

## Тема 4

### Управління інноваційним розвитком організації

#### План:

- 5.1. Концептуальні основи управління інноваційним розвитком на засадах маркетингу.
- 5.2. Інноваційна стратегія підприємства та особливості її формування.
- 5.3. Методи управління вибором інноваційних стратегій.

#### 5.1. Концептуальні основи управління інноваційним розвитком на засадах маркетингу

Управління інноваційним розвитком підприємства у сучасних умовах можливо лише де для цього є об'єктивні умови, як (рис. 4.1):

- наявність купівельно спроможного попиту – **ринковий потенціал**, що визначає можливості ринку сприйняти інновації певного типу і спрямованості, які може розробити і запропонувати на ринку конкретне підприємство;
- можливість втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, здатні задовольнити попит споживачів – **інноваційний потенціал** підприємства-інноватора;
- економічна можливість (доцільність) підприємства-інноватора розробити, виготовити й просувати інновації на ринку – **виробничо-збутовий потенціал**.



Рис. 4.1. Основні об'єктивні умови інноваційного розвитку підприємства.

Розробка нової продукції може йти як шляхом поліпшення тієї, що виготовляється, так і шляхом впровадження у виробництво нових (у тому числі принципово нових) товарів, обидва ці процеси мають відбуватися безперервно, залежно від маркетингових досліджень.

Але, як зазначає Микитюк П.П., «сьогодні, повноцінно і в повному обсязі проводити маркетингові дослідження багато вітчизняних підприємств практично не спроможні, враховуючи їхнє фінансове становище, недостатнє кадрове

забезпечення і високі вимоги до оперативності роботи. Крім того, спеціальні ринкові дослідження потребують багато часу, якого (у тому числі і з зазначених вище причин) у підприємств немає. Проводити тривалі і високовартісні маркетингові дослідження, які окупляться через тривалий період часу, підприємства не можуть».

На противагу такому підходу існує інший, орієнтований на споживача, який отримав визнання в зарубіжній практиці. Він передбачає оперативні мініопитування фактичних і потенційних споживачів; регулярну участь у виставках, конференціях, симпозіумах; аналіз періодичних видань, вивчення патентів, аналіз комп'ютерних банків даних, у тому числі через Інтернет; залучення до співпраці кваліфікованих фахівців (у тому числі споживачів), добре знайомих з предметом діяльності; аналіз діяльності інших товаровиробників і т. п. Такий підхід часто приносить не менший ефект, ніж традиційні, але він значно дешевший і оперативніший. Накопичена у процесі таких досліджень інформація може бути використана у подальших циклах аналізу, підвищуючи тим самим їхню оперативність і якість.

Таким чином, функціональна схема інноваційного процесу на засадах маркетингу, матиме наступний вигляд:

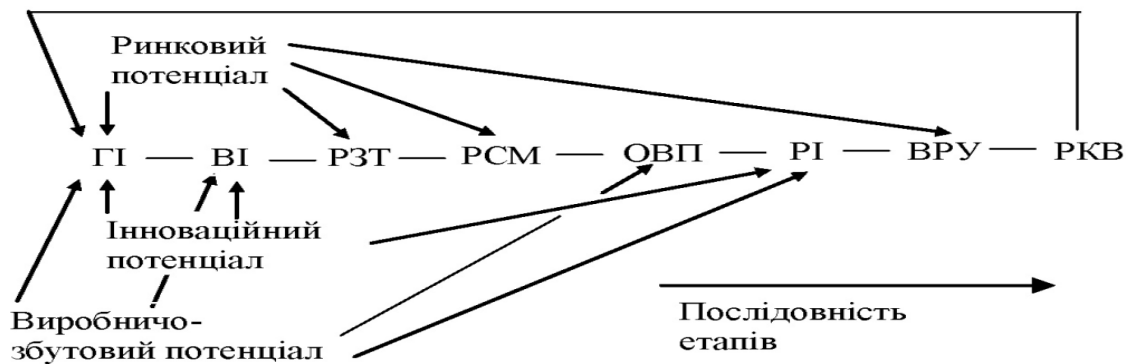


Рис. 4.2. Функціональна схема інноваційного процесу на засадах маркетингу

де ГІ - генерація ідей інновації; ВІ - добір ідей, прийнятних для даного підприємства; РЗТ - розробка задуму товару та його перевірка; РСМ - розробка стратегії маркетингу з просування інновації на ринок; ОВП - оцінка можливості досягнення підприємством показників, накреслених у стратегії маркетингу; РІ - розробка конструкторської й технологічної документації інновації, виготовлення дослідних зразків та їх випробування; ВРУ - випробування інновації в ринкових умовах; РКВ - розгортання комерційного виробництва інновації в обсягах, накреслених у маркетинговій програмі.

З огляду до вищезазначеного, генерації ідей створення (поліпшення) продукту мають передувати маркетингові дослідження та аналіз, що надасть можливість пошуку (формування) цільових ринків (їх сегментів чи ніш) для впровадження інновацій, де найбільшою мірою проявляться його порівняльні переваги в існуючих економічних умовах з урахуванням можливих перспектив їх розвитку.

1) Для аналізу та визначення можливості пошуку (формування) цільових ринків (їх сегментів чи ніш) для впровадження інновацій, зазвичай використовують:

- SWOT-аналіз – надає можливість виділити ті види діяльності й товари, для впровадження яких є як зовнішні, так і внутрішні можливості;

- GAP-аналіз – надає можливість виділити прогалини ринку, які можна заповнити новою продукцією;

- Стратегічна модель Портера – надає змогу виявити й оцінити конкурентні переваги конкретних підприємств чи видів діяльності (товарів) залежно від частки ринку;

- Матриця Бостонської консультативної групи – надає можливість оцінити ефективність виробництва й реалізації продукції та визначити варіанти подальшого розвитку;

- Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» – надає можливість виділення найбільш конкурентоспроможних видів діяльності та потенційних ринків, які доцільно розвивати;

- STP-аналіз (сегментація ринку) – надає можливість вибрати цільові ринки;

2) Для генерації ідей інновацій використовують наступні методи:

- метод «Мізкової атаки» - генерування групою осіб ідей щодо вирішення поставленої проблеми (при забороні на критику ідей) з наступною їхньою оцінкою;

- методи синектики – орієнтація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців (за допомогою різного роду аналогій) на дослідження і вирішення поставленої проблеми;

- метод ліквідація ситуацій «глухого кута» - пошук нових напрямів рішень, якщо традиційні не дали результатів;

- метод морфологічних карт – розширення області пошуку рішення поставленої проблеми;

3) Відбір ідей може бути виконано на основі:

- оцінки відповідності ідей інновацій вимогам, що були визнані адекватними в аналогічних ситуаціях;

- оцінки відповідності ідей інновацій заздалегідь обговореним вимогам;

- порівняння ідей інновацій за встановленим переліком критеріїв та їхніх показників і вибору оптимальних.

Оцінки виконуються найчастіше експертним методом, оскільки на даному етапі дуже великий вплив елементів невизначеності через неточну, неповну й суперечливу інформацію, що характеризує можливу інновацію, процеси її розробки і просування на ринку;

4) Розробка задуму товару та його перевірка виконується проведенням опитувань (анкетування) споживачів і аналізу отриманих результатів на трьох рівнях:

- товар за задумом (основна вигода для споживачів і виробників нового товару);

- товар у реальному виконанні (назва, очікувані техніко-економічні характеристики, дизайн, упаковка тощо);

– товар з підкріпленням (перед- і післяпродажний сервіс, стимулювання споживачів, гарантії тощо);

5) Розробка маркетингової стратегії просування інновації на ринок передбачає проведення серйозних ринкових досліджень і завершується розробкою стратегії маркетингу з просування інновації на ринок. Основним інструментом такого аналізу є сегментація ринку;

6) Оцінка можливості й економічної доцільності досягнення підприємством цілей, намічених у маркетинговій програмі виконується за такими критеріями:

– інтелектуальна і науково-технічна можливість втілення інновації в новому продукті, що відповідає потребам і попиту споживачів;

– виробнича можливість доведення ідеї інновації до комерційного продукту;

– маркетингові можливості просування інновації;

– ресурсна забезпеченість інноваційного проекту;

– джерела інвестицій;

– ступінь ризику і можливість запобігання йому;

– обсяг витрат для розробки, виготовлення і просування інновації на ринку;

– прибутковість;

7) Вихідною інформацією для розробки інновації (нової продукції) є технічне завдання (ТЗ), або офіційна угода, заявка, протокол тощо.

Проектна документація, що розробляється на їхній основі, складається з:

– технічної пропозиції;

– ескізного проекту;

– технічного проекту;

– робочого проекту, який містить: конструкторську документацію, технологічну документацію, експлуатаційну документацію, ремонтну документацію;

8) Випробування інновації в ринкових умовах проводять методом пробного маркетингу з метою моделювання на окремих ділянках ринку процесів виведення й просування товару на ринок, отримання результатів, які згодом будуть використані в масштабах усього цільового ринку;

9) В ході розгортання комерційного виробництва інновації в обсягах, намічених у маркетинговій програмі, варто постійно контролювати наявні ринкові можливості й загрози, появу нових і трансформацію одних в інші (перехід можливостей у загрози і навпаки).

Необхідно контролювати сильні й слабкі сторони діяльності підприємства-інноватора, а також ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім.

#### **4.2. Інноваційна стратегія підприємства та особливості її формування**

**Інноваційна стратегія розвитку підприємства** – це комплекс цілей і установок, правил прийняття рішень і способів переводу підприємства (фірми) зі старого (існуючого) положення в новий (цільовий) стан на основі впровадження інновацій - технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних - і позиціонування підприємства на конкурентних ринках товарів і послуг.

Основні риси сучасних підходів до планування:

- підприємства мають постійно модифікувати свої конкурентні переваги;
- слід відходити від логічно-раціональних тривіальних рішень;
- стратегія мусить бути короткотерміноюю.

Інноваційну стратегію розвитку підприємства слід розглядати на кількох рівнях планування і управління (рис. 4.3). Для її розробки застосовують викладені у п. 5.1 методи та підходи. Так, на корпоративному рівні управління доцільно використовувати, в основному, SWOT-аналіз; на бізнес рівні – GAP-аналіз, стратегічну модель Портера, матрицю Бостонської консультативної групи, матрицю «Мак-Кінсі — Дженерал Електрик»; на товарному рівні - в основному STP-аналіз (рис. 4.3).

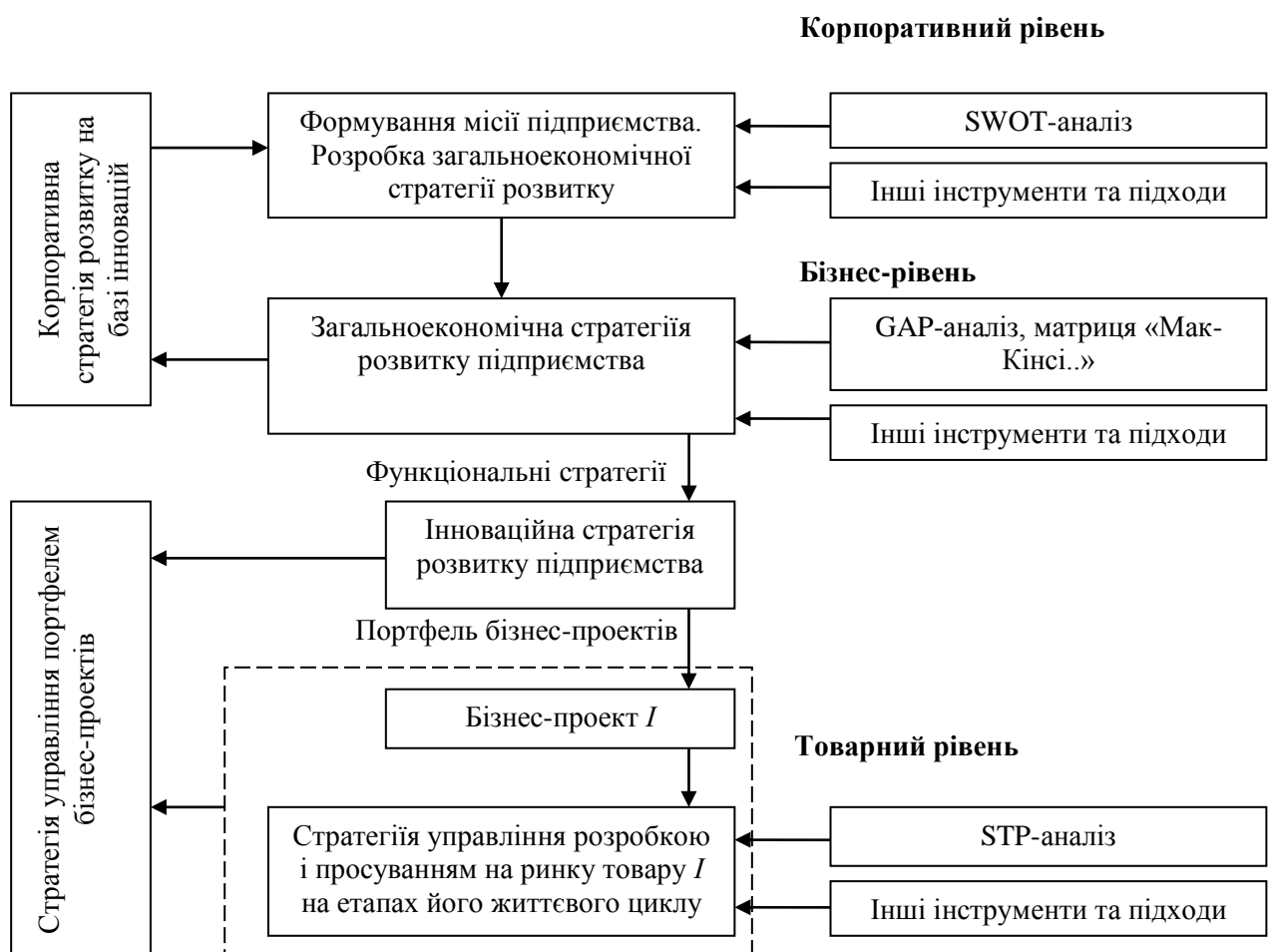


Рис. 4.3. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом на підприємстві

Таким чином, дотримання концепції маркетингу як філософії ринкової діяльності підприємства, застосування його інструментарію, особливо

інструментарію маркетингу інновацій, надає можливість привести у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем: сформулювати стратегічне бачення місця й ролі підприємства на ринку, розробити варіанти адаптивної стратегії розвитку, здійснювати моніторинг розвитку ситуації на ринку і конкурентних переваг та вносити відповідні корективи у функціональні стратегії, а через них – і в загальноекономічну.

Підприємство, яке обирає інноваційний шлях розвитку, мусить мати певний потенціал, достатній для його реалізації. За критерії оцінки інноваційного потенціалу можна взяти наступні:

- енергійне, гнучке керівництво, здатне йти на ризик;
- прогресивна організаційна структура управління, зорієнтована на роботу в ринкових умовах;
- висока репутація підприємства та його продукції у споживачів і ділових партнерів;
- наявність та доступ до інформації про тенденції змін потреб і попиту споживачів, останніх досягнень науки і техніки уміння виявляти й прогнозувати приховані (майбутні) потреби і попит;
- добре знання можливостей і потенціалу конкурентів;
- наявність досвіду розробки інновацій та їх просування на ринку, у т. ч. досвіду формування збутової мережі;
- наявність патентів на технічні рішення і технології в обраній галузі діяльності;
- кадровий потенціал (науковий, інженерний і робітничий);
- конкурентоздатні технології і прогресивне устаткування;
- висока якість продукції і висока культура виробництва;
- резерви виробничих площ і потужностей тощо.

**Інноваційний потенціал підприємства** – це комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатності до їхньої реалізації, що визначає його спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науково-дослідницьку, економічну тощо) приводити внутрішні можливості розвитку у відповідність до зовнішніх на основі постійного пошуку, використання й розвитку нових сфер і способів ефективною реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей.

### **4.3. Методи управління вибором інноваційних стратегій**

Методами, що застосовують для визначення можливих шляхів приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку на основі інновацій зовнішнім, тобто для вибору стратегічних напрямів інноваційного розвитку (інноваційних стратегій) підприємства, є:

- **SWOT-аналіз** - процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою

дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент, він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

SWOT-аналіз	Сильні сторони										Слабкі сторони									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Можливості	Використати можливості & Розширювати сильні сторони										Використати можливості & Зменшувати слабкі сторони									
Загрози	Використати сильні сторони & Зменшувати загрози										Зменшувати слабкі сторони & Уникати загрози									

Рис. 4.4. Матриця SWOT-аналізу

– **GAP-аналіз** надає можливість, на основі дослідження фактичних та потенційних потоків прибутку від виробництва та реалізації різних видів продукції, виділити прогалини ринку, які можна заповнити новою продукцією. Метод аналізу первинної інформації, вивчає стратегічне розходження між бажаним – чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку – і реальним – чого фактично може досягти підприємство, не змінюючи свою нинішню політику.

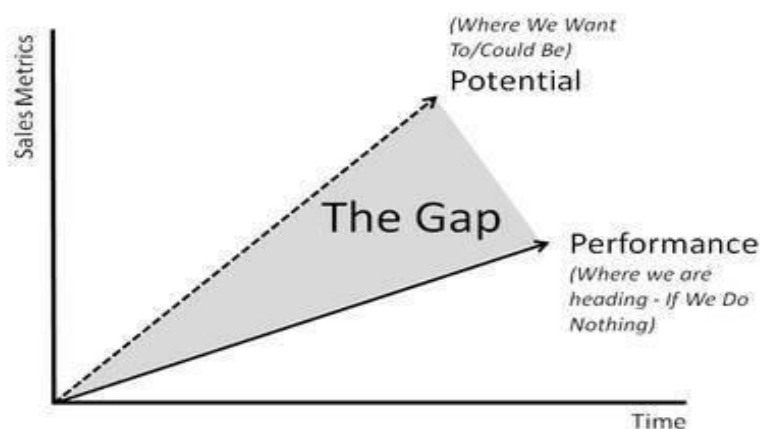


Рис. 4.5. Графік GAP-аналізу

– **Стратегічна модель Портера** ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.



Рис. 4.6. Графік моделі Портера

– **Матриця Бостонської консультативної групи** – один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку (продукту, послуги), рис. 4.7:



Рис. 4.7. Графік матриці БКГ

«Зірки» – високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

«Дійні корови» («Грошові мішки») – висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток.



Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж») – темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися.

«Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання») – низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше – позбавитися.

– Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» або "матриця привабливості ринку", ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Кожен продукт, бренд або послуга відображається в матриці на основі своєї привабливості ринку і конкурентоспроможності (рис. 4.8).

		РИНКОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ		
		Значна	Середня	Незначна
СИЛА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ	10 Значна	<b>Інвестиції та зростання</b>	<b>Вибіркове зростання</b>	<b>Вибірковість</b>
		Зростати, здобувати домінуючі позиції, максимізувати інвестиції	Виявити, де відбувається зростання сегментів, і активно вкладати капітал. Підтримувати усі інші напрямки	Зберегти загальне становище, шукати можливості руху грошей, підтримувати
	6,66 Середня	<b>Вибіркове зростання</b>	<b>Вибірковість</b>	<b>Жнива</b>
		Опирайтесь на сильні сторони, підкріплювати вразливі ділянки, змагатися з конкурентами за лідерство	Виявити, де відбувається зростання сегментів, і відповідно спеціалізуватися, вибірково вкладати капітал туди, де низький ризик і висока рентабельність	Скоротити асортимент, звести до мінімуму капіталовкладення, зайняти позицію для відходу
	3,33 Незначна	<b>Вибірковість</b>	<b>Жнива</b>	<b>Елімінація</b>
		Спеціалізуватися на обмежених сторонах, шукати способи подолання слабких сторін, пошук можливостей співробітництва	Спеціалізуватися, шукати ніші, розглядати питання про продаж частини бізнесу	Знизити постійні витрати та запобігати капіталовкладенням, продати частину бізнесу, якщо це ще можливо зробити
0				

Рис. 4.8. Графік матриці «Мак-Кінсі – Дженерал електрик»

– **STP-аналіз (сегментація ринку)**. Є одним із основних методів і водночас інструментів аналізу споживацького ринку. Його метою є визначення цільового ринку (цільових сегментів) як такого, на якому конкретне підприємство зможе повною мірою виявити свої порівняльні переваги й нівелювати відносні недоліки.

За кількістю факторів сегментації, що одночасно беруться до уваги, сегментацію поділяють на одинарну, подвійну і множинну.

Принципову схему сегментації ринку показано на рис 4.9. Відповідно до схеми, на першому етапі виконують оцінку можливостей підприємства і визначають сегмент ринку на якому воно може працювати, тобто які товари і з якими характеристиками, з числа тих, що реалізуються на ринку, воно може виробляти. На наступному етапі визначають, які з цих товарів (реальних чи тих, що підприємство у принципі може виготовляти) користуються попитом у споживачів, і, нарешті, — уточнюються розміри й межі сегмента. Далі аналізують, чи пересікається виділений сегмент з сегментами основних конкурентів. Якщо так, то визначають ступень важливості цих ділянок для конкурентів і оцінюють шанси на успіх у конкуренції. Після чого вносять корективи й окреслюють межі цільового сегмента ринку (показано затіненням). На рис. 4.9. показано, що аналізоване підприємство має переваги перед конкурентом А, але програє конкуренту Б.

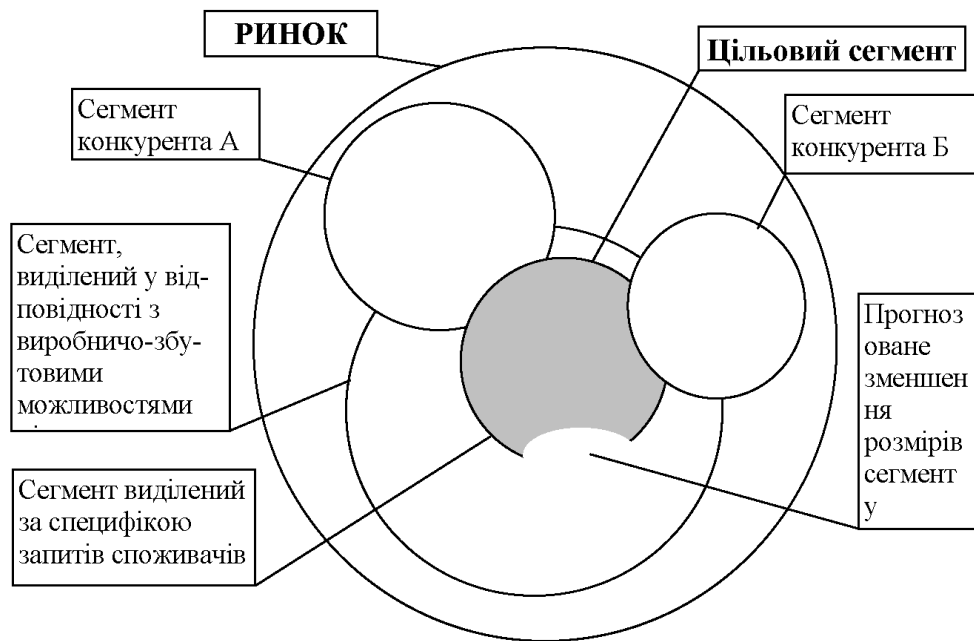


Рис. 4.9. Схема сегментації ринку

### Контрольні питання

1. Назвіть основні об'єктивні умови інноваційного розвитку підприємства.
2. Дайте визначення поняттю інноваційна стратегія розвитку підприємства.
3. Назвіть та дайте характеристику методів маркетингових досліджень, що використовуються для аналізу та визначення можливості пошуку (формування) цільових ринків (їх сегментів чи ніш) для впровадження інновацій.
4. Назвіть та дайте характеристику методів генерації ідей інновацій.

5. Назвіть та дайте коротку характеристику методам для вибору стратегічних напрямів інноваційного розвитку (інноваційних стратегій) підприємства.