

➤ формувати середовище, яке збільшуватиме рівень сприйнятливості підприємства до інновацій;

1.8. Навчальні та науково-дослідницькі:

➤ аналізувати й узагальнювати тенденції розвитку сфери інноваційної діяльності підприємства;

➤ встановлювати, формалізувати та прогнозувати причинно-наслідкові зв'язки підприємства з ключовими чинниками середовища його функціонування, що впливають на розвиток його інноваційної діяльності.

Навчальний посібник розроблено колективом авторів: С. В. Гарбуз, канд. хім. наук, доц. (теми 1, 3, 4, 5, 6, 8.2—8.4, 10, 12, загальна редакція), Т. Є. Пенкіна, канд. техн. наук, доц. (теми 7, 8), Л. М. Хоменко, канд. екон. наук, доц. (теми 6, 9, 11), Т. О. Соболева, канд. екон. наук, доц. (тема 2, параграф 7.4).

Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	242
Тема 7. Підприємство як суб'єкт реалізації нововведень	242
7.1. Інноваційний розвиток організацій	243
7.2. Сприйнятливість організації до нововведень.	249
7.3. Взаємодія організацій та нововведень. Типізація підприємств залежно від структури інноваційного циклу	256
7.4. Формування та управління інноваційним потенціалом організації.	269
7.4.1. Сутність та структура інноваційного потенціалу підприємства	269
7.4.2. Чинники впливу на інноваційний потенціал підприємства	279
7.4.3. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства	281
<i>Резюме</i>	295
<i>Терміни та поняття до теми</i>	298
<i>Питання для самоконтролю</i>	298
<i>Тести для самоперевірки.</i>	299
<i>Список використаних джерел.</i>	301
Тема 8. Прогнозування і планування інноваційної діяльності підприємств.	304
8.1. Прогнозування і планування інноваційної діяльності (ІД)	305
8.2. Стратегічне управління ІД на підприємстві. Поняття та типи інноваційних стратегій.	317
8.3. Розробка, обґрунтування і вибір інноваційної стратегії.	327
8.4. Процес розробки і впровадження нового продукту.	344
8.5. Ризики інноваційної діяльності.	356
8.5.1. Сутність і поняття ризику в діяльності організацій	356
8.5.2. Класифікація та ідентифікація ризиків. Інноваційний ризик.	359
8.5.3. Оцінювання та методи зниження ризику	367
<i>Резюме</i>	373
<i>Терміни та поняття до теми</i>	377
<i>Питання для самоконтролю</i>	378
<i>Тести для самоперевірки.</i>	379
<i>Список використаних джерел.</i>	380
Тема 9. Організаційні аспекти інноваційної діяльності підприємств	382
9.1. Сутність, основні принципи та чинники формування організаційної структури, зорієнтованої на здійснення інноваційної діяльності	383
9.2. Основні методи організації робіт зі здійснення інноваційного процесу на підприємстві	385

структуру. Останні вимушені їх використовувати, бо працюють на них.

Стратегія слідування за ринком спрямовує підприємство на випуск більш рентабельної продукції, що користується попитом на даний момент. Ця стратегія може бути використана на початкових стадіях розвитку підприємства, коли ще не визначені пріоритети щодо асортименту продукції.

Стратегія радикального випередження відображає дії підприємства в його прагненні вийти першим на ринок з радикально новим продуктом (або виробляти його новим способом). Передбачено використання двох стратегій НДДКР — дослідницького лідерства та випередження наукомісткості. Стратегія радикального випередження є дорогою і ризикованою. Вона доречна для ризикових фірм, що мають передові розробки за продуктами і процесами.

Як правило, підприємство застосовує систему взаємопов'язаних стратегій, що доповнюють одна одну. Портфель інноваційних стратегій формують залежно від поставлених соціально-економічних цілей розвитку, інноваційних завдань, які необхідно вирішити для досягнення цих цілей, і тих чинників, що впливають на інноваційний розвиток підприємства.

8.3. Розроблення, обґрунтування і вибір інноваційної стратегії

Процес розроблення інноваційних стратегій базується на загальних принципах розробки стратегій і орієнтується на загальну стратегію організації. Вибір якісної й ефективної стратегії є запорукою успішної інноваційної діяльності. Відсутність передбачення мінливих обставин і вчасної адекватної реакції на них з боку організації може призвести до її кризового стану. Таким чином, вибір стратегії є найважливішою складовою циклу інноваційного менеджменту. Інноваційні стратегії розробляють за загально прийнятою методологією, дотримуючись певного алгоритму процесу розроблення. Залежно від рівня диференціації процесу розроблення стратегії в стратегічному управлінні дослідники пропонують різну кількість етапів — від 5 до 12. Розроблення стратегії можна здійснювати трьома шляхами: згори донизу, знизу догори або за допомогою консалтингової фірми. Так, модель управління іннова-

ціною діяльністю організації включає послідовність етапів розроблення та управління впровадженням інноваційної стратегії (див. рис. 4.3). Детальніше зміст етапів формування інноваційної стратегії, що деталізують цю модель, наведено відповідно до розробленого алгоритму на рис. 8.4.

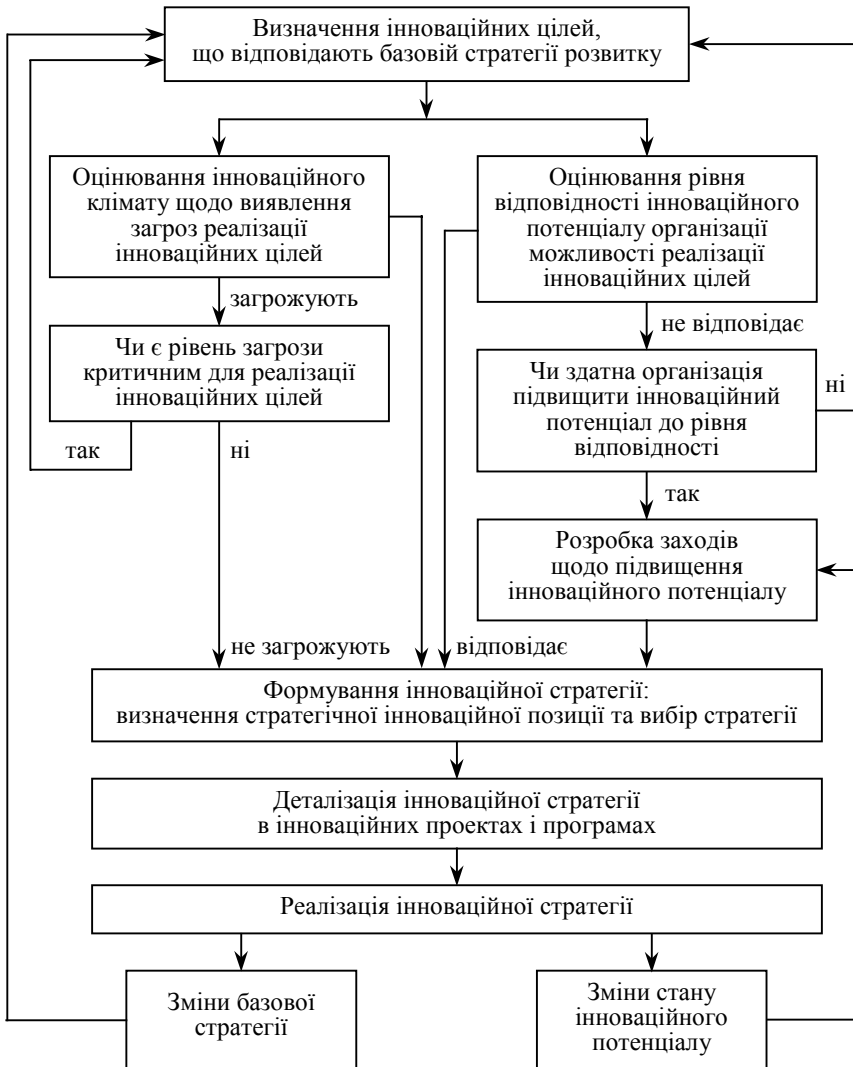


Рис. 8.4. Алгоритм розроблення інноваційної стратегії організації

1. Розроблення інноваційних цілей, що відповідають базовій (головній) стратегії розвитку організації

На цьому етапі формують сукупність основних завдань інноваційної діяльності з урахуванням загальної стратегії підприємства та перспектив розвитку. Інноваційні цілі визначають з урахуванням специфіки підприємства. Це може бути розроблення нового продукту, впровадження нових конструкційних матеріалів, нових технологій і техніки, впровадження сировинних, маркетингових, виробничих, організаційно-управлінських інновацій. Великі багатопрофільні організації розробляють «дерево цілей», в якому для інноваційних цілей передбачено певний ієрархічний рівень (рис. 8.5).

Аналіз шляхів досягнення цілей і вибір оптимального за обраними критеріями, ймовірність їх досягнення, визначення вартості і головних показників якості здійснюють методами прогнозування, що засновані на побудові дерева цілей. Дерево цілей може мати 5—6 рівнів і більше, а число компонентів на кожному рівні визначається рівнем інформації, складністю об'єкта, кваліфікацією експертів, ресурсними можливостями, необхідною точністю прогнозу¹.

Методологія стратегічного управління стверджує, що універсальних методів побудови дерева цілей не існує, і пропонує як найбільш вживані — метод дезагрегації цілей і метод забезпечення необхідних умов [21, с. 221].

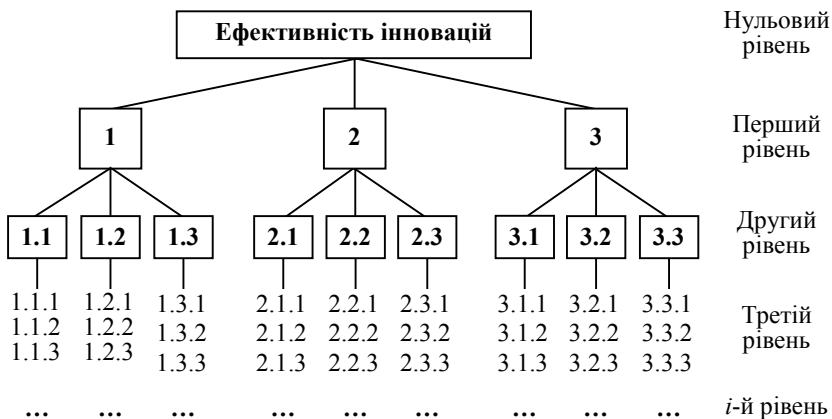


Рис. 8.5. Дерево цілей в інноваційному менеджменті

¹ Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д. э. н., проф. Л. Н. Оголевой. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 76—77.

Наприклад, інноваційна ціль — впровадження нової технології — пов'язана з сукупністю стратегічних цілей компанії: створення нової виробничої системи для такої технології і нарощування її виробничого потенціалу; зміцнення позицій компанії на ринках конкурентоспроможної продукції; збільшення частки ринку за рахунок отриманих конкурентних переваг.

Відмітимо, що нульовий генеральний рівень, що відповідає стратегічним цілям компанії, власне визначає ефективність застосування розробленої інновації (рис. 8.5).

Для реалізації цих стратегічних цілей сформовано вимоги у вигляді трьох гілок першого рівня:

1. Внести зміни у виробничу систему для випуску нової, якісної, конкурентноздатної продукції у відповідності з новою технологією.

2. Внести зміни в систему маркетингу компанії для зміцнення позицій компанії на ринках конкурентоспроможної продукції.

3. Удосконалити діяльність збутової системи, і за рахунок отриманих конкурентних переваг збільшити частку ринку.

На другому рівні дерева цілей потрібно зробити декомпозицію для кожної з цілей першого рівня:

1.1 — впровадити безвідходні замкнуті технологічні процеси;

1.2 — провести автоматизацію головних стадій виробничої системи;

1.3 — внести зміни в систему контролю виробництва.

Щодо системи маркетингу:

2.1 — провести детальний аналіз ринкової кон'юнктури;

2.2 — розробити і провести рекламну компанію для нового продукту на основі нової технології;

2.3 — збільшити відділ маркетингу у зв'язку з відкриттям нової продуктової лінії.

Для системи збуту:

3.1 — збільшити сегмент продаж на внутрішньогалузевому ринку;

3.2 — провести позиціонування продукту на міжгалузевому ринку;

3.3 — здійснити вихід на один із зовнішніх ринків.

Третій рівень дерева цілей конкретизує задачі другого рівня, деталізує зміст прийнятого рішення. Зокрема щодо виробничої системи: 1.1.1 — усунути викиди шкідливих газів; 1.1.2 — впровадити стадію рекуперації твердих відходів; 1.1.3 — налагодити замкнений обіг води в системі. В системі маркетингу: 2.1.1 — дослідити сезонні коливання попиту; 2.1.2 — вивчити тенденції

щодо зміни цін на світових ринках; 2.1.3 — детальніше розглянути спрямованість зміни тарифів; 2.2.1 — розробити і затвердити концепцію рекламної компанії; 2.2.2 — розробити план проведення рекламної компанії; 2.2.3 — провести рекламну компанію. Для збутової системи: 3.1.1 — розширити сегмент товару П на внутрішньому ринку; 3.2.1 — позиціонувати товар П з західних регіонів; 3.3.3 — розробити і реалізувати стратегію просування товару П на ринок країн Азії.

Ієрархія цілей дає змогу визначити відповідальність кожного підрозділу та окремих виконавців за досягнення різних цілей завдяки встановленому взаємозв'язку між ієрархічними рівнями компанії та цілями.

Наступні два етапи формування інноваційної стратегії полягають у визначенні значущості і рівня впливу на реалізацію інноваційних цілей організації окремих чинників та їх груп. Для цього чинники середовища потрібно аналізувати і віднести до таких, що діють позитивно (можливості) чи негативно (загрози) щодо зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін діяльності підприємства, які визначають його інноваційний потенціал. Тому аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища потрібно здійснювати у їх взаємозв'язку і взаємозалежності.

2. Оцінювання інноваційного клімату

Інноваційний клімат — це стан зовнішнього середовища організації, що сприяє або протидіє досягненню інноваційних цілей. Знаходить прояв через вплив на інноваційний потенціал¹.

У рамках ієрархічного підходу в зовнішньому середовищі виокремлюють два рівні — власне зовнішнє (макросередовище, середовище непрямого впливу, макроклімат) і проміжнє середовище (мікросередовище, середовище прямого впливу, мікроклімат).

Для виявлення загроз і можливостей макросередовища слід визначити вплив політико-правових, економічних, науково-технологічних, соціально-культурних, демографічних чинників на організацію. Для систематизації досліджень цих чинників рекомендують використовувати стандартну методику PEST-аналізу. За його результатами формують систему критеріїв для оцінювання стану макрооточення. Кожна організація обирає для себе певні граничні значення відхилень конкретних критеріїв, вихід за межі

¹ Гунин В. Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 117—123.

яких свідчитиме про необхідність розроблення відповідних заходів щодо усунення загроз чи використання можливостей.

Слід відмітити, що чинники середовища непрямого впливу (макросередовища) не завжди безпосередньо впливають на потенціал організації, а здійснюють вплив через середовище прямого впливу (мікросередовище). Найчастіше розглядають чинники, що обумовлені моделлю галузевої конкуренції М. Портера, а також зон стратегічних ресурсів: інвестиційних, науково-технічних, інформаційних, сировинних, трудових тощо.

Саме тому прогнозування майбутніх змін у перебігу подій є вкрай необхідним і дозволяє розробити альтернативні стратегічні заходи для подолання прогнозованих невдач або використання можливостей. Важливим аспектом для стратегічного управління інноваціями є правильна оцінка перспектив ринку новацій, щоб мати можливість здійснити випереджувальні щодо конкурентів дії.

Вимірювання та аналіз інноваційного клімату можна проводити експертним шляхом, використовуючи таблицю 8.7. Оцінки впливу чинників зовнішнього середовища надані експертами за 5-бальною шкалою.

Таблиця 8.7

ОЦІНКА СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ

№	Параметри, які оцінюються	Стан параметрів			
		Загрози			Можливості
1. Оцінка чинників (PEST-аналіз)					
1.1	Політико-правова сфера (регіональні плани і програми, законодавча база)		2		
1.2	Економічна і фінансова сфера (пільги, податки, інвестиційний клімат)	1			
1.3	Технологічна та науково-технічна сфера		2		
1.4	Соціальна, природно-географічна та комунікаційна сфера		2		
Загальна оцінка стану інноваційного макроклімату			2		
2. Оцінка чинників проміжного середовища (мікроклімату)					
2.1	Рівень конкуренції, відношення зі споживачами і партнерами				4
2.2	Можливість отримання інвестицій		2		

Закінчення табл. 8.7

№	Параметри, які оцінюються	Стан параметрів				
		Загрози		Можливості		
2.3	Тенденції до використання нових технологій і науково-технічних інформаційних ресурсів			3		
2.4	Наявність сировинних, паливних, енергетичних і матеріально-технічних ресурсів			3		
2.5	Наявність і можливість залучення трудових ресурсів		2			
2.6	Групи стратегічного впливу на рівні галузі, регіону, міста			3		
Загальна оцінка інноваційного мікроклімату				3		
Загальна оцінка інноваційного клімату						
1	Оцінка чинників зовнішнього середовища			2		
2	Оцінка чинників проміжного середовища			3		
Загальна оцінка стану інноваційного клімату				2		

Зміст оцінок:

5 — стан цього чинника зовнішнього середовища дозволяє повністю використати наявний інноваційний потенціал і розглядається як відмінна можливість для підприємства;

4 — стан чинника можна оцінити як добрий, що дає певну можливість скористатися інноваційним потенціалом;

3 — стан чинника є ненадійним — прямої загрози поки що немає, але потрібно спостерігати за його динамікою;

2 — стан цього чинника викликає занепокоєння, очевидний його негативний вплив, можна розглядати як певну загрозу підприємству;

1 — стан цього чинника без сумнівів загрозовий, його розглядають як небезпечна загроза.

Якщо рівень загроз є критичним для реалізації інноваційних цілей організації, їх слід переглянути (рис. 8.3) і вказані процедури повторити.

3. Оцінювання інноваційного потенціалу організації

Цей етап пов'язаний з аналізом здатності і готовності елементів внутрішнього середовища до виконання інноваційних цілей,

що трактується як інноваційний потенціал (див. розділ 7.4 навчального посібника). Важливо в процесі аналізу внутрішнього середовища з'ясувати, які з його елементів можуть сприяти реалізації загальної стратегії розвитку, тобто є сильними сторонами, а які є слабкими ланками Структурування внутрішнього середовища організації для оцінки інноваційного потенціалу може здійснюватися на такі блоки:

1) **Продуктовий (проектний) блок** — напрямки діяльності організації та результати у вигляді продуктів і послуг (проектів та програм).

2) **Функціональний блок** (блок виробничих функцій та ділових процесів) — напрямок перетворення ресурсів і управління в продукти і послуги в процесі трудової діяльності на всіх стадіях життєвого циклу виробів.

3) **Ресурсний блок** — комплекс матеріально-технічних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів підприємства.

4) **Організаційний блок** — організаційна структура, технологія процесів по всіх функціях і проектах, організаційна культура.

5) **Блок управління** — загальне керівництво організації, система управління і стиль управління.

Вимірювання інноваційного потенціалу здійснюють завдяки використанню опитування і анкет різного ступеню деталізації параметрів. У першу чергу використовують більш загальні анкети блокових оцінок (табл. 8.8). Оцінку надають експерти за обраною шкалою.

Таблиця 8.8

ОЦІНКА СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

№	Компоненти блоків	Рівень стану компонентів			
		Слабкі сторони			Сильні сторони
1. ПРОДУКТОВИЙ БЛОК					
1.1	Стан продуктового проекту № 1				4
1.2	Стан продуктового проекту № 2				4
1.3	Стан продуктового проекту № 3				4
1.4	Стан продуктового проекту № 4				4
Загальна оцінка стану продуктового блоку (портфелю)					4

Продовження табл. 8.8

№	Компоненти блоків	Рівень стану компонентів			
		Слабкі сторони		Сильні сторони	
2. ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БЛОК					
2.1	НДДКР, дослідно-конструкторські роботи			3	
2.2	Виробництво: основне і допоміжне			3	
2.3	Маркетинг і збут			3	
2.4	Сервісне обслуговування споживачів			3	
Загальна оцінка стану функціонального блоку				3	
3. РЕСУРСНИЙ БЛОК					
3.1	Стан матеріально-технічних ресурсів			3	
3.2	Стан трудових ресурсів			3	
3.3	Стан інформаційних ресурсів			3	
3.4	Стан фінансових ресурсів		2		
Загальна оцінка стану функціонального блоку				3	
4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БЛОК					
4.1	Організаційна структура			3	
4.2	Технологія процесів за функціями і проектами			3	
4.3	Організаційна культура			3	
Загальна оцінка стану організаційного блоку				3	
5. УПРАВЛІНСЬКИЙ БЛОК					
5.1	Загальне, функціональне і проектне керівництво			3	
5.2	Система управління: планування, організація, мотивація, контроль, координація			3	
5.3	Стиль управління			3	
Загальна оцінка стану управлінського блоку				3	

Закінчення табл. 8.8

№	Компоненти блоків	Рівень стану компонентів			
		Слабкі сторони			Сильні сторони
ВСЬОГО ЗА БЛОКАМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ					
1	СТАН ПРОДУКТОВОГО БЛОКУ				4
2	СТАН ФУНКЦІОНАЛЬНОГО БЛОКУ			3	
3	СТАН РЕСУРСНОГО БЛОКУ			3	
4	СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОГО БЛОКУ			3	
5	СТАН УПРАВЛІНСЬКОГО БЛОКУ			3	
Загальна оцінка стану інноваційного потенціалу				3	

Зміст оцінок:

5 — повна відповідність, існуюча нормативна модель повністю сприяє досягненню поставлених інноваційних цілей. Сильна сторона інноваційного потенціалу.

4 — відповідність в основному, нормативна модель не потребує змін і сприятиме досягненню інноваційних цілей — сильна сторона.

3 — відповідність у великій кількості елементів, потребує обмежених змін для доведення до вимог нормативної моделі.

2 — незначна відповідність, потребує значних змін (слабка сторона).

1 — невідповідність, потребує радикальних перетворень — дуже слабка сторона.

За умови отримання оцінки щодо невідповідності або незначної відповідності інноваційного потенціалу організації досягти визначених інноваційних цілей, слід розробити стратегію управління інноваційним потенціалом і виявити, чи здатна організація підвищити свій інноваційний потенціал до рівня відповідності. За позитивної оцінки слід розробити і впровадити заходи щодо підвищення рівня відповідності інноваційного потенціалу, а за негативної — переглянути визначені інноваційні цілі (рис. 8.4).

4. Формування інноваційної стратегії організації

Формування інноваційної стратегії пов'язано зі здійсненням двох етапів: визначенням стратегічної інноваційної позиції (інноваційних можливостей) і вибором інноваційної стратегії.

4.1. Визначення стратегічної інноваційної позиції підприємства

Стратегічна інноваційна позиція підприємства визначається зіставленням стану інноваційного потенціалу та інноваційного клімату. Для оцінювання використовують метод SWOT-аналізу. Фрагмент матриці SWOT-аналізу представлено в табл. 8.9.

Для того, щоб визначити, який саме тип стратегії слід обрати, порівнюють внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості і загрози. Якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж загроз (поле С і М), то потрібно вживати активних дій для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення товарів-новинок, що відповідає наступальній інноваційній стратегії.

За умов, коли переважають слабкі сторони, але діють сприятливі ринкові можливості (поле Сл М), підприємство може посилити свої конкурентні позиції за рахунок зниження рівня витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції, скориставшись стратегіями інтеграційного розвитку (ліквідації), імітаційною або «за нагодою».

Якщо переважають загрози, то підприємство має використовувати свої сильні сторони для їх нейтралізації (поле С і З). В цьому випадку підприємство переходить до позиційної оборони, воно може завойовувати окремі ринкові ніші, використовуючи оборонну, «за нагодою» чи «ринкової ніші» інноваційні стратегії.

У випадку, коли одночасно переважають слабкі сторони, що знижують інноваційний потенціал, із загрозами із зовнішнього середовища підприємство може скористатися стратегією згорання діяльності, ліквідації, перепрофілювання, а також інтеграційні стратегії з відповідним рівнем інноваційної складової.

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати низку модифікацій. Незмінною залишається ідея порівняння інноваційного клімату з чинниками, що формують інноваційний потенціал підприємства. Ця методика дозволяє зробити перший крок на шляху оцінки стратегічної інноваційної позиції і перспектив застосування відповідних стратегій.

Таблиця 8.9

МАТРИЦЯ SWOT-аналізу

Інноваційний клімат

		1	2
	Можливості (шанси)	<p>1. Підвищення попиту на високотехнологічну продукцію;</p> <p>2. Покращення інвестиційного клімату в країні;</p> <p>і т. ін.</p>	<p>Загрози</p> <p>1. Зростання вимог до науково-технічного рівня виробництва продукції;</p> <p>2. Посилення рівня конкуренції між товаровиробниками;</p> <p>і т. ін.</p>
	Поле Сі М	<p>1.1. Наявність власних розробок дає змогу освоювати випуск нових якісних продуктів та удосконалювати відоми для задоволення зростаючого попиту на високотехнологічну продукцію.</p> <p>1.2. Значні та добре оснащені виробничі потужності забезпечать нарощування випуску відомої продукції та швидке опанування нової продукції за рахунок залучення інвестицій</p>	<p>Поле Сі З</p> <p>2.1. Застосування патентів, ноу-хау, новітніх власних розробок дозволить підвищувати науково-технічний рівень виробництва і збільшити відповідні вимоги споживачів.</p> <p>2.2. Наявність значних та добре оснащених виробничих потужностей разом з наявністю активних власних досліджень дозволяє підприємству гнучко реагувати на виклики ринку за рахунок набуття відповідних конкурентних переваг</p>
	Сильні сторони	<p>1. Підприємство має відділ НДДКР, що здійснює активні дослідження, має власні патенти і ноу-хау;</p> <p>2. Наявність значних і добре оснащених виробничих потужностей</p> <p>і т. ін.</p>	<p>Поле Сл З</p> <p>2.1. Розробити і впровадити стратегію залучення фінансових ресурсів або сформувати фонд розвитку для впровадження інновацій, втому числі організаційних, виробничих тощо.</p> <p>2.2. Створити спільне підприємство з компанією, яка має досконалу збутову систему</p>
	Слабкі сторони	<p>1. Обмежені фінансові ресурси.</p> <p>2. Недосконала збутова система</p>	<p>Поле Сл М</p> <p>1.2. Хоча підприємство має обмежені фінансові ресурси, проте покращення інвестиційного клімату дасть змогу підприємству залучити інвестиції для випуску високо-технологічної продукції.</p> <p>2.2. За рахунок залучення інвестицій впровадити заходи щодо удосконалення збутової системи або створити спільне підприємство з компанією, яка має досконалу збутову систему</p>

Інноваційний потенціал

4.2. Вибір інноваційної стратегії

Інноваційна стратегія формується на основі даних стратегічного аналізу щодо життєвого циклу продукту, ринкової позиції підприємства, стану його інноваційного потенціалу. Вона має відповідати загальній стратегії розвитку, бути прийнятною для підприємства за рівнем ризику, базуватися на даних маркетингових досліджень щодо готовності ринку сприйняти інновацію. На вибір інноваційної стратегії впливає багато чинників, сукупність яких систематизовано в табл. 8.10 [12].

Таблиця 8.10

ХАРАКТЕРИСТИКА ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ВИБІР СТРАТЕГІЇ

Чинник	Оцінювання впливу чинників
1. Ризик	1.1. Рівень припустимого ризику для нормального функціонування підприємства 1.2. Передбачений рівень ризику в процесі реалізації стратегії
2. Величина фінансових коштів	2.1. Величина наявних фінансових ресурсів 2.2. Передбачуваний обсяг фінансових коштів, необхідний для реалізації стратегії
3. Зовнішні чинники	3.1. Найбільш значущі чинники зовнішнього середовища для підприємства 3.2. Рівень залежності підприємства від зовнішнього середовища
4. Трудові ресурси	4.1. Рівень компетентності й кваліфікації персоналу, його відповідність процесу реалізації стратегії
5. Ставлення персоналу до можливих змін	5.1. Можлива реакція персоналу на майбутні зміни 5.2. Рівень готовності персоналу до ризику і інновацій
6. Ставлення власників (менеджерів) підприємства до ризику і інновацій	6.1. Рівень готовності до ризику, нововведень, різних змін в діяльності підприємства
7. Чинники часу	7.1. Передбачуваний (прогнозний) період початку і тривалості реалізації стратегії
8. Передбачувані результати діяльності після реалізації стратегії	8.1. Імовірна зміна кількісних та якісних показників економічної діяльності підприємства

Напрямок вибору інноваційної стратегії подано у вигляді матриці на рис. 8.6 [13].

Ринкова позиція	Сильна	Стратегія наступу чи «ніші». Придбання інноваційної фірми	Імітаційна стратегія	Наступальна стратегія. Технологічне лідерство. Інтенсивні НДДКР
	Сприятлива	Захисна стратегія (раціоналізація)	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Вибір</div> </div>	Імітаційна стратегія. Стратегія «за нагодою» Пошук сфер застосування технологій
	Слабка	Ліквідація бізнесу		Захисна або залежна стратегія (раціоналізація)
		Слабкі	Сприятливі	Сильні
Інноваційні можливості				

Рис. 8.6. Матриця вибору інноваційної стратегії

Суттєвий вплив на вибір стратегії здійснює стан інноваційного потенціалу. За аналогією до матриці SWOT-аналізу складено матрицю альтернативних варіантів інноваційних стратегій (рис. 8.7).

Сприятливі умови зовнішнього середовища та сильний інноваційний потенціал дають можливість використати наступальну інноваційну стратегію (загальна стратегія зростання), а в стратегічному наборі скористатися такими стратегіями НДДКР як дослідницького лідерства, випередження наукомісткості. Для отримання лідерських позицій підприємство може використати наукові розробки інших фірм за рахунок поглинання фірм-інноваторів або придбання у них повної ліцензії на випуск нових продуктів.

За несприятливих умов і наявності сильного інноваційного потенціалу підприємство може з обережністю застосувати загальну стратегію зростання за рахунок інтенсифікації (вийти з відомим товаром на новий ринок), інтеграції (утворити спільне підприємство) чи диверсифікації (випустити нову продукцію) діяльності, або стратегію реструктуризації діяльності (вийти в ін-

ший бізнес). Для цього краще застосовувати інноваційні стратегії — оборонну, «за нагодою» або «ніші», а щодо НДДКР — ліцензійну, підтримки продуктового ряду.

		Зовнішні чинники	
		Сприятливі умови	Несприятливі умови
Внутрішнє середовище	Сильний інноваційний потенціал	Загальна стратегія — зростання. Наступальна інноваційна стратегія, щодо НДДКР — стратегії дослідницького лідерства або випередження наукомісткості, очікування лідера, поглинання фірм інноваторів, придбання повних ліцензій	Зростання за рахунок диверсифікації, вертикальної інтеграції, або реструктуризації. Інноваційні стратегії: оборонна, «за нагодою» або стратегія «ринкової ніші», щодо НДДКР — стратегія паралельної розробки, ліцензійна, підтримки продуктового ряду
	Слабкий інноваційний потенціал	Стратегія інтеграції як базова (злиття з іншими фірмами або створення СП), інноваційні стратегії імітації, «за нагодою» або «ніші», щодо НДДКР — стратегії ліцензійну, наслідування життєвому циклу, ретро інновацій, підтримки продуктового ряду, продуктової і процесної імітації	Ліквідація неперспективного бізнесу або злиття з іншими фірмами

Рис. 8.7. Матриця альтернативних варіантів інноваційних стратегій

За сприятливих умови і слабого інноваційного потенціалу рекомендовано використовувати стратегію зростання за рахунок інтеграції (спільне підприємство або злиття для поділу ризиків), інноваційні стратегії — це імітаційна, «за нагодою» або «ніші», а щодо НДДКР — ліцензійну, наслідування життєвому циклу, ретро нововведень, підтримки продуктового ряду, продуктової і процесної імітації.

За несприятливих умов зовнішнього середовища і слабого інноваційного потенціалу рекомендовано ліквідація неперспективного бізнесу або, якщо є певні підстави, — злиття з іншими компаніями.

Неоднозначність у виборі інноваційної стратегії зумовлює необхідність розробки альтернатив, їх ретельного обрахунку, оцінки переваг для прийняття виваженого рішення (рис. 8.8) [7, с. 276].

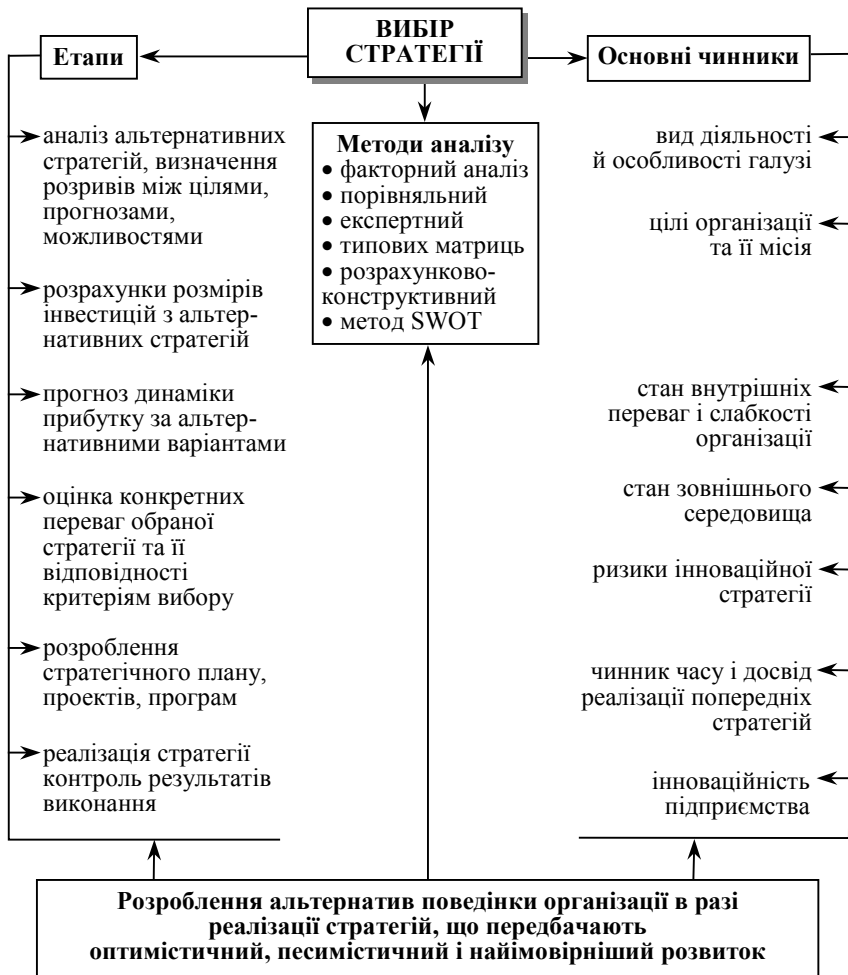


Рис. 8.8. Основні етапи та чинники, що впливають на вибір інноваційної стратегії підприємства

Вибір інноваційної стратегії є складним аналітичним процесом прийняття рішень, що передбачає використання таких методів, як: порівняння, типових матриць, розрахунково-конструктивних тощо. Після обрання стратегій (для великих багато профільних підприємств) здійснюють стратегічне, тактичне та оперативне планування впровадження нововведень.

5. Деталізація інноваційної стратегії в інноваційних проектах і програмах

Розробку стратегічного плану здійснюють відповідно до обраної стратегії. Результатом стратегічного плану є сукупність планів, проектів і програм для реалізації визначених інноваційних цілей. Це можуть бути такі проекти:

- ◆ розроблення і освоєння нових продуктів;
- ◆ впровадження системи управління якістю для тих продуктів, що випускає підприємство;
- ◆ впровадження нових прогресивних технологій;
- ◆ удосконалення організації виробництва;
- ◆ науково-дослідних розроблень тощо.

На цьому етапі визначають і оцінюють альтернативні інноваційні проекти в межах обраної стратегії, які спрямовані на розв'язання конкретних завдань інноваційного розвитку. Критеріями вибору того чи іншого проекту для подальшого опрацювання та впровадження є максимум віддачі від інвестицій у проект, який визначається традиційно співвідношенням величини сумарних дисконтованих грошових потоків упродовж періоду життя проекту та обсягів інвестицій (дивись тему 12). Окрім суто економічних критеріїв оцінювання проектів необхідно враховувати соціальні, екологічні та інші наслідки їх впровадження (наприклад, очікувані зміни в розподілі праці, зміна вимог до кадрового потенціалу тощо). На цьому етапі важливо також обґрунтувати та обрати варіанти джерел фінансування проектів. Тому, як правило, проводять розробку інноваційної стратегії в комплексі з фінансовою стратегією підприємства, чим буде забезпечено взаємозв'язок із загальною стратегією організації.

Реалізація інноваційної стратегії вимагає формування системи контролю за її виконанням і внесення, за необхідності, коректувань, що забезпечує досягнення визначених цілей інноваційного розвитку підприємства.

За обраною стратегією формують плани і програми інноваційної діяльності. За результатами впровадження інноваційної стратегії у комплексі стратегічного набору організації можливе корегування як окремих складових стратегії (проектів) за параметрами, які контролюються, так і концепції інноваційної стратегії у відповідності до можливих змін у пріоритетах розвитку організації через зміни середовища функціонування.