

Школи стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

5. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Научное издание. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.

6. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. –К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

7. Виханский О. С. Стратегическое управление / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 292 с.

8. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.

9. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 704 с.

10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 163 с.

11. Портер, Майкл, Э. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

12. Беляева Н. Е. Инструментарий организационных изменений предприятия // Культура народов причерноморья. – 2007. – № 103. – С. 124-126.

13. Отенко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. — Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.

Статья поступила в редакцию 25.12.2007

**В.В. ЗЯНЬКО, к.е.н., доцент,  
Вінницький національний технічний університет**

## МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

В умовах ринкових відносин значно зростає кількість потенційно можливих методів та форм стимулювання інноваційної підприємницької діяльності, які, з одного боку, забезпечують певну свободу розробки і реалізації кожним інноваційно активним суб'єктом господарювання, якому притаманні власні цілі, потреби й інтереси, стратегії та дій, а з іншого – ставлять підвищені вимоги до процесу прийняття відповідних управлінських рішень. Такі рішення мають забезпечити своєчасну реалізацію інноваційних можливостей підприємств і ефективність управління інноваційним процесом в умовах транзитивної економіки, що вимагає наукової розробки стратегії мікроперетворень, впровадження на усіх рівнях підприємницької діяльності системи інноваційного менеджменту.

Проблеми організації менеджменту, визначення завдань та стратегії управлінської діяльності, дослідження мети поведінки підприємця (менеджера) – як основного суб'єкта управління, досліджуються різними науковими школами економічної теорії. Так, представники інституціональ-

ної теорії організаційних змін – Ю.Вебер та Н.Кноррен, вбачають основну мету управлінської стратегії у зростанні вартості капіталу власників [1, с.98-103]. Тому вони вважають, що головне завдання менеджера у його прагненні досягти цієї мети полягає в пошуку найбільш ефективних форм реалізації прав власника (власників). Дійсно, коли менеджер є власником підприємства і виступає одночасно у ролі організатора виробництва – підприємця, а також виконавця функцій з управління підприємством – менеджера, то мотив у прирощенні капіталу підприємства у нього виражений досить сильно, і така картина спостерігається практично на всіх малих підприємствах. Однак, якщо менеджер найманий працівник, його мотивація в цьому напрямі послаблюється і власнику необхідно задіяти додаткові стимули, які б підсилювали вартісну орієнтацію менеджера.

Представники соціологічної теорії раціонального вибору пропонують іншу модель – поведінки «людини економічної», дії якої спрямовані на максимізацію влас-

© В.В. Зянько, 2008

ної вигоди. Такої ж думки дотримуються і теоретики неокласичного напрямку в економічній теорії. «Максимальна вигода, заінтересованість – цілі, котрі кожна фірма, кожний власник, споживач вважають для себе найкращими і яких прагнуть досягти», – стверджують К.Макконнелл та С.Брю [2]. І хоча, на думку виразника соціологічної теорії раціонального вибору Д.Коулмена, індивідуальна цілеспрямована дія сама по собі ще не є такою, що максимізує вигоду [3], все ж прагнення підприємця-власника одержати на вкладені у справу кошти прибуток є цілком зрозумілим і природним, адже прибуток виступає його гарантом від банкрутства, невизначеності ситуації і економічного ризику. «Мотив прибутку – це якраз той чинник, який змушує бізнесмена найефективнішим чином забезпечувати виробництво тих товарів, що їх бажають використовувати споживачі», – зазначає Л.Мізес [4, с.24]. З цієї ж причини підприємець прагне до завоювання монопольної влади, надійність якої в умовах розвиненого ринку та конкуренції забезпечує найбільшою мірою інноваційний прибуток. Головне, на наш погляд, аби одержання прибутку для підприємця не стало його чи не єдиною ціллю, а було лише однією з основних цілей, серед яких прагнення впроваджувати інноваційні технології, збільшувати якість продукції, домагатись якомога повнішого задоволення запитів споживачів тощо. Ставити перед собою і вирішувати такі завдання змушує суб'єкта управління (підприємця чи менеджера) конкурентне ринкове середовище. На думку українського економіста В.Сизоненка, прагнення отримати прибуток чи підприємницький дохід виглядає у якості головної мети підприємця лише на перший погляд, але «за детальнішого ознайомлення зі спонукальними мотивами до праці спостерігається намагання підприємця управляти рухом матеріальних цінностей, максимізувати дохід і брати участь у його розподілі, визначати напрямки вигідного використання отриманого доходу, тобто мати певні форми самовиразу» [5, с.55].

До критичного сприйняття приватної підприємницької ініціативи закликають

представники теорії цільової раціональної дії. Вони наполягають на врахуванні при дослідженні управлінської стратегії підприємницької поведінки тієї обставини, що у кожного суб'єкта є власні цінності і переконання, якими він керується при прийнятті тих чи інших рішень, і вважають, що чимало звичок є не продуктом цільового раціонального розрахунку, а результатом обмеженої раціональності суб'єкта, що діє в умовах складного зовнішнього оточення. Тому замість захисту переваг конкурентної ринкової економіки прихильники теорії цільової раціональної дії висувують ідею соціального контролю і вважають, що необхідно посилити державне втручання у відтворювальний виробничий процес. На наш погляд, пряме втручання держави в господарську діяльність окремих суб'єктів ринкової економіки допустиме лише у випадках порушення останніми встановлених державою загальних «правил гри», інакше це призведе до підриву основ приватної власності, яка в ринковій економіці є панівною і забезпечує найсильнішу мотивацію власника в ефективному управлінні підприємством.

Тому метою статті є дослідження спонукальних мотивів інноваційного менеджера, його зацікавленості у ефективному управлінні підприємством, визначення завдань, що нині постають перед інноваційним менеджером.

Дослідження показують, що на тих підприємствах, де менеджер не поєднує у той же час функцій власника, його зацікавленість у результатах діяльності і відповідальність часто виявляються обмеженими величиною оплати праці чи отриманого доходу, але не всього капіталу, що за певних обставин може послаблювати мотивацію до здійснення ефективного управління. Тому розробляти інноваційну стратегію розвитку підприємства, управляти інноваційним процесом загалом, а не окремим інноваційним проектом підприємства, а також найбільш важливими напрямками діяльності підприємства та контролювати його розвиток повинен, на нашу думку, все-таки не найманий менеджер, а як управлінець-власник чи співвласник. Но-

ваторська (інноваційна) функція власника завжди виражена сильніше за найманого менеджера, оскільки відзначається органічною взаємодією складових мотивацій до праці, матеріальних і моральних стимулів. «У структурі підприємця як новатора тісно поєднуються два аспекти – матеріально-мотиваційний, пов'язаний з ринковою оцінкою його діяльності, розмірами винагороди, та загальноекономічний, пов'язаний з реалізацією індивідуальних здібностей, можливостями прояву потреби до самостійної ініціативної діяльності» [5, с.60]. Саме поєднання функцій менеджера і власника, науково-технічних знань, інноваційної діяльності і підприємництва забезпечать найбільший ефект. Тому і на великих підприємствах, де функції менеджера часто виконують наймані працівники, необхідно створювати такі умови, щоб менеджер підприємства відчував себе повноправним учасником виробничого процесу і був зацікавлений у здійсненні такої управлінської стратегії, яка б у повній мірі дозволила реалізовувати інтереси власника чи власників підприємства. Для цього треба дозволити менеджеру – як особливо цінному працівнику, від якого залежить майбутнє підприємства, вкладати свій капітал у його розвиток, стати співвласником підприємства і на паритетних началах брати участь у розподілі прибутку.

Сучасні трансформаційні зміни ринкової економіки спрямовані на активізацію інноваційної діяльності, в центрі уваги якої знаходиться постать інноваційного менеджера – як основного організатора і керівника інноваційними процесами. Інноваційний менеджер повинен вміти знаходити рішення багатьох досить складних і неординарних науково-виробничих проблем, орієнтуватися в ситуації, що швидко змінюється, досконало володіти останніми досягненнями науки про управління.

Серед основних завдань, які приходить вирішувати інноваційному менеджеру, такі:

- виявлення потреб сучасного ринку;
- оцінка рівня технологічного розвитку і науково-технічних досягнень, їх

впливу на виникнення нових потреб;

- згуртування навколо інноваційної діяльності творчих зусиль висококваліфікованих спеціалістів, працівників усіх категорій з високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку, яким притаманне аналітичне мислення, які можуть запропонувати цікаві незалежні думки, нові ідеї, і які переймаються престижністю та конкурентоспроможністю організації;

- створення умов для нагромадження інтелектуального капіталу шляхом забезпечення доступу персоналу до інформації у сфері інновацій, заохочення в набутті нових знань, досвіду;

- стимулювання науково-технічної праці, прийняття нестандартних рішень, підтримка атмосфери творчості;

- прогнозування можливих змін вимог ринку до інноваційної продукції у майбутньому через розуміння того, що слід очікувати від завтрашнього дня;

- здійснення контролю за інноваційним процесом та корегування дій з набуттям досвіду;

- оцінка ефективності інноваційних проектів, інноваційних управлінських рішень, застосованих нововведень.

Все це вимагає підготовки висококласних спеціалістів з управління, здатних орієнтуватися в нових економічних реаліях, морально і професійно готових працювати на підприємницьких принципах – самостійно, ініціативно, брати на себе ризик і відповідальність, діяльність яких пронизують інновації. Відтак виникає необхідність у перебудові суспільної свідомості, подоланні стереотипів та впровадженні принципово нового підходу до якості фахівців у галузі економічної теорії та господарської практики з урахуванням [6]:

- загальноцивілізаційних зрушень, пов'язаних з гуманізацією соціально-економічних перетворень, антропологічним поворотом в освіті та науці, демократизації навчального процесу на основі впровадження етичних цінностей партнерства і співробітництва;

- нагальної необхідності підвищення якості освітньої діяльності як основи формування сучасної культури вищої шко-

ли, заснованої на новітніх технологіях навчання, здатних забезпечити цілісне сприйняття динаміки соціально-економічних змін, розвинути творчу уяву та системно-аналітичне мислення, створити атмосферу вільного виявлення власних поглядів та переконань, прагнення до самостійного наукового пошуку тощо;

– переходу до інноваційної освіти, зорієнтованої на мобільність, свідомий вибір альтернатив, реалізацію природних творчих функцій індивідів, здатних працювати в умовах невизначеності, оперативно та безболісно адаптуватись до умов, що швидко змінюються, екстраполювати ідеї з однієї сфери в іншу на основі інтелектуально-критичного сприйняття реальності і прогнозування нових тенденцій суспільного розвитку.

В одній статті неможливо всебічно проаналізувати багатогранну діяльність інноваційного менеджера, однак навіть розгляд окремих його функцій дозволяє стверджувати, що значення цієї постаті в розвиненій ринковій економіці переоцінити просто неможливо, що інноваційний менеджер на сучасному підприємстві є фігурою необхідною і незамінною.

Так, одна з основних функцій інноваційного менеджера – керівництво інноваційним проектом. На великому підприємстві з цією метою спеціально створюється робоча група, управління якою покладається на інноваційного менеджера. На невеликому підприємстві роль керівника робочою групою, що розробляє і реалізує інноваційний проект, часто бере на себе безпосередньо власник і організатор підприємства – підприємець. Процес управління робочою групою має свої особливості і складнощі, адже їй доводиться вирішувати нові завдання, які відрізняються від тих, що постають перед уже існуючими функціональними підрозділами підприємства. Завдання інноваційного менеджера полягає у налагодженні постійного і тісного зв'язку між робочою групою і всіма іншими підрозділами підприємства, які разом з групою розробників будуть задіяні в реалізації інноваційного проекту. Інноваційний менеджер повинен вміти чітко формулю-

вати проблеми і ставити конкретні завдання з їх розв'язання, встановлювати проміжні етапи (фази) проходження інноваційного проекту. Спілкуючись з генераторами інноваційних рішень, інноваційний менеджер має забезпечити проходження найбільш ліквідних результатів їх творчої діяльності на шляху від «ідеї впровадження», через етапи «оцінки», «патентування», «створення продукту» до етапу «комерціалізації» конкретними споживачами інноваційної продукції [7, с.6]. Від цього залежатиме глибина і швидкість осмислення проекту всіма виконавцями, концентрація зусиль на найважливіших деталях, встановлення етапів виконання проекту, в відтак, вироблення рекомендацій щодо ефективного проведення всіх пов'язаних з цим проектом робіт і власне результат реалізації інноваційного проекту.

З практики менеджменту відомі різні методики управління робочою групою інноваційного проекту: планування бюджету та здійснення контролю за витратами; управління інформаційними потоками та інші. Однак, названі методики не є якимось специфічними саме для управління робочою групою, що реалізує інноваційний проект, а застосовуються в управлінні й іншими економічними проектами.

Останнім часом традиційний менеджмент, безпосередньо пов'язаний з підприємництвом, отримав нові проблеми, які зумовлені зростаючою роллю науки як безпосередньої продуктивної сили суспільства. Якщо раніше наукова сфера лише відповідала на нові запити виробництва та життєдіяльності людини, і накопичення нових знань відбувалось спонтанно, без якого-небудь видимого управління зовні, то з часом стає все очевиднішим, що такий підхід є недостатнім. Перехід науки на якісно нову ступінь розвитку знаменується перш за все тим, що нині наука стала багато в чому сама визначати та формувати нові потреби та запити людини. Менеджери наукової сфери стали повноправними учасниками дослідницьких робіт. Вони взяли на себе проблеми діагностування наукових колективів, що беруть участь в розробці конкретної теми, відбору кандидатур і фо-



рмування наукових колективів, створення бази (матеріальної, інвестиційної тощо) для їхньої діяльності. Разом з тим, сучасний менеджер наукової сфери – інноваційний менеджер, часто став зосереджувати свою увагу виключно на науці, наукових дослідженнях, забуваючи про самого споживача нових знань. Але ж нові рішення, отримані в економічній сфері, в організації виробничого процесу, треба впроваджувати в практику. Для того, щоб нова наукова ідея знаходила своє застосування в потрібному напрямі і в потрібних масштабах, а не приносила шкоди людям й довкіллю, щоб не втілювалися безперспективні ідеї потрібно, аби інноваційний менеджер повернувся обличчям до споживача. Виникла гостра необхідність управління втіленням нововведень, їх соціальними і психологічними аспектами [8]. Інноваційний менеджер «має задавати тональність та ритм усьому процесу та сприяти створенню відповідної атмосфери творчості і підтримки щодо конкретного інноваційного проекту на всіх рівнях його просування, організаційно утворюючи довкола себе інноваційний кластер» [7, с.6].

В Україні система державного управління інноваційними процесами знаходиться ще на етапі формування: недостатньо розвинута інноваційна інфраструктура, власне інноваційне підприємництво, відсутній реальний дієвий ринковий механізм оцінки праці підприємця, не подоланий монополізм виробника. Все це підриває мотивацію інноваційного підприємництва, котру ми розглядаємо як невід’ємну складову частину цілісної системи управління, як одну з основних її функцій. Також недосконалою є система оновлення та підготовки високопрофесійного персоналу і менеджерських кадрів, здатних активно діяти в ринкових умовах у кожній конкретній ситуації, без чого неможливо підвищити ефективність інноваційних процесів. Це глобальне і пріоритетне для нашої країни завдання неможливо вирішити без досягнення органічного поєднання науки – освіти – виробництва – ринку.

Отже, український уряд і парламент повинні всіляко сприяти появі в країні

справжнього підприємця-новатора, який знає ринкову науку і вміє застосовувати її на практиці, якому притаманні особлива чутливість до знаходження нових прибуткових можливостей в умовах неврівноваженого стану економічної системи, зумовленого появою на ринку все нових і нових інновацій. Для цього необхідно якнайшвидше сформувати ефективну систему підготовки і підвищення кваліфікації фахівців з сучасного інноваційного менеджменту, створити економічні та правові умови, які б зацікавлювали створення бізнесової справи, сприяли оволодінню широким колом менеджерів, підприємців, керівників і службовців достатнім рівнем спеціальних знань та практичних навичок з організації підприємницької діяльності на інноваційній основі.

Питання, пов’язані з управлінням інноваційним процесом, постійно повинні перебувати також у центрі уваги керівників підприємств. До вивчення цих питань повинні долучитись вищі навчальні заклади та академічні інститути, які організовують підготовку менеджерів з інноваційної діяльності.

Держава повинна стимулювати вчених, студентів, співробітників наукових установ створювати або брати участь у створенні інноваційних фірм. Для цього можна скористатись, наприклад, досвідом Франції, де у 1999 році був прийнятий закон про інноваційну діяльність і дослідження, згідно з яким усім категоріям працівників наукових установ державного сектора надається можливість брати участь у створенні фірм для інноваційної реалізації результатів їх робіт. При цьому впродовж певного періоду (аж до шести років) за ними зберігається статус державних службовців і право повернутися на роботу в державному секторі, або за власним вибором залишитися працювати в промисловому секторі. Рідна установа має право зберегти за своїм працівником на час пускового періоду фірми його зарплату. Ці умови, а також порядок взаємодії нової фірми з науковою установою зазначаються у спеціальному контракті. Якщо науковий співробітник не бажає переходити на фірму, що ви-

користовує його розробку, він може брати участь у її капіталі, але не більш ніж на 15%, і при цьому не має права брати участь у будь-яких переговорах між фірмою і своєю установою [9, с.127].

Для ефективного розвитку інноваційних процесів потрібне, зрозуміло, належне фінансування і створення інформаційної та соціальної бази, яка б відповідала потребам сучасного інноваційного підприємства. Розгляд цих питань стане предметом подальших наших досліджень.

### Література

1. Бешорнер Т. Управление предприятием: еще один взгляд на стоимостную ориентацию // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №2. – С.98-103.
2. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. Принципы, проблемы и политика: Учебник: В 2т. / Н.Н. Барышникова (пер. с англ.) – 13-е изд. – М.: «Инфра-М», 2003. – Т. 2 – 527 с.
3. Coleman J.S. Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1: Handlungen und Handlungssysteme, München. – 1991.

4. Мизес Людвиг фон. Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность: Пер. с англ. – М.: Дело, 1993 – С.24.

5. Сизоненко В.О. Підприємництво в структурі ринкової економіки. Монографія. – К.: Інститут економіки і права «Крок», 2003. – 312с.

6. Базилевич В.Д. Утверждения новой философии экономической освіти як чинник інноваційного майбутнього України // Українознавство. – №2 (15). – 2005. / <http://www.ualogos.kiev.ua>.

7. Хоменко О. Україна інноваційна: реалія чи обрій? // Зовнішньо-економічний кур'єр. – 2006. – №1-2. – С.2-10.

8. Зянько В.В. Інновація як засіб розвитку економіки країни і гарантія зростання життєвого рівня її громадян // Сборн. научн. тр. – Т.2 /НАН Украины. – Донецк, 2003. – С.462-469.

9. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.

Статья поступила в редакцию 05.12.2007

**Н.В. ЮРГЕЛЬ,**

*Гродненский государственный университет им. Я.Купалы, г. Гродно, Республика Беларусь*

### УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ КАК УСЛОВИЕ УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ

Системные преобразования в экономике оказали существенное воздействие на среду функционирования предприятий, обусловив огромные изменения основных принципов их деятельности. Особенности внешней среды в трансформационной экономике позволяют определить в качестве основной характеристики неопределенность экономической ситуации. Неопределенность – это такая характеристика среды, при которой фирма по независящим от нее причинам не в состоянии полностью достичь целей своего развития вследствие влияния неподконтрольных фирме факторов. В условиях трансформации экономи-

ческой системы источниками неопределенности является сосуществование элементов рыночного механизма и централизованного планирования, неустойчивость и альтернативный характер развития экономики.

Ведущим принципом в деятельности фирмы является стремление к получению как можно большей прибыли, которое ограничивается возможностью понести убытки. Те потери, которые предприятие способно понести из-за деятельности в обстановке неопределенности (ограниченно-го объема информации, её недостоверно-

© Н.В. Юргель, 2008