(7), 2012. – С. 114-123.

¹²⁵ Wikipedia. Праця, зазначена на с. 154.

що передчасне оцінювання ідей може вбити творчий ентузіазм, особливо у неспеціалістів. Допускається уточнення та комбінування ідей.

На другому етапі всі висунуті ідеї уважно вивчають висококваліфіковані спеціалісти-експерти й оцінюють за допомогою спеціальних таблиць критеріїв, розроблених заздалегідь. Більшу частину висловлених пропозицій відкидають, а ті ідеї, які найбільшою мірою відповідають усім критеріям, передають на розробку і впровадження у виробництво.

Ефективність методу «мозкового шторму» зменшується, якщо в групі є сильна особа, яка домінує над іншими, при недостатній кваліфікації учасників або якщо їх дуже багато.

2. *Латеральна техніка «Шість капелюхів»* (Латеральне мислення — поняття для позначення непрямого та творчого підходу для вирішення проблем).

Автор – Едвард де Боно (мальтійський та британський психолог, письменник, винахідник, нар. у 1933 р.). Методика дозволяє впорядкувати творчий процес за допомогою уявного надягання одного з шести кольорових капелюхів. Так, у білій людина неупереджено аналізує цифри і факти, потім одягає чорну і в усьому шукає негатив. Після цього настає черга жовтого капелюха – пошуку позитивних сторін проблеми. Одягнувши зелений, людина генерує нові ідеї, а в червоному може дозволити собі емоційні реакції. Нарешті, у синьому підводяться підсумки.

3. *«Ментальні карти» (mind maps)*

Автор – Тоні Бьюзен (британський психолог, нар. у 1942 р.). На його думку, креативність пов'язана з пам'яттю, а значить, зміцнення пам'яті поліпшить і якість креативних процесів. Однак традиційна система запису з заголовками і абзацами перешкоджає запам'ятовуванню. Бьюзен запропонував помістити в центр листа ключове поняття, а всі асоціації, гідні запам'ятовування, записувати на гілках, що виходять від центру. Не забороняється підкріплювати думки графічно. Процес малювання карти сприяє появі нових асоціацій, а образ отриманого дерева надовго залишиться в пам'яті.

4. *Синектика*

Автор – Вільям Гордон. Метод колективної творчої діяльності, заснований на цілеспрямованому використанні інтуїтивно-образного і метафоричного мислення учасників. Спочатку методика створювалася як методика стимулювання пошуку інноваційних рішень в промисловості і менеджменті. Є розвитком та удосконаленням методу мозкового штурму. Головна її відмінність полягає в тому, що синектори висувають не сформульовані ідеї, а лише асоціації та аналогії, що виступають в ролі цеглинок для побудови ідеї в цілому. Незавершені думки висловлюються у формі образів, метафор, порівнянь і описів відчуттів.

Гордон вважає, що основне джерело креативності – в пошуку аналогій. Спочатку потрібно вибрати об'єкт і намалювати таблицю для його аналогій. У перший стовпець записують всі прямі аналогії, в другій – непрямі (наприклад, заперечення ознак першого стовпчика). Потім потрібно зіставити мету, об'єкт і непрямі аналогії. Наприклад, об'єкт – олівець, завдання – розширення асортименту. Пряма аналогія – об'ємний олівець, її заперечення – плоский олівець. Результатом буде олівець-закладка.

5. *Метод фокальних об'єктів*

Автор – Чарльз Вайтінг. Це метод пошуку нових ідей шляхом приєднання до вихідного об'єкта властивостей або ознак випадкових об'єктів. Ідея полягає в тому, щоб об'єднати ознаки різних об'єктів в одному предметі. Наприклад, поєднання звичайної свічки і поняття «Новий рік». Новий рік асоціюється з іскристим бенгальським вогнем, ця ознака переноситься на свічку. Якщо бенгальську свічку стерти в порошок і додати її у віск, вийде «новорічна» свічка з іскристою крихтою всередині.

6. *Морфологічний аналіз*

Автор – Фріц Цвіккі (Zwicky, Fritz) (1898-1974), швейцарський астроном і фізик. Працював у Каліфорнійському технологічному інституті (Пасадена, США). Цвіккі був головним науковим консультантом фірми «Аероджет Дженерал корпорейшн» (Азуза, шт. Каліфорнія). Йому належать 50 патентів, в

основному в галузі ракетної техніки, винайшов ряд реактивних і гідротурбореактивних двигунів.

За Цвіккі об'єкт потрібно розкласти на компоненти, вибрати з них кілька істотних характеристик, змінити їх і спробувати поєднати знову. На виході вийде новий об'єкт.

Застосування методу «Morphological Box» найбільш раціональне для нескладних об'єктів і там, де можливо знайти нову ідею за рахунок комбінації відомих рішень. Суть методу полягає в побудові матриці (таблиці, ящика), де перераховані всі складові елементи об'єкта дослідження і вказані всі можливі варіанти реалізації цих елементів. Варіюючи усіма відомими варіантами реалізації елементів об'єкта, можна отримати найнесподіваніші нові рішення.

Існують й інші методи генерації ідей, при цьому їх відбір важливий не лише для створення нових компаній-start-up, але і для тих компаній, які вже працюють на ринку, незалежно від розміру та масштабів діяльності, оскільки успішність бізнесу залежить від готовності компаній змінюватися в сучасних ринкових умовах. В основі будь-яких змін лежить новітня ідея та, відповідно, її відмінна реалізація з залученням команди фахівців, орієнтованих на успіх.

Сучасні системи управління успішними компаніями

Start-up, як правило, орієнтовані на швидкий ріст і підсумкову трансформацію у велику компанію. В сучасних умовах господарювання більш успішно функціонують підприємства, топ-менеджмент яких застосовує наукові підходи та орієнтований на використання світового досвіду в управлінні.

Загалом управління являє собою діяльність, спрямовану на координацію роботи структурних підрозділів підприємства і персоналу, забезпечення гармонійної взаємодії з елементами зовнішнього середовища для досягнення визначеної мети. Управління базується на таких принципах: самоокупність, самофінансування, самозабезпечення, матеріальна зацікавленість, економічна відповідальність, господарська самостійність у межах чинного законодавства і контроль державних органів за його дотриманням.

Принципи управління реалізуються через функції управління. За класичним підходом А. Файоля управління відбувається за функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Сучасні дослідники додають інші функції, але по-суті, вони являються виокремленими з ідентифікованих та визначених класиком. Загалом управління має комплексний характер і враховує не лише внутрішні структурні елементи організації, а й зовнішні чинники впливу на неї. Прийняття управлінських рішень повинно ґрунтуватись на знанні економічних законів, нормативної бази, відповідних принципів, методів та інструментів, що у комплексі забезпечує успішність діяльності підприємства.

Поширеними концепціями управління у світі сьогодні є:

- стратегічне ринкове управління;
- вартісно-орієнтоване управління;
- концепція ощадливого виробництва;
- управління проектами.

Для досягнення економічного успіху у довгостроковій перспективі доцільно застосовувати одну з найефективніших сучасних управлінських концепцій, а саме *стратегічне ринкове управління*, орієнтоване на споживачів¹²⁶. Основними завданнями стратегічного ринкового управління підприємством є: формування місії та перспективних напрямів розвитку; встановлення та відбір інновацій, що можуть бути використані для забезпечення успішного розвитку; розробка конкретної програми дій – формування стратегій від корпоративного до операційного рівнів, що передбачає встановлення цілей, завдань, показників, ресурсів та заходів; координація спільних зусиль для реалізації розробленої програми; ефективна реалізація обраних стратегій; постійний моніторинг та оцінка результатів; коригування основних напрямів діяльності та розробленої програми. Чітке

¹²⁶ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Аакер Д.; пер. с англ.; под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.

виконання поставлених стратегічних завдань прямо впливатиме на досягнення економічного успіху та його підтримання.

Головним фінансовим показником успішності стратегічного ринкового управління є зростання доданої вартості (концепція *вартісно-орієнтованого управління підприємством*), яка вимірюється показниками економічної та ринкової доданої вартості. Економічна додана вартість (*EVA*) являє собою економічний прибуток, який отримує підприємство з урахуванням не тільки наявних бухгалтерських витрат, але й неявних економічних витрат (втрачені вигоди за найдохіднішими альтернативними варіантами інвестицій)^{127,128}. Тільки за позитивного значення економічної доданої вартості ($EVA > 0$) можливий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

У разі прогнозування показників *EVA* у майбутніх періодах і розрахунку їх приведеної вартості із застосуванням ставки дисконту, що дорівнює вартості капіталу, отримується показник ринкової доданої вартості (*MVA*), який характеризує переважання ринкової вартості капіталу підприємства над інвестованим капіталом. Визначення даного показника потребує даних про ринкову вартість підприємства та його корпоративні права.

Використання показників *EVA* та *MVA* дозволяє приймати стратегічні рішення з врахуванням ризиків, які відображаються у ставці дисконту.

Сутність концепції ошадливого виробництва (*Lean Manufacturing*) полягає в орієнтації на споживача, високій якості та швидкості бізнес-процесів, оперативних розробках для клієнтів, а також передбачуваності на ранніх етапах розробки, короткому часі виходу на ринок нової продукції, гнучкості для забезпечення швидкого обслуговування клієнтів з низькими витратами¹²⁹. Тобто для задоволення споживачів, що в умовах ринку є визначальним для підприємств, необхідно швидко та якісно реагувати на їх потреби, що

¹²⁷ Корпоративный менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru>.

¹²⁸ Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. ; пер. с англ. Н. Н. Барышникова. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 554 с.

¹²⁹ Майкл Л. Джордж. Стремительные инновации / Л. Джордж Майкл, Воркс Джеймс, Вотсон-Хемфилл Кимберли; пер. с англ. – К. : Companion Group, 2006. – 350 с.

призводить до зниження витрат підприємства за рахунок скорочення часу на розробку нової продукції та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Базовими інструментами управління в діяльності підприємств у ринкових умовах стають *програми і проекти*. В економічно розвинутих країнах усі проекти здійснюються в рамках *методології управління проектами (Project Management)*. Взагалі під управлінням проектами розуміють процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, засобів, інструментів, використання яких дає змогу в умовах обмеженості часу та ресурсів, ризику, а іноді і невизначеності, забезпечити безумовне досягнення поставленої мети з дотриманням вимог зацікавлених осіб. Матрична організаційна структура передбачає виділення сегментів діяльності без створення окремих функціональних одиниць. Сегментація здійснюється в розрізі окремих проектів, продуктів, програм. Реалізація проектів в умовах ринкових відносин потребує застосування стратегічного ринкового управління.

При детальному вивченні розглянутих концепцій управління зроблено висновок про наявність об'єднуючих елементів: орієнтація на споживача, впровадження новацій та застосування інноваційних підходів у різних сферах діяльності, прискорення бізнес-процесів, покращення продукції, зниження витрат, підвищення ефективності. Синергія зазначених елементів має безпосередній вплив на забезпечення та підтримання економічного успіху підприємств, тому особлива увага має бути зосереджена саме на управлінні.

Досліджуючи психологію управління, один з провідних світових експертів в області підвищення ефективності ведення бізнесу Іцхак Адізес, розробив модель, яка застосовується у всьому світі в багатьох компаніях, зокрема, Кока-кола, Bank of America, Volvo, Visa Group та інших. За Адізесом, усіх керівників в процесі здійснення своєї діяльності можливо розділити за певними критеріями, усі вони є однаково важливими, що є специфікою людей¹³⁰: темп, в якому працюють люди – швидко чи повільно; перспективи –

¹³⁰Adizes Institute Worldwide. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://adizes.me/paei_test/.

людина замислюється про майбутнє чи вона звертає увагу на те, що відбудеться у найближчий час (мислить глобально чи локально); фокус – орієнтація на процес (відповідно правил, інструкцій) чи на результат (досягнути будь-яким чином); підхід – структурований чи неструктурований.

Відповідно вищенаведених критеріїв, в процесі здійснення підприємницької діяльності керівники компаній виконують різні ролі:

1. Виробник (виробнича функція) (*Producer*) – людина, яка працює на результат тут і зараз, коли є чітко поставлена задача і вона її виконує.

2. Адміністратор (функція системності) (*Administrator*) – людина, яка робить підприємство системним, створює правила, чітко розподіляє обов'язки і контролює їх виконання.

3. Підприємець (підприємницька функція) (*Entrepreneur*) – людина, яка мислить глобально, працює швидко, фокусується на результат і використовує неструктурований підхід. Це людина, орієнтована на пошук нових ідей, креативність, творчість, новаторство, зміни. Вона завжди незадоволена сьогоднішнім результатом, він для неї є вже застарілим. Це людина, яка дивиться у майбутнє і створює нову реальність.

4. Інтегратор (функція інтеграції) (*Integrator*) – людина, яка створює атмосферу, органічне підприємство, вирішує питання мотивації.

Для досягнення успіху компанії підприємцю важливо так підібрати керівників та команду працівників, щоб були реалізовані усі вищеперераховані функції. Злагоджена взаємодія підприємця, керівників та працівників є одним з ключових чинників успіху та забезпечення можливості розвитку підприємства у довгостроковій перспективі в жорстких умовах активізації глобалізаційних процесів.