

➤ 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. Сприйнятливність 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

Індивідуально-психологічні змінні	Структурні змінні	Контекстуальні змінні
<i>Характеристика персоналу</i>	Інноваційний потенціал	кількість винаходів, відкриттів
інформаційні контакти	<i>Організаційна структура</i>	форми державного регулювання бізнесу
обізнаність і мотивованість до нововведень	централізація, децентралізація	фінансова, кредитна і податкова політика
професійний і освітній рівень	злагодженість координація	заходи щодо захисту вітчизняних товаровиробників
інноваційна культура	розвиток комунікаційних каналів	інші чинники
	міжорганізаційна кооперація й інтеграція	

**7.3. Взаємодія організації та нововведень.
Типізація підприємств залежно
від структури інноваційного циклу**

Кожне підприємство використовує інновації в своїй господарській діяльності, а отже відбувається взаємодія організацій та інновацій. Про результативність такої взаємодії свідчить рівень інноваційної активності підприємства. Під інноваційною активністю розуміють інтенсивність здійснення економічними суб'єктами діяльності з розроблення й залучення нових технологій і продуктів у господарський обіг. Для характеристики інноваційної активності організації у вітчизняній та зарубіжній практиці вживають такі показники, як витратні, часові, оновлюваності, структурні [1].

Витратні показники:

- 1) питомі витрати на НДДКР в обсягах продаж, які характеризують показник наукомісткості продукції підприємства;
- 2) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;
- 3) витрати на придбання інноваційних фірм;
- 4) наявність фондів на розвиток ініціативних розроблень.

Показники, що характеризують динаміку інноваційного процесу:

- 1) показник інноваційності ТАТ¹;
- 2) термін процесу розроблення нового продукту (технології);
- 3) термін підготовки виробництва нового продукту;
- 4) термін виробничого циклу нового продукту.

Показники оновлюваності:

- 1) кількість розробок або впроваджень нововведень-продуктів або нововведен-процесів;
- 2) показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, яка випускалася за 2, 3 або 5 років);
- 3) кількість нових технологій (технічних досягнень), які було придбано або продано;
- 4) обсяги інноваційної продукції на експорт;
- 5) обсяги нових послуг, які надає підприємство.

Структурні показники:

- 1) склад і кількість дослідницьких, експериментальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;
- 2) склад і кількість спільних підприємств, які використовують нові технології або створюють нову продукцію;
- 3) чисельність і кваліфікація персоналу, що здійснює НДДКР;
- 4) склад і кількість творчих ініціативних груп.

Світова практика демонструє приклади успішних компаній, які поширювали і впроваджували інновації різного типу, реалізуючи впродовж свого життєвого циклу різні види інновацій. Особливо важливим є їх досвід для вітчизняних організацій, інноваційна активність яких дедалі зменшується (Додаток 7.1). Між організацією та інноваціями існує тісний взаємозв'язок і залежність.

На рис. 7.1 показано модель процесу поширення (адаптації) нововведення в організації.

Завдяки цій моделі можна систематизувати, як впливають на процес поширення нововведень:

- характеристики організації, що потенційно їх може впроваджувати;
- характеристики самого нововведення;
- структурні та ринкові чинники тих галузей, що розробляють і пропонують інновації (наприклад, хімічна, фармацевтична промисловість тощо);

¹ Від американського «turn — around time» (встигай повертатися) — це проміжок часу з моменту усвідомлення попиту на новий продукт до моменту його надходження сподивачам у достатній кількості.

- структурні та комунікаційні чинники галузей, що споживають нововведення (наприклад, будівництво, медичне обслуговування тощо).

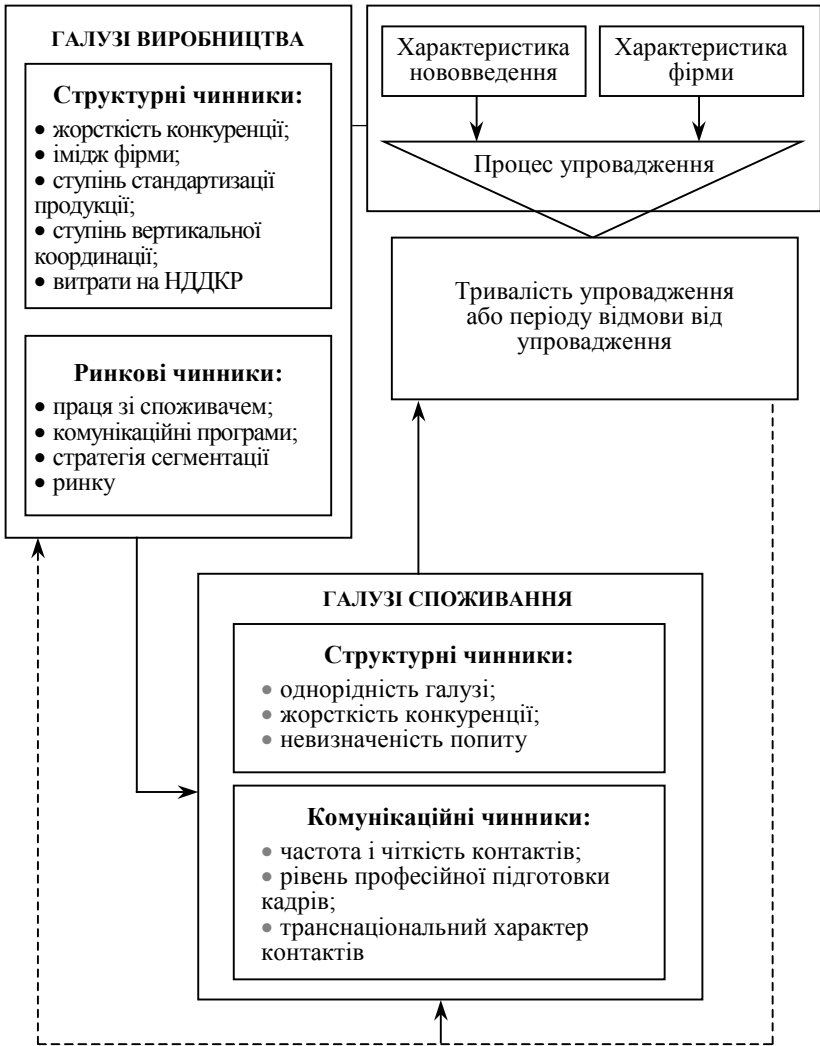


Рис. 7.1. Модель процесу поширення (адаптації) нововведення в організаціях*

* Новая технология и организационные структуры: Сокр. пер. с англ. / Под ред. И. Пиннингса, А. Бьюнтандама. — М.: Экономика, 1990.

Характеристика фірми (організації)

Масштаб (розмір організації): З одного боку, збільшення розмірів організації супроводжується збільшенням резервів, масштабів обігів компанії, обсягів фінансових ресурсів, кадрового складу, сприяє впровадженню інновацій, але, з іншого — це збільшення централізації, взаємозалежності підрозділів, жорсткості зв'язків та інерційності організації може викликати опір.

Технологія виробництва суттєво впливає на впровадження нововведень. Нову технологію легше впроваджувати на підприємствах, коли продукція виготовляється партіями.

Стратегія — вирішальний чинник впливу. Велике значення має те, чи є модернізація виробництва обов'язковою запланованою подією і наскільки рішуче налаштовані цю програму реалізувати. Практика свідчить, що здебільшого організації впроваджують інновації, пов'язані з наявними технологіями (поліпшувальні), а радикальні, принципово нові технології впроваджують у разі різких змін у зовнішньому середовищі або у стані кризи.

Культура — сукупність переконань та цінностей, що їх поділяють члени організації. Ці цінності формуються спонтанно із плином часу або під впливом керівництва організації. Формування в колективі підприємницьких цінностей є дуже важливим чинником забезпечення ефективного перебігу інноваційних процесів, особливо коли відбувається суттєва перебудова роботи організації унаслідок реалізації радикальних інновацій на підприємстві.

Структура організації також впливає на поширення інновацій. Вплив цього чинника, з одного боку, пов'язаний з розміром організації, а з іншого — з характеристиками самої структури: централізація, диференціація, формалізація тощо, у зв'язку з чим виокремлюють механістичну та органічну структури. Наприклад, механістичній структурі притаманний низький рівень мінливості, але така структура більшою мірою схильна до змін радикального характеру, оскільки більше наражається на кризи, а також припускає авторитарний стиль управління.

Вважається, що найкращий шлях адаптації структури до нововведень — це створення для їх упровадження самостійних підрозділів або окремих організацій, якщо, звісно, це відповідає специфіці й масштабу нововведення.

Як елемент структури можна розглядати *кадровий склад і наявність спеціалістів*, які знаються на нововведенні. Такі спеціалісти включені як до внутрішньої («локальної») системи органі-

зації, так і до зовнішньої («космополітичної») системи, вможливаючи як приплив нових ідей в організацію, так і адаптацію їх у процеси функціонування фірми.

Характеристика нововведення

Важливі характеристики: можливість поетапного упровадження, або цілісність нововведення, тобто необхідність впровадження цілком і одразу, новизна, витрати та потенційний ризик (взаємопов'язані).

Поетапне впровадження зменшує фінансові та часові витрати, а також ускладнення при адаптації структури й персоналу організації. Разом із тим, *цілісність* впровадження нововведення може забезпечити більшу окупність інвестицій або підвищення продуктивності, маневреність у реалізації планів виробництва та розширення номенклатури продукції.

Залежно від властивостей нововведення, а також зазначених характеристик організації перше буде як об'єктивно, так і суб'єктивно відповідати певній мірі радикальності для організації. Чим більшою мірою структура та процеси в організації відповідають нововведенню, чим більше персонал обізнаний та позитивно налаштований щодо інновації, тим швидше та ефективніше відбудеться процес адаптації нововведення в організації.

На процес поширення (дифузії) та адаптації нововведень впливають як виробничі характеристики галузі, що створює новації, так і рекламні заходи фірм-виробників на ринку.

Вплив чинників галузей виробництва (пропозиції) інновацій

Структурні чинники

Конкурентна боротьба. Жорстка конкурентна боротьба найчастіше спостерігається за наявності достатньої кількості виробників, які своєю чергою, мають характеризуватися високими показниками концентрації та гнучкості виробництва, а також відповідною структурою витрат і ціновою політикою, спрямованими на збільшення кількості та доступності своїх новацій на ринку.

Імідж фірми. Чим вище репутація постачальника новації, тим швидше здійснюватиметься процес поширення її продукції. Репутація фірми-виробника особливо важлива саме для новацій, оскільки за умов об'єктивної відсутності інформації й досвіду стосовно щойно створеної продукції, довіра до виробника може

стати вирішальним чинником при прийнятті рішення щодо придбання.

Стандартизація. Особливе значення відіграє для наукоємної продукції. Споживач погодиться придбати новий продукт лише за умови відповідності необхідних йому стандартам (якості, технічних характеристик). Особливо важливо, якщо інновація має вписатися в наявні технології.

Вертикальна координація. Якщо постачальники та споживачі, наприклад запчастин або напівфабрикатів, мають значну вертикальну залежність, можлива вертикальна координація через наявність спільних директорів в обох компаніях, що сприяє більш вільному обміну інформацією та швидшому впровадженню інновацій.

Витрати на НДДКР. Збільшення витрат на НДДКР пришвидшує появу більшої кількості нововведень та сприяє прискоренню їх впровадженню у виробництво.

Ринкові чинники

Чим більше рекламних заходів, рекламних продажів, чим ефективніше заходи з просування продукції на ринок, тим швидше відбувається процес поширення інновацій.

Праця зі споживачами. Участь клієнтів у розробленні нової техніки полегшує її подальший збут за рахунок попереднього ознайомлення споживачів з новаціями.

Комунікаційні програми. З метою прискорення поширення новацій можуть здійснюватися такі комунікаційні програми: торгові покази, семінари, організація виставкових центрів, рекламний розпродаж продукції тощо.

Стратегія сегментації ринку. Фірми-виробники вдаються до значних цільових витрат на здійснення рекламних та інших заходів із сегментації ринку, що, своєю чергою, впливає на функціонування фірм-користувачів нововведень цих ринкових ніш.

Висновки. Вплив чинників галузей пропозиції новацій:

1. Чим жорстокіше конкуренція серед фірм-виробників, тим швидшими темпами та ширшими межами буде проходити процес поширення інновацій.

2. Чим вище репутація виробника, тим швидше розпочнеться процес поширення нововведень.

3. Чим вищим є рівень стандартизації нових виробів, тим швидшим буде процес поширення.

4. Чим вищим є ступінь вертикальної координації між постачальником і споживачем, тим швидшим буде поширення.

5. Чим вищою є частка нової техніки у витратах на НДДКР, тим скоріше та ширше буде відбуватиметься процес поширення інновацій.

6. Маркетинг справляє вплив на характеристики нового виробу.

7. Чим вищі витрати на рекламне спілкування з клієнтами, тим швидше та ширше буде відбуватиметься процес поширення інновацій.

8. Особливості організації виробничих процесів фірм-споживачів формуються під впливом цілеспрямованих заходів з маркетингу фірм-виробників.

Вплив чинників галузей споживання інновацій

Галузь промисловості, до якої належить фірма-споживач, через структурні та комунікаційні чинники впливає на сприйнятливість цієї фірми до нововведення.

Структурні:

Однорідність галузі. Максимальна швидкість поширення за середньої однорідності галузі. Якщо галузь високооднорідна, її інформаційний потенціал та можливості здобуття знань про нову техніку обмежені (всі організації характеризуються близьким рівнем науки та виробництва). Якщо галузь неоднорідна, зв'язки обмежені через відсутність спільних точок дотику.

Жорсткість конкуренції. Помірна конкуренція сприяє прискоренню процесу впровадження нововведень. Посилення конкурентної боротьби зменшує фінансові ресурси галузі, що уповільнює процес впровадження. Зменшення конкуренції не створює стимулів для впровадження.

Невизначеність попиту. Зміни економічного оточення, і як наслідок, потреб клієнтів або навіть виникнення технологічного розриву, а також нечіткі прогнози створюють передумови невизначеності попиту. Для обережних компаній це є умовами стримання інноваційної активності, але для фірм з активною конкурентною позицією така ситуація спонукає до збільшення інновацій заради забезпечення лідерства, особливо якщо інновації пов'язані із встановленням цінних бар'єрів входу на ринок та заповненням прогалів у ринковому попиті.

Комунікаційні:

Частота і чіткість контактів. Відкритість галузі (або частота контактів фірм-конкурентів) характеризується кількістю торгово-промислових асоціацій, їх чисельністю, кількістю виступів у

пресі, обсягом інформації у річних звітах. Частота та чіткість контактів позитивно впливає на темпи поширення нової техніки.

Рівень професійної підготовки кадрів. Нововведення частіше впроваджуються в тих фірмах, де є високопрофесійні спеціалісти, переконані, що нововведення необхідні їм для повсякденної роботи.

Транснаціональний рівень галузі. Ідеться про рівень продажу на експорт, вихід галузі на велику кількість ринків, наявність великого відсотка зайнятих з інших галузей тощо. Транснаціональність галузі збільшує доступ до нової інформації й прискорює поширення нововведень.

Висновки. Вплив чинників галузі споживання

1. Максимальна швидкість поширення нововведень досягається за середнього рівня однорідності галузі.

2. Максимальна швидкість поширення нововведень досягається за середньої жорсткості конкурентної боротьби.

3. Невизначеність попиту позитивно впливає на сприйняття нововведень за винятком галузей зі слабкою конкуренцією.

4. Частота і чіткість контактів збільшують швидкість та масштаб поширення нововведень.

5. Чим вищим є рівень професійної підготовки спеціалістів галузі, тим вищою буде швидкість поширення нововведень.

6. Чим вищою є транснаціональність галузі, тим швидше здійснюється поширення інновацій.

Таким чином, виходячи із викладеного можна зробити такі **загальні висновки**:

— розроблення нововведень, що базуються на використанні стандартних схем та операційних систем, значно збільшує сприйнятливність фірм-користувачів;

— встановлення вертикальних зв'язків з клієнтами стимулює потік інформації про нову продукцію та прискорює поширення нововведень;

— контакти з професійними спеціалістами фірм-клієнтів прискорює поширення нововведень;

— велике значення відіграє потік інформації про потреби клієнтів;

— вирішальне значення має і програма маркетингу, що допомагає впроваджувати товари на ринок, обирати необхідний сегмент ринку з метою пошуку необхідної групи клієнтів та збільшувати сприйнятливність потенційних клієнтів до нововведень через здійснення комунікаційних програм з рекламних заходів.

З розгляду зазначеної моделі випливає, що між нововведеннями й організаціями завжди існують певні зв'язки, особливість

яких впливає на процес упровадження і поширення нововведень. Джон Р. Кімберлі розрізняє п'ять типів таких відносин [17]:

- організація — користувач інноваціями;
- організація — розробник інновацій;
- організація — користувач і одночасно розробник нововведень;
- організація — носій нововведень;
- організація — нововведення.

Характеристику таких типів відносин і відповідно типів підприємств наведено нижче.

1. Організація — користувач інновації. У цьому випадку розглядаються організації, які не створюють, а лише впроваджують інновації. Такий погляд дозволяє зробити наголос на сприйнятливості одних організацій відносно інших при впровадженні конкретного нововведення, або пояснити характер поширення конкретного нововведення серед організацій — потенційних користувачів. Завданням інноваційного менеджменту є посилення сприйнятливості конкретних організацій до певного нововведення («потенціал засвоєння») або прискорення процесу поширення нововведення серед потенційних споживачів.

2. Організація — розробник нововведення. У даному разі розглядаються організації, які лише створюють новації. Наголос робиться на відмінностях у визначених організаціях або їх підрозділах кількості, форм та якості нововведень. Завданням інноваційного менеджменту є підвищення творчої активності персоналу, удосконалення управління дослідженнями та розробками, створенням нової продукції.

3. Організація — розробник і користувач нововведення. Не кожна організація володіє як здатністю, так і ресурсами для власного створення необхідних їй інновацій, але якщо така ситуація має місце, то організація виступає одночасно і як розробник, і як користувач нововведення. Цей особливий тип взаємин ще має назву «внутрішнього нововведення». Завданнями інноваційного менеджменту є поєднання завдань для попередніх типів організацій.

4. Організація — носій нововведення. В цьому разі організація виступає як джерело або споживач нововведення, або одразу у двох зазначених іпостасях. Але іноді для реалізації нововведення необхідна допомога або участь інших організаційних форм, взаємозв'язки яких із нововведенням не такі безпосередні, хоча й не менш важливі. Вони не розробляють і не споживають нововведень, а лише допомагають їх здійсненню. Такі організації залучаються до інноваційного процесу як носії (реалізатори) нововведення. Такі організаційні форми можуть бути як новими, так і вже наявними.

Завданням інноваційного менеджменту є створення або залучення ефективних організаційних форм.

5. Організація — нововведення. У разі потреби для розв'язання проблеми створення нової організаційної форми така організаційна форма сама стає нововведенням.

Наприклад, створення нових форм освітніх центрів (із новими завданнями та функціями), створення нової організаційної форми поєднання компаній і організацій (свого часу ТНК, концерн, консорціум тощо).

Ця організація відрізняється від попереднього типу тим, що вона *завжди* є новою організаційною формою, а також є цілеспрямовано створеною інновацією, тобто виступає самоціллю інноваційного процесу, а не засобом його реалізації. Завданням інноваційного менеджменту є аналіз мети створення нових організаційних форм.

Існують і інші підходи до класифікації взаємозв'язку нововведення й організації.

Зокрема, залежно від масштабів виробництва, характеру продукції, традиційних форм організації науково-технічної діяльності в даній галузі й інших чинників підприємства можуть здійснювати повний цикл НДДКР: фундаментальні дослідження (теоретичні та пошукові), прикладні НДР, ДКР, експериментальні або брати участь у наукових дослідженнях через фінансування зовнішніх наукових організацій, як це показано на рис. 7.2.

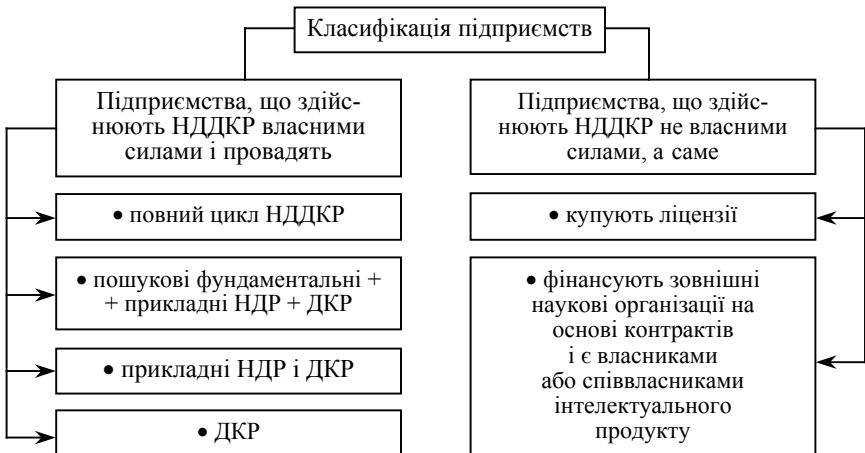


Рис. 7.2. Класифікація організацій залежно від особливостей перебігу інноваційного процесу на підприємстві [17, с. 233]

Зазначені роботи можуть бути виконані як силами організації, так і зовнішніми науковими центрами, причому організація (фірма) може бути власником чи співвласником інтелектуального продукту або не бути ним.

Класифікацію інноваційних організацій (ІО) відповідно до профілю діяльності, рівня спеціалізації, стадій життєвого циклу інновацій та інших класифікаційних ознак наведено Р. А. Фатхутдіновим [36]. Запропонована класифікація передбачає кодування організацій з метою автоматизації інформаційного пошуку та інш. (таблиця 7.11 в Додатку 7.2).

Працюючи на конкурентному ринку та здійснюючи інноваційну діяльність підприємство має чітко усвідомлювати свій тип конкурентної поведінки, оцінювати відповідність власних науково-технічних, виробничих, кадрових та організаційних ресурсів ринковим потребам та можливості зміни для досягнення такого балансу. При класифікації компаній та відповідних конкурентних стратегій виокремлюють чотири види стратегічної поведінки:

1. Віолентна, яка характерна для великих компаній із масовим виробництвом, зорієнтованих на масовий ринок з власною або придбаною новою продукцією, конкурентних переваг вони досягають за рахунок серійності виробництва та ефекту масштабу виробництва.

2. Патієнтна, що характеризується пристосуванням до вузького сегмента ринку шляхом спеціалізованого випуску нової чи модернізованої продукції з унікальними характеристиками.

3. Експлерентна, що характеризується виходом на ринок з принципово новим продуктом і захопленням частини ринку.

4. Комутантна, характеризується пристосуванням до умов попиту місцевого ринку, заповнюючи ринкові ніші вільні від віолентів і пацієнтів; освоєнням нових видів послуг у зв'язку з появою нових продуктів і технологій, імітації новинок та просування їх до максимально можливої верстви споживачів [11].

Виходячи з наведених видів конкурентної поведінки в інноваційному менеджменті можна вирізнити також чотири типи фірм, які мають певні відмінності у власній інноваційній політиці

Експлеренти — фірми, що спеціалізуються на створенні нових або радикальних перетворень старих сегментів ринку. Вони займаються просуванням нововведень на ринок.

Науково-технічні розробки мають пріоритетне значення. Фірми-експлеренти вступають у партнерські відносини з фірмами-віолентами, фірмами-патієнтами, фірмами-комутантами. Фірми-

експлеренти називають «піонерськими». Такі фірми працюють на етапі максимуму циклу винахідницької активності з самого початку виготовлення продукції. Вони, як правило, невеликі за розмірами. Головна проблема, яку мають розв'язувати ці фірми, — це проблема вибору обсягів виробництва, коли вже створено новий продукт. Експлеренти не можуть самостійно тиражувати нововведення, тому для розв'язання цієї проблеми експлеренти укладають альянс з великими фірмами. Зволікання з випуском значно підвищує ризик інноваційної діяльності через загрозу появи аналогів або копій. Об'єднання з потужними фірмами дає змогу домогтися вигідних умов і навіть збереження певної автономії при поглинанні й підпорядкуванні. Вибір бізнесового партнера залежить від специфіки споживача.

Патієнти — фірми, які створюють чи вдосконалюють інновації для потреб вузького сегмента ринку. Вони задовольняють потреби, сформовані під впливом моди, реклами тощо. Вони діють на етапах збільшення виготовлення продукції й одночасно на стадії падіння винахідницької активності. Проблеми цих фірм пов'язані з завоюванням ринків, що зумовлює високі вимоги щодо якості й обсягів виробництва. Виникає необхідність прийняття рішень щодо проведення або припинення розробок стосовно доцільності продажу та купівлі ліцензій. Фірми цього типу є прибутковими, але існує ймовірність прийняття хибного рішення, що може призвести до виникнення кризи. У цих фірмах доцільною є посада інноваційного менеджера на постійних засадах, посадові обов'язки якого передбачають виконання завдань зниження ризиків життєдіяльності, тобто забезпечення діяльності фірми і створення комфортних умов для співробітників.

Віоленти — фірми, які використовують переваги стандартизованого масового виробництва й орієнтуються на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, забезпечуючи прийнятний для більшості споживачів рівень її якості.

Ці фірми діють у сфері великого стандартного бізнесу, володіють великим капіталом і мають високий рівень технології. Віоленти здійснюють крупносерійне та масове виробництво продукції для широкого кола споживачів, зорієнтованих на «середні» якісні характеристики та середню ціну товару. Фірми-віоленти працюють в діапазоні максимуму випуску продукції. Науково-технічна політика таких фірм вимагає прийняття рішень з приводу термінів постановки продукції на виробництво (включно з придбанням ліцензій), про зняття продукції з виробництва, про можливість розширення виробництва та збільшення інвестицій,

про заміну технічного оснащення тощо. Ці фірми, як і пацієнти є прибутковими.

Комутанти — фірми, які використовують інновації, створені іншими та зорієнтовані на задоволення місцевих національних проблем. Найчастіше вони представлені малим та середнім бізнесом. Науково-технічна політика комутантів вимагає прийняття рішень щодо своєчасної постановки продукції на виробництво, рівня технологічної своєрідності виробів, які продукують віоленти, доцільності змін в них відповідно до специфічних вимог споживачів. Інноваційний менеджер фірми-комутанта має знатися на специфіці споживачів товару, ринковій ситуації й оперативно і якомога точніше передбачати можливі кризові ситуації. В додатку 7.2. наведено характеристики підприємств за типами стратегічної конкурентної інноваційної поведінки.

Для підвищення якості управлінських рішень та вибору стратегії, в тому числі інноваційної, важливо ідентифікувати власне підприємство (компанію, організацію). При цьому складають характеристику організації, її продукції, галузі, ринку та описують за допомогою морфологічної матриці ідентифікації, яка наведена в додатку 7.2.

Морфологічний опис порівнюють з характеристиками попередньої таблиці (додаток 7.2) та визначають відповідність одному з типів конкурентної інноваційної поведінки. Результатом ідентифікації підприємства стане якісна стратегія інноваційного розвитку організації.

Матриця «Витрати-споживча цінність» визначає місце для різних типів інноваторів [36]. Критеріями побудови матриці є витрати (вертикальна вісь) та споживча цінність товару тобто його якість (горизонтальна вісь) (рис. 7.3)



Рис. 7.3. Матриця «Витрати—споживча цінність» для визначення стратегії інноваторів

Як видно з матриці, найважчим є стан експлерентів, адже для виживання їм потрібно одночасно підвищувати якість продукції та зменшувати її собівартість. До того ж задля утримання своїх позицій у разі неможливості вдосконалення технологій чи організації виробництва такі фірми мають свідомо знижувати ціни на продукцію.

Комутанти і пацієнти при збереженні на сталому рівні витрат виробництва без зміни технології та організації виробництва мають працювати над підвищенням якості товарів шляхом впровадження інновацій.

Віоленти реалізують стратегію впровадження інновацій, які спрямовані на вдосконалення технології, організації виробництва і управління. Якщо фірми своєчасно не впровадили продуктивні чи технологічні інновації, то їм загрожує витіснення з конкурентного ринку (фірми-невдахи).

Розглянуті вище підходи до класифікації інноваційних підприємств за різними ознаками дають змогу обґрунтовано обирати шляхи розвитку та процеси формування і впровадження інновацій, підвищуючи сприйнятливість організації до нововведень.

7.4. Формування та управління інноваційним потенціалом організації

7.4.1. Сутність і структура інноваційного потенціалу підприємства

Здійснення інноваційної діяльності на підприємстві залежить від доступних для використання матеріально-сировинних, інтелектуальних, фінансових, інформаційних ресурсів, кваліфікації персоналу, здатності менеджменту спрямовувати зусилля організації на досягнення інноваційних цілей. Ресурси разом із можливістю їх використання формують загальний потенціал розвитку підприємства, кожна складова якого відповідає за розвиток окремої сфери діяльності. Таким є загальний погляд на підприємство як «ціле», яке складається із тісно пов'язаних між собою потенціалів. Так, у складі потенціалу підприємства можна виокремити інноваційний, фінансовий, маркетинговий, кадровий, інформаційний і логістичний потенціали (рис. 7.4).