

До перших відносять: страхування, самострахування, попереджувальні організаційно-технічні заходи, юридичні, договірні та інші міри передачі ризику. До других відносять одержання коштів на ліквідацію збитків у вигляді фінансової допомоги та займів.

Частина мір по збереженню та передачі ризиків є по своїй сутності фінансовими механізмами та ніяк не впливають на частоту виникнення небажаних дій та масштаби збитків аж до їх компенсації.

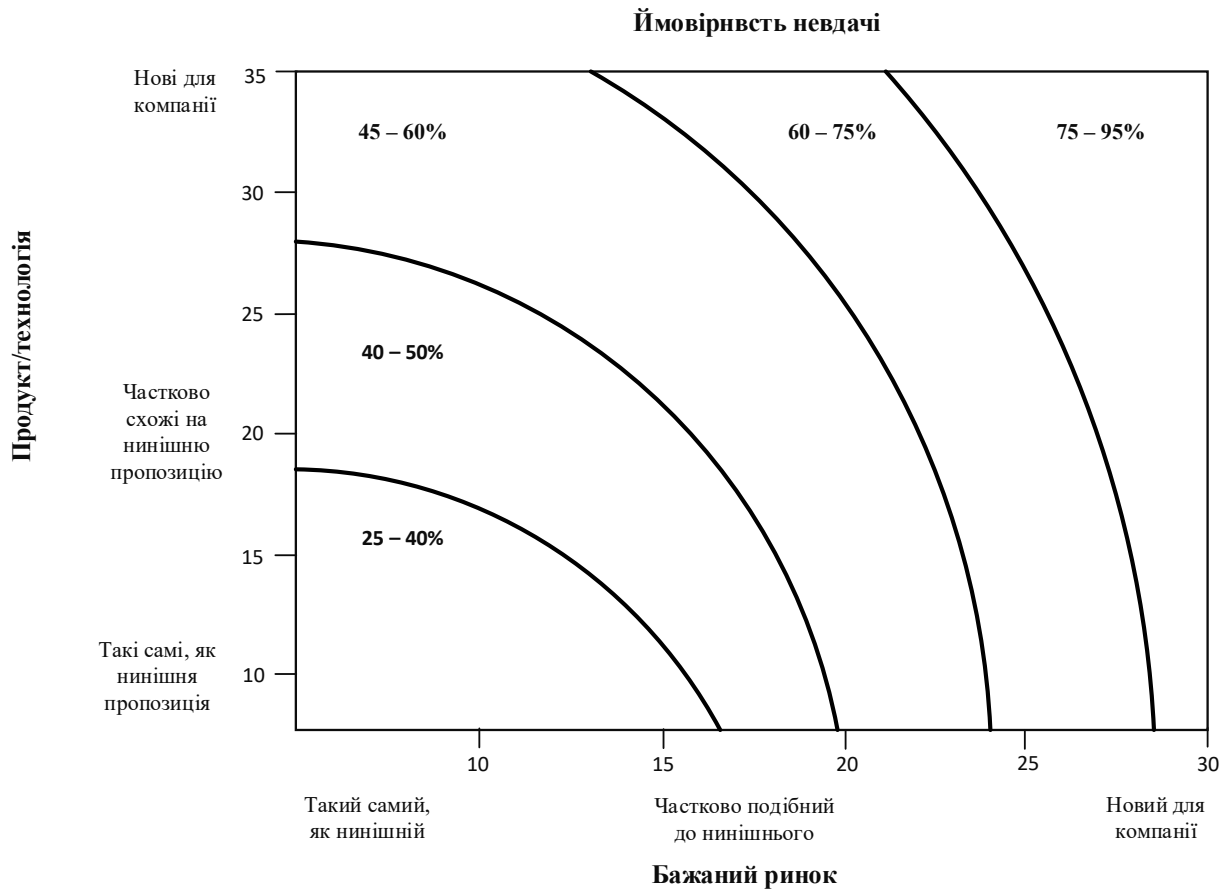
ТЕМА 7. Управління ризиками в інноваційному портфелі.

7.1. Управління ризиками в інноваційному портфелі.

Матриця ризику.

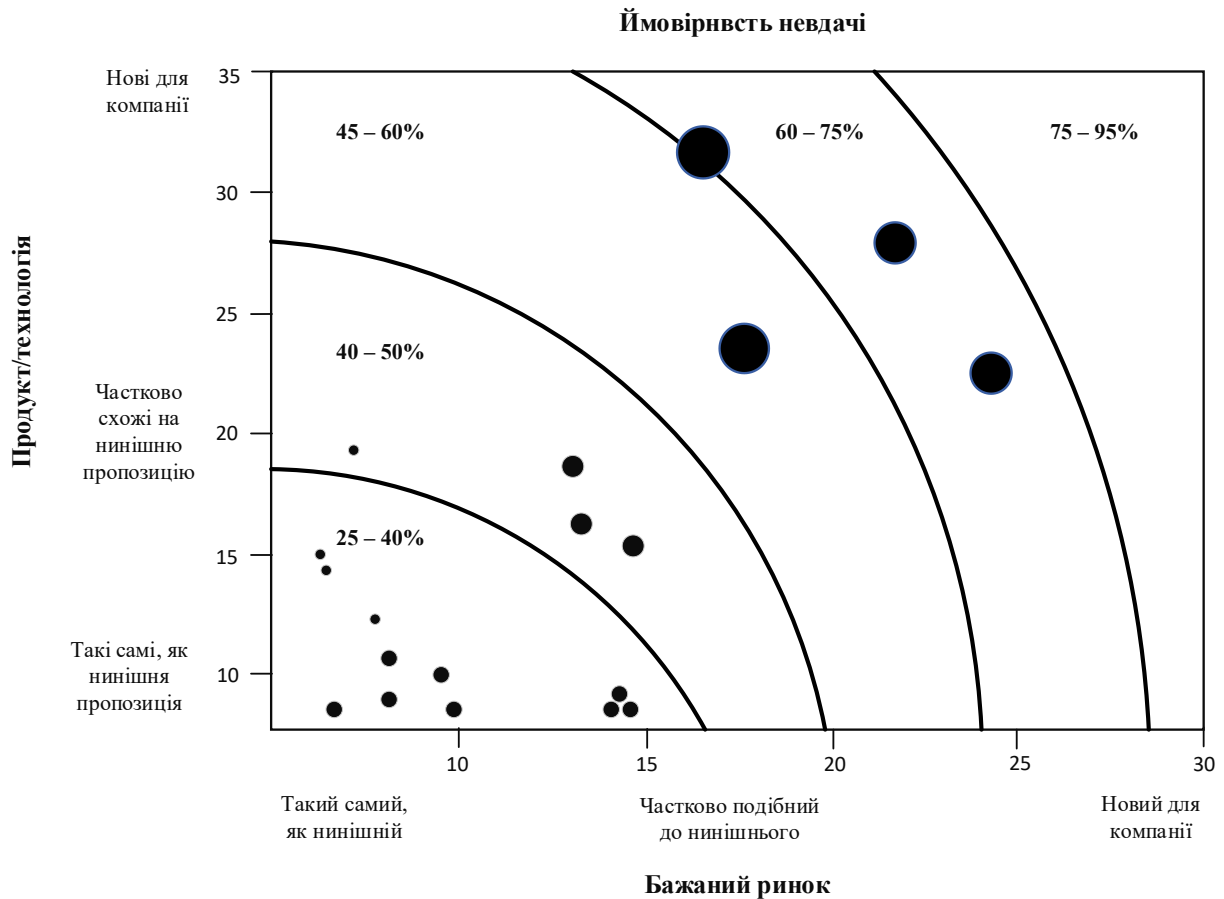
Щоб збалансувати свій інноваційний портфель, компанії потрібна чітка картина того, як її проекти розташовуються в спектрі ризиків. У матриці ризику використовується унікальна система оцінки і калібрування ризику, щоб допомогти оцінити ймовірність успіху або невдачі для кожного проекту на основі того, наскільки велика для фірми ця ступінь: чим менше знайомий бажаний ринок (вісь x) чи продукт або технологія (вісь y), тим вище ризик.

Цей інструмент показує розподіл ризиків по інноваційному портфелю компанії. Кожна інновація розташовується в матриці після визначення її координат - наскільки знайоме компанії передбачуваний ринок (вісь x) і наскільки знаком продукт або технологія (вісь y) - з використанням сітки «Місце проектів на Матриця». Знайомі продукти, орієнтовані на поточні ринки компанії, потраплять в лівий нижній кут матриці, що вказує на низьку ймовірність невдачі. Нові продукти, призначені для незнайомих ринків, потрапляють в верхній правий кут, що свідчить про високу ймовірність невдачі.



Ризик і винагорода

Кожна точка в цій матриці ризику позначає одну інновацію в можливому портфелі компанії. Розмір кожної точки пропорційний передбачуваному доходу. (Компанії можуть також оцінювати приблизні результати за допомогою величини інвестицій в розвиток або якогось іншого фінансового показника.) Цей портфель, в якому переважають проекти з відносно низьким рівнем ризику і низькими доходами, типовий для свого розподілу.



Місце проектів на матриці

Знайдемо місце кожного інноваційного продукту або концепції. Для цього порівняємо кожне твердження в лівій колонці з одним із запропонованих варіантів у верхній частині, щоб отримати оцінку від 1 до 5. Для визначення координати x проекту в матриці ризику необхідно скласти шість значень у розділі «Бажаний ринок» «Передбачуваний ринок». А для визначення координати y необхідно скласти сім значень у розділі «Продукт / Технологія».

Після того, як матриця ризиків заповнена, стають зрозумілі дві речі: у компанії більше проектів, ніж може ефективно реалізувати, і що розподіл інновацій Big I і Little I є нерівномірним. Більшість компаній виявляє, що значна частина проектів згруповані в нижньому лівому квадраті матриці, а менша - у верхньому правому куті.

Цей дисбаланс виглядає нездоровим, але це не дивно. Так аналіз дисконтованих грошових потоків та інші фінансові критерії оцінки проектів, як правило, дають негативну оцінку відстроченого отримання прибутку через рівень невизначеності, яка властива інновацій Big I. Більш того, малі проекти, як правило, виснажують бюджети на розробку, оскільки компанії з усіх сил намагаються не відставати від потреб клієнтів і продавців в безперервному намаганні постійного поліпшення продуктів. Матриця ризиків створює візуальну відповідну точку для

постійного діалогу про набір проектів компанії та їх відповідність стратегії готовності до ризику. Наступним кроком є ретельне вивчення перспектив кожного проекту на ринку.

	Бажані ринки					
	... ідентичні нинішньому у ринку		... частково перетинаються з нинішнім ринком		... цілком відрізняються від нинішнього ринку або невідомі нам	
Поведінка клієнтів і процес прийняття рішень	1	2	3	4	5	
Наша система дистрибуції та діяльність у сфері продажів	1	2	3	4	5	
Конкурентні умови (реальні або потенційні клієнти)	1	2	3	4	5	

	... повністю доречно					
			... частково доречно		... абсолютно недоречно	
Поведінка клієнтів і процес прийняття рішень	1	2	3	4	5	
Наша система дистрибуції та діяльність у сфері продажів	1	2	3	4	5	
Конкурентні умови (реальні або потенційні клієнти)	1	2	3	4	5	
						Підсумки (Координата по осі X)

	Продукт/технологія					
	... повністю застосовані		... потребують значної адаптації		... незастосовані	
Наші нинішні можливості з розробки ...	1	2	3	4	5	
Наша технологічна компетентність ...	1	2	3	4	5	
Наш захист технологічної власності ...	1	2	3	4	5	
Наша система виробництва та надання послуг ...	1	2	3	4	5	

... повністю доречно	... частково доречно	... повністю відрізняються від наших
----------------------	----------------------	--------------------------------------

	нинішніх пропозицій					
Необхідна база знань і наукової інформації ...	1	2	3	4	5	
Необхідні функції продукту та послуг ...	1	2	3	4	5	
Очікувані стандарти якості ...	1	2	3	4	5	
						Підсумки (Координат а по осі Y)

Ця матриця ризиків була розроблена з багатьох джерел, включаючи звіти про консалтингових послугах AT Kearney та інших фірм. У широкому сенсі «невдача» визначається як істотне відхилення від цілей, які заявлені для виправдання інвестицій в ініціативу зростання. Оцінки ймовірності невдачі були ретельно перевірені в десятках інтерв'ю з консультантами і старшими менеджерами, які беруть участь в інноваційних ініціативах, і відповідають опитуванням, в яких загальний відсоток відмов нових продуктів наближається до 40%. Діапазон ймовірностей враховує деякі відмінності у визначенні поняття невдачі організацій і в тому, що являє собою новий ринок або технологію для даної компанії. Ймовірності не застосовуються щодо товарів повсякденного попиту або до етичних фармацевтичних препаратів.

Положення проекту в матриці визначається його оцінкою по ряду факторів, таких як то, наскільки поведінка цільових клієнтів буде відповідати поведінці поточних клієнтів компанії.

Група перевірки портфеля, зазвичай складається з старших менеджерів зі стратегічними повноваженнями щодо бюджетів та асигнувань на розробку, проводить оцінку за підтримки команди розробників кожного проекту. Члени команди оцінюють кожен проект незалежно, а потім пояснюють їх обґрунтування. Вони обговорюють причини будь-яких розбіжностей у думках і шукають консенсусу. Отримані оцінки служать координатами проекту в матриці ризиків.

7.2. Процедура роботи з R-W-W.

7.2.1. Скринінг з RWW.

Інструмент RWW - це простий, але потужний інструмент, побудований на серії питань про концепції або продукт інновації, його потенційному ринку, можливості і конкуренції компанії. Це не алгоритм для прийняття рішень «робити або не робити», а швидше дисциплінований процес, який можна використовувати на різних етапах розробки продукту для виявлення помилкових припущень, прогалин в знаннях і потенційних джерел ризику, а також для забезпечення того, щоб кожен шлях для поліпшення був досліджений. Екран RWW може використовуватися для виявлення та допомоги в усуненні проблем, які відображають проект, містять ризики і виявляють проблеми, які не можуть бути усунені і, отже, повинні призвести до припинення.

Скринінг на успіх.

Кожна концепція продукту в інноваційному портфелі компанії повинна оцінюватися командою розробників з допомогою екрану RWW. Однозначну відповідь «так» або «ні» на питання з першої колонки. Це реально? Чи можемо ми перемогти? І чи варто це робити? вимагає глибокого аналізу для надійних відповідей на допоміжні запитання у другому і третьому стовпцях. Часто команда може відповісти; його мета повинна полягати в тому, щоб дослідити всі можливі шляхи до перетворення «ні» або, можливо, в «так». Певне заперечення будь-якого питання з другої колонки зазвичай призводить до припинення проекту, оскільки провал буде майже напевно. Певне «ні» будь-якого питання третьої колонки рішуче виступає проти продовження розвитку. (Повний набір запитань у другому і третьому стовпцях екрану заснований на оцінках більш 50 відмов у двох компаніях, з якими я працював групами аудиторів, які запитували: «Які питання, при правильній відповіді, могли б запобігти збій?»).



Інновації за своєю суттю безладні, нелінійні і ітеративний.

RWW змушує команду розробників шукати відповіді на шість фундаментальних питань: *Чи реальний ринок? Чи реальний продукт? Чи може продукт бути конкурентоспроможним? Чи може компанія бути*

конкурентоспроможною? Чи буде продукт прибутковим при прийнятному ризику? Чи має запуск продукту стратегічний сенс?

Команда розробників відповідає на ці питання, вивчає ще глибший набір допоміжних питань. Команда визначає, де відповідь на кожне питання знаходиться в безперервному діапазоні, від однозначно так до виразно ні. Певне заперечення будь-якого з перших п'яти фундаментальних питань зазвичай призводить до припинення проекту з очевидних причин. Наприклад, якщо консенсусу відповіді на питання *Чи може продукт бути конкурентоспроможним?* певно немає, і команда не може уявити, як змінити його на «так» (або навіть на «можливо»), продовжувати розвиток нерозумно. Однак, коли проект пройшов всі інші тести і, команда вважає, що на нього можна зробити ставку, - то має сенс не так жорстко ставити шосте запитання: *Чи має запуск продукту стратегічний сенс?*

7.3. Це реально?

З'ясування того, чи існує ринок і чи можна зробити продукт, щоб задовольнити цей ринок, - це перші кроки при розгляді концепції продукту. Ці кроки вкажуть ступінь можливостей для будь-якої фірми, яка розглядає потенційний ринок і наскільки конкурентоспроможним може бути середовище з самого початку.

Встановлення того, що ринок є реальним, має пріоритет з двох причин:

По-перше, ми набагато гірше уявляємо собі реальний стан ринку, ніж свою технологічну здатність щось зробити. Це одне з повідомлень матриці ризиків, яка показує, що ймовірність невдачі продукту стає більше, коли ринок незнайомий для компанії, ніж коли продукт або технологія незнайомі. Здатність компанії кристалізувати концепцію ринку – визначити цільовий сегмент і те, як продукт може краще задовольнити його потреби, як найкраще, набагато важливіше, ніж те, наскільки добре компанія використовує технологію. Фактично, дослідження Procter & Gamble показують, що 70% невдач у більшості категорій відбуваються із-за того, що компанії неправильно тлумачать ринок. Нова кока-кола - це класичний провал концепції ринку; Netflix правильно зрозумів концепцію ринку. У кожному конкретному випадку результат визначався розумінням компанією ринку, а не її передовими технологіями.

Здатність кристалізувати концепцію ринку набагато важливіше, ніж те, наскільки добре компанія представляє принципово новий продукт або технологію.

По-друге, розуміння природи ринку здатне запобігти виникненню дорогого «технологічного поштовху». Цей синдром часто вражає компанії, які роблять упор на те, як вирішити проблему, а не на те, яку проблему потрібно вирішити або які потреби клієнта необхідно задовольнити.

Реальність ринку і продукту повинна домінувати в діалозі на ранній стадії процесу розробки, особливо для інновацій Big I. У випадку з невеликими нововведеннями на ринку вже будуть представлені близькі альтернативи, тобто буде зрозуміло, що ринок і продукт реальні.

Ринок реальний?

Ринкова можливість реальна тільки тоді, коли задоволені чотири умови: запропонований продукт явно задовольнить потребу або вирішить проблему краще, ніж наявні альтернативи; клієнти здатні купити його; потенційний ринок досить великий, щоб мало сенс його освоювати і клієнти бажають купити продукт.

Є потреба в продукті або бажання його придбати?

Не задоволені або погано задоволені потреби повинні бути виявлені шляхом вивчення ринку з використанням наглядових, етнографічних та інших інструментів для вивчення поведінки, бажань, мотивації і розчарування клієнтів.

Після того, як потреба була визначена, виникає наступне питання: *чи може клієнт купити продукт?* Навіть якщо запропонований продукт, що задовольнить потребу і здатний стати більш цінним для клієнтів, ринок не може вважатися реальним, якщо для продукту існують об'єктивні бар'єри для його покупки. Чи завадять бюджетні обмеження покупцям купувати? Чи існують законодавчі обмеження, які не може задовольнити новий продукт? Чи зобов'язані клієнти укласти контракти, які не дозволяють їм перейти на новий продукт? Чи можуть проблеми перешкодити з виробництвом або дистрибуцією?

Потім команда повинна поставити питання: *чи адекватний розмір потенційного ринку?* Небезпечно виходити на ринок, де продукт може забезпечити відмінну цінність, яка задовольняє потребу, але потреба крихітна. Ринкова можливість не реальна, якщо немає достатньої кількості потенційних покупців, щоб гарантувати розробку продукту.

Нарешті, з'ясувавши потребу і здатність покупців купувати, команда повинна запитати, *чи купить клієнт продукт?* Чи існують суб'єктивні бар'єри для його покупки? Якщо існують альтернативи продукту, клієнти будуть оцінювати їх і, серед іншого, враховувати, чи буде новий продукт більш цінним з точки зору функцій, можливостей або вартості. Звичайно, покращення значення не обов'язково означає більше можливостей. Багато інновації Big I, як Nintendo Wii, домашні дефібрилятори та програмне забезпечення CRM Salesforce.com як послуга, превалювали, перевершивши діючі показники за кількома показниками, в той час як вони просто адекватні іншим. До того ж деякі нововведення Big I зайшли в глухий кут, тому що, хоча у них були нові можливості, клієнти не знаходили їх кращими.

Навіть коли у клієнтів є явна потреба чи бажання, старі звички, відчуття, що зміни призведуть до проблем, або віра в те, що купівля ризикована, здатні зіграти свою негативну роль. Одна компанія зіткнулася саме з такою проблемою під час запуску нової багатообіцяючої епоксидної смоли для ремонту деталей машин під час поточного обслуговування. Хоча продукт міг запобігти дорогі зупинки і, таким чином, пропонував унікальну цінність, інженери заводу і керівники виробництва, на яких він був націлений, наклали вето на його використання. Інженери хотіли більше доказів ефективності продукту, в той час як керівники виробництва боялися, що це може зашкодити обладнанню. Обидві групи були прихильниками ризику. Незабаром після запуску було виявлено, що фахівці з технічного обслуговування, на відміну від інженерів і менеджерів, люблять пробувати нові

рішення. Більш того, вони могли б купувати продукт самостійно зі свого бюджету, обходячи потенційні вето з боку вищого керівництва. Продукт був перезапущений з метою обслуговування та став успішним, але затримка була дорогою і її можна було б уникнути за допомогою кращого скринінгу.

Чи реальний продукт?

Як тільки компанія встановить ринкову реальність, вона повинна уважно вивчити концепцію продукту і розширити вивчення передбачуваного ринку.

Чи є чітка концепція? Перед початком розробки вимоги до технології і продуктивності концепції зазвичай досить розмиті, а у членів команди часто розходяться уявлення про точні характеристики продукту. Це час ідеальний, щоб розкрити ці ідеї і точно визначити, що повинно бути розроблено. Під час роботи над проектом і занурення команди в реальність ринку вимоги повинні бути уточнені. Це тягне за собою не тільки розробку технічних специфікацій, а й оцінку юридичної, соціальної та екологічної прийнятності концепції.

Чи ми можемо виробляти продукт?

Якщо концепція не викликає сумнівів, команда повинна вивчити питання про те, чи є продукт життєздатний. Чи може він бути створений з використанням доступних технологій і матеріалів, або це зажадає якогось прориву? Якщо продукт може бути виготовлений, чи може він проводитися і поставлятися з найменшими витратами або він буде настільки дорогим, що потенційні клієнти будуть його уникати? Техніко-економічне обґрунтування також вимагає наявності ланцюжка створення доданої вартості для пропонованого продукту, та наявність технологічних стандартів (таких, які забезпечують сумісність продуктів).

Кілька років тому екран RWW використовувався для оцінки досить радикальної пропозиції про будівництво атомних електростанцій на величезних плавучих платформах, пришвартованих біля берегів. Енергетичні компанії були залучені до цієї ідеї, тому що вона вирішувала як проблеми з охолодженням, так і проблеми з розташуванням на території країни. Але команда, яка відповідала на питання «чи реальний продукт?», виявила, неминуче прогинання гігантських платформ призведе до втоми металу та зношування з'єднань в насосах і турбінах. Оскільки ця проблема вважалася непереборною, команда прийшла до висновку, що за відсутності будь-якого технологічного прориву відсутність відповіді на питання про доцільність ніколи не може стати можливою, розробка була зупинена.

Чи буде кінцевий продукт задовольняти ринок?

Під час розробки продукту виникають компроміси щодо характеристик, атрибутів, продуктивності; виникають непередбачені технічні, виробничі або системні проблеми; і функції модифікації. На кожному такому етапі, продукт, покликаний задовольнити очікування клієнтів, може втратити частину своєї потенційної привабливості. Невиконання контролю за цими змінами може призвести до того, що з'явиться продукт, який виглядає чудово на папері, але не цікавий клієнту.

7.4. Чи можемо ми перемогти?

Після визначення того, що ринок і продукт є реальними, проектна команда повинна оцінити здатність компанії отримати й утримати адекватну частку ринку. Сам факт виявлення можливості ще не гарантує успіху: чим більше реальна можливість, тим більше ймовірно, що голодні конкуренти теж дивляться на неї. А якщо ринок вже створений, конкуренти захищатимуть свої позиції шляхом копіювання інновацій.

Як показали дані аудиту, дві з трьох основних причин невдач нових продуктів були б виявлені в розділі «*Чи можемо ми перемогти*»? Аналіз: або новий продукт не досяг своєї мети за часткою ринку, або ціни впали набагато швидше, ніж очікувалося. (Третя причина полягає в тому, що ринок був менше або зростав повільніше, ніж очікувалося.)

Питання на цьому етапі перевірки RWW необхідно провести чіткий поділ між здатністю ідеї домогтися успіху на ринку і здатність компанії - завдяки ресурсам і управлінського таланту - допомогти в цьому.

Чи може продукт бути конкурентоспроможним?

Клієнти будуть вибирати той з альтернативних продуктів, який сприймається таким що забезпечує чудову вартість з деякою комбінацією переваг, таких як поліпшені функції, більш низька вартість життєвого циклу і знижений ризик. Команда повинна оцінити всі джерела передбачуваної цінності для споживача і розглянути питання: чи має продукт конкурентну перевагу? (Тут слід провести дослідження клієнтів, в рамках якого команда оцінювала, чи є ринок і продукт реальними, та покладатися на його результати.) Чи пропозиція іншого виробника надати клієнтам такі самі переваги? Наприклад, багатообіцяюча технологія ламінування однієї компанії заінтригувала технічних експертів, але запуск не вдався, тому що виробничі працівники замовників знайшли інші, більш дешеві способи досягнення того ж поліпшення. Команда повинна також розглянути питання про те, чи пропонує продукт додаткові відчутні переваги - такі як економія на протязі всього життя, підвищення безпеки, підвищення якості та зниження потреб в обслуговуванні підтримки - або нематеріальні переваги, такі як підвищення соціальної прийнятності.

Чи можна зберегти перевагу?

Конкурентна перевага має сенс лише тоді, коли компанія здатна тримати конкурентів на короткому повадку. Перша лінія захисту - це патенти. Команда проекту повинна оцінити відповідність існуючих патентів продукту, що знаходиться в розробці, і вирішити, які додаткові патенти можуть знадобитися для захисту відповідної інтелектуальної власності. Слід запитати, чи може конкурент перепроектувати продукт або іншим чином обійти патенти, необхідні для успіху продукту. Якщо збереження переваги полягає в негласних організаційних знаннях, чи можуть ці знання бути захищені? Наприклад, як компанія може гарантувати, що люди, які їх мають, залишаться? Які ще бар'єри проти наслідування можливі? Чи

може компанія заблокувати обмежені ресурси або укласти ексклюзивні контракти на поставку?

Як відповідь дадуть конкуренти?

Припускаючи, що патентний захист є (або буде), команда проекту повинна досліджувати конкурентні загрози, які патенти не можуть захистити. Для початку питаємо себе: якщо ми збираємося атакувати наш власний продукт, які уразливості ми знайдемо? Як ми можемо зменшити їх? Поширена помилка, якої припускаються компанії, полягає в тому, що конкуренти будуть стояти на місці, поки новачок налаштовує свій продукт до запуску. Таким чином, команда повинна враховувати, як будуть виглядати конкуруючі продукти, коли пропозиція буде представлено, як конкуренти можуть відреагувати після запуску і як компанія може відреагувати. Нарешті, команда повинна вивчити можливі наслідки цієї конкурентної гри на ціни. Чи витримає продукт тривалу цінову війну?

Чи може наша компанія бути конкурентоспроможною?

Після встановлення того, що пропозиція може виграти, команда повинна визначити, чи є ресурси у компанії, система управління та розуміння ринку краще, ніж у конкурентів. Якщо немає, то неможливо буде зберегти перевагу, незалежно від того, наскільки хороший продукт.

У нас є достатньо ресурсів?

Шанси на успіх помітно зростають, коли компанія має або може отримати ресурси, які одночасно покращують сприйняття клієнтами цінності нового продукту і перевершують його конкурентів. Чудове проектування, надання послуг, логістика або просування бренду можуть дати новому продукту перевагу, кращі очікування клієнтів.

У нас є відповідне управління?

Тут команда повинна перевірити, чи має організація безпосередній або пов'язаний досвід роботи з ринком, чи відповідають її навички процесу розробки масштабу і складності проекту, і чи відповідає проект культурі компанії і чи має відповідного лідера. Для успіху потрібно пристрасний уболівальник, який зарядить енергією команду, надасть бачення вищого керівництва і подолає скептицизм або негаразди на цьому шляху. Але оскільки ентузіазм може засліпити поборників потенційно руйнівних помилок і привести до упередженого пошуку доказів, що підтверджують життєздатність проекту, їх адвокація повинна бути конструктивно поставлена під сумнів протягом усього процесу відбору.

Чи розуміємо ми ринок і чи вміємо ми реагувати на нього?

Успішна розробка продукту вимагає оволодіння інструментами дослідження ринку, відкритості для розуміння клієнтів. Постійний пошук відгуків потенційних клієнтів для уточнення концепцій, прототипів і ціноутворення гарантує, що продукти не доведеться повторно використовувати в процесі розробки для усунення недоліків.

7.5. Чи варто цим займатися?

Те, що проект може пройти випробування, не означає, що його варто продовжити. Заключний етап перевірки забезпечує більш ретельний аналіз фінансової та стратегічної цінності.

Чи буде продукт прибутковим при прийнятному ризику?

Лише деякі продукти запускаються у виробництво, поки вище керівництво не переконається в тому, що відповідь на питання «*Прогнозований прибуток більше, ніж витрати*»? безумовно, так. Це вимагає прогнозування термінів і суми капітальних витрат, маркетингових витрат, витрат і маржі; застосування часу до беззбитковості, грошового потоку, чистої приведеної вартості та іншим стандартним показниками фінансової ефективності; оцінка прибутковості і потоку грошових коштів від агресивних і обережних планів запуску. Фінансові розрахунки повинні також включати вартість розширення асортименту і поліпшення продукту, необхідних для того, щоб випередити конкурентів.

Прогнози фінансової віддачі від нових продуктів загальновідомо ненадійні. Керівники проектів знають, що вони конкурують з іншими гідними проектами за обмежені ресурси, і не хочуть, щоб їх проекти були в не вигідному становищі. Тому не дивно, що фінансові звіти проектних команд зазвичай відповідають вимогам вищого керівництва. З огляду на схильність фінансових прогнозів к маніпуляціям, надмірної впевненості і упередженості, керівники повинні покладатися на точні відповіді на попередні питання на екрані для своїх висновків про прибутковість.

Чи є ризику прийнятними?

Ризикованість прогнозу може бути спочатку оцінена за допомогою стандартного тесту чутливості: як невеликі зміни в ціні, частки ринку і терміни запуску вплинуть на потоки грошових коштів і досягнення точки беззбитковості? Велика зміна фінансових результатів, яка обумовлена невеликою зміною припущень, вказує на високий ступінь ризику. Фінансовий аналіз повинен враховувати альтернативні витрати: виділення ресурсів на один проект може перешкоджати розвитку інших.

Щоб зрозуміти ризик на більш глибокому рівні, слід вивчити всі причини невдачі з продуктом, які були виявлені на екрані RWW, і розробіть способи їх пом'якшення, такі як партнерство з компанією, що володіє знаннями ринку або технологій, яка вже давно на ринку.

Чи має запуск продукту стратегічний сенс?

Навіть коли ринок і концепція реальні, продукт і компанія можуть виграти, а проект буде прибутковим, запуск стратегічного проекту може не мати сенсу. Щоб оцінити стратегічне обґрунтування розвитку, команда проекту повинна задати ще два питання.

Чи відповідає продукт нашої спільної стратегії зростання?