

УДК 005:95

Винничук Р.О.*старший викладач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»***Космина Ю.М.***аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»*

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Проаналізовано вплив заходів з навчання персоналу організації на зміну організаційної поведінки працівників, а також оцінюванню ефективності цих заходів з погляду закордонної практики. Запропоновано розглядати організаційну поведінку працівників як один з ключових чинників конкурентоспроможності організації. Розглянуто основні моделі оцінювання ефективності програм навчання працівників та можливість їх адаптування у вітчизняних реаліях ведення бізнесу.

Ключові слова: персонал, організаційна поведінка, навчання, розвиток персоналу, ефективність.

Винничук Р.О., Космина Ю.М. ОЦЕНИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Проанализировано влияние мер по обучению персонала организации на смену организационного поведения работников, а также оценке эффективности этих мер с точки зрения зарубежной практики. Предложено рассматривать организационное поведение работников как один из ключевых факторов конкурентоспособности организации. Рассмотрены основные модели оценки эффективности программ обучения работников и возможность их адаптации в отечественных реалиях ведения бизнеса.

Ключевые слова: персонал, организационное поведение, обучение, развитие персонала, эффективность.

Вунничук Р.О., Космина Ю.М. EVALUATION OF PERSONNEL TRAINING EFFICIENCY PROGRAMS IN CONTEXT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

The article is devoted to the analysis of the impact of training on the employees organizational behaviour change, as well as evaluating the efficiency of these measures in terms of foreign practice. Consideration of the employees organizational behavior as one of the key factors of competitiveness is proposed. The basic efficiency assessment models of staff training and the ability to the domestic realities of doing business adaptation is considered.

Keywords: personnel, organizational behaviour, training, personnel development, efficiency.

Постановка проблеми. В сучасних умовах ведення бізнесу, навчання персоналу розглядається як дієвий інструмент впливу на рівень конкурентоспроможності організації, якість продукції та послуг, підвищення загального компетентнісного та кваліфікаційного рівня тощо. Проте із зростанням значення та впливу організаційної культури, навчання працівників можна використовувати в ширшому контексті – як мотиватор, що здатний впливати на організаційну поведінку працівників, формуючи їх лояльність до організації. В цьому контексті виникає необхідність оцінити ефективність проведених навчальних заходів в організації в розрізі їх впливу на організаційну поведінку працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В закордонній практиці існує ціла низка моделей для оцінювання ефективності навчання та розвитку персоналу організації. Зокрема, свої праці щодо оцінювання ефективності навчання персоналу організації, які можна застосовувати і на інших заходах розвитку персоналу розробили Дональд Киркпатрик (1959), Джек Філіпс (1991), Ралф Тайлер (1949), Поль Кірнс (1991), Майкл Скрівен (1967), Деніел Стафлелім (1966), Брюс Аарон (2007), Бенджамін Блум (1953), Хільда Таба (1962) та інші. Всі ці вчені розглядають процес оцінювання ефективності навчання персоналу, враховуючи на певному етапі й оцінювання зміни поведінки працівників, як наслідок від проведених заходів. Проте, на нашу думку, всі ці праці є доволі давніми, у них не враховується особливе значення організаційної поведінки в контексті організаційної культури, а тому пропонувані у цих працях моделі потребують детальнішого розгляду та уточнення.

Мета статті. Основними цілями статті є дослідження основних моделей оцінювання ефективності навчання персоналу організації та розкриття ролі та місця організаційної поведінки в цих моделях.

Виклад основного матеріалу. Організаційна поведінка працівників трактується як поведінка працівників або груп працівників, об'єднаних у певні управлінські процеси, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру. Проте слід зауважити, що організаційна поведінка поняття широке і ще до кінця не досліджене, зважаючи на стрімкий розвиток технологій, науково-технічний прогрес, зростання значення людського фактора та інші чинники, які впливають на організаційну поведінку працівників, а також здатні модифікувати її залежно від обставин.

Говорячи про навчання працівників організації, розуміємо, що цей процес напрямку пов'язаний з організаційною поведінкою і навпаки. Навчання та організаційна поведінка не лише взаємно впливають один на одного, але й можуть забезпечити синергетичний ефект для покращення показників діяльності підприємства. Саме ставлення працівників до знань, виділення їх як самостійного цінного об'єкта управління або ресурсу в діяльності підприємства, прагнення працівників або його відсутність опанувати знання, впровадити нові корисні знання у свою повсякденну діяльність безпосередньо впливають на процеси виділення, накопичення, обробки та агрегування знання, що є основою управління знаннями на підприємстві. Невідповідна організаційна поведінка (у змістовному розумінні) призводить до втрати значної кількості знань, а також переключення та

спотворення частини знань на всіх етапах їхньої обробки, що суттєво погіршить результати управління знаннями на підприємстві [2].

В умовах динамічності та швидкоплинності ринку управління персоналом зазнає кардинальних змін. Відбувається орієнтація не лише на розвиток професійних та особистісних якостей окремих працівників, але й на формування творчих груп, здатних швидко вирішувати ситуаційні завдання в умовах неповної визначеності та ризику [1]. Лише систематичний і безперервний розвиток знань працівників та перетворення їх у навички, зможе забезпечити адаптивність та гнучкість будь-якої організації.

Метою навчання працівників з позиції працедавця є: збереження і розвиток трудового потенціалу організації, організація і формування персоналу управління, оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми, відтворення персоналу, інтеграція персоналу, гнучке формування персоналу, адаптація, впровадження інновацій; а з позиції працівника – підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації, набуття професійних знань поза сферою професійної діяльності, набуття професійних знань про постачальників, споживачів, банки та інші організації, розвиток здібностей в сфері планування й організації діяльності. Навчання працівників доволі складний та багатогранний процес, який потребує чіткої постановки цілей, логічної побудови всіх етапів проведення навчальних заходів, контролювання кожного з них і, що особливо важливо, визначення ефективності проведених заходів. З цією метою у вітчизняній та закордонній практиці управління персоналом пропонується низка моделей оцінювання ефективності заходів, спрямованих на навчання працівників. Розглянемо основні з них.

Модель Киркпатрика, вперше описана у 1959 році Дональдом Киркпатриком, стала точкою відліку вимірювання ефективності навчання працівників організації. Це узагальнена модель пропозицій науковців щодо вимірювання та оцінювання ефективності навчальних заходів. Пропоновані в моделі етапи дають змогу пояснити не лише як засвоюються працівником отримані знання, але і як ці знання використовуються для виконання ним безпосередніх посадових обов'язків. Ця модель складається з чотирьох рівнів, поданих на рисунку 1.

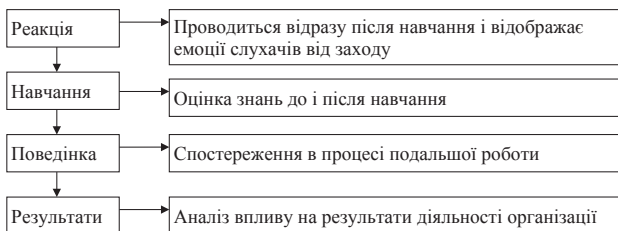


Рис. 1. Модель оцінювання ефективності навчання Д. Киркпатрика

Джерело: [5]

Першим кроком оцінки в цій моделі є оцінка заходу одразу після його закінчення – так звана «оцінка задоволення споживачів». Дослідження такої реакції є важливим заходом, оскільки негативна реакція відразу виявить однозначну неефективність заходу і допоможе керівництву організації зробити відповідні висновки. На другому етапі оцінки відбувається оцінювання засвоєння слухачами навчального матеріалу за допомогою тестів, опитування тощо до і після заходу. Третій етап полягає у відслідкову-

ванні поведінки учасника заходу на робочому місці деякий час після закінчення навчання. Проте тут важливо враховувати й інші фактори, які впливають на зміну поведінки, зокрема психологічний клімат в колективі, бажання працівника щось змінити тощо. Зокрема Кирпатрик виокремлює п'ять видів «клімату» – забороняючий, бентежний, нейтральний, підтримуючий, вимогливий. І останнім етапом є оцінювання результатів заходу, проте не в кількісному еквіваленті, а швидше в якісному, адже доволі важко виміряти саме вклад навчального заходу у зміну показників діяльності організації, на які впливають також інші фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Можна наголосити, що до результатів навчання доцільно віднести ті зміни, які відбулися безпосередньо внаслідок проведених навчальних заходів. Очевидно, що для цього необхідно обрати перелік основних показників і виміряти їх до і після проведеного навчання. Для проведення якісного оцінювання результатів навчання пропонується використовувати контрольну групу працівників, тобто порівнювати результати з групою, яка не проходила навчання. Також треба враховувати, що результати навчання будуть відчутні з часом, тому й вимірювання проводиться не одразу. Дуже важливо є порівняти цінність отриманої інформації з її вартістю – Д. Кирпатрик стверджує, що проведення кількісного оцінювання на четвертому етапі не завжди доцільне зважаючи на його високу вартість.

Таблиця 1

Інструменти оцінки ефективності етапів моделі Д. Кирпатрика

Етап	Інструмент	Особливості інструмента
Реакція	Листи реагування Інтерв'ю Фокус-групи	містять запитання зі шкалою оцінювання та відкриті запитання проводяться з кожним учасником з метою отримання зворотного зв'язку використовуються для пілотних проектів
Навчання	Тести Листи перевірки вмінь Навчання інших працівників Складання плану дій	тестування знань вивченого матеріалу оцінюється перевірка вмінь використання отриманих знань на практиці проведення презентацій, навчання колег, допомога в адаптації нових працівників самостійне оцінювання учасником своїх можливостей та планування своєї роботи на основі цього
Поведінка	Відслідковування Контрольний лист поведінки Перевірка плану дій Навчання дією	аналізування роботи працівника на робочому місці формуляр з оцінкою поведінки та відповідями на визначені запитання звіряється виконання плану дій, визначеного в попередньому етапі можливість працівника донести свої вміння іншому
Результат	Аналіз показників Контрольна група	визначення, як змінились бізнес-показники організації порівняння показників учасників програм та працівників, які не проходили заходи з розвитку

Виділяють певний перелік інструментів для оцінювання кожного етапу. Ці інструменти та їх характеристика подана в таблиці 1. Для кращої ефективності цієї моделі, її автор пропонує перелік кроків, зокрема: аналіз ресурсів, залучення керівників усіх рівнів, а також послідовне проведення та оцінювання всіх етапів моделі [4].

Модель є достатньо простою, проте основним її недоліком є відсутність механізму аналізу впливу на результати діяльності організації, що є ключовим чинником для висновків про загальну ефективність навчання. Працівник може отримувати задоволення від навчання, підвищувати рівень знань та вдосконалювати вміння та навички, але якщо керівництво організації не знає, чи принесло це економічні результати, то ухвалювати рішення стосовно подальших капіталовкладень в розвиток персоналу є недоцільним. Ця модель може бути основою для початку оцінювання заходів щодо розвитку персоналу, проте вона є достатньо теоретичною і не дає чіткої відповіді на питання, що ж організація насправді отримує від проведених заходів.

У 1991 р. Дж. Філіпс запропонував вдосконалити модель Д. Кирпатрика та ввів у неї матеріальну складову, а саме додав п'ятий рівень повернення від інвестицій (ROI), за якого відбувається порівняння суми вкладень в навчання із обсягом прибутку, отриманим організацією. Модель Філіпса дає змогу довести, що зростання прибутковості організації на пряму залежить від навчання працівників. Це дуже важливо, бо часто пропозиції менеджерів з персоналу щодо проведення заходів з розвитку працівників наштовхуються на різноманітні бар'єри у вигляді несприйняття керівництва пропонованих заходів без фінансових доказів їх доцільності. Тому в цьому разі модель Філіпса може слугувати інструментом не лише вимірювання ефективності навчання, але й планування основних навчальних заходів організації. Цю модель прийнято зображати у вигляді піраміди, поданої на рисунку 2.



Рис. 2. Модель оцінювання ефективності навчання Дж. Філіпса

Джерело: [3]

Основною проблемою в застосуванні цієї моделі є складність виділення всіх основних показників, на які впливає навчання працівників та встановлення рівня впливу саме навчання на зміну цих показників.

Цільовий підхід Тайлера передбачає чітке формулювання цілей та завдань заходів з розвитку персоналу і складається з таких етапів: постановка широких цілей та завдань; класифікація поставлених цілей та завдань; визначення цілей та завдань в термінах поведінки; пошук ситуацій, в яких можна перевірити, чи цілі досягнуто; розробка чи відбір технік оцінювання; збір даних, які стосуються ефективності навчання; порівняння отриманих даних з бажаними. Як бачимо, такий підхід на перше місце виносить

саме оцінювання зміни поведінки працівника внаслідок проведених заходів з його навчання та розвитку.

Перші три етапи пов'язані з визначенням цілей навчання, які можна розглядати з погляду особистості, колективу, організації загалом, а також суспільства. Адже, зі зростанням рівня кваліфікованості працівника, зростає рівень конкурентоспроможності організації, а також сумарний інтелектуальний капітал суспільства в цілому. Проте слід зауважити, що в конкретному випадку метою проведення навчання є зміна певного показника або набуття певного вміння чи знання, тому перший та другий етап моделі є доволі загальними. Фактично у моделі відбувається деталізація моделі Кирпатрика. Недоліком такого підходу є те, що окрім цілей не проводиться оцінка впливу інших чинників, які впливають на ефективність навчання та моделі поведінки персоналу, зокрема організаційної культури, структури, системи мотивації персоналу тощо.

Прикладна теорія Поля Кірнса полягає у виділенні ключових запитань щодо розвитку персоналу. В межах цієї моделі виділяється сім рівнів розуміння, зокрема [6]:

- інтуїтивний – підсвідоме відчуття необхідності навчання та розвитку;
- рівень знань – визначення загального рівня знань працівників;
- рівень принципів – розуміння основних принципів роботи;
- застосування – вміння застосовувати ці принципи в практиці;
- додаткові принципи – знання та розуміння додаткових, більш складних принципів роботи;
- адаптивний – вміння застосовувати принципи з іншими членами команди для покращення діяльності організації;
- інноваційний – вміння самостійно ухвалювати рішення та формувати нові шляхи розвитку ситуації.

Недоліком моделі є її максимальне спрощення, що ускладнює оцінку ефективності капіталовкладень. Хоча відбувається оцінка рівня знань та розуміння працівників перед і після навчання, що можна вважати позитивним моментом. Як бачимо, деякі рівні, пропоновані автором цієї моделі, взаємопов'язані з організаційною поведінкою працівників. Зокрема, інтуїтивний рівень, який відображає підсвідоме розуміння необхідності розвитку і прагнення до навчання та підвищення компетентнісного рівня; адаптивний рівень, який також відповідає за командування, стресостійкість та інші показники, які характеризують поведінку працівників в організації; інноваційний рівень, особливістю якого також можна виділити ініціативність та креативність працівників.

Модель Скрівенса націлена на результат і вимагає залучення зовнішніх спостерігачів, які й оцінюватимуть вартість та цінність навчальної програми виключно за допомогою отриманих результатів чи досягнутих цілей. Недоліком є необ'єктивність такої оцінки, ця модель не може ні передбачити результативність навчання, ні використовуватися для прорахунку повернення інвестицій, оскільки вона не має стосунку до визначення причин низької ефективності роботи чи небажаних моделей поведінки.

Модель Стафлебіма CIPP розшифровується як Context evaluation (оцінювання в контексті), Input evaluation (оцінювання на вході), Process evaluation (оцінювання процесу) и Product evaluation (оцінювання продукта). Це системна модель, яка складається з чотирьох компонент, зокрема: контекст – визначається ціль навчання та потреби, які необхідно задо-

вольнити за допомогою навчання; вхід – визначаються ресурси, альтернативні стратегії та найпростіший спосіб задоволення потреб; процес – оцінюється, наскільки добре виконується розроблений план; продукт – оцінюються отримані результати, перевіряється досягнення цілей, вносяться корективи.

Перевагою методу можна вважати визначення конкретної цілі навчання. На противагу цільовому підходу Тайлера, де як зазначалось відбувається спочатку формування широкого переліку цілей, що не завжди доцільно для окремого навчального заходу. Логічна структура моделі Стафлебіма дає змогу спланувати та організувати навчальний захід з урахуванням всіх елементів, які його формують. Недоліком цієї моделі є те, що не проводиться оцінювання поведінки та знань працівників перед навчанням, тому обчислити повернення від інвестованих в навчання коштів не є можливим.

Схема CIRO – Content evaluation (оцінювання контенту), Input evaluation (оцінювання на вході), Reaction evaluation (оцінювання реакції), Outcome evaluation (оцінювання результату) – є симбіозом моделей Стафлебіма та Киркпатрика і складається з таких компонентів: контент – визначення змісту навчальної програми; вхід – визначення ресурсів, необхідних для її реалізації; реакція – вивчення вражень працівників від поведених заходів; результат – аналіз результатів навчання в розрізі аналізу діяльності організації. Як бачимо, ця модель робить більший акцент на організаційну поведінку персоналу в контексті третього компонента – реакції працівників на проведені заходи. Ця модель перегукується з моделлю Стафлебіма, проте має свої особливості. Першим етапом є визначення змісту навчальної програми, однак не окреслено ні цілі, ні основні показники, які має змінити запропонована програма, ні визначення доцільності у її проведенні. Якщо говорити про оцінювання ефективності навчання, то ця модель враховує реакцію учасників навчальної програми, що є, без сумніву, важливим моментом, проте недостатнім. Також йдеться про результати навчання для організації, але автором не вказується, як вже було зазначено, на якому етапі і як обираються основні показники діяльності організації, які будуть оцінюватися. Недоліком цієї моделі є відсутність рекомендацій щодо використання усіх її компонентів.

Модель V Брюса Аарона була розроблена на основі підходів, які використовуються в галузі інформаційних технологій під час розробки програмного забезпечення. Йдеться про симбіоз аналізу і розробки, вимірювання та оцінки. Схема цієї моделі подана на рисунку 3. Ліва сторона моделі (поданої у вигляді латинської літери V) відображає аналіз та розробку, а права – вимірювання та оцінку. Рух по моделі передбачається зверху вниз: спочатку визначаються загальні потреби організації в навчанні, тоді оцінюється робота обладнання та працівників, і, як результат – сумарна ефективність навчальної програми. З іншого боку – економічні результати в контексті оцінювання ROI навчальної програми, оцінювання стану обладнання та персоналу і в результаті – інтегральний вплив всіх факторів на інтегральну ефективність навчальної програми. Цю модель можна застосовувати лише після проведення навчання, а прогнозів повернення інвестицій вона не дає.

Суть моделі «Таксономія Блюма» зводиться до оцінки трьох областей ЗУН (знання, установки, навички), а саме: когнітивна сфера (знання) охоплює згадування інформації, розуміння, використання на практиці, аналіз інформації, синтез, оцінку; емоційна

сфера (установки) містить сприйняття (усвідомлення), реакція, оцінка цінності, поєднання (комбінування, інтеграція схожих навичок), засвоєння системи цінностей; психомоторна сфера (навички) передбачає такий перелік: імітацію, управління, розвиток точності, чіткості, організування особистісної системи цінностей, натуралізація (експертне знання).

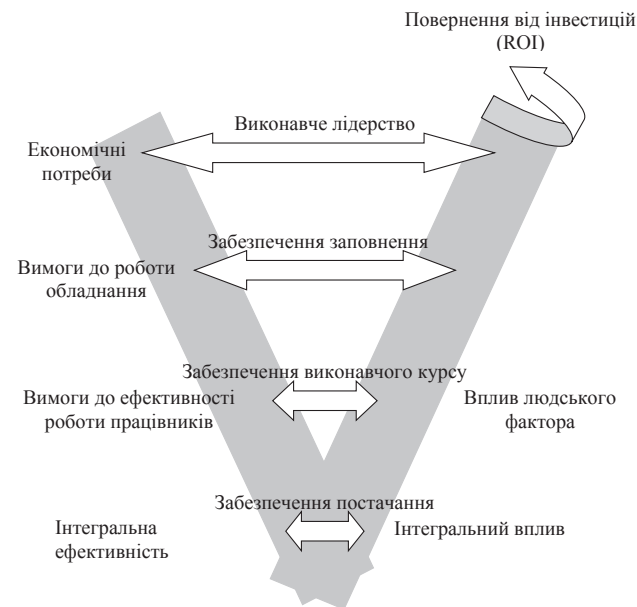


Рис. 3. Модель V Брюса Аарона

Джерело: [7]

Поділ на сфери в моделі дає змогу згрупувати та оцінити основні групи знань та вмінь, на які впливають навчальні програми. Очевидно, що когнітивна група найпростіше оцінюється шляхом тестування працівників, які пройшли навчання на предмет оцінювання отриманих ними знань, емоційна – анкетування та опитування, а психомоторну можна оцінити за допомогою методів спостереження на робочому місці. В умовах зростання впливу організаційної культури, особливо важливою є емоційна сфера, яка формує в працівника бажання (установки) до праці, й навчання тут виступає як інструмент забезпечення в дії організаційних цінностей. Модель передбачає чітку зростаючу послідовність категорій всередині кожної сфери. Проте недоліком її є відсутність можливості фінансової оцінки ефективності навчання.

Обернена модель Таби полягає у специфікації завдань навчання. Заходи розвитку вважаються чітким планомірним процесом, а сама модель вважається раціональною. Тут сам процес відділяється від змісту заходу та його оцінки. Модель складається з таких етапів: діагностика основних потреб; визначення цілей; формування змістовного наповнення заходу; організування заходу; вибір напрямів практичного спрямування; організування практики; оцінювання заходу.

Проте, якщо говорити про оцінювання ефективності, яка в цій моделі є останнім етапом, то не до кінця зрозуміло, як саме автор моделі пропонує проводити це оцінювання. Очевидно, зважаючи на перший етап моделі – діагностику основних потреб, на виході мало б відбуватися зіставлення з задоволенням цих потреб.

Висновки. З викладеного матеріалу можна зробити висновки, що заходи з навчання та розвитку персоналу напряму пов'язані із зміною організаційної поведінки працівників. Із зазначених переваг та

недоліків кожної моделі можемо зробити висновок про те, що найбільш доцільною для використання є модель Філіпса. Ця модель, на нашу думку, має найбільш чітку та логічну структуру, а також дозволяє зробити висновки щодо результатів проведених заходів з якісного боку і з фінансового. Проте необхідно наголосити, що моделі, які застосовуються в закордонній практиці не завжди можна переносити на вітчизняну, зважаючи на особливості української ментальності, а також нестабільність на ринку. Тому будь-яку з обраних моделей оцінювання ефективності заходів з розвитку персоналу, необхідно адаптувати до сучасних реалій ведення бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : [монографія]. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
2. Лихолобов Е.А. Місце організаційної поведінки в управлінні підприємством / Е.А. Лихолобов // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля : [наук. журнал]. – Луганськ, 2011. – № 10 (164). – Ч. 1. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/407/21/Liholobov.pdf>.
3. Donald L. Kirkpatrick, Evaluating Training Programs: The Four Levels, 2nd Edition, Berrett-Koehler Publishers; Jack J. Phillips, Measuring ROI – Fact, Fad, or Fantasy, ASTD White Paper, April 2007
4. Donald L. Kirkpatrick. Seven keys to unlock the four levels of evaluation // Performance Improvement. – 2006. – Volume 45. – Issue 7. – P. 5–8.
5. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs. – 3rd ed. – San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, 2006.
6. Kearns P. From Return on Investment to Added Value Evaluation: The Foundation for Organizational Learning // Developing Human Resources. – 2005. – P. 135–145.
7. Return on Learning: Training for High Performance at Accenture / by Donald Vanthournout...[et al.]. – Agate, 1-932841-18-0, July 21, 2006 – 190 p.

УДК 339.13

Воротников В.А.
начальник сектору ДП «КБ «Південне»

МОДИФІКАЦІЯ МАТРИЦЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ УНІКАЛЬНОГО ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ

Розглядається модифікування матриць стратегічного планування для системного вироблення варіантів інноваційного розвитку фірм – розробників унікального високотехнологічного інноваційного продукту у рамках гнучкої корпоративної стратегії. Традиційна методологія матричних методів формування стратегій трансформована шляхом введення концепції планування резервних стратегій у зв'язку з можливими змінами первинного прогнозу перспективності і з урахуванням специфіки продукту. Встановлення раціональних моментів переходу до резервних стратегій вирішується за рахунок прогнозування у базовій стратегії опорних точок можливого припинення проєктів із створення продуктів, що втратили конкурентоспроможність, і переорієнтації на створення продуктів, що зберігають її на прийнятному рівні.

Ключові слова: унікальний високотехнологічний інноваційний продукт, стратегія інноваційного розвитку, інструменти стратегічного планування, конкурентоспроможність, адаптивна реакція.

Воротников В.А. МОДИФИКАЦИЯ МАТРИЦ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ УНИКАЛЬНОГО ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА

Рассматривается модифицирование матриц стратегического планирования для системной выработки вариантов инновационного развития фирм – разработчиков уникального високотехнологического инновационного продукта в рамках гибкой корпоративной стратегии. Традиционная методология матричных методов формирования стратегии трансформирована путем введения концепции планирования резервных стратегий в связи с возможными изменениями первичного прогноза перспективности и с учетом специфики продукта. Установление рациональных моментов перехода к резервным стратегиям решается за счет прогнозирования в базовой стратегии опорных точек возможного прекращения проектов по созданию продуктов, утративших конкурентоспособность, и переориентации на создание продуктов, сохраняющих ее на приемлемом уровне.

Ключевые слова: уникальный високотехнологический инновационный продукт, стратегия инновационного развития, инструменты стратегического планирования, конкурентоспособность, адаптивная реакция.

Vorotnikov V.A. MODIFICATION OF MATRICES OF STRATEGIC PLANNING ACCORDING TO SPECIFICS OF THE UNIQUE HIGH-TECH INNOVATIVE PRODUCTS

Modifying of matrixes of strategic planning for system analyzed options of innovative development unique high-tech innovative product firms-developers of a within flexible corporate strategy is considered. The traditional methodology of matrix methods of strategy formation is transformed by introduction of the concept of reserve strategy planning in connection with possible changes of primary forecast of prospects and according to specifics of a unique high-tech innovative product. Establishment of the rational moments of transition to reserve strategy is solved due to forecasting in basic strategy of reference points of the possible termination of projects on creation of the products which lost competitiveness and reorientation to creation of the products keeping it at the acceptable level.

Keywords: unique high-tech innovative product, innovative development strategy, instruments of strategic planning, competitiveness, adaptive response.

Постановка проблеми. Обґрунтований вибір перспективних напрямів інноваційного розвитку є основою для формування збалансованого пакету проєктів у портфелі фірми – розробника інноваційних продук-

тів (ФРП) і необхідною умовою будь-яких варіантів інвестування НДР і ДКР. Тому вироблення стратегії інноваційного розвитку (СІР) є одним з ключових завдань менеджменту ФРП.