

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ



ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекцій

Запоріжжя - 2023

УДК 338.21(075.8)

I-66

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Протокол № 6 від 26 січня 2023 року

Схвалено методичною комісією факультету економіки та бізнесу зі спеціальності
073 «Менеджмент» для здобувачів ступеня вищої освіти «бакалавр».
Протокол № 7 від 24 березня 2023 року

Розробник: професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного
д.е.н., доцент Вікторія Нехай

Рецензент: професор кафедри економіки і бізнесу Таврійського державного
агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного д.е.н.,
доцент Ірина Колокольчикова

Інноваційний менеджмент : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти
«бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / розроб. В. В.
Нехай. Запоріжжя, 2023. 150 с.

© Вікторія Нехай
© ТДАТУ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ОСНОВНА ЧАСТИНА	
Тема 1. Предмет і сутність інноваційного менеджменту	6
Питання для самоконтролю	10
Тема 2. Основні етапи інноваційного процесу та їх характеристика	11
Питання для самоконтролю	18
Тема 3. Управління інноваційним розвитком організації	19
Питання для самоконтролю	39
Тема 4. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку	40
Питання для самоконтролю	55
Тема 5. Організація інноваційної діяльності на підприємстві	56
Питання для самоконтролю	86
Тема 6. Управління товарним асортиментом. Новий товар.	88
Питання для самоконтролю	96
Тема 7. Інноваційний розвиток підприємств.	96
Питання для самоконтролю	109
Тема 8. Планування нового продукту.	109
Питання для самоконтролю	119
Тема 9. Оцінка ринкових можливостей інновацій	119
Питання для самоконтролю	130
Тема 10. Фірмовий стиль нового товару	131
Питання для самоконтролю	136
Тема 11. Оцінка ефективності товарної інноваційної політики	136
Питання для самоконтролю	147
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	148

ВСТУП

Курс «Інноваційний менеджмент» вміщує теоретико-методичні положення та інструментарій управління інноваційною діяльністю та формуванням інноваційної політики як складової процесів, що відбивають різні аспекти розвитку підприємства за ринкової економіки.

Метою вивчення дисципліни є формування у студентів знань та навичок втілення в управлінську діяльність інноваційного менеджменту.

Завданнями вивчення дисципліни визначено:

- сформувані у студентів стійкі знання з теорії інноваційного менеджменту, створення товарних інновацій;
- оволодіння засобами сучасного менеджменту нововведень;
- зорієнтувати студентів на пошук найкращих умов здійснення товарної інноваційної політики;
- допомогти студентам оволодіти вмінням та навичками самостійного визначення та застосування методів раціональної організації інноваційного менеджменту у процесі управління підприємством.

У результаті вивчення дисципліни студент набуває такі *знання*: зміст та складові інноваційного менеджменту підприємства, ринкові характеристики нового товару, класифікаційні ознаки товарів та види нових товарів, основні принципи творчої діяльності в процесі інноваційного менеджменту та сучасні методи і засоби вирішення інноваційних задач, принципи оцінки ефективності товарної інноваційної політики.

У результаті вивчення дисципліни студент набуває такі *вміння*: застосовувати методи інноваційного менеджменту у діяльності сучасного суб'єкта господарювання, гнучко адаптуватися до змін маркетингового середовища та застосовувати наукові підходи та методи для формування креативних інноваційних рішень, розв'язувати складні маркетингові проблеми і вирішувати задачі впровадження товарних інновацій.

Після успішного проходження курсу здобувач вищої освіти володітиме наступними компетентностями: здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук, а саме:

- 1) Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
- 2) Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях
- 3) Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
- 4) Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- 5) Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- 6) Здатність визначати та описувати характеристики організації.
- 7) Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
- 8) Здатність визначати перспективи розвитку організації.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

❖ Тема 1. Предмет і сутність інноваційного менеджменту

1.1. Нововведення як результат складних взаємодій

1.2. Сутність, функції інновації і ключові поняття інноваційного менеджменту

Джерела:

1. Товарна інноваційна політика: Підручник / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. — К.: КНЕУ, 2002. — 266 с.
2. Чухрай, Н. І. Маркетинг інновацій: підручник / Н. І. Чухрай. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 256 с.
3. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О.К. Інноваційний менеджмент: Підручник. 2002. Київ: КНЕУ, 266 с.
4. Нехай В.В. Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування: теорія та практика: монографія. Мелітополь : вид-во МДПУ ім. Б.Хмельницького, 2016. 337 с.

1.1. Нововведення як результат складних взаємодій

Інноваційний менеджмент - управлінська діяльність, орієнтована на одержання у виробництві нової позитивної якості різної властивості (продуктового, технологічного, інформаційного, організаційного, властиво управлінського та ін.) в результаті розробки й реалізації неординарних управлінських рішень.

Основне завдання інноваційного менеджменту - керування інноваційними процесами на будь-якому рівні за допомогою їх якісної й кількісної зміни в результаті застосування адекватних методів організації та керування, що забезпечують єдність науки, техніки, виробництва й споживання, тобто задоволення суспільних потреб в інноваційному продукті.

Крім цього одним з найважливіших завдань інноваційного менеджменту є формування середовища, яке б відтворювало й здійснювало цілеспрямований пошук, підготовку й реалізацію нововведень, що забезпечують конкурентоздатність організації.

Нововведення являє собою заміну старого об'єкта (явища) новим. Нововведення - це перманентна (постійна) рушійна сила розвитку людського суспільства, продуктів його діяльності й прогресу в цілому.

Будь-який новий об'єкт являє собою матеріалізовану інформацію, тобто інформацію, перетворену у відчутну річ. Процес появи нового йде постійно. Нововведення завжди стимулює появу нових ідей, тому що розвиває цікавість людини: «А що буде, якщо...?» Виникає інноваційна спіраль: «...НТП - ідея - нововведення - НТП - ідея - нововведення - ...»

Основні елементи інноваційного середовища:

- власне інновації, тобто сукупність наукових і науково-технічних результатів або продукт інтелектуальної праці;
- товаровиробник конкурентоздатної продукції, що виступає як споживач тих чи інших нововведень;
- інвестори, які забезпечують фінансування всього комплексу робіт із забезпечення товаровиробника необхідними нововведеннями;
- відповідна інфраструктура, що дозволяє вирішувати виникаючі в цьому процесі проблеми.

Особлива увага приділяється внутрішньому інноваційному середовищу організації, у формуванні якого все зростаючу роль, поряд із загальновизнаним інструментом забезпечення конкурентоздатності (маркетингом), здобуває вміння організовувати весь процес одержання знань і трансформації цих знань у продукт, який має попит на ринку.

Інноваційна діяльність - це складна динамічна система дії і взаємодії різних методів, факторів й органів керування, які займаються науковими дослідженнями, створенням нових видів продукції, удосконалюванням устаткування і предметів праці, технологічних процесів і форм організації виробництва на основі новітніх досягнень науки, техніки; плануванням, фінансуванням і координацією НТП; удосконаленням економічних важелів і стимулів; розробкою системи мер з регулювання комплексу взаємообумовлених заходів, спрямованих на прискорення

інтенсивного розвитку НТП і підвищення його соціально-економічної ефективності.

1.2. Сутність, функції інновації і ключові поняття інноваційного менеджменту

Уперше термін “інновація” з'явився у наукових дослідженнях культурологів ще в 19 ст. й буквально означав введення деяких елементів однієї культури в іншу.

Тільки з початку 20 ст. почалося вивчення закономірностей технічних нововведень. У 1911 р. австрійський економіст Й. Шумпетер у роботі «Теорія економічного розвитку» виділив дві сторони господарського життя:

- статичну (рутинний кругообіг пов'язаний з постійним повторенням і поновленням виробництва - організації, які беруть участь у ньому, зі свого досвіду знають принципи свого поведіння, їм легко передбачати результати своїх дій і приймати рішення, тому що ситуація зрозуміла);

- динамічну (інноваційний кругообіг означає розвиток - особливий, помітний на практиці й у свідомості людей стан, що діє на них як зовнішній чинник і не зустрічається в ситуації господарського кругообігу).

Нововведення в економіці впроваджуються, як правило, не після того, як у споживача стихійно виникнуть нові потреби й відбудеться переорієнтація виробництва, а тоді, коли саме виробництво привчить споживача до нових потреб.

Виробляти - значить комбінувати наявні в розпорядженні організації ресурси, а виробляти щось нове - значить створювати нові комбінації змін у розвитку виробництва й ринку. Й.Шумпетер виділив п'ять типових змін:

- 1) зміни внаслідок використання нової техніки, нових технологічних процесів і нового ринкового забезпечення виробництва;
- 2) зміни внаслідок використання продукції з новими властивостями;
- 3) зміни внаслідок використання нової сировини;

- 4) зміни в організації виробництва й способів його матеріально-технічного забезпечення;
- 5) зміни внаслідок появи нових ринків збуту.

У 30-х роках 20 ст. Й. Шумпетер уперше використав поняття “інновація”, маючи на увазі під цим зміни з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих коштів, ринків і форм організації у промисловості.

Інновація як економічна категорія відображає найбільш загальні й істотні властивості, ознаки, зв'язки й відносини виробництва й реалізації нововведень.

Сутність категорії виявляється в її функціях.

Функція (лат. – виконання, здійснення) інновації відображає її призначення в економічній системі держави і роль у господарському процесі.

При реалізації інновації відбувається обмін «гроші – інновація».

Кошти, отримані в результаті обміну:

- по-перше покривають видатки по створенню і продажу інновації;
- по-друге приносять прибуток від реалізації;
- по-третє виступають стимулом до створення нових інновацій;
- по-четверте є джерелом фінансування нового інноваційного процесу

Вочевидь, що інновація виконує наступні *три функції*:

- 1) відтворювальну,
- 2) інвестиційну,
- 3) стимулюючу.

У даний час відсутня загальноприйнята термінологія в області інноваційної діяльності. Ключовими поняттями є НТП, нововведення, інновація.

НТП – взаємозалежний поступальний розвиток науки й техніки, що проявляється, з одного боку, в постійному впливі науки, відкриттів і винаходів на рівень техніки й технології, з іншого - в застосуванні новітніх приладів й устаткування в наукових дослідженнях. На рівні організації НТП реалізується у вигляді інновацій.

Нововведення – це оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок і експериментальних робіт в якій-небудь сфері діяльності з підвищення її ефективності. Нововведення можуть оформлятися у вигляді: відкриттів, патентів, товарних знаків, раціоналізаторських пропозицій, документації на новий або вдосконалений продукт, технологію, управлінський або виробничий процес, організаційної, виробничої або іншої структури, ноу-хау, понять, наукових підходів або принципів, документа (стандарту, рекомендацій, методики, інструкції і т.п.), результатів маркетингових досліджень і т.д.

Інновація – це кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта керування і одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту. Неправомірно в поняття «інновація» включати розробку інновації, її створення, впровадження і дифузії. Ці етапи відносяться до інноваційної діяльності як процесу, результатом якого можуть бути нововведення або інновації (або до процесу створення нововведення).

Нововведення, задіяне в динаміку, і до певного ступеня розвинене, стає нововведенням. З моменту прийняття до поширення нововведення здобуває нову якість і стає інновацією.

Інноваційний процес – це послідовний ланцюг подій, в ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги й поширюється в господарській практиці й суспільній діяльності.

Організація інноваційного менеджменту – це система заходів, спрямованих на раціональне сполучення всіх його елементів в єдиному процесі керування інноваціями.

Питання для контролю знань

1. Мета та завдання досліджуваного курсу.
2. Сутність науково-технічного прогресу. Основні поняття.
3. Головні напрямки НТП.
4. Сутність інноваційної діяльності.
5. Сутність інтенсифікації економічного розвитку. Два напрямки.

6. Етапи наукової підготовки інтенсифікації виробництва.
7. Поняття й сутність інноваційної діяльності.
8. Узагальнена модель інноваційного процесу.
9. Стадії інноваційного процесу.
10. Класифікація нововведень. Розходження інноваційного й стабільного процесів.
11. Фактори, що сприяють інноваційної діяльності.
12. Основні функції керування науково-технічною й інноваційною діяльністю.

❖ Тема 2 Основні етапи інноваційного процесу та їх характеристика

2.1. Типологія (класифікація) нововведень

2.2. Концепція інноваційного циклу життя товару

Джерела:

1. Товарна інноваційна політика: Підручник / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. — К.: КНЕУ, 2002. — 266 с.
2. Чухрай, Н. І. Маркетинг інновацій: підручник / Н. І. Чухрай. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 256 с.
3. Нехай В.В. Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування: теорія та практика: монографія. Мелітополь : вид-во МДПУ ім. Б.Хмельницького, 2016. 337 с.

2.1. Типологія (класифікація) нововведень

Основними критеріями класифікації інновацій є: комплексність набору класифікаційних ознак, які враховують, для аналізу й кодування; можливість кількісного (якісного) визначення критерію; наукова новизна й практична цінність пропонованої ознаки класифікації.

Класифікація нововведень дозволяє реалізовувати їх організації:

- забезпечити проведення більш точної ідентифікації кожного нововведення, визначення його місця серед інших, а також можливостей і обмежень;

- забезпечити ефективний взаємозв'язок між конкретним видом нововведення і інноваційною стратегією організації;
- забезпечити програмне планування і системне керування нововведеннями на всіх етапах його життєвого циклу;
- розробити відповідний організаційно-економічний механізм реалізації нововведення і заміни його новим з метою забезпечення виконання стратегічних завдань організації;
- виробити відповідний механізм компенсації (подолання анти-інноваційних бар'єрів), що дозволяє зменшити вплив нововведення на стабільність і рівновагу системи.

Виходячи із складу нововведень, виділяють ряд найбільш частих їх видів.

За типом інновації виділяють матеріально-технічні й соціальні.

З т.з. впливу на досягнення економічних цілей організації матеріально-технічні інновації включають інновації-продукти (продуктові інновації) і інновації-процеси (технологічні інновації).

Продуктові інновації дозволяють забезпечувати зростання прибутку як за рахунок підвищення ціни на нові продукти або модифікацію колишніх (на короткострокову перспективу), так і за рахунок збільшення обсягу продажів (на довгострокову перспективу).

Інновації-процеси дозволяють поліпшити економічні показники за рахунок:

- удосконалення підготовки вихідних матеріалів і параметрів процесу, що в остаточному підсумку приводить до зниження витрат виробництва, а також до підвищення якості продукції;
- збільшення обсягу продажів внаслідок продуктивного використання наявних виробничих потужностей;
- можливості освоєння у виробництві перспективних з комерційної точки зору нових продуктів, які неможливо було одержати при недосконалості виробничого циклу старої технології.

Соціальні інновації включають: економічні (нові методи оцінки праці, стимулювання, мотивація та ін.), організаційно-управлінські (форми організації

праці, методи вироблення рішень і контроль за виконанням та ін.), правові й педагогічні інновації, інновації людської діяльності (зміна внутрішньокolleктивних відносин, вирішення дозвіл конфліктів та ін.).

Особливості соціальних нововведень у порівнянні з матеріально-технічними полягає в тому, що:

- вони мають більш тісний зв'язок з конкретними суспільними відносинами й діловим середовищем;
- мають більшу сферу застосування, тому що реалізація технічних нововведень часто супроводжується необхідними управлінськими й економічними нововведеннями, тоді як самі соціальні нововведення не вимагають нового технічного оснащення;
- їхня реалізація характеризується меншою наочністю забезпечення переваг і складністю розрахунку ефективності;
- при їхній реалізації відсутня стадія виготовлення (вона сполучена із проектуванням), що прискорює інноваційний процес;
- вони викликають особливу авторську активність, тому що розробляються колективно й з багатьма узгодженнями.

За інноваційним потенціалом виділяють радикальні (базові), що поліпшують (модифіковані) і комбінаторні (використовують різні сполучення) інновації.

Радикальні інновації включають створення принципово нових видів продукції, технологій, нових методів керування. Потенційними результатами радикального нововведення є забезпечення довгострокових переваг над конкурентами й на цій основі істотне посилення ринкових позицій. Надалі вони є джерелом всіх наступних поліпшень, удосконалень, пристосування до інтересів окремих груп споживачів та інших модернізацій товару. Створення радикальних нововведень пов'язане з високим рівнем ризиків і невизначеностей: технічних і комерційних. Ця група нововведень не є розповсюдженою, але віддача від них значна. Саме ці інновації (з порівняно низьким ступенем укладеної в них новизни) є найпоширенішим видом. Кожне з поліпшень обіцяє безризикове підвищення

споживчої цінності продукції, зниження витрат її виробництва й тому обов'язково реалізується.

Комбінаторні (інновації з передбачуваним ризиком) являють собою ідеї порівняно високого ступеня новизни, що не мають, як правило, радикального характеру (наприклад, розробка нового покоління товару). До таких відносяться всі значні новинки, реакцію ринку на які легко передбачити. Відмінність від радикальних (принципово непередбачених) інновацій полягає в тому, що розробка нового покоління того чи іншого товару (у тому числі шляхом використання різних сполучень конструктивного виконання елементів) за рахунок концентрації величезних ресурсів обов'язково завершується успіхом.

За принципом відношення до свого попередника інновації підрозділяються на:

- що заміщують (припускають повне витіснення застарілого продукту новим і тим самим забезпечення більше ефективного виконання відповідних функцій);
- що скасовують (виключають виконання якої-небудь операції або випуск якого-небудь продукту, але не пропонують нічого замість);
- поворотні (мають на увазі повернення до деякого вихідного стану у разі виявлення неспроможності або невідповідності нововведення новим умовам застосування);
- відкриваючі (створюють кошти або продукти, що не мають порівнянних аналогів або функціональних попередників);
- ретровведення (відтворюють на сучасному рівні способи, форми й методи що вже вичерпали себе давно).

За механізмом здійснення виділяють: одиничні, реалізовані на одному об'єкті, і дифузійні, розповсюджені на безлічі об'єктів, інновації; завершені й незавершені інновації; успішні й неуспішні інновації.

За особливостями інноваційного процесу виділяють інновації внутрішньоорганізаційні, коли розробник, виготовник, організатор інновації перебувають в одній структурі, і міжорганізаційні, коли всі ці ролі розподілені між організаціями, які спеціалізуються на виконанні окремих стадій процесу.

Залежно від джерела ініціативи або походження ідеї нововведення підрозділяються на авторські (власні, самостійні) й замовлені (переносні, запозичені).

За обсягом застосування інновації бувають точкові, системні й стратегічні.

2.2. Концепція інноваційного циклу життя товару

Всі економічні процеси, як і життя людини, протікають у часі, тобто мають початок, рух уперед, припинення руху, тобто кінець.

Потреби й установки людей змінюються у міру того, як вони переходять від одного етапу життя до іншого.

Точно так само будь-які товари й послуги переходять через ряд стадій, які в сукупності являють собою деякий різновид життєвого циклу.

Цикл (грецьк. - коло) означає сукупність взаємозалежних явищ, процесів, робіт, що утворюють закінчене коло розвитку в плинні якогось або проміжку часу.

Життєвий цикл інновації являє собою певний період часу, в плинні якого інновація має активну життєву чинність і приносить продуценту (або продавцеві) прибуток або іншу реальну вигоду.

Продуцент – (лат. - виробляючий) - це виробник даної інновації.

Продуцентові інновації доводиться постійно вирішувати чотири проблеми:

1. Що треба зробити для розширення існуючих й освоєння нових ринків?
2. Що треба почати для розробки інновації?
3. Що треба зробити для впровадження інновації на ринку?
4. Як ефективно управляти інновацією?

У кожної інновації можна визначити «стрижневу», тобто базову основу життєвого циклу з чітко виділеними стадіями. Схеми життєвого циклу різні в продукту й в операції.

Життєвий цикл нового продукту складається із семи етапів:

- 1) розробка нового продукту,

- 2) вихід на ринок,
- 3) розвиток ринку,
- 4) стабілізація ринку,
- 5) зменшення ринку,
- 6) підйом ринку,
- 7) падіння ринку.

Розробка нового продукту складається з окремих стадій.

Початковою стадією є науково-дослідні роботи (НДР), що проводяться за єдиним технічним завданням (ТЗ). Науково-дослідна робота складається з наступних етапів:

- розробка ТЗ НДР;
- вибір напрямків досліджень;
- теоретичні й експериментальні дослідження;
- узагальнення і оцінка результатів НДР.

Технічне завдання визначає мету, зміст, порядок виконання робіт і спосіб реалізації результатів НДР і є обов'язковим документом для початку НДР. Цей документ координується із замовником. Закінчена НДР обговорюється на науково-технічній раді або відповідній секції, де розглядаються відповідність виконаних робіт ТЗ НДР, обґрунтованість висновків і рекомендацій і виноситься рішення про продовження роботи на наступних стадіях життєвого циклу.

Другою стадією є дослідно-конструкторські роботи (ДКР). На цій стадії розробляється конструкторська документація: технічна пропозиція, ескізний проект, технічний проект, робоча конструкторська документація. ДКР проводяться також для створення технологічного устаткування, потрібного для виготовлення дослідних зразків і партій виробів.

Розробка виробу завершується після усунення недоробок за зауваженнями приймальної комісії і затвердження акту приймання дослідного зразка, партії. До складу приймальної комісії можуть входити представники організації-розробника, організації-виробника й організацію-споживача.

Розглянемо стадію дослідження (яка містить у собі НДР і ДКР):

- фундаментальні дослідження і розробка теоретичного підходу до вирішення проблеми (фундаментальні дослідження - це теоретична або експериментальна діяльність, спрямована на одержання нових знань про основні закономірності й властивості соціальних і природних явищ, про причинно-наслідкові зв'язки відносно їхнього конкретного застосування). Розрізняють теоретичні й пошукові фундаментальні дослідження.

До теоретичних належать дослідження, завданням яких є нові відкриття, створення нових теорій і обґрунтування нових понять і викликів.

До пошукових відносяться фундаментальні дослідження завданням, яких є відкриття нових принципів створення виробів і технологій, нових, невідомих раніше властивостей матеріалів й їхніх з'єднань, методів аналізу й синтезу. У пошукових дослідженнях звичайно відома мета наміченої роботи, більш-менш ясні теоретичні основи, але не конкретизовані напрямки. У ході таких досліджень знаходять підтвердження, відкидаються або переглядаються теоретичні пропозиції та ідеї. Позитивний вихід фундаментальних досліджень у світовій науці становить 5%.

- прикладні дослідження і експериментальні моделі спрямовані насамперед на досягнення конкретної мети або завдання, на виявлення шляхів практичного застосування відкритих раніше явищ і процесів; науково-дослідна робота прикладного характеру ставить своєю метою вирішення технічної проблеми, уточнення неясних теоретичних питань, одержання конкретних наукових результатів, які надалі будуть використані в експериментальних розробках;

- експериментальні розробки, визначення технічних параметрів, проектування виробів, виготовлення, випробування, доведення (продукту - завершальний етап наукових досліджень, що характеризується переходом від лабораторних умов й експериментального виготовлення до промислового виробництва. Мета розробки продукту - створення/модернізація зразків нової техніки, які можуть бути передані після відповідних випробувань у серійне виробництво або безпосередньо споживачеві. На цьому етапі провадиться

остаточна перевірка результатів теоретичних досліджень, розробляється відповідна технічна документація, виготовляється і випробується технічний прототип. Технічний прототип - це реально діючий зразок продукту, системи або процесу, що демонструє придатність і відповідність експлуатаційних характеристик специфікаціям і виробничим вимогам;

Наступними стадіями розглянутого етапу є підготовка виробництва (ПВ) і вихід на потужність (ВП), тобто постановка продукції на виробництво.

Ці стадії включають заходи з організації виробництва нового виробу або освоєного іншими підприємствами.

Вихід на потужність відбудеться після завершення робіт з підготовки виробництва: пуск і перевірка технологічного устаткування; запуск у виробництво установочної серії; проведення кваліфікаційних випробувань виробів установочної серії; доробка й коригування технологічної та іншої документації.

Установочна серія, або перша промислова партія виробів виготовляється для перевірки здатності даного виробництва забезпечити промисловий випуск продукції відповідно до вимог науково-технічної документації (НТД) і споживачів. Зразки настановної партії, які пройшли приймально-здавальні й кваліфікаційні випробування, можуть бути представлені на ринку нововведень (проведення рекламної кампанії, демонстрація на виставках, торгових центрах і т.п.).

Всі розглянуті стадії життєвого циклу (НДР, ДКР, ПВ і ВП) називаються передвиробничими. Тут формується виріб, його якість, складається технічний рівень виробу, його прогресивність.

Питання для контролю знань

1. Мета та завдання досліджуваного курсу.
2. Сутність науково-технічного прогресу. Основні поняття.
3. Головні напрямки НТП.
4. Сутність інноваційної діяльності.

5. Сутність інтенсифікації економічного розвитку. Два напрямки.
6. Етапи наукової підготовки інтенсифікації виробництва.
7. Поняття й сутність інноваційної діяльності.
8. Узагальнена модель інноваційного процесу.
9. Стадії інноваційного процесу.
10. Класифікація нововведень. Розходження інноваційного й стабільного процесів.
11. Фактори, що сприяють інноваційної діяльності.

❖ Тема 3 Управління інноваційним розвитком організації

1. *Розробка стратегії інноваційного розвитку організації.*
2. *Аналіз інноваційних можливостей організації.*
3. *Планування інноваційної діяльності.*
4. *Вибір організаційних форм управління інноваційною діяльністю.*

Джерела:

1. Маркетинг. Управління товарним асортиментом і номенклатурою товарів підприємства. URL: <https://library.if.ua/book/22/1675.html>;
2. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 615 с.
3. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
4. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 246

1. Розробка стратегії інноваційного розвитку організації

Сучасні умови господарювання вимагають від організацій посиленої уваги до аналізу та оцінювання перспектив своєї діяльності. Головним завданням управління інноваціями як однієї з функціональних сфер менеджменту організації є забезпечення її ефективної діяльності та розвитку у тривалій перспективі завдяки обґрунтуванню і вибору перспективних напрямів діяльності,

створенню чи залученню тих інновацій, які суттєво відрізнятимуть продукцію чи послуги організації від аналогічних продуктів конкурентів. Стратегічне управління інноваційним розвитком передбачає передусім визначення місця і ролі інновацій в реалізації загальної стратегії підприємства, яка розробляється для досягнення перспективних цілей (завоювання більшої частки ринку, забезпечення високих темпів економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища.

Стратегія – довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища.

Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення цілей організації і характеризується новизною, передусім для організа-ції, а часто – і для галузі, ринку, споживачів. Залежно від мети і позицій на ринку виокремлюють такі види інноваційних стратегій: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегії і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»).

Стратегія наступу. Розробляють її для реалізації загальної стратегії зростання. Вдаються до цієї стратегії фірми, які будують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням фірм досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів. Тому більшість наступальних інновацій реалізується в країнах, що є світовими лідерами.

Стратегія наступу передбачає тісний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки й технології, наявність наукових доробок, що фінансуються і здійснюються самою фірмою, її здатність швидко реагувати і пристосовуватися до нових технологічних можливостей. Особливістю цієї стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Дуже рідко інновації «приходять» у фірму із зовнішнього джерела в завершеному вигляді. Тому для реалізації наступальної стратегії важливо мати потужну науково-дослідну та проектно-конструкторську базу, яка могла б не лише створити власні нові продукти, а й вдосконалити вже існуючі.

Наступальна стратегія охоплює комплекс заходів, який має окреслювати шляхи виходу на нові позиції і визначати:

- умови попиту в майбутньому;
 - характер внутрішніх елементів організації, необхідний для її розвитку;
 - нові види продукції, якими має бути доповнена номенклатура продукції підприємства; частку основної продукції середовища товарів і послуг;
 - методи запобігання помилкам при вкладеннях капіталу і розробленні нової продукції;
 - діапазон економічних ресурсів, необхідний для виробництва нових товарів і послуг;
 - організаційні способи створення нових виробництв: поглинання інших підприємств шляхом їх придбання; злиття з організаціями, що виготовляють потрібні продукти, чи створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження і розроблення та реалізацію підприємницьких проектів.

Наступальну стратегію можуть використовувати малі інноваційні (венчурні) фірми і великі підприємства. Завдяки потужним науково-дослідним відділам вони можуть генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.).

Захисна стратегія. Вона є складовою загальної стратегії стабілізації і спрямована на утримання конкурентних позицій фірми на вже існуючих ринках. Цю стратегію обирає більшість середньостатистичних фірм, які уникають надмірного ризику. Такі фірми ідуть на крок позаду від піонерів і впроваджують новацію, впевнившись у її перспективності. Однак це не імітація новинки. Як правило, її поліпшують, що дає змогу використати новацію у інших сферах, за іншим призначенням чи вивести на інші ринки. Головна функція такої стратегії – оптимізувати співвідношення «витрати – випуск» у виробничому процесі.

Така стратегія також потребує значних зусиль у науково-дослідній сфері, тому її використовують лише потужні високо-технологічні фірми. Проаналізувавши досягнення і помилки фірм-піонерів, удосконаливши новацію і юридичне захистивши її новий зразок, вони починають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки. Наприклад, фірма IBM перевершила у виробництві комп'ютерів піонерну фірму «Сперрі Ренд», використовуючи саме захисну стратегію. У свою чергу, багато комп'ютерних фірм, придбавши ліцензію у IBM і вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок.

Захисна стратегія передбачає особливу увагу до персоналу, реклами, розгалуженого сервісу, технічного обслуговування, оскільки суттєві переваги можна здобути саме у цій сфері.

Імітаційна стратегія, її використовують фірми-імітатори, які придбали у фірми-піонера ліцензію на певні нововведення. Деколи імітація може відбуватися і без дозволу фірм-лідерів, тобто піратським способом. Фірма-імітатор не тільки копіює основні споживчі властивості нововведень, а й досягає при їх виробництві певних переваг: зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже існуючих виробничих потужностей у новому призначенні тощо.

Якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав фірми-лідера на інтелектуальну власність і забезпечує при цьому вдале поєднання чужої технології з перевагами власних ресурсів, вона може бути корисною і для фірми-імітатора. Для українських підприємств така стратегія є одним із способів підвищення нау-комісткості та технологічності виробництва.

Залежна стратегія. Розробляється для реалізації загальної стратегії стабілізації фірмами-субпідрядниками великих компаній. Характер технологічних змін залежить від політики «батьківських» фірм. «Залежні» фірми виконують субпідрядні роботи на замовлення головної фірми. Малі фірми такого типу поширені в капіталомістких галузях, їх ринковий успіх прямо пов'язаний з успіхом у споживачів основного продукту головної фірми. Такі фірми не

здійснюють інноваційного пошуку самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог, нових технологій та ринків збуту. Значна питома вага таких фірм у сервісному бізнесі і в просуванні продукції на нові ринки.

Залежна інноваційна стратегія є поширеною і в Україні. Сві-тові лідери у високотехнологічних галузях приходять у нашу кра-їну саме через створення місцевих фірм субвиробників комплек-туючих для їх продукції або провайдерів послуг (наприклад, у галузі телекомунікацій – UMC, Kyivstar Україна). Завдяки «за-лежній» інноваційній стратегії українські фірми можуть брати ак-тивну участь у світовому інноваційному процесі.

Традиційна стратегія, її також використовують для реалізації загальної стратегії стабілізації. Ефективна вона для фірм, що зайняли ринкову нішу завдяки унікальності їх продукту. Цей тип стратегії не передбачає значних технологічних змін, тому її лише умовно відносять до інноваційної. Але традиційні виробництва стали такими внаслідок закріплення за ними певних інноваційних форм на тривалий період їх життєвого циклу. Тому, якщо фірма на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів цілком впевнена у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції, вона може свідомо дотримуватися традиційної стратегії. Водночас ця стратегія передбачає удосконалення форм обслуговування традиційної продукції, що зумовлює риси інноваційної поведінки, притаманні, наприклад, ресторанному і готельному бізнесу.

Стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»). Ця стратегія є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституцій-ного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які відкриваються перед фірмою у нових обставинах, знаходженні особливих ніш на існуючих ринках, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Така стратегія може бути складовою наступальної і захи-сної загальної стратегії залежно від місткості ринкової ніші.

Шукати нішу означає шукати той продукт, що користується платоспроможним попитом. Так, компанія «Оболонь», основним продуктом якої є пиво, відшукує й інші ринкові ніші. Напій «Джин-тонік» дав їй змогу вийти на цілком новий ринок слабоалкогольної продукції; напій «Живчик» посідає одне з головних місць на ринку безалкогольних напоїв. Ідея зробити продукт із великим вмістом яблучного соку та екстрактом ехінацеї, які зміцнюють імунну систему (що особливо важливо для дітей), виявилася вдалою. Компанія вдається і до стимулюючих заходів, наприклад діє радіопрограма для дітей, яка організовує різноманітні конкурси, та інші форми реклами.

Змішана стратегія, її використовують переважно транснаціональні корпорації, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Для одного виду бізнесу вибирають наступальну стратегію, для іншого – захисну чи традиційну.

Вибір фірмою певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників, серед яких: умови і фактори зовнішнього середовища, сфера діяльності фірми, номенклатура та асортимент її продукції, тривалість життєвого циклу товарів, її можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новачків, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо.

Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку організації, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки.

За сприятливих умов і наявності сильного інноваційного потенціалу підприємство може використати одну з найпривабливіших стратегій – стратегію лідера. У такому разі реалізація інновацій стає можливою завдяки активним науковим дослідженням, що здійснюються працівниками самої компанії. Підприємство агресивне у своєму бажанні зайняти більшу частку ринку, тому прагне до лідерства за витратами, постійно вдосконалюючи технологію. Для такого підприємства важливо не лише виявити потреби споживачів, а й сформувати їх, послугуючись різноманітними інструментами маркетингу. Для цього воно може скористатися науковими розробками інших фірм, які не

мають коштів для виведення свого товару на ринок. Це може бути поглинання фірм-інноваторів за взаємної згоди або придбання у венчурних фірм повної ліцензії на випуск новинок.

Сильний інноваційний потенціал підприємства дає йому змогу використовувати різні інноваційні стратегії і за несприятливих умов (зміни у чинному законодавстві, активізація конкурентів на обраному сегменті ринку тощо). За необхідності воно може увійти в інший бізнес (йдеться про диверсифікацію) або утворити спільне підприємство в іншій галузі із партнерами, що мають певні напрацювання у цьому напрямі, підсилюючи у такий спосіб позиції обох учасників, або ж об'єднатися зі своїми поставальниками чи збутовиками шляхом вертикальної інтеграції, що зробить його менш залежним від коливання цін на ринку.

Сприятливі умови дають змогу підприємству навіть при слабкому інноваційному потенціалі поліпшити свої ринкові позиції. Для цього можна залучати інвестиції (якщо новинка була сприйнята ринком і очікується зростання попиту на неї, а фірма не має достатньо власних коштів для нарощення обсягів виробництва самостійно).

Злиття з іншими фірмами можливе за принципом утворення стабільної мережі: підприємство укладає тривалу угоду з материнською компанією на випуск комплектуючих чи напівфабрикату. Якщо ринок новинки не сприйняв, то підприємство ділитиме ризик разом з материнською фірмою.

Прийнятною альтернативою може бути також використання системи франчайзингу. У такому разі інноваційна стратегія передбачає тиражування вдалої новинки, що перебуває у сфері обслуговування. Щодо нової продукції доцільним є придбання ліцензії на виготовлення продукції, що має широкий попит. Однак якщо багато ліцензіарів придбало дану ліцензію, то можливе надмірне ущільнення ринкового сегмента.

Несприятливі умови при слабкому інноваційному потенціалі передбачають негайну ліквідацію неперспективного бізнесу, оскільки підприємство не здатне здійснювати інноваційну діяльність.

Управління інноваційними процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Необхідно оцінити всі, передусім ресурсні, можливості фірми щодо її реалізації. Так, створення базисної інновації і реалізація закладеного у ній потенціалу потребують належного матеріально-технічного забезпечення та науково-технічних працівників високої кваліфікації. Крім того, віддача від інновації зростає за умов її швидкого виведення на ринок, що потребує значних коштів на етапі її комерціалізації. Тому наступальну стратегію, як правило, здатні реалізувати лише потужні підприємства. Водночас поліпшувальні інновації можуть створюватися і за менш сприятливих умов, що обумовлює значне поширення тих інноваційних стратегій, в основі яких лежить дифузія інновації – імітаційна, залежна, «за нагодою» тощо. Отже, обираючи інноваційну стратегію, необхідно передусім оцінити ресурсні можливості фірми.

Планування стратегії підприємства пов'язане з розподілом ресурсів між певними напрямками його діяльності з урахуванням їх перспективності. Найважливішим на цьому етапі є збалансування розміщення ресурсів між тими підрозділами, які принесуть прибуток у короткостроковому (вкладання коштів у інтенсивне просування продукту) і довгостроковому (модернізація виробництва, продуктивні або технологічні розробки та дослідження) періодах. Це є особливо складним завданням за умов обмежених фінансових можливостей підприємства, коли коштів на повноцінну організацію інноваційного процесу не вистачає і перевага надається інноваціям поліпшувального характеру.

За стрімкого НТП своєчасне оперативне впровадження новацій забезпечує гнучкість, маневреність організації, її здатність пристосуватися до мінливого оточення (технічного, організаційного, господарського, політичного, культурного та ін.). Тому інноваційна політика має бути спрямована на послідовну комплексну інноваційну діяльність щодо зміни будь-якого з елементів бізнесу, зумовленої реальною чи потенційною потребою ринку (попитом), науково-технічним прогресом чи спеціальними науковими дослідженнями.

Інноваційна політика організації – форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності організації, спрямованої на забезпечення її конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого та інтелектуального потенціалу.

Інноваційна політика характеризує ставлення керівництва до інноваційної діяльності, визначає її цілі, напрями, функції та організаційні форми. Вона регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої, економічної діяльності у процесі реалізації нововведень. Управління цією взаємодією слід здійснювати на основі певних норм і правил, які охоплюють:

- організаційні, правові та інші процедури, що визначають порядок формування інноваційної політики;
- розвиток функціональних напрямів діяльності підприємства;
- механізм реалізації програми інноваційної діяльності;
- методичні засади оцінювання ефективності інноваційної діяльності;
- механізм коригування напрямів інноваційної діяльності.

Інноваційна політика спрямовується на реалізацію стратегічних цілей організації з урахуванням її наявних і потенційних ресурсних можливостей, а також з огляду на ринкову ситуацію. При цьому вона не може спиратися на метод екстраполяції – метод, який полягає в перенесенні висновків, отриманих внаслідок вивчення однієї частини явищ і процесів, на іншу однорідну сукупність, на інший час. Адже в ринкових умовах припущення, що майбутнє буде обов'язково кращим, ніж минуле, не відповідає дійсності.

З огляду на ці вимоги формування інноваційної політики слід здійснювати на основі таких принципів: переважання стратегічної спрямованості, орієнтація на потреби ринку, цілеспрямованість, комплексність, планомірність, інформаційна забезпеченість.

2. Аналіз інноваційних можливостей організації

Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування тенденцій його змін.
Зовнішнє середовище – це сукупність господар-ських суб'єктів, економічних,

суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо організації умов і чинників. На етапі його аналізу вивчають поточну кон'юнктуру ринку і її визначальні фактори, прогнозують розвиток кон'юнктури. Співвідношення факторів, що сприяють розвитку підприємства, створюючи для нього нові можливості, і факторів, що можуть становити загрозу, впливає на вибір загальної та інноваційної стратегії підприємства. Якщо можливості значні, підприємство може обрати наступальну стратегію, якщо незначні – стратегію «за нагодою». Якщо ж аналіз покаже перевагу загроз, необхідно дотримуватися захисної стратегії.

Аналіз зовнішнього середовища потребує ретельного дослідження факторів прямої (мікросередовища) та опосередкованої (макросередовища) дії. Наприклад, загрозу для підприємства можуть становити не лише конкуренти, а й обмеження патентно-ліцензійного, податкового законодавства. Водночас зміни у законодавстві, що погіршують становище підприємства (наприклад, підвищення ставок експортного чи імпортного мита), можуть бути стимулом для пошуку інновацій, які дадуть змогу компенсувати дію цих загроз.

Для обґрунтованих прогнозів щодо зовнішнього середовища необхідно передусім виокремити фактори, на які організація може впливати. Макрофактори (економічні, політичні, правові, культурні та ін.) однаковою мірою впливають на діяльність усіх підприємств певної галузевої групи і, як правило, є малоконтрольованими, особливо для малих і середніх підприємств. Тому аналіз макросередовища тільки тоді дасть достатній ефект, коли його здійснюють кваліфіковано, із залученням всієї необхідної інформації, в т.ч. з «закритих» джерел. Для систематизації досліджень цих факторів рекомендують використовувати стандартну методику PEST-аналізу. За його результатами формують систему критеріїв для оцінювання стану макросередовища (табл. 5.1). Кожна організація встановлює для себе певні граничні значення відхилень конкретних критеріїв, вихід за межі яких свідчитиме про необхідність розроблення оперативних заходів для усунення загроз чи використання нових можливостей, тобто вимагатиме інноваційних рішень.

Особливо важливо у цьому аналізі вміти передбачати майбутні зміни у перебігу подій. Це стосується передусім змін у законодавстві, оскільки вони можуть істотно порушити баланс сил на ринку.

Аналіз внутрішнього середовища організації і оцінювання рівня її інноваційного потенціалу.

Аналіз мікросередовища дає змогу зрозуміти, у який спосіб фірма може цілеспрямовано впливати на своє безпосереднє оточення і робити його сприятливішим для себе. Саме в цьому на-прямі слід розробляти інновації, що формуватимуть її конкурент-ні переваги.

Однак основні суб'єкти мікросередовища накладають на діяльність організації певні обмеження, які необхідно враховувати, розробляючи стратегію розвитку (табл. 5.2).

Аналіз запитів споживачів дає змогу організації сформувати профіль тих, для кого виготовлятиметься продукція, з'ясувати, який продукт найбільше влаштовує споживачів; чи є у них альтернативні замінники продукту; чи існує необхідність вдосконалювати або модифікувати продукт; на який обсяг продажу слід розраховувати за умови освоєння виробництва нового продукту; чи може бути розширене коло покупців тощо.

Вивчення конкурентів спрямоване на виявлення їх сильних і слабких сторін і вибудовування на цій основі своєї стратегії конкурентної боротьби. До того ж аналізувати слід не тільки існуючих на ринку, а й потенційних конкурентів.

Таблиця 3.1

Обмеження, що накладаються суб'єктами мікросередовища на діяльність організації

Суб'єкти мікросередовища	Можливі обмеження
Постачальники	– ціни на матеріальні ресурси, напівфабрикати, послуги; – якість ресурсів і обсяги їх постачання; – терміни і регулярність постачання; – умови постачання
Споживачі	– якість продукції і послуг; – обсяг продажу; – смаки та переваги щодо характеристик продукції; – ціна продукції; – ринки збуту продукції

Конкуренти	– ціна товарів-замінників й аналогічних товарів та їх конкурентоспроможність за якісними характеристиками; – місткість ринкового сегмента; – характер інноваційної та маркетингової стратегії; – технологія формування смаків і переваг споживачів
------------	---

Вивчати постачальників необхідно не лише з погляду їхніх ресурсних можливостей, а й з урахуванням перспектив організаційної інтеграції з метою зменшення залежності від коливань ринкової кон'юнктури чи об'єднання зусиль для створення нового продукту.

Ефективне функціонування та розвиток організації значною мірою залежать від досконалості її внутрішнього середовища, що забезпечується раціональною взаємодією усіх внутрішніх елементів системи. Така взаємодія заснована на *принципі динамічної рівноваги* – постійному вдосконаленні ключових елементів організації і приведенні у відповідність до них інших. Це формує виробничо-технічний потенціал організації, забезпечує її здатність стабільно функціонувати в межах обраної стратегії, незважаючи на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Виробничо-технічний потенціал визначає розвиток усіх елементів організації як виробничо-господарської системи. Проте часто підприємства, що налагодили стабільне виробництво за певних умов, стикаються із значними труднощами при зміні цих умов. Причиною цього є інертність елементів внутрішнього середовища. Тому в процесі аналізу внутрішнього середовища необхідно з'ясувати, які з його елементів можуть сприяти реалізації стратегії розвитку, а які є слабкими ланками. Саме слабкі ланки організації є першочерговими об'єктами інноваційної діяльності. Від того, наскільки правильно менеджери оцінять загрози, зумовлені їх наявністю, і зуміють їх ліквідувати, залежить здатність організації розвиватись і зміцнюватись.

Сильними сторонами організації вважають міцні ринкові позиції; великі масштаби діяльності; наявність унікальної технології; переваги у сфері витрат; високу кваліфікацію працівників організації; позитивний імідж; наявність інновацій і можливості їх реалізації; винахідливість у функціональних сферах

діяльності; стійке фінансове становище; доступ до закритих для широкого загалу джерел інформації; можливість залучення рідкісних ресурсів тощо.

До *слабких сторін організації* відносять: нездатність фінансувати необхідні зміни стратегії; застарілу технологію; відсутність управлінського хисту і концептуального мислення у вищого керівництва; надмірну централізацію управління; відсутність деяких видів ключової кваліфікації та компетенції у працівників; відставання у сфері досліджень і розробок; відсутність ефективної системи контролю; неефективні системи мотивації та оплати праці; надто вузьку спеціалізацію; слабку маркетингову діяльність тощо.

Ці позиції стосуються безпосередньо інноваційної діяльності і дають змогу оцінити інноваційний потенціал організації, який формує її здатність створювати й використовувати інновації і впливає на вибір і реалізацію інноваційної стратегії.

Практика свідчить, що великі підприємства з потужним виробничо-технічним потенціалом здебільшого інертніші щодо інноваційних змін, ніж невеликі фірми. Водночас невеликі фірми часто мають недостатні ресурсні можливості для реалізації масш-табних інноваційних проектів. Отже, одні не цілком налаштовані на зміни, а інші не здатні їх здійснювати, що свідчить про їх різний інноваційний потенціал.

Інноваційний потенціал організації – сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність організації до інно-ваційного розвитку.

Інноваційний потенціал залежить від параметрів організаційних структур менеджменту, професійно-кваліфікаційного складу промислово-виробничого персоналу, зовнішніх умов гос-подарської діяльності та інших чинників. Тому оцінювання інно-ваційного потенціалу є необхідною складовою процесу розроблення стратегії.

Структура інноваційного потенціалу охоплює ті елементи організації, які обумовлюють її готовність до змін. Так, на інноваційний потенціал позитивно впливає децентралізація в прийнятті рішень, низький рівень формалізації і регламентації управлінських робіт, здатність організаційних структур гнучко

перебудовуватися відповідно до змін завдань і умов діяльності. І навпаки, централізовані ієрархічні організаційні структури руйнують творчий характер інноваційної діяльності: стабільні відносини і процедури менеджменту чинять активний опір будь-яким інноваціям.

Інноваційний потенціал підприємства багато в чому визначається техніко-технологічними характеристиками виробничого устаткування, його здатністю до переналагоджування, перепланування операцій тощо. Ще більше значення мають творча атмосфера співпраці, стиль управління та мотиваційні преференції працівників підприємства.

3. Планування інноваційної діяльності

Розроблення інноваційної стратегії має на меті визначення перспективних напрямів розвитку організації з огляду на її інноваційний потенціал та прогнозовані зміни в зовнішньому середовищі. Вибір найефективніших шляхів і способів реалізації стратегії розвитку здійснюють у процесі тактичного планування інноваційної діяльності. Його основними завданнями є формування портфеля інноваційних проектів, упровадження яких забезпечить досягнення стратегічних цілей за оптимального використання ресурсних можливостей організації і максимізації майбутніх доходів. Для цього складають продуктово-тематичні плани інновацій і здійснюють їх техніко-економічне обґрунтування. Реалізація відібраних інноваційних проектів в оптимальні терміни і в межах виділених ресурсів забезпечується розробленням оперативно-календарних планів, які водночас є засобом контролювання їх виконання.

Продуктово-тематичне планування інновацій. Процес реалізації стратегії передбачає конкретизацію інноваційних рішень, вибір із можливих альтернатив тих, що забезпечать найбільшу віддачу від упровадження. Важливо врахувати, що інновації мають, з одного боку, усувати слабкі ланки внутрішнього середовища організації, а з іншого – спрямовуватись на використання сприятливих можливостей зовнішнього середовища.

Продуктово-тематичне планування інновацій – процес формування продуктово-тематичного портфеля інноваційної діяльності, який охоплює розроблення

програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технології та організації її виробництва і збуту.

Продуктово-тематичне планування інновацій здійснюється маркетинговою підсистемою менеджменту, яка досліджує ринок і виявляє нові вимоги і запити споживачів.

Підприємство, що «робить ставку» на товарновою, має врахувати, з одного боку, платоспроможність покупців щодо запропонованого нововведення, а з іншого – здатність підприємства налагодити його виробництво. Для цього необхідно провести всебічне вивчення споживачів, умов конкуренції і рівня науково-технічного потенціалу організації, а також з'ясувати очікування споживачів щодо можливих характеристик нового товару. Ці дії є невід'ємною частиною процесу продуктово-тематичного планування інновацій, їх результати дають змогу з більшою точністю визначати напрями інноваційної діяльності, їх виконують різні функціональні служби підприємства, однак узагальнення результатів здійснює інтегрована система маркетинг-менеджменту.

Техніко-економічне планування інноваційної діяльності.

Дане планування є складовою річних техніко-економічних планів організації, коли відбувається розподіл її ресурсів за різними на-прямами, в т.ч. на технічний розвиток виробництва та оновлення продукції. У процесі техніко-економічного планування мають бути оцінені результати і економічна ефективність впровадження новацій, а також сформовані відповідні бюджети.

Техніко-економічне планування інноваційної діяльності – процес визначення обсягів робіт, ар мають бути виконані за кожним інноваційним проектом, а також потреб і джерел залучення матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Найголовнішим завданням техніко-економічного планування інноваційної діяльності є оцінювання ресурсних потреб на впровадження новацій, реалізацію яких організація може здійснити з огляду на свої інноваційні та фінансові можливості, а також визначення економічної віддачі від упровадження інновацій. Для цього необхідно сформулювати бюджет інноваційного проекту за усіма

статтями його ресурсного забезпечення, розрахувати очікувані до-ходи від його реалізації і визначити величину можливих прибутків (маржинального доходу). Якщо проект передбачає суттєві зміни в бізнесі (планування освоєння нового продукту, виходу на нові ри-нки збуту, розроблення інноваційної стратегії стимулювання збуту тощо), розробляють його *бізнес-план* – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалі-зації, і очікуваної вигоди (прибутку).

Радикальні технологічні зміни здійснюються нечасто. Значна частина інновацій має поліпшувальний характер, тобто спрямована на вдосконалення технічних засобів з метою зменшення трудомісткості виконання операцій, економію матеріалів (через використання дешевших замінників чи оптимізацію режимів об-роблення вихідного матеріалу), енергії тощо. Такі заходи сприяють зниженню виробничих витрат, що важливо для підприємств, які реалізують стратегію мінімізації витрат або чий фінансові можливості обмежені.

Оперативно-календарне планування інноваційної діяльності. У процесі оперативно-календарного планування інновацій-ної діяльності рекомендують використовувати *мережеві методи планування та управління і методи управління за цілями*. З їх допомогою визначають порядок виконання робіт і очікувані резуль-тати, а також терміни їх досягнення і необхідні ресурси.

Мережеві методи планування управління. Це методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту. Використовують їх для управління реалізацією масштабних інноваційних проектів на етапі промислового освоєння інновацій з метою узгодження діяльності різних функціональних і виробничих підрозділів підприємства, що здійснюють технічну підготовку виробництва.

Оскільки інноваційні проекти відрізняються за складністю і масштабами, то для управління ними використовують різні методи. Так, для невеликих за

масштабами і простих проектів найдо-цільніше застосовувати графіки Ганта, для великомасштабних – складні мережеві методи управління, серед яких найпопулярніші метод програми розвитку і огляду (PERT) і метод критичного шляху (CPM).

Використання мережевих методів управління здійсненням проекту дає змогу виявити роботи, що мають значні резерви часу і допускають у певних межах внесення змін у терміни їх виконання, у розподіл людських та фінансових ресурсів. Це сприяє оптимізації термінів завершення проекту загалом.

Управління за цілями. Згідно з цим методом кожен учасник інноваційного процесу повинен мати чіткі цілі своєї діяльності, що забезпечуватиме вибір ним ефективних способів їх досягнення, прискорюючи реалізацію інноваційного проекту. Запропонував його як інструмент загального управління П. Друкер. Він вважав, що кожен керівник в організації, від найвищого до най-нижчого управлінського рівня, мусить мати чіткі цілі своєї діяльності, що сприятиме розумінню ним, чого саме очікує від нього організація. В управлінні інноваціями управління за цілями застосовують щодо творчих робіт і тих, які не нормуються, хоча кінцевий результат, як правило, окреслюється чітко (технічні характеристики, які мають бути властиві новому продукту; функції, які він має виконувати; терміни, коли має бути створений дослідний зразок, тощо).

Такий метод дає змогу оцінювати дії окремих працівників і підрозділів за досягнутими результатами, що стимулює ініціативність, самостійність у прийнятті ними рішень.

Управління за цілями відбувається у такій послідовності: визначення цілей, планування дій, перевірка та оцінювання роботи, коригуючі заходи для досягнення запланованих результатів.

Визначення цілей здійснюється шляхом розроблення «дерева цілей». Цілі кожного працівника мають сприяти досягненню загальних цілей і формулюватися за внеском, який йому слід зробити у їх досягнення.

Планування дій має кілька етапів:

— визначення основних завдань і заходів, необхідних для досягнення цілей;

- встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності і визначення послідовності їх виконання;
- делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності; не розкрито
- оцінювання витрат часу на виконання кожної операції;
- визначення ресурсів, необхідних для кожної операції;
- перевірка термінів і за необхідності – коригування планів дій.

Перевірку й оцінювання роботи здійснюють через визначений час з метою встановлення рівня досягнення поставлених цілей, виявлення причин, що завадили цьому, винагородження за ефективну роботу.

Коригуючі заходи розробляють за умови, коли не було досягнуто цілей. У процесі створення інновацій до таких заходів вдаються часто, оскільки кожна стадія інноваційного процесу харак-теризується високою невизначеністю.

4. Вибір організаційних форм управління інноваційною діяльністю

Процес розроблення стратегії інноваційного розвитку, формування відповідної інноваційної політики та управління реаліза-цією інноваційних планів і проектів буде ефективним за умови наявності у структурі управління організацією певних ланок, які відповідатимуть за цю ділянку роботи. Щодо організаційного проектування у менеджменті напрацьовано чимало рекомендацій. Залежно від умов, масштабів, сфери діяльності організацій їх організаційна структура може бути різною. Однак для реалізації завдань інноваційного розвитку організація повинна бути гнучкою, здатною оперативно розв'язувати нові, нетипові завдання у встановлені терміни і в межах виділеного бюджету організувати процес реалізації інноваційних змін. Це передбачає правильний вибір організаційних форм управління інноваційною діяльністю.

Структура організації ґрунтується на оптимальному розподілі функцій між її елементами.

Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства великою мірою залежить від здатності системи менеджменту у встановлені терміни і в межах виділеного бюджету організувати процес реалізації інноваційних

завдань і проектів. В умовах надзвичайно мінливого зовнішнього середовища адаптивність організації як системи забезпечує не лише її розвиток, а й функціонування. Здатність організації до адаптації великою мірою залежить від її організаційної структури управління (ОСУ). Вона має забезпечувати такий розподіл функцій між елементами організації, який даватиме змогу оперативно здійснювати обмін інформацією, приймати управлінські рішення і реалізовувати їх в оптимальні терміни.

Організаційна структура управління – система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють.

Управління інноваційною діяльністю організацій здійснюється в межах загального управління і є його невід'ємною частиною; кожна фірма, незалежно від її розмірів, планує інноваційні зміни і здійснює їх. Однак не завжди для цього створюють відокремлені інноваційні підрозділи. Як правило, реалізацію інновацій здійснюють за участю менеджерів і спеціалістів існуючих структурних ланок, які залежно від свого місця в управлінській ієрархії виконують певні функціональні обов'язки, в тому числі і щодо реалізації інноваційних програм. Це означає, що структура управління організацією повинна забезпечувати здатність системи менеджменту ефективно виконувати усі функції, в тому числі управління інноваціями.

У теорії менеджменту розрізняють два типи організаційних структур: механістичні та органічні.

Механістичні організаційні структури. Характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм і надзвичайно інертні щодо будь-яких змін.

Органічні організаційні структури. Мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним

використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. У табл. 3 наведено відмінні риси обох типів організаційної структури.

Поєднання елементів органічної та механістичної організаційних структур забезпечує здатність підприємства, з одного боку, до інноваційних змін, а з іншого – до чіткого налагодження виробничого процесу на етапі стабілізації життєвого циклу інновацій.

Водночас умови існування деяких підприємств вимагають від них суто органічного типу організаційної структури, оскільки інноваційні зміни у них мають відбуватися постійно: це обумовлено особливостями вибраного ринкового сегмента і відповідною інноваційною стратегією. Можливості застосування певних організаційних форм реалізації нововведень залежать від типу інноваційної стратегії підприємства.

Таблиця 3.2

Характеристика організацій механістичного та органічного типів

Механістичний тип	Органічний тип
Чітко визначена ієрархія, централізоване прийняття рішень на вершині ієрархії	Постійні зміни лідерів (групових чи індивідуальних) залежно від характеру вирішуваних проблем
Чітко визначені і структуровані для кожного ієрархічного рівня цілі	Задається лише загальний напрям розвитку, цілі формулюються нечітко, можливе їх варіювання, пов'язане зі зміною обставин
Система обов'язків та прав	Система норм та цінностей, яка формується в процесі обговорень та узгоджень, спрямованість не на пунктуальне і педантичне виконання своїх обов'язків і прав, а на вирішення конкретних завдань
Розподіл кожного завдання на низку процедур	Процесуальний підхід до вирішення проблеми, відсутність остаточного поділу функцій і фіксованої штатної структури
Вертикальна система службових відносин, їх знеособленість, лояльність і слухняність	Відносини розвиваються по горизонталі і по діагоналі, між посадовими особами різних рангів, що створює значні можливості для реалізації і розвитку творчого потенціалу працівників
Жорсткий розподіл трудових функцій	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами

Організаційні форми реалізації інновацій у межах імітаційної стратегії.
 Передбачають створення організаційних умов для впровадження нових виробів і

технологій, які не є результатами власних розроблень і можуть залучатися шляхом придбання інновацій, ліцензій, підприємств-інноваторів, імітації інновацій.

Отже, управління реалізацією інновацій може мати різну організаційну форму. Вибір її залежить від багатьох чинників, серед яких вирішальне значення мають розміри підприємства, його ринкова і технологічна позиції, фінансові можливості, інноваційна стратегія. Незважаючи на відмінності, притаманні різним організаційним формам, вони спрямовані на віднайдження гнучких організаційних механізмів, що забезпечують розвиток підприємства на основі створення і використання інновацій, які знаходять ко-мерційне застосування.

Питання для контролю знань

1. У чому полягає сутність управління інноваційним розвитком організації?
2. Опишіть модель стратегічного планування інноваційної діяльності.
3. Проаналізуйте зовнішнє середовище з позицій інноваційного розвитку туристичної фірми; взуттєвої фабрики; комбінату хлібопродуктів; молокозаводу. Оцініть найважливіші складові внутрішнього середовища цих організацій, інновації у які можуть забезпечити їм суттєві конкурентні переваги.
4. Від чого залежить інноваційний потенціал підприємства?
5. Опишіть види інноваційних стратегій і наведіть приклади їх використання вітчизняними та зарубіжними підприємствами.
6. Опишіть схему продуктово-тематичного планування інноваційних процесів на підприємстві.
7. Наведіть методику техніко-економічного обґрунтування доцільності реалізації інновацій.
8. Охарактеризуйте сутність мережевих методів управління інноваційними проектами.
9. Охарактеризуйте організаційні форми реалізації інновацій у межах

захисної і традиційної стратегії

10. Які організаційні форми реалізації інновацій можуть використовуватися у межах наступальної стратегії? Наведіть приклади їх використання вітчизняними підприємствами.

11. Охарактеризуйте переваги і недоліки дивізійних організаційних структур щодо управління інноваційними процесами

❖ Тема 4. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку

1. Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності.
2. Організаційні структури підтримки інноваційного підприємництва.
3. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва.
4. Науково-технічна кооперація в інноваційних процесах.

Джерела інформації:

1. Товарна інноваційна політика: Підручник / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. — К.: КНЕУ, 2002. — 266 с.
2. Чухрай, Н. І. Маркетинг інновацій: підручник / Н. І. Чухрай. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 256 с.
3. Сайт Державного агентства України з інвестицій та інновацій. — Режим доступу: <http://www.in.gov.ua>.

Інноваційна діяльність здійснюється різними організаціями, які стають учасниками інноваційного процесу на певних стадіях з огляду на свої можливості і вагомість очікуваних результатів. Інноваційна активність великих і дрібних організацій має відмінність, що зумовлено різною стратегією їх діяльності. Звідси і множинність організаційних форм інноваційної діяльності: від бізнес-інкубаторів, які допомагають реалізувати підприємницькі проекти на початковій стадії існування організації, до стратегічних альянсів, покликаних реалізовувати складні інноваційні проекти, в т.ч. на міжнародному рівні. Динамічні та гнучкі

організаційні форми створюють умови для плідної і взаємовигідної співпраці усіх задіяних в інноваційному процесі як в одній організації, так і вразі їх кооперування.

4.1. Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність є основою конкурентоспроможності, тому кожен ринковий суб'єкт зацікавлений у створенні та використанні інновацій. З огляду на час залучення до інноваційного процесу та підхід до вибору інновацій ринкові суб'єкти поділяють на чотири категорії: *експлеренти, патієнти, комутанти і віоленти*

1. Експлеренти. Вони спеціалізуються на створенні нових або радикальній зміні старих сегментів ринку. У їх межах працюють потужні дослідні відділи і конструкторські бюро. Впроваджуючи принципово нові продукти, експлеренти отримують надприбуток за рахунок великої науко-місткості цих продуктів івнаслідок піонерного виведення їх на ринок, їхнє гасло — «Краще і дешевше, якщо вийде». Такі фірми найбільше ризикують, але в разі успіху отримують найбільшу віддачу.

2. Патієнти. Ці фірми створюють інновації для потреб вузького сегмента ринку. Вони уникають конкуренції з великими корпораціями, вишукуючи недоступні для них сфери діяльності, надають товару унікальних властивостей, їхні товари зазвичай ексклюзивні, високоякісні і дорогі. Гасло, під яким вони працюють, — «Дорого, зате добре». Патієнтам притаманна агресивні поведінка на ринку, що зумовлено прагненням захопити уподобану нішу і довести свою здатність бути успішними. Такі фірми можуть бути творцями інновацій або їх удосконалювачами.

3. Комутанти. Вони використовують інновації, створені іншими, надаючи їм індивідуальних особливостей, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретного клієнта. Такі ринкові суб'єкти підвищують споживчу цінність товару не якістю (як патієнти), а завдяки індивідуалізації. Гасло комутантів — «Ви доплачуєте за те, що ми розв'язуємо саме ваші проблеми». Підвищена гнучкість комутантів (за що вони отримали назву «сірих мишей»)

дає їм змогу витримувати конкурентну боротьбу. Зазвичайце дрібні фірми, які використовують інновації на стадії їх старіння.

4.*Віоленти*. їх діяльність зорієнтована на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй той рівень якості, якого вимагає основна маса споживачів. Девіз цих ринкових суб'єктів «Дешево, але пристойно». За рахунок низьких цін і середньої якості фірма завжди конкурентоспроможна. Віолентом може стати фірма-експлерент на етапі використан-ня інновації, що отримала масове визнання.

Така класифікація фірм є умовною, оскільки вони реалізують переважно не один вид продукту, і стратегія щодо кожного з них різна. Однак існують фірми, які створюють радикальні інно-вації, вбачаючи у цьому спосіб отримання надприбутку через ви-ведення на ринок відсутнього на ньому продукту. За схильність до ризику вони дістали назву венчурних.

Венчурні фірми — переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищенням ризиком.

Діяльність таких фірм зорієнтована на розв'язання наукових проблем і конкретних виробничих завдань з чітко визначеним кі-нцевим результатом. Вони найпоширеніші в наукомістких галузях економіки, що спеціалізуються на інженерних розробках, тоб-то на комерційній апробації науково-технічних досягнень.

Створення венчурної фірми здійснюється, як правило, невеликим колом однодумців — інженерів, винахідників, менедже-рів — з певним досвідом роботи в лабораторіях великих фірм.

За формою відповідальності і організаційно-правовим статусом венчурні фірми можуть бути акціонерними компаніями, господарськими товариствами та приватними підприємствами.

Для створення венчурної фірми необхідні:

- комерційна ідея (новий продукт, технологія або послуга);

- суспільна потреба у конкретному нововведенні;
- підприємець, який готовий до ризику;
- «ризиковий» капітал для фінансування діяльності венчурної фірми.

Функціонування венчурної фірми передбачає кілька етапів.

1. Інженери-винахідники, розробники, вчені разом з венчурним підприємцем засновують компанію з виробництва нового продукту. Капітал на цьому етапі формується переважно за рахунок власних коштів і позик. Відтак власник венчурного капіталу виділяє певну суму на реалізацію проекту. Здійснюється конструкторське розроблення ідеї створення одного-двох виробів. Засновники венчурної фірми є одночасно її провідними працівниками.

2. Засновники визначають свою економічну стратегію, вивчають ринок, створюють раду директорів. Починають випуск і продаж нового продукту конкретним замовникам. Отримані зразки продають першим споживачам або далі випробовують. Фірма на цій стадії повинна завоювати довіру споживачів з метою отримання нових замовлень.

3. Нарощення виробництва, промисловий випуск продукції для широкого кола споживачів. Фірма формує нову організаційну структуру. На цьому етапі здебільшого прибутку нема.

4. Освоєння додаткових капіталовкладень з метою збільшення масштабів виробництва, поліпшення якості продукції, розширення ринку тощо. Стратегію у галузі виробництва і збуту визначає кон'юнктура ринку.

5. У разі незбитковості виробництва мала фірма перетворюється на закриту або відкриту корпорацію, тобто має можливість випускати і продавати власні акції на ринку цінних паперів або великим корпораціям.

Далі вони передають свої розробки експлерентам, пацієнтам, комутантам.

В Україні до венчурних фірм відносять переважно компанії, утворені науково-технічними працівниками колишніх НДІ та ВПК, які розширюють сферу використання свого науково-технічного доробку. Однак, розвиток венчурного бізнесу в Україні, попри велику кількість вчених, наукових шкіл, навчальних закладів, лабораторій, бібліотек, ускладнений багатьма проблемами,

пов'язаними з економічною нестабільністю, дефіцитом фінансових коштів, загрозою інфляції; відсутністю чіткої державної політики сприяння розвитку венчурного бізнесу, а також економічної зацікавленості більшості господарських суб'єктів у реалізації принципово нових розробок, нововведень високого техніко-економічного рівня; нерозвинутістю ринку цінних паперів, невиваженою податковою політикою у сфері стимулювання діяльності інноваційних підприємств; обмеженістю правової бази, яка регулює сферу дрібного бізнесу; високими відсотками за кредит, відсутністю інфраструктури венчурного фінансування, а також конкуренції на внутрішньому ринку науково-технічної продукції; невисокою науковою кваліфікацією бізнесменів тощо.

Отже, економічне зростання країни значною мірою залежить від потенціалу, динамічності, гнучкості ринкових суб'єктів інноваційної діяльності, які на шляху реалізації інновацій беруть на себе основний ризик від їх упровадження. А завдання держави допомогти їм у цьому прагненні, створюючи, зокрема, різнома-нітні організаційні структури підтримки інноваційного підприємництва.

4.2. Організаційні структури підтримки інноваційного підприємництва

У створенні інновацій та їх практичному застосуванні важливу роль відіграє малий бізнес. Завдяки гнучкості і мобільності малі фірми надзвичайно сприйнятливі до інновацій. Однак через невеликі масштаби діяльності вони часто не спроможні реалізувати перспективну підприємницьку ідею самотужки, оскільки не мають відповідних коштів. Обмеженість фінансових ресурсів ускладнює і залучення малими підприємствами технологічних інновацій.

У багатьох країнах для підтримання підприємницьких структур на етапі їх становлення створюють бізнес-інкубатори і центри трансферу технологій.

Бізнес-інкубатори. З'явилися вони наприкінці 50-х років XX ст. у США як інституції для «виращування» малих підприємств.

Бізнес-інкубатор — організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів.

Започаткував цей бізнес, на перший погляд, не дуже серйозний проект одного американського соціолога: він орендував за безцінь нікому не потрібний старий вокзал, поділив його на невеличкі кімнатки, найняв кваліфікованих юриста та економіста і дуже дешево здавав офіси для початківців малого бізнесу. Результати перевершили сподівання. Якщо за звичайних умов із 100 бізнесменів-початківців на ринку залишалося 10-12, то в цьому бізнес-інкубаторі майже 30% їх успішно перейшло з малого в середній бізнес, а значна кількість успішно заволоділа певною ринковою нішею. Нині бізнес-інкубатори поширені не лише в США, а й у Європі.

Бізнес-інкубатори надають різноманітні ділові послуги:

- оренда площ (офісних, виробничих, лабораторних, конференц-залів);
- технічно-адміністративне обслуговування (пошта, Інтернет, телефон, факс, ксерокс, офіс-секретар тощо);
- консультаційні (з бізнес-планування, юридичних, податкових та інших питань);
- економічні (послуги бухгалтера, фінансиста, економіста, маркетолога, менеджера);
- інвестиційні (пошук інвесторів, залучення кредитів, стартове фінансування новостворених компаній, створення кредитних союзів);
- науково-технічні (впровадження нових технологій, ноу-хау, нових продуктів);
- навчальні (тренінги, курси перепідготовки, навчання з програмою загального менеджменту й інших економічних дисциплін, необхідних для ведення бізнесу);
- презентаційні (виставки, конкурси, конференції);
- інформаційні (створення баз даних, передавання нових інформаційних технологій, що можуть використовуватися у бізнесі, Інтернет-центри і мережі);

видавничі (видання буклетів, рекламних проспектів, листівок, новітніх методичних розробок тощо;

працевлаштування (пошук роботи, внесення до бази даних професій і вакансій, підготовка резюме, підготовка до співбесіди з роботодавцями тощо).

У процесі організації бізнес-інкубатора важливим є створення мережі організацій, установ і суб'єктів господарювання різних форм власності, які можуть впливати на економічний розвиток регіону. Об'єднання можна здійснювати по-різному: від пайової участі при створенні бізнес-інкубатора як юридичної особи до участі в консультаційній раді або співробітництві на договірній основі.

Партнерами бізнес-інкубатора є:

- місцеві органи влади, які можуть сприяти його організації, надати йому статусу бізнес-інкубатора, забезпечити необхідну підтримку, якщо з'являються бюрократичні перешкоди;

- об'єднання підприємців регіону (союзи, гільдії, асоціації, фонди), що мають авторитет у підприємницьких колах, впливають на формування економічної політики, визначають пріоритети та перспективи розвитку регіону;

- банки та інші кредитні установи, що можуть стати джерелом залучення інвестицій для новостворених підприємств через бізнес-інкубатор;

- наукові установи та вищі навчальні заклади, що можуть сприяти залученню нових підприємців, висококваліфікованих фахівців — менеджерів, фінансистів, економістів, інженерів, розробників ноу-хау, технічних і технологічних новацій, а також базові установи для проведення навчання і перепідготовки (тренінгу) працівників компанії, для налагодження ділових контактів, обміну досвідом, знаннями, відшукування ніш ринків та ін.

Залежно від мети, особливостей регіону і можливостей організаторів створюють різні типи бізнес-інкубаторів:

- 1) ті, які підтримують нові, інноваційні види бізнесу
- 2) ті, які зорієнтовані на створення нових фірм, компаній;
- 3) ті, що об'єднують мережу існуючих перспективних фірм різних форм

власності;

4) комбіновані бізнес-інкубатори, що спеціалізуються на різних формах діяльності.

Створюючи бізнес-інкубатор, важливо виважено підбирати його учасників. Добираючи учасників бізнес-інкубаторів, важливо правильно оцінити складові їх майбутнього успіху: бізнес-ідеї, команди і ринкового потенціалу фірми.

Оцінювання бізнес-ідеї. Ґрунтується воно на комерційному (підприємницькому) підході до сутності ідеї, який визначається такими критеріями:

- попит на товари (послуги), що пропонуються до виробництва (величина абсолютного попиту, можлива
- частка ринку, ступінь задоволення попиту тощо);
- наявність необхідних ресурсів (доступність ресурсів, загальна вартість, величина стартового капіталу);
- рівень конкуренції (норма прибутку в області, регіоні;
- умови входження на ринок, кількість конкурентів);
- ступінь інтеграції в структуру регіону (розміщення постачальників і споживачів, географічні умови, національні традиції);
- потенціал розвитку бізнес-ідеї (перспективи зростання ринків збуту, тривалість життєвого циклу товару, цінова політика);
- кількість і структура новостворених робочих місць порівняно з іншими проектами (рівень оплати праці персоналу, потреба у кадрах високої кваліфікації).

Оцінювання команди. Оцінювання ініціативної групи і кожного ініціатора бізнес-проекту здійснюється за такими критеріями:

- професійні та ділові якості;
- особисті психологічні характеристики;
- накопичений досвід;
- цілі та прагнення особистості;
- універсальність і компетентність команди;

- злагодженість у діях команди.

Оцінювання ринкового потенціалу фірми. Основними для нього є такі критерії:

- етап життєвого циклу фірми (етап становлення);
- потенціал зростання (темпи реальні і прогнозні);
- досягнуті результати (частка ринку, рівень якості продукції, фінансові показники).

Цей критерій важливий у разі залучення до бізнес-інкубатора вже існуючої фірми з метою підвищення його іміджу і життєздатності.

Функціонування бізнес-інкубаторів приносить користь не тільки тим, хто набуває підприємницького досвіду в їх складі, а й регіону, в якому вони створені. Як правило, тривалість перебування фірми в складі інкубатора обмежується трьома роками. Вважають, що після виходу з бізнес-інкубатора фірма має досягти такого рівня самостійності, який забезпечить їй ефективне функціонування

За допомогою бізнес-інкубаторів регіони розв'язують чимало своїх проблем: зростає кількість робочих місць та зайнятість населення; скорочуються витрати місцевого бюджету, пов'язані з безробіттям; збільшуються надходження до місцевого бюджету; розвивається регіональна інфраструктура; підвищується рівень життя населення тощо.

Внесок організаційних структур підтримки малого бізнесу в розвиток інноваційних процесів значний. Проте часто їх інноваційний продукт не вирізняється високим ступенем новизни, що спричинено відсутністю належної матеріальної бази для його створення. Розвиток бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів підвищує їх здатність втілювати підприємницькі ідеї у життя, створює необхідні умови для успішного їх становлення. Однак масштабні інноваційні проекти не можуть бути реалізовані силами малого бізнесу. Для цього у практиці управління інноваційною діяльністю використовують інші організаційні форми регіональні науково-технологічні центри, технопарки і технополіси.

4.3. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва

Розширення наукомістких виробництв, стабільність темпів розвитку науково-технічного потенціалу, створення робочих місць, формування виробничої і соціальної інфраструктури, підтримка активної підприємницької діяльності і постійне стимулювання розвитку науки можуть бути забезпечені співпрацею науково-дослідних закладів із бізнесовими структурами, що здійснюється за підтримки влади. До ефективних організаційних форм такого співробітництва належать науково-технологічні центри, технопарки і технополіси. Їх розвиток фахівці пов'язують із значними досягненнями і технологічними проривами за останні роки. Створення таких структур означає якісно нове бачення умов реалізації та забезпечення інноваційних процесів і формування сприятливого середовища, в якому наукові ідеї перетворюються на унікальну конкурентоспроможну науково-технічну продукцію, здійснюють черговий ривок у галузі новітніх технологій.

Регіональні науково-технологічні центри (РНТЦ). Це засоби формування і здійснення регіональної інноваційної політики, спрямованої на забезпечення економічного розвитку регіону. До їх компетенції належать: створення системи моніторингу інноваційного потенціалу регіону, створення регіональної системи підтримки і розвитку інноваційної діяльності, координування діяльності організацій, що здійснюють інноваційну діяльність, сприяння розвитку інтелектуального і кваліфікаційного потенціалу населення регіону.

Технопарки (науково-технічні парки). Вони об'єднують науково-дослідні підрозділи промислових компаній і створені ними підприємства, які залучають для роботи над замовленнями компаній персонал університетів. Завдяки цьому наукові співробітники мають можливість застосувати на практиці результати своїх досліджень. Перший технопарк було створено у Великій Британії (1972) поблизу університету в Кембриджі

Технопарк (науково-технічний парк) — компактно розташований науково-технічний комплекс, який охоплює наукові установи, вищі навчальні заклади,

комерційні фірми, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби і функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності.

Це одна з найпоширеніших у США та Західній Європі форм взаємодії розробників нових технологій з венчурними фірмами, яка дає змогу швидко комерціалізувати нововведення. Зразком є науково-технологічний парк «Силіконова долина», створений на базі Стенфордського університету в Каліфорнії. Він об'єднує до 3 тис. дрібних і середніх фірм, що працюють у сфері електроніки, із загальною кількістю зайнятих 190-200 тис. осіб. Там працюють кваліфіковані фахівці у галузі інформаційних технологій з усього світу, в т.ч. і з України та Росії. Деякі з них на основі розроблених ними інновацій створили власні фірми.

Існує кілька шляхів створення технопарків.

1. Створення співробітниками університету малих підприємств, що прагнуть комерціалізувати результати власних наукових розробок. Відтак до них приєднуються інші дрібні фірми (в деяких технопарках науковці-підприємці становлять приблизно половину керівників фірм парку).

2. Створення власних спеціалізованих дрібних фірм науково-технічним персоналом великих промислових об'єднань, який вийшов із фірми заради відкриття власної справи. Як правило, великі фірми не перешкоджають цьому, а, навпаки, сприяють, оскільки отримують можливість приєднатися до виробництва найновішої продукції, якщо вона виявиться перспективною.

3. Створення технопарку внаслідок реорганізації діючих підприємств, які хочуть скористатися пільговими умовами, що існують для науково-технологічних парків згідно з чинним законодавством.

Характерною особливістю технопарків є те, що вони об'єднують фірми, які працюють у найпередовіших сферах науки і техніки, найчастіше — мікроелектроніки. Завдяки їх компактному розташуванню більшість організаційних, управлінських і секретарських функцій централізовано виконує кваліфікований персонал. Діяльність науково-технологічних парків та інших подібних організаційних формувань спрямована на:

—фінансову та організаційну підтримку інноваційної діяльності підприємницьких структур, стимулювання розроблення і виробництва принципово нових високотехнологічних видів продукції, сприяння впровадженню в практику нових технологій і винаходів;

—сприяння формуванню ринкових відносин в науковотехнічній сфері; заохочення конкуренції між суб'єктами інноваційної діяльності шляхом залучення вільних фінансових ресурсів для їх цільового ефективного використання в межах реалізації програм (проектів) із виробництва наукомістких продуктів;

—розроблення, проведення експертизи, конкурсів з вибору і реалізації місцевих, регіональних і галузевих програм, які б забезпечували демонополізацію процесів створення та освоєння нових технологій, насичення ринку виробленими на їх основі конкурентоспроможними товарами;

—залучення на конкурсній основі суб'єктів малого підприємництва, вітчизняних та іноземних інвесторів до реалізації державних науково-технічних програм і проектів;

—підтримку освоєння і впровадження нових технологій і ноу-хау з використанням патентів і ліцензій.

Технополіси - це найсучасніші форми інтеграції науки і виробництва, що створюють умови для технологічного поштовху, результатом якого є поява значної кількості інновацій, які мають бути оперативно освоєні виробництвом і забезпечувати потужний економічний розвиток регіону і країни загалом.

Технополіси — об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону.

Вони були започатковані і набули поширення у Японії два десятиліття тому. Нині в Японії у 18 територіальних центрах форму-ються технополіси, орієнтовані на пріоритетний розвиток науко-місткого виробництва, концентрацію наукових сил і зміцнення потенціалу тих напрямів розвитку науки і техніки, які визначати-муть рівень виробництва у ХХІ ст.

Головними завданнями технополісів є модернізація традиційних для регіону галузей промисловості і виведення їх на сучасний рівень, вибір наукових напрямів, визначальних для даного технополіса, які можуть забезпечити випереджальний розвиток виробничої інфраструктури, а також створення найсприятливіших умов для співробітників, спеціалістів і жителів тієї місцевості, на промисловій базі якої формується технополіс.

4. Науково-технічна кооперація в інноваційних процесах

У 70-80-ті роки ХХ ст. в технічно розвинутих країнах активно поширювалися різні форми спільного проведення науково-дослідних робіт, спрямованих переважно на забезпечення значних технологічних проривів. З цією метою створюють галузеві міжфірмові дослідні інститути, науково-технічні альянси, консорціуми, спільні підприємства.

Галузеві міжфірмові дослідні інститути. Це історично перша форма науково-технічної кооперації переважно галузевого профілю. Створювались ці інститути за програмно-цільовим принципом. Кілька великих корпорацій однієї галузі, будучи зацікавленими у спільному проведенні певних етапів інноваційних процесів (насамперед НДДКР), організують на паях інститут, визначають довгострокову програму його досліджень, створюють орган управління.

Науково-технічні альянси. Вони є організаційною формою процесу глобального інтернаціонального поширення нових технологій. Виникли наприкінці 80-х років ХХ ст. за умов поширення міжфірмової кооперації у сфері НДДКР, націлених на розв'язання довгострокових інноваційно-комерційних завдань.

Науково-технічний альянс — стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування НДДКР, розроблення або модернізацію продукції.

З огляду на спрямованість діяльності науково-технічні альянси поділяють на науково-дослідні (створені для реалізації певного наукового проекту) і

науково-виробничі (створені для розроблення і виробництва нової продукції). Якщо у співпраці беруть участь партнери з різних країн, то альянси стають міжнародними. Створюючи технологію поза жорсткими національними межами, альянси знижують вплив і кількість страхових факторів, ризиків, обмеженості ресурсів, надмірності державного регулювання.

Фірми однієї галузі *утворюють горизонтальні науково-технічні альянси*, а фірми різних галузей — *вертикальні*.

З огляду на те, що більшість науково-технічних альянсів створюють для досягнення їх учасниками стратегічних конкурентних переваг, їх ще називають стратегічними альянсами.

Учасники альянсу вкладають свої кошти у формі інтелектуальних, матеріальних та інших ресурсів, а після досягнення результатів одержують за угодою свою частку інтелектуальної власності. Альянси є проміжною ланкою між неформальною кооперацією і повним злиттям. Управління альянсом здійснюється або одним із провідних членів, або спеціально призначеним координаційним комітетом. Парадокс формування альянсів полягає в розширенні співробітництва корпорацій за умов жорсткості конкуренції між собою.

Консорціуми. Консорціуми, як і альянси, є тимчасовими формами добровільного об'єднання організацій для розв'язання складного в науковому, технічному та інвестиційному аспекті завдання, реалізації програми чи великого проекту. Після виконання завдання консорціум розпускають.

Консорціум - тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту, учасники якого зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному виконавчому органу в тій частині діяльності, що стосується цілей консорціуму.

Дослідні консорціуми, наприклад у галузі радіоелектроніки, функціонують у формах координаційного центру та міжфірмового науково-дослідного центру. У координаційному центрі створюється секретаріат, який

координує виконання спільних НДДКР компаніями, університетами й урядовими лабораторіями. Секретаріат вишукує і розподіляє кошти для виконання НДР у лабораторіях учасників консорціуму (в окремих випадках залучаються й інші організації), координує і контролює виконання цих робіт відповідно до плану. Секретаріат не має власної науково-дослідної бази. НДДКР виконують на основі контракту між виконавцями і секретаріатом. Консорціуми, створені за типом міжфірмового науково-дослідного центру, мають власну науково-дослідну базу. У центрах працюють постійні співробітники або вчені, що відряджаються учасниками консорціуму.

Спільні підприємства (СП). Спільне підприємство утворюють кілька фірм, що працюють у різних країнах і мають потребу в кооперуванні з метою підвищення результативності діяльності. За даними статистики, 55% угод про кооперацію — це угоди про створення СП. До 40% промислових компаній США з обсягом продажів понад 100 млн дол. є учасниками одного або кількох СП. У цій формі існують приблизно 40% закордонних філій американських і англійських міжнародних монополій, понад 50% закордонних німецьких та італійських філій, 70% французьких і майже 90% японських.

Спільне підприємство (СП) — інститут міжфірмового співробітництва з метою розроблення, виробництва або маркетингу продукту, що перетинає національні кордони; передбачає значний внесок партнерів на тривалий період у вигляді капіталу, технології або інших активів та розподіл відповідальності в управлінні між фірмами-партнерами.

Такі підприємства створюють з різною метою:

- одержання передової технології виробництва;
- отримання права на використання товарного знака;
- стимулювання експорту;
- одержання сировини й устаткування;
- залучення додаткових фінансових коштів;
- набуття управлінського досвіду;
- інтенсифікація інноваційного процесу;

- прискорення дифузії інновацій тощо.

За спрямованістю діяльності СП поділяють на кілька типів:

- співробітництво між фірмами тільки в дослідженнях;
- співробітництво у розробленні товарів, які не підлягатимуть ліцензуванню;
- обмін випробуваними технологіями в межах єдиної або кількох продуктових ліній. Як правило, учасники таких коопераційних структур є одночасно конкурентами на одному або кількох продуктових ринках;
- спільне розроблення одного або більше продуктів (у комерційному літако- і моторобудуванні, в окремих сегментах телекомунікаційної, мікроелектронної і біотехнологічної індустрії).

Таке співробітництво дає змогу фірмам різних країн об'єднати технологічні можливості випуску спільного продукту без злиття усіх своїх видів діяльності в єдиному корпоративному утворенні;

співробітництво, за якого одна фірма розробляє новий продукт або процедуру маркетингу, а виробництво й адаптацію до закордонного ринку здійснює інша фірма (сфери біотехнології, фармакології, сталеварна промисловість, автомобілебудування). Тут поєднуються технологічні можливості однієї фірми з активами в сфері маркетингу або реалізації іншої фірми для створення єдиного продукту. Учасники такого СП не є прямими конкурентами.

Питання для контролю знань

- 1.Охарактеризуйте інноваційну діяльність фірм - експлерентів, патентів, комутантів і віолентів. Які з них найпоширеніші в Україні?
- 2.У чому особливість діяльності венчурних фірм?
- 3.Охарактеризуйте типи венчурних фірм.
- 4.Які чинники перешкоджають розвитку венчурного підприємництва в Україні?
- 5.У чому сутність бізнес-інкубатора і які послуги він може надавати?
- 6.Хто може бути партнерами бізнес-інкубаторів?
- 7.За якими критеріями добирають учасників бізнес-інкубаторів?

8. Чи перспективні бізнес-інкубатори в Україні? Обґрунтуйте свою думку.
9. Охарактеризуйте види регіональних науково-технічних центрів та їх функції.
10. Опишіть сутність технопарків і їх завдання.
11. У чому полягає ефективність функціонування РНТЦ та науково-технологічних парків?
12. За яких умов можливе виникнення технополісів?
13. Охарактеризуйте завдання різних форм міжфірмової науково-технічної кооперації в інноваційних процесах.
14. Наведіть порівняльну характеристику різних типів технологічно орієнтованих спільних підприємств.

❖ Тема 5. Організація інноваційної діяльності на підприємстві

1. *Типи організаційних структур управління інноваційним процесом*
2. *Формування команди*
3. *Лідерство при реалізації інноваційних проектів і програм*
4. *Інноваційна культура і її роль у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві*
5. *Конфлікти і методи їх вирішення в ході реалізації інноваційних проектів*

Джерела:

1. Товарна інноваційна політика: Підручник / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. — К.: КНЕУ, 2002. — 266 с.
2. Чухрай, Н. І. Маркетинг інновацій: підручник / Н. І. Чухрай. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 256 с.
3. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О.К. Інноваційний менеджмент: Підручник. 2002. Київ: КНЕУ, 266 с.
4. Нехай В.В. Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування: теорія та практика: монографія. Мелітополь : вид-во МДПУ ім. Б.Хмельницького, 2016. 337 с..

5.1. *Типи організаційних структур управління інноваційним процесом*

Для підприємств і установ, що активно займаються інноваційною діяльністю, характерними є такі організаційні структури управління:

1. *Проектна*. Передбачає створення спеціальних структур для управління окремими проектами. У межах цієї структури роботи і їх виконавці розглядаються не з позиції усталеної ієрархії підпорядкованості, а з позиції досягнення мети проекту. Переваги і недоліки проектної структури наведені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1.

Характеристики проектної структури управління

Переваги	Недоліки
Проект має цілісну горизонтальну спрямованість, яка забезпечується широким колом повноважень менеджера проекту	Дублювання функціональних обов'язків та зниження ефективності використання ресурсів
Пряма підпорядкованість співробітників менеджеру проекту, цілеспрямованість зусиль персоналу	Менеджер проекту звичайно формує надлишковий запас ресурсів, який не завжди використовується
Короткі комунікаційні зв'язки між співробітниками і керівниками проекту, а також між керівниками проекту і керівництвом підприємства	Непослідовність реалізації організаційних процедур та загальних принципів функціонування
Гнучкість управління проектом, спільність у підготовці рішень та управлінні	У разі одночасного виконання кількох проектів може існувати конкуренція між проектами і командами, що їх виконують

2. *Продуктова*. Формується в разі виконання кількох проектів, які передбачають впровадження різних за технологіями виготовлення і галузями застосування товарів. Виділяють структури управління, за кожною з яких закріплено окрему групу товарів. Переваги і недоліки продуктової структури управління аналогічні наведеним вище для проектної структури.

3. *Матрична* (рис. 5.1). Її характеристики наведено в табл. 5.2.

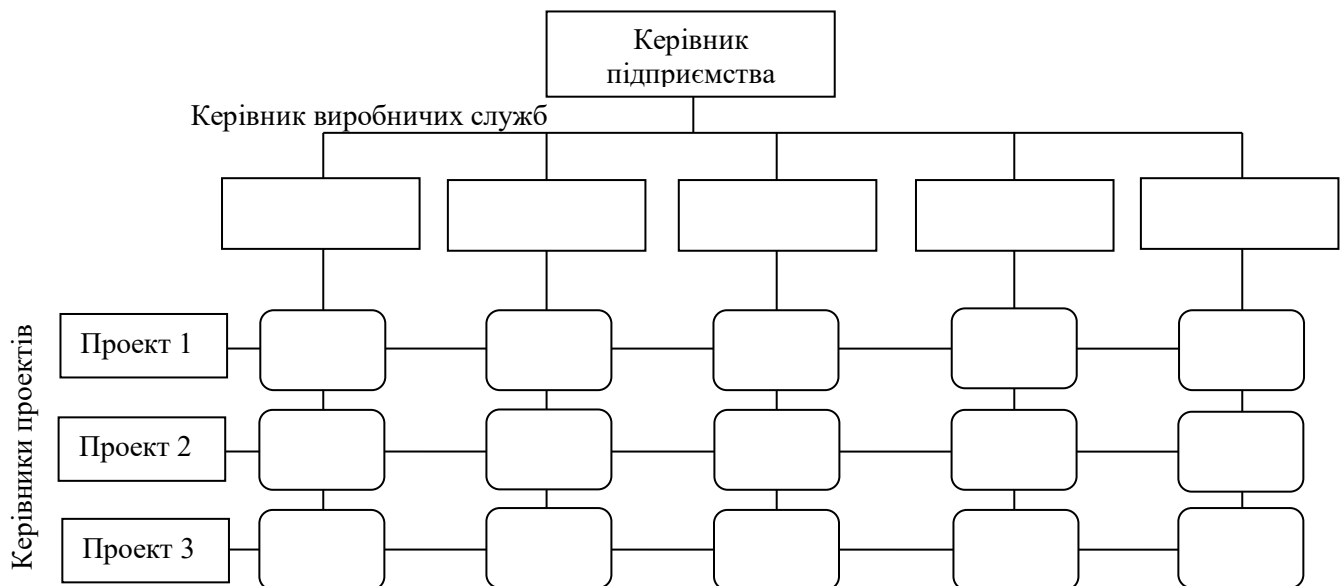


Рис. 5.1. Матрична структура управління інноваційним процесом

Таблиця 5.2

Характеристики матричної структури управління

Переваги	Недоліки
Предметом головної уваги є проект та його цілі	Виникають конфлікти між проектною та функціональною структурами
Зберігаються всі переваги функціональних структур, зокрема, при використанні ресурсів для кількох проектів	Необхідна координація діяльності проектів, зокрема, при розподілі між ними ресурсів
Істотно знижується стурбованість працівників про продовження кар'єри після закінчення проекту	Проблема розподілу повноважень між керівниками проектів та керівниками функціональних підрозділів

Є можливість варіювати варіанти структури за ступенем жорсткості підпорядкування	Порушується принцип єдиного керівництва, що породжує конфлікти
--	--

Матрична структура дозволяє оперативно формувати колективи (групи) фахівців, які орієнтовані на виконання комплексу робіт, пов'язаних з розробкою й просуванням на ринок конкретних інновацій. До складу груп входять фахівці різних підрозділів, які підпорядковані як керівнику конкретного інноваційного проекту, так і керівникам відповідних підрозділів і можуть при нагоді звернутися до них, наприклад, за консультаціями.

Така система має суттєві переваги з погляду досягнення цілей підприємства, чіткості функцій керівника проекту, керівництва функціональних маркетингових підрозділів та безпосередніх виконавців інноваційного проекту. У межах матричної структури до виконання інноваційного проекту залучаються також інші підрозділи підприємства. Окремі виконавці, які є фахівцями у своїй галузі, набувають досвіду в суміжних галузях знань. Крім того, для більшості фахівців бажаною є робота над конкретними завданнями, які розв'язуються в межах проектно-орієнтованих матричних структур, що добре сприймається працівниками.

Розглянуті структури є доцільними для великих і середніх підприємств, які самостійно займаються інноваційною діяльністю.

Однак світовий досвід показує, що ефективність інноваційної діяльності великих підприємств є незначною через низьку оперативність, громіздку структуру управління, спрямованість на вирішення поточних проблем тощо.

Частка малих і середніх підприємств в загальній чисельності інноваційних розробок у провідних країнах становить 70-80% проти 7-10% в Україні, що актуалізує проблеми розвитку малого і середнього інноваційного підприємництва в Україні, особливо щодо вибору раціональних організаційних форм його ведення [25].

Практика діяльності в галузі досліджень, розроблення й організації виробництва нової продукції зумовила до виокремлення специфічної ризикової форми бізнесу, у якому спеціалізуються малі підприємства.

Розглянемо основні організаційні форми ризикового інноваційного бізнесу, опускаючи фінансові та інші аспекти.

1. *Венчурні підприємства.* Працюють на етапах інноваційного циклу, починаючи з аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім до етапу ринкових випробувань товару включно (див. рис. 5.2) і займаються розробленням нових видів продукції (виробів, послуг, технологій тощо). Відповідно, венчурні підприємства виконують усі види робіт, що передбачені на етапах інноваційного циклу (див. п. 5.2). Головна мета венчурних підприємств - отримати продукт, який принесе прибуток.

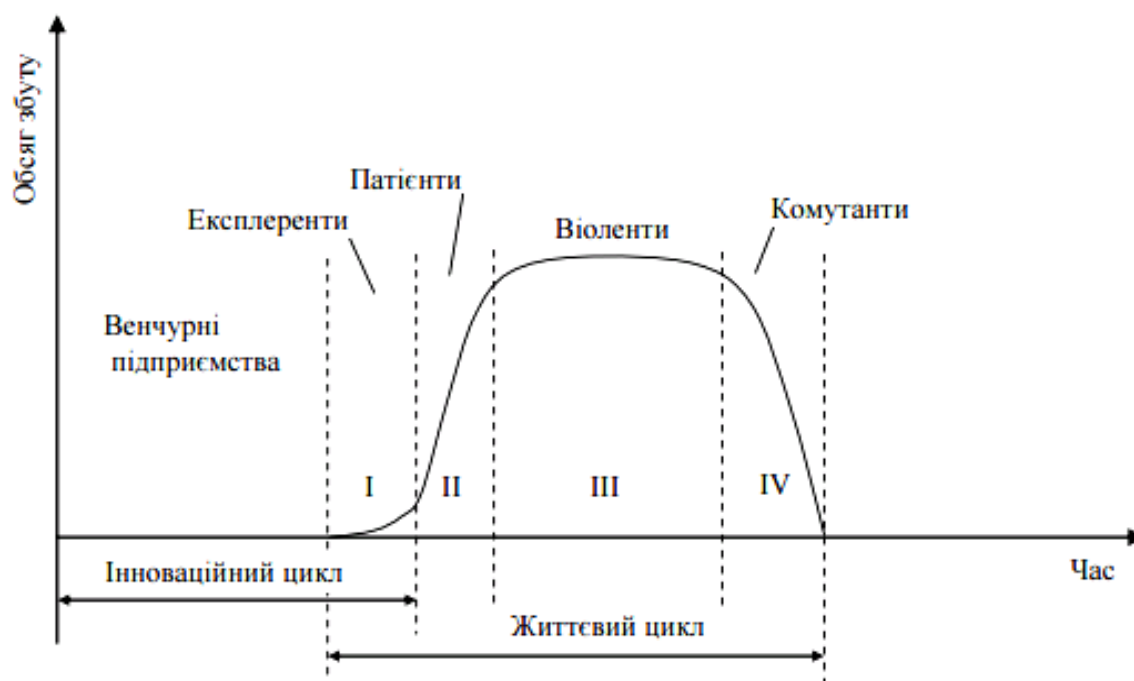


Рис. 5.2. Типи підприємств організаційного бізнесу

Як правило, венчурні підприємства є неприбутковими, оскільки вони не займаються організацією виробництва своєї продукції, а передають свої розробки іншим представникам ризикового бізнесу або крупним підприємствам.

Вони можуть створюватися у двох формах:

- незалежне венчурне підприємство;
- внутрішні венчури великих підприємств, наприклад, дочірні компанії.

Успішні венчурні підприємства (статистика США) трансформуються у великі корпорації (20%), купуються великими підприємствами (40%).

Про високу ефективність венчурних підприємств свідчить те, що, наприклад, у США на кожен вкладений у них долар виконується в 4 рази більше інноваційних розробок, ніж у великі підприємства, з кількістю працюючих 1 000 - 10 000 осіб і у 24 рази - з кількістю працюючих більше ніж 100 000 осіб.

Підприємства військово-промислового комплексу Росії мають внутрішні венчури у вигляді невеликих порівняно самостійних підрозділів, які створені для розроблення нових видів продукції, пошуку нових товарних ринків тощо.

2. *Підприємства-експлеренти (піонерські)*. Працюють на етапі виведення нового товару на ринок. Вони спеціалізуються на створенні нових ринків чи радикальних трансформаціях старих (сегментів ринку). Їхня діяльність пов'язана з просуванням інновацій на ринок: визначенням цільового ринку; уточненням кола цільових споживачів та їх запитів; доведенням товарів, які розроблені венчурними підприємствами, до вимог цільових груп споживачів, вибором адекватної стратегії ціноутворення; визначенням заходів формування первинного попиту; вибором оптимального варіанта формування збутової мережі тощо. Як правило, експлеренти йдуть на альянс з великим підприємством, яке може масово тиражувати привабливі для ринку товари. Самостійно розгорнути комерційне виробництво експлеренти не можуть (через обмеженість їх виробничих і фінансових можливостей).

Приклад

Експлерентами є підприємства, які намагаються сформувати ринок гіперавтомобілів - надлегких (з низьким використанням металу), з поліпшеними у 2-6 разів аеродинамічними властивостями, зі зменшеним у 3-5 разів зносом гуми, у 2-2,5 рази більш економічних, ніж звичайні автомобілі; автомобілів, які економлять 80-95% палива та зменшують смог на 99%.

Діяльність експлерентів є дуже ризикованою (шанси на успіх не перевищують 15%), однак у разі успіху вони можуть розраховувати на всі переваги першовідкривача ринку.

3. *Підприємства-патієнти*. Здійснюють діяльність на етапі зростання обсягів збуту, орієнтуються на вузький вибірковий сегмент ринку. До їх компетенції відносять доведення характеристик нового товару (розробленого венчурними підприємствами) до вимог споживачів та уточнення їх кола, реалізацію інших заходів комплексу маркетингу, пов'язаних з освоєнням визначеного сегменту ринку.

Патієнтами є фірми, які орієнтуються на поки що досить вузький сегмент зростаючого українського ринку автономних систем опалення (які, як правило, є газовими) - сегмент електричних систем опалення для квартир.

У більшості випадків патієнти ухиляються від прямої конкуренції з провідними підприємствами. Вони намагаються орієнтуватися на сегменти чи ніші ринку, де є незадоволений попит, а також на ті, які не приваблюють основних конкурентів.

4. *Підприємства-віоленти*. Працюють на етапі зрілості товару. Це крупні підприємства, які діють у сфері потужного стандартного виробництва. Вони займаються крупносерійним та масовим виробництвом продукції середньої якості за середніми цінами, яка призначається для широкого кола споживачів і може швидко отримати їх визнання. Реалізують заходи, пов'язані з оцінками перспектив нового масового ринку і його завоюванням, а в подальшому - зі збереженням існуючих задовільних ринкових позицій.

Приклад

Як віолент на початку 90 років XX століття працювало велике підприємство "ВАТ СМНВО ім. М.В. Фрунзе", яке освоїло крупносерійне виготовлення малогабаритних пральних машин класу "Малютка" власної розробки, середніх за якістю і ціною.

5. *Підприємства-комутанти*. Працюють на етапі виведення товару з ринку. Вони орієнтуються у своїй діяльності на споживачів-аутсайдерів і задовольняють їх специфічні потреби.

Приклад

У країнах СНД експлуатується багато легкових автомобілів-«довгожителів», які потребують різних запчастин, а вони вже не виготовляються. Ураховуючи цей факт, окремі підприємства розробили технології і освоїли випуск аналогів потрібних деталей та вузлів.

Комутанти реалізують усі заходи, пов'язані з розробленням і просуванням нової модифікації (замінника) відомого товару на ринок.

Проте існують і інші класифікації підприємств інноваційного бізнесу (переважного малих і середніх), хоча за сутністю вони є близькими до наведеної вище класифікації. На рис. 5.3. представлені типи підприємств інноваційного бізнесу, які виділені залежно від рівня ризику їх діяльності і споживчого попиту на їх продукцію [9].

Міні-монополісти працюють у зоні малого ризику і незначного попиту. Вони задовольняють обмежений, але тривалий у часі попит. Це підприємства, що склалися і мають унікальний технологічний досвід, спеціалізоване обладнання, виробничі площі. Звичайно вони обслуговують ніші ринку, непривабливі для великих підприємств. Конкурентів у них практично немає, оскільки малі розміри ніші ринку не дозволяють прибутково працювати на них кільком підприємствам.

Міні-монополісти виготовляють унікальну продукцію високої якості за доступними цінами і збувають її постійним клієнтам. Мета їх діяльності - задоволення довготривалого і стійкого, але вузькоспеціалізованого попиту.

Сателіти працюють у зоні середнього ризику і широкого попиту. Як правило вони працюють у кооперації з великими підприємствами (наприклад, на умовах франчайзингу або на умовах субпідряду) і таким чином уникають конкуренції з їх боку. Така практика дозволяє використовувати переваги

спеціалізації, полегшує збут і доступ до фінансових ресурсів. їх мета - прибуткова, але неконкурентна діяльність.

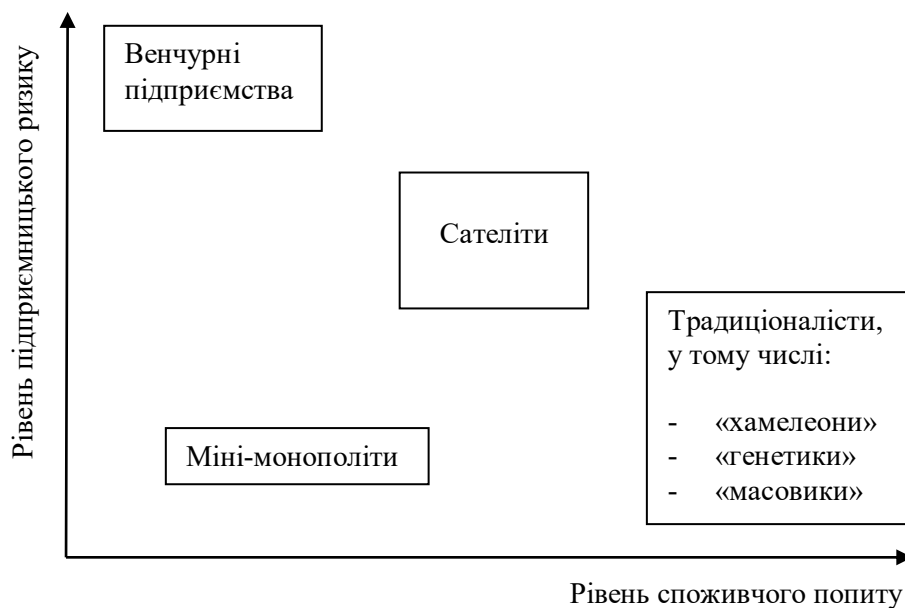


Рис. 5.3. Типи підприємств інноваційного бізнесу

Традиціоналісти працюють у зоні середнього і низького ризику і масового попиту. їх поділяють на три типи:

«масовики», які не кооперуються між собою і орієнтовані на постійний попит. В основному вони постачають різного роду послуги, а також товари широкого вжитку. Надзвичайно стійкі на ринку, мають стабільний, хоча й не дуже великий прибуток (мета - стабільний прибуток), для організації їх діяльності не потрібен значний капітал;

«хамелеони», що орієнтуються на найбільш прибуткові види діяльності. Вони мають вільний капітал і характеризуються високим рівнем підприємницької активності, дуже чутливо реагують на зміни кон'юнктури і гнучко

переорієнтовують напрямки вкладення капіталу. Мають високі прибутки (мета - високий прибуток у стислий термін);

«генерики», які виробляють нову продукцію (яка користується підвищеним попитом) за ліцензіями великих підприємств. Ці підприємства конкурують між собою і з великими підприємствами (цінова конкуренція). Вони мають виробничі площі і гнучке універсальне обладнання. Чутливі до змін кон'юнктури ринку, сприяють поширенню новинок серед широкого загалу споживачів. Їх мета - високий прибуток.

Сьогодні реалії становлення й розвитку постіндустріальної (інформаційної) економіки й все зростаюча роль інноваційних факторів ініціюють створення принципово нових форм організації праці, які докорінно змінюють характер праці й систему управління, забезпечують небачений раніше рівень свободи й гнучкості поведінки працівників. Е. Тофлер, узагальнюючи практику діяльності підприємств і організацій економічно розвинених країн, насамперед США, виділяє низку нових організаційних форм їх діяльності [69], використання яких дозволяє гнучко реагувати на вимоги ринку й дозволяє повною мірою реалізувати їх інтелектуальний потенціал. Деякі з цих організаційних форм використовуються в інших галузях діяльності, а деякі вже знайшли застосування в бізнесі (насамперед, інноваційному). Розглянемо їх детальніше.

1. *Пульсуюча організація*, що періодично збільшується й зменшується, гнучко реагуючи на зміну ситуації на ринку.

Приклад

Торговельні підприємства, що збільшують свій штат до Нового року, або ж будівельні організації, що набирають працівників під конкретний будівельний проект.

Такого роду зміни структури, штатів, масштабів діяльності характерні для команд проектувальників, які створюються під певний інноваційний проект і розформовуються після його завершення. Потім формується інша команда вже під інший проект і т.д. Конкретний працівник може в одному проекті бути

керівником, в іншому - виконавцем, у третьому - узагалі не бути присутнім і т.п. Ця організаційна структура близька до проектної.

2. *Дволика організація*. Є свого роду різновидом пульсуючої організації. Її структура може змінюватися, але не в розмірах, а за ступенем централізації управління - від твердої централізації (ієрархічне управління) до децентралізованої (неієрархічне управління). Таку структуру мають кризові центри, які створюються в деяких компаніях. У разі виникнення позаштатних ситуацій вони беруть на себе всю владу, а у звичайному режимі займаються, в основному, моніторингом діяльності компанії, тому мають всю необхідну інформацію. В умовах переходу економіки, що можна спостерігати, на нестаціонарний шлях розвитку частота різного роду позаштатних ситуацій буде тільки зростати, тому дволикі організації є досить ефективною формою підвищення гнучкості бізнесу.
3. *Організація шахівниці (багатошарові організації)*. Прикладом є деякі японські фірми, що працюють у США, у яких на різних рівнях ієрархії американські і японські фахівці чергуються. При цьому відбувається обмін потоками інформації, інтерпретованої з різних позицій, підвищується ступінь розуміння, знижуються шанси припуститися помилки. Такий підхід характерний для транснаціональних компаній.
4. *Комісарська організація*. Передбачає співіснування двох ліній контролю й управління: традиційної бюрократичної і паралельної їй, що використовує незалежні від бюрократії прямі інформаційні й управлінські канали, забезпечуючи тим самим більшу об'єктивність і гнучкість.
5. *Феодальна організація*. Передбачає наявність у складі організації досить незалежних підрозділів, які, у свою чергу, містять у собі менші, також незалежні, підрозділи. При цьому керівництво підрозділів, як правило, має більше реальної влади, ніж вищі керівники центрального апарата, які перебувають десь далеко й не володіють достатньою інформацією про стан справ у структурних підрозділах. Е. Тофлер згадує як приклад, між іншого, структуру університету: ректорат - факультети - кафедри. Ефективність

діяльності університету визначається на рівні кафедр (природно, нормального університету), які мають значну свободу дій.

6. *Незалежні, самокеровані колективи* (організації «скунси» - за термінологією Е. Тофлера, [69]). Керівництвом підприємства або за їхнім дорученням створюються колективи (проектні команди) фахівців, яким ставиться нечітко сформульована проблема або завдання, виділяються відповідні ресурси й надається повна свобода дій (природно, періодична звітність, але тільки за результати зберігається). Ці команди діють як незалежні підприємства на свій страх і ризик, їхня діяльність набуває самоорганізуючого характеру. Практика показує, що такі колективи («Хонда» - автомобілебудування, IBM - виробництво персональних комп'ютерів, *Nippon Electric Company* - проектування й виробництво мікропроцесорів та ін.) працюють набагато ефективніше, ніж ієрархічні. У таких колективах лідерство базується на вміннях і компетентності, а не на формальних чинах і званнях, тому можливі конфлікти з формальними лідерами.

7. *Команди, що самозароджуються*. У такі команди об'єднуються групи фахівців (за допомогою комп'ютерних мереж), які займаються однією й тією же проблематикою. Вони можуть працювати в одній великій компанії, підрозділи якої розкидані по всьому світу (групи інженерного менеджменту в *Digital Equipment Corporation*), а можуть бути абсолютно незалежними. Ступінь автономії в такій команді дуже висока (практично повна), вони можуть установлювати власні завдання й обговорювати їх, допомагаючи, таким чином, один одному. У результаті відбувається лавиноподібне зростання кількості і якості творчих рішень.

Однозначних рекомендацій щодо використання конкретних організаційних структур немає, усе визначається специфікою діяльності самого підприємства й особливостями ринку чи галузі. Необхідно зазначити, що нові організаційні структури виникають і реально використовуються на ринках і в галузях з високим рівнем конкуренції, коли втриматися, а тим більше розвиватися можна тільки шляхом постійного пошуку й використання нових способів і сфер реалізації

потенціалу підприємства (у першу чергу інтелектуального), тобто інноваційним шляхом. У цьому випадку самі обставини змушують власників і керівництво підприємств займатися реформами, ділитися повноваженнями, надавати все зростаючу свободу творчості (однак не повну безконтрольність) персоналу підприємств. Підприємства інноваційного бізнесу, керівництво яких намагається зберегти тверді бюрократичні (що ґрунтуються на ієрархічності) структури управління, конкуренти рано або пізно витиснуть із ринку.

5.2. Формування команди

Команда інноваційного проекту - сукупність працівників, які виконують функції управління проектом та його персоналом. Відповідно до методології управління проектами необхідною умовою формування ефективної системи управління є створення команди проекту.

Інноваційним проектом керує проектний менеджер, який здійснює загальне керівництво. При цьому існує два класичні підходи до формування команди проекту:

- 1) замовник та підрядник (як головні учасники проекту) створюють власні групи, які очолюють керівники від замовника і підрядника, проте вони підпорядковані проектному менеджеру;
- 2) формується єдина команда проекту на чолі з проектним менеджером.

Проте, як випливає з викладеного вище в п. 7.1, існують і інші підходи до формування команди проекту, зокрема: незалежні, самокеровані колективи; команди, що самозароджуються тощо. Популярність цих форм лише зростає.

Незалежно від способу формування команди менеджер повинен об'єднати її членів спільною метою і завданнями, що є досить складним, оскільки учасники групи у своїй більшості разом не працювали, не мають спільних цінностей, єдиних норм поведінки, у них різні психологічні типи тощо. Проте менеджер проекту повинен спрямувати їхні зусилля на ефективні і синхронні дії, які підпорядковуються єдиній меті.

За формою команда проекту відповідає обраній організаційній структурі управління інноваційним процесом (див. п. 7.1). За змістом вона є групою фахівців високої кваліфікації, різних за фахом, які володіють знаннями і навичками, необхідними для виконання інноваційного проекту. Команда діє як єдиний організм, який зорієнтований на досягнення мети проекту, вона має свій життєвий цикл: період зародження; період функціонування; період завершення, протягом якого команда припиняє своє існування або трансформується в іншу (інші) команди.

Існують такі типи спільної діяльності у команді:

- *спільно-взаємодіючі*, який характеризується обов'язковою участю кожного члена команди в розв'язанні спільного завдання, при цьому інтенсивність праці приблизно однакова для всіх. Особи, що схильні працювати в таких командах, характеризуються орієнтацією на колективні цілі, груповою мораллю, повагою до авторитету лідера тощо;

- *спільно-індивідуальні*, який характеризується мінімальною взаємодією між учасниками команди, кожен виконавець виконує свою роботу та представляє результати власної праці. Особи, що схильні до цього типу діяльності, характеризуються високою ініціативністю, орієнтацією на результат та індивідуальні досягнення;

- *спільно-творчий*, який характеризується співавторством кожного члена команди в розробках команди. Особи, що схильні до цього типу діяльності, орієнтовані на професіональний розвиток, мають схильність до співробітництва зі спеціалістами інших галузей діяльності, що входять до команди. Спосіб ухвалення управлінського рішення в команді називається **управлінською формою**. Спосіб реалізації управлінського рішення - *важелем управління*.

Розрізняють такі управлінські форми [53]:

- *колективістська* - передбачає одноосібне прийняття рішень лідером колективу, а співробітники виконують його без заперечень. Основний важіль управління - постійний жорсткий контроль за виконанням рішень;

- *ринкова* - передбачає прийняття рішень відповідно до ринкових вимог,

основним важелем управління є пряма економічна вигода (матеріальна винагорода);

- *демократична* - передбачає участь у прийнятті рішень усіх членів команди, основним важелем управління є урахування думок і ініціативи членів команди (колективний розум і колективна ініціатива);

- *діалогова* - передбачає розподілення управлінських функцій, які можуть бути використані лише за активної участі всіх суб'єктів управління. Основним важелем управління є унікальні знання членів команди.

Узагальнюючою (інтегральною) характеристикою команди є організаційна культура, до якої відносять: розуміння свого місця кожним членом команди; властиві команді цінності та норми поведінки; повноваження і відповідальність, їх межі та критерії оцінки; трудову і ділову етику; неформальні норми та правила.

Приклад

Зовнішніми ознаками організаційної культури є: стиль одягу, норми поведінки (наприклад: не паління, допомога досвідчених працівників молодим спеціалістам), проведення корпоративних свят тощо.

Формування команди інноваційного проекту передбачає ретельний добір персоналу, урахування особистості працівників і їх мотиваційних установок. Для оцінки персоналу застосовують такі методи:

- *прогностичний* - передбачає використання анкетних даних, характеристик, рекомендацій, думок менеджерів та членів колективу тощо;

- *імітаційний* - передбачає експертну оцінку ділових та особистісних якостей на основі розв'язання імітаційних завдань;

- *практичний* - передбачає перевірку працівника безпосередньо на робочому місці (працівника переводять на певне робоче місце і аналізують результативність його діяльності).

Для більшої об'єктивності рішень порівнюють результати, отримані названими методами, наприклад, порівнюють відомості, які містяться: у резюме кандидата; рекомендаційних листах (бажано, щоб кандидат не був знайомим з їх змістом, для цього їх надсилають поштою); у результатах проведених співбесід;

тестувань (рівня інтелекту - IQ, психомоторних здібностей, темпераменту, психологічних особливостей тощо); випробувань (розв'язання імітаційних завдань, або перевірку виконання практичних завдань безпосередньо на робочому місці) і т.п.

Формування команди передбачає ретельний добір персоналу для реалізації конкретних завдань і підзавдань проекту, проте всі виконавці повинні бути ознайомлені з концепцією проекту в цілому (хоча б у загальних рисах). Для кожного завдання або підзавдання визначають окремих виконавців, кількість яких визначає менеджер проекту. Для набору команди можуть формуватися тимчасові кадрові служби (для конкретного проекту). З метою вирівнювання кваліфікації персоналу передбачають навчання кваліфікованими працівниками менш досвідчених. Також передбачають попереднє навчання всієї команди або окремих груп, у ході якого вивчають специфіку поставлених завдань, відпрацьовують навички спільної роботи в команді.

Приклад

Для вирішення складних проблем застосовують специфічні методи проектування, зокрема синектики, ліквідації ситуацій глухого кута тощо, які потребують обов'язкового попереднього навчання колективу проектувальників, набуття практичних навичок на розв'язання тестових завдань [23, 10].

Ефективне управління командою інноваційного проекту неможливе без формування відповідної системи мотивації до творчої праці, створення можливостей для повної реалізації потенціалу персоналу. Такими мотивами можуть бути:

- високий зарібок;
- шанси на просування по службі;
- визнання і схвалення добре виконаної роботи;
- робота, яка змушує розвивати свої здібності;
- оплата, яка відповідає результатам праці;
- робота, що вимагає творчого підходу;
- цікава робота;

- високий ступінь відповідальності;
- робота, що дозволяє працювати самостійно;
- складна і важка робота.

У деяких випадках формування команди передбачає перевірку членів команди на психологічну сумісність (за допомогою різного роду тестів), щоб уникнути можливих конфліктів.

Крім перерахованого, на ефективність роботи команди впливають [30]: її чисельність; склад; згуртованість; конфліктність; статус і функціональні ролі її членів.

Викладене вище подане у вигляді схеми на рис. 7.4.

Великими стрілками на схемі показана послідовність дій з формування команди проекту, меншими - інформація, що враховується в процесі формування (інформаційні потоки).

Важливу роль у забезпеченні ефективної роботи команд відіграє вибір графіка (розкладу, режиму тощо) роботи. У командах, що займаються інноваційною діяльністю, часто застосовують гнучкий графік роботи, який містить такі його різновиди:

- гнучкий цикл, що передбачає вибір працівником часу початку і закінчення робочого дня протягом встановленого терміну (тижня, місяця тощо), але його тривалість повинна відповідати встановленій;



Рис.5.4. Схема формування команди інноваційного проекту

- плинний графік, за яким працівник кожного дня сам визначає час початку і закінчення роботи (наприклад, починає роботу в понеділок о 10 годині, у вівторок о 8 годині і т.п.) при нормованій загальній її тривалості протягом дня;
- змінна тривалість кожного робочого дня (наприклад, один день – 4 години, інший - 10 годин і т.п.), але загальна тривалість робочого часу протягом встановленого терміну (тижня чи місяця) повинна відповідати встановленій;
- графік роботи високого ступеня гнучкості, коли працівник повинен бути на своєму робочому місці тільки в загальні для всіх години, наприклад, у понеділок з 9 до 12 години і в п'ятницю - з 12 до 16 години.

Практикується не тільки гнучкий графік роботи, але й гнучкий вибір робочого місця: на роботі, удома, у бібліотеці, у дослідному цеху тощо.

Графік і місце роботи можуть визначатися для кожного працівника індивідуально, проте існують категорії працівників, для яких гнучкого графіку і гнучкого розміщення не передбачається. Наприклад, для працівників, що працюють на випробувальних стендах, верстатах тощо.

При формуванні команди проекту важливим є визначення правильного співвідношення між різними категоріями працівників, яке залежить від специфіки проекту. Існують і конкретні рекомендації щодо визначення цього співвідношення, зокрема, згідно з [30], для НДДКР співвідношення між технічними і інженерними працівниками становить: 0,3/1 - при виконанні досліджень; 1,7/1 - при виконанні дослідно-конструкторських робіт; V_i - у середньому.

5.3. Лідерство при реалізації інноваційних проектів і програм

Особистість лідера проектної команди (команди інноваційного проекту) істотною мірою визначає результативність діяльності всієї команди. У багатьох літературних джерелах ототожнюють поняття «лідер» і «керівник» (менеджер). Проте за своїм змістом це різні поняття. Згідно з [52], *керування* (управління) - це процес правового впливу керівника на основі наданої йому влади (вищим керівництвом чи командою, яка його обирає). Тоді як *лідерство* - це процес психологічного впливу однієї людини на інших під час їх спільної життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття та наслідування, зараження (певною ідеєю, видом діяльності, стилем життя чи поведінки тощо), навіювання, переконання. Звичайно, бажаною є ситуація, коли лідер і керівник (менеджер) проекту є однією особою, однак так буває не завжди, що призводить до конфліктів (конфлікт формального і неформального лідерів).

Проблеми лідерства досліджувались у рамках низки теорій. Аналіз основних з них виконано в табл. 7.3.

З проблематикою лідерства у проектних командах тісно пов'язаний вибір *адекватного стилю керівництва*, під яким розуміють стійку систему способів, методів і форм впливу керівника, що відрізняє і виокремлює його управлінську поведінку. Основні стилі управління (керування):

- *авторитарний (директивний)*, для якого характерне одноособове ухвалення керівником усіх рішень, жорсткий контроль за їх виконанням, загроза покарання за неналежне виконання поставлених завдань. Такий стиль управління в інноваційній сфері був в Радянському Союзі у конструкторських бюро (КБ), що виконували завдання щодо забезпечення обороноздатності країни. Наприклад, КБ С.П. Корольова, яке займалося розробленням ракетної техніки як засобом доставки ядерного боєприпасу на територію потенційного супротивника, при цьому побічною була діяльність з мирного освоєння космосу. Цей стиль виправданий лише у виняткових умовах (війна, стихійні лиха, епідемії та ін.);

- *демократичний (колективний)*, за якого управлінські рішення ухвалюються з урахуванням думок усіх зацікавлених членів колективу, контроль здійснює і керівник і колектив. Цей стиль є найбільш бажаним для інноваційної діяльності, оскільки забезпечує зацікавленість усіх членів колективу, високу ефективність і усебічну зваженість прийнятих рішень. Прикладом такого стилю є ситуація з недалекого минулого (1970-ті рр. XX ст.), коли Національне управління з аеронавтики США (НАСА) розв'язувало проблему повернення аварійного космічного корабля з орбіти Місяця в умовах дуже жорстких часових і ресурсних обмежень. Саме колективне ухвалення рішень дозволило розв'язати багато технічних проблем, які здавалися не мали вирішення. Реалізація цього стилю можлива лише за наявності високих інтелектуальних, організаторських, комунікативних, людських рис лідера (керівника);

Таблиця 5.3

Теорії лідерства та їх характеристики

№ з/п	Назва і сутність	Переваги	Недоліки
-------	------------------	----------	----------

1.	Харизматична теорія або теорія рис (теорія еліти і юрби), згідно з якою лідером може бути лише людина, що має від народження відповідні особисті якості і психологічні риси	Люди, які мають природні лідерські якості, легше становляться ними, до речі, як і керівниками	Практично не досліджуються загальні закономірності управління, не конкретизується набір якостей лідера. Практика свідчить, що лише одних вроджених якостей мало для ефективного керівництва, потрібні систематичне навчання і практика. Люди «з юрби»
2.	Біхевіористична теорія , згідно з якою лідер повинен мати певний набір вроджених якостей, а інші отримувати в процесі навчання і практики	Дозволяє обирати людей з природними лідерськими якостями для подальшого навчання і набуття ними практичного досвіду	Різні дослідники виділяють різні якості, які повинен мати керівник. Ними виділена величезна кількість таких рис (кілька сотень). Успішними лідерами часто є люди, що не мають жодної з цих рис
3.	Ситуаційна теорія , за якою лідерські якості проявляються лише за певних обставин, тобто визначаються в основному обставинами	Ураховуються характеристики середовища, у якому діє лідер, а не лише його якості. У нових організаційних формах інноваційної діяльності (див. п. 7.1) лідер дійсно	На практиці часті зміни умов господарювання підприємства чи установи (особливо в умовах нестаціонарного розвитку) не приводять до змін лідера, хоча лідер в одній ситуації не обов'язково є лідером в іншій
4.	Синтетична теорія лідерства , згідно з якою лідерство є процесом організації міжособистісних відносин у команді, а лідер є його управляючим (керуючим) суб'єктом	Комплексність підходу до процесу управління і ролі лідера в ньому, ураховуються риси лідера, його послідовників (керованих), ситуація, у якій вони взаємодіють. Ураховується також вплив послідовників на лідера	Складнощі урахування великої кількості факторів і їх взаємного впливу один на одного

- *ліберально-анархічний* (нейтральний, потурання), який характеризується максимумом демократії і мінімумом контролю. При використанні цього стилю вислухуються думки всіх зацікавлених, проте вони далеко не завжди враховуються, а прийняті рішення практично не контролюються. За такого стилю успіху можна досягти лише випадково, оскільки відсутня зацікавленість працівників, психологічний клімат є несприятливим, довіри до керівника немає, існує кілька груп впливу з протилежними інтересами. З етичних міркувань прикладу такого стилю автор не наводить, хоча обстеження діяльності кількох

колективів Сумської області, що займаються НДДКР, вказало саме на ліберально анархічний стиль керування;

- *непослідовний* (алогічний), для якого характерні відсутність будь-якої системи, часта нелогічна зміна стилів тощо. На успіх у цьому випадку сподіватися марно.

Практика успішної діяльності організацій, що систематично займаються інноваційною діяльністю, свідчить, що для переважної більшості з них характерний демократичний стиль керівництва. Вона ж свідчить, що основу проектних команд таких організацій становлять люди з високим рівнем інтелекту, освіти, ерудиції, почуттям власної гідності, почуттям відповідальності тощо, а для них єдиним прийнятним стилем (за винятком особливих умов) є демократичний стиль керівництва. Про результативність цього стилю може свідчити те, що країни з високим рівнем демократії є лідерами в інноваційній діяльності.

Ефективна діяльність керівника команди проектувальників (менеджера проекту) передбачає делегування частини своїх повноважень членам команди. Делегування - тимчасова передача підлеглим завдань чи повноважень керівника. Делегування повноважень дозволяє більш ефективно використовувати робочий час лідера і його послідовників (виконавців проекту).

Примітка

Згідно з [52] близько 40%-60% відсотків робочого часу менеджерів використовується на роботи, які можна було б доручити виконавцям більш низької кваліфікації.

Існують різні погляди на те, які завдання слід передавати підлеглим. Згідно з одним з них [30], завдання за ступенем важливості та терміновості можна розділити на три групи (принцип Ейзенхауера):

- 1) важливі і термінові, які потрібно виконувати негайно;
- 2) важливі, але такі, що не є терміновими - їх слід ранжувати за терміновістю і складати графік виконання;
- 3) з малим ступенем важливості, але термінові - їх слід делегувати членам команди.

Деякі керівники дотримуються правила - самому виконувати тільки ті роботи, які їх підлеглі не можуть виконати.

Менеджеру проекту при плануванні діяльності команди в цілому (і своєї власної) слід урахувувати принцип Парето, згідно з яким 20% зусиль, зосереджених на пріоритетних напрямках діяльності, забезпечують 80% результату. Проблема полягає в тому щоб правильно виділити пріоритетні напрямки. Проте це є конче необхідним, оскільки 80% зусиль, що витрачаються на менш пріоритетні напрямки діяльності дають лише 20% результату.

Для менеджера проекту інтерес становлять закони Мерфі (Едвард Мерфі - капітан військово-повітряних сил США, інженер-винахідник). Він вивів низкау цікавих (з елементами гумору) закономірностей, які можуть застосовуватись у практиці винахідницької діяльності й управління інноваційними проектами. Наведемо деякі з них [14]:

- якщо будь-яка неприємність має статися, то вона станеться;
- якщо за помилку відповідає більше ніж одна особа, то винуватих не знайти;
- будь-які пропозиції люди сприймають інакше ніж той, хто їх вносить;
- ніщо і ніколи не робиться в строк і в межах кошторису;
- складні проблеми завжди мають прості, легкі для розуміння неправильні рішення;
- будь-який наказ, який може бути зрозумілим неправильно, розуміють неправильно;
- кількість помилок, які неможливо виявити, безкінечна;
- складне завдання доручайте лінивому співробітнику - він знайде більш легкий шлях;
- кожен керівник може прийняти рішення, маючи достатньо інформації. Хороший керівник приймає рішення за її нестачі. Ідеальний керівник діє в абсолютному невіданні;
- ніколи не приймайте рішення самі, можна змусити вирішувати кого-небудь іншого.

Наведені й аналогічні їм рекомендації, з елементами гумору, дозволяють поглянути на процес управління під іншим кутом зору й удосконалити його, хоча сам Мерфі говорив: «Перший міф науки управління полягає в тому, що вона існує» [14].

5.4. Інноваційна культура і її роль у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві

Уперше термін «інноваційна культура» був введений у 1995 році в «Зеленій книзі по інноваціях», що була видана ЄС. У Законі України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності» інноваційна культура визначається як складова частина інноваційного потенціалу, яка характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально психологічної підготовки особистості й суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах. Розвиток інноваційної культури суспільства визначено одним зі стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності в Україні. Значення інноваційної культури зростає при переході від індустріальної економіки до економіки знань. У цих умовах необхідним є формування в суспільстві стійкої традиції сприймати нове, здатності і готовності комплексно його використовувати в інтересах загального прогресу.

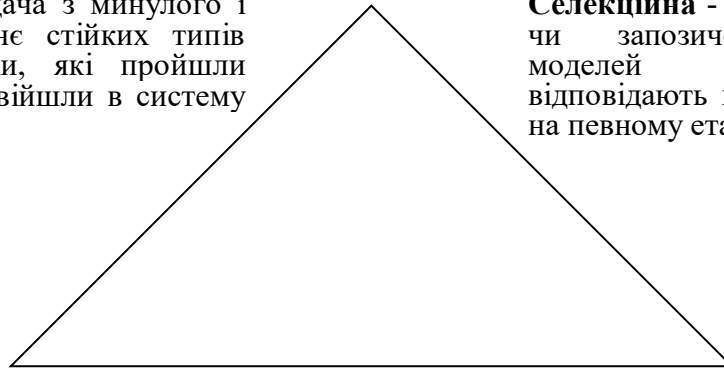
Інноваційна культура відображає ціннісну орієнтацію людини на нововведення, закріплену в мотивах, знаннях, уміннях і навичках, а також зразках і нормах поведінки. Вона відіграє роль соціокультурного механізму регуляції інноваційної поведінки людини, її функції подано на рис. 5.5.

На рівні організації (підприємства чи установи) *інноваційну культуру* слід розглядати як накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу (менеджерів, інженерно-технічних працівників, робітників), систему його мотивації, порядки в організації тощо, які характеризують ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників

(підрозділів) і організації в цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо.

Трансляційна - передача з минулого і сьогодення в майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли в систему цінностей суспільства

Селекційна - відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку



Інноваційна - розроблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи привнесені ззовні

Рис. 5.5. Регулятивні функції інноваційної культури та їх сутність

Формування інноваційної культури підприємства нерозривно пов'язане зі створенням сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу його персоналу. Однією з головних передумов цього є формування певних позитивних морально-етичних устоїв, які сприймаються переважною більшістю колективу. Світовий досвід переконливо доводить, що чим вищі морально-етичні устої суспільства в цілому, а разом з цим і колективів працівників окремих підприємств та установ, тим толерантніше вони будуть ставитися до розвитку індивідуальних можливостей кожної особи, тим вищими будуть соціально-економічні параметри суспільства і його окремих членів.

До основних принципів формування інноваційної культури відносять:

- чіткість формулювання цілей інноваційної діяльності і їх зрозумілість для команди;
- співробітництво членів проектної команди;

- обмін ідеями й інформацією між членами команди;

толерантне сприйняття керівництвом і членами команди ідей висловлених іншими співробітниками;

- участь кожного члена команди в процесі досягнення цілей інноваційного проекту, усвідомлення своєї значущості;
- заохочення ініціативи співробітників, її всіляка підтримка;
- заохочення до творчого пошуку, перетворення звичного в незвичне і навпаки (А. Ейнштейн висловився з цього приводу так: «Тільки ті, хто роблять абсурдні спроби, зможуть досягти незвичного»);
- практично неминучі в інноваційній діяльності помилки співробітників розглядаються не як їх провина, а як засіб набуття досвіду;
- делегування повноважень членам команди;
- неприпустимість нав'язування ідей керівника членам команди;
- визнання і захист прав співробітників на інноваційні рішення та ін.

Дотримання зазначених принципів створює передумови формування сприятливої інноваційної культури яка, у свою чергу, є основою сприятливого інноваційного середовища, що пробуджує енергію, ініціативу, творчий пошук, відповідальність працівників, орієнтує їх на досягнення високих результатів недосяжних за звичайних умов.

Сприятлива інноваційна культура дозволяє подолати перепони на шляху активізації творчої діяльності команди інноваційного проекту (колективу інноваційної організації) і її окремих членів, зокрема такі:

- побоювання висловити свої думки, ідеї, оприлюднити результати досліджень чи розробок, що не вкладаються у звичне русло (страх здатися смішним чи не досить розумним);
- боязнь критики чи власної самоцензури, що стримує творчу активність;
- страх помилки чи невдачі; ускладнення, що пов'язані з необхідністю зміни способу діяльності в нових умовах;
- некритичне ставлення до авторитетів, боязнь їх критикувати;

- переоцінка власних ідей;
- надмірна творча фантазія і т.п.

Інноваційна культура підприємства тісно пов'язана з іншими формами його культури (управлінською, корпоративною, підприємницькою тощо) і істотно впливає на них. Вона надає можливість сформувати сприятливу і високоефективну культуру професійної діяльності колективу підприємства, налагодити виробничі відносини, що забезпечать ефективний розвиток підприємства інноваційним шляхом.

5.5. Конфлікти і методи їх вирішення в ході реалізації інноваційних проектів

Однією з головних проблем при організації виконання інноваційних проектів є конфлікти між особами, підрозділами й організаціями, задіяними в їх реалізації. *Конфлікт* - відкрите зіткнення сторін, думок, сил, що пов'язане з відмінністю уявлень про цілі, шляхи й методи їх досягнення, характер завдань і способи їх розв'язання [53]. Конфлікт далі будемо розглядати як відсутність згоди між двома і більше особами або групами осіб, що виконують інноваційний проект. З позицій менеджменту, конфлікт слід розглядати як сукупність причин (фактів або подій, що спричиняють зіткнення інтересів) та власне конфліктної ситуації (спровокований або випадковий інцидент, що спричинив відкрите протистояння). Розрізняють такі типи конфліктів:

- *внутрішньоособистісний*, який спричиняється суперечливістю вимог до працівника (члена команди інноваційного проекту) або ж тим, що вимоги суперечать його цінностям чи інтересам;
- *міжособистісний*, що спричиняється зіткненням інтересів, поглядів, цінностей тощо двох і більше працівників;
- *між групою (командою проекту) і окремим працівником* - спричиняється протиставленням інтересів (позицій, цінностей і т.п.) працівника інтересам групи;
- *міжгруповий*, що спричиняється розбіжностями в інтересах формальних і

неформальних груп.

У загальному випадку конфлікти бувають як небажаними, так і бажаними, тобто спеціально спровокованими. Відповідно, їх наслідки бувають негативними (*дисфункціональними*) і позитивними (*функціональними*).

Перші (дисфункціональні) ускладнюють виконання інноваційних проектів, оскільки спричиняють незадоволеність працівників, їх поганий настрій, зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів, зростання ворожості між працівниками, зниження ступеня взаємодії і спілкування тощо.

Другі (функціональні) - змушують враховувати інтереси всіх сторін конфлікту, що, у свою чергу, викликає (посилює) відчуття причетності до розв'язання певних завдань і вирішення проблем. Цим самим посилюється прагнення до співпраці.

Конфліктними ситуаціями слід належним чином управляти. Існуючі способи управління конфліктами поділяють на дві групи.

1. Структурні:

- роз'яснення вимог, що ставляться перед працівником чи групою працівників (підрозділом): очікувані результати (технічні, якісні, економічні, часові тощо), повноваження, відповідальність, джерела інформації, порядок контролю і.т.д.;

- застосування координаційних та інтеграційних механізмів, наприклад: встановлення ієрархії повноважень забезпечує впорядкування взаємодії персоналу, прийняття рішень, інформаційних потоків тощо в проектній команді чи організації; звертання до спільного керівника дозволяє уникнути розбіжностей інтересів окремих працівників чи груп;

- формулювання загальних комплексних цілей (команди проекту, інноваційної організації тощо), що вимагає спільних зусиль працівників для їх досягнення, тим самим підштовхує їх до співпраці й узгодженої взаємодії;

- структуризація системи винагород, що стимулює працівників на досягнення загальної комплексної мети, допомогу іншим тощо.

2. Міжособистісні:

- ухиляння від конфлікту, застосовується як тимчасовий засіб його розв'язання;
- згладжування як спосіб узгодження інтересів, зниження ступеня їх розбіжності (через спільність оцінки певних питань);
- примушення однієї сторони погодитися з іншою, наприклад, через агресивну поведінку, шантаж тощо;
- компроміс - прийняття позицій інших сторін (звичайно частково), коли конфліктуючі сторони частково погоджуються з іншими, немає явних переможців чи переможених;
- збільшення доступних ресурсів, що задовольняє інтереси конфліктуючих сторін (усім стає достатньо);
- авторитарне керування - застосування адміністративних важелів для розв'язання спірних питань;
- заміна людського чинника, що спрямована на виявлення та усунення причин конфлікту, зміну поведінки сторін конфлікту;
- заміна структурних чинників, передбачає зміну формальної структури команди проекту або інноваційної організації;
- ідентифікація «спільного ворога», що змушує об'єднатися для протидії йому;
- вирішення проблеми, при цьому конфліктуючі сторони спільно окреслюють причини конфлікту й знаходять прийнятні способи його подолання, які задовольняють усіх зацікавлених.

Причинами конфліктів часто бувають відмінності в трудових цінностях членів команди проекту чи працівників організації (табл. 5.4).

Дійсно, наявність у проектній команді працівників з різним типом мотивації, особливо якщо ці мотиви є протилежними, практично невідворотно веде до конфліктів. Враховуючи це, склад команди слід підбирати таким чином, щоб уникнути подібних ситуацій. Однак це не завжди можливо. У цьому випадку застосовують наведені вище прийоми вирішення конфліктів.

Приклад виявлення протиріч у колективі проектної команди, оцінки можливості виникнення конфлікту і вибору (розробки) заходів з його розв'язання подано в практикумі даної книги.

Таблиця 5.4.

Рейтинг трудових цінностей наукових працівників при різних типах мотивації
(адаптовано)

Тип мотивації і трудові цінності	Рейтинг
Самореалізація:	
- цікава робота	1
- робота за здібностями	2
- добрі відносини з колегами	3
- можливість проявити ініціативу	4
- відсутність тиску	5
Робота і заробіток:	
- високий заробіток	1
- цікава робота	2
- добрі відносини з колегами	3
- робота за здібностями	4
- можливість проявити ініціативу	4
Інші інтереси:	
- зручний режим роботи	1
- цікава робота	2
- високий заробіток	3
- добрі відносини з колегами	3
- відсутність тиску	4
Заробіток і корисність:	
- корисність для суспільства	1
- високий заробіток	2
- цікава робота	3

- добрі відносини з колегами	4
- робота за здібностями	5
Заробіток і просування:	
- можливість зробити кар'єру	1
- високий заробіток	2
- цікава робота	3
- добрі відносини з колегами	4
- надійне місце роботи	5
Неприємний обов'язок:	
- високий заробіток	1
- відсутність тиску	2
- цікава робота	3
- зручний режим роботи	3
- добрі відносини з колегами	4
- тривала відпустка	4
- надійне місце роботи	5
Змішана мотивація:	
- цікава робота	1
- високий заробіток	2
- добрі відносини з колегами	3
- робота за здібностями	4
- відсутність тиску	5

Питання для контролю знань

1. Охарактеризувати проектну і продуктову організаційні структури управління інноваційним процесом.
2. Охарактеризувати матричну організаційну структуру управління інноваційним процесом.
3. Охарактеризувати організаційні форми ризикового інноваційного бізнесу: венчурні підприємства, експлеренти.

4. Охарактеризувати організаційні форми ризикового інноваційного бізнесу: пацієнти, віоленти, комутанти.
5. Які існують типи підприємств інноваційного бізнесу залежно від рівня ризику їх діяльності і рівня споживчого попиту на їх продукцію?
6. Які існують новітні організаційні форми інноваційного бізнесу? Охарактеризувати їх.
7. Що таке команда інноваційного проекту? Які порядок її формування та типи спільної діяльності в команді?
8. Дати визначення управлінських форм та важелів управління при прийнятті рішень у команді інноваційного проекту.
9. Які існують підходи до відбору персоналу проектної команди та його мотивації?
10. Який графік роботи проектної команди?
11. Чим відрізняється лідерство і керування в проектній команді? Які основні стилі управління менеджера інноваційного проекту?
12. Як відбувається делегування повноважень менеджером інноваційного проекту?
13. Дати визначення принципу Парето при управлінні завданнями, законів Мерфі при управлінні інноваційним проектом.
14. Що таке інноваційна культура і яка її роль у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві?
15. Охарактеризувати функції інноваційної культури: трансляційну, селекційну, інноваційну.
16. Які принципи формування інноваційної культури?
17. Визначити поняття конфлікту у проектній команді. Які основні типи конфліктів та їх наслідки?
18. Назвати типи трудових цінностей наукових працівників проектних команд.
19. Охарактеризувати способи управління конфліктами:

міжособистісні, структурні.

❖ Тема 6. Управління товарним асортиментом. Новий товар.

6.1. Асортиментна політика підприємства. Сутність поняття товарної номенклатури та асортименту продукції.

6.2. Поняття асортиментної концепції. Обмеження асортиментної концепції.

6.3. Фактори процесу формування асортименту.

6.4. Товарні стратегії фірми у процесі планування товарного асортименту.

6.5. Ефект швидкого старіння продукції.

Джерела:

1. Маркетинг. Управління товарним асортиментом і номенклатурою товарів підприємства. URL: <https://library.if.ua/book/22/1675.html>;

2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.;

3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. Под ред. В.В. Колчанова. - СПб.: Питер, 2006. - 800 с.;

4. Нехай В.В. Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування: теорія та практика: монографія. Мелітополь : вид-во МДПУ ім. Б.Хмельницького, 2016. 337 с..

6.1. Асортиментна політика підприємства.

Асортиментна політика — система поглядів та комплекс заходів щодо управління асортиментом товарів на всіх рівнях в інтересах окремих суб'єктів ринку та держави в цілому.

Товарний асортимент потребує власної стратегії маркетингу, яка полягає у прийнятті рішення про широту товарного асортименту та визначенні цілей.

Існує два способи розширення товарного асортименту:

— нарощення товарного асортименту;

— насичення товарного асортименту.

Якщо у фірми є декілька асортиментних груп товарів, то йдеться мова про товарну номенклатуру. Товарну номенклатуру фірми можна описати з точки зору її широти, насиченості, глибини та гармонійності.

Під широтою розуміють загальну чисельність асортиментних груп товарів, які випускаються фірмою. Під насиченістю розуміють загальне число складових її окремих товарів. Під глибиною розуміють варіанти пропозиції кожного окремого товару в асортиментній групі (одна зубна паста у різних упаковках, з різними добавками).

Під гармонійністю розуміють ступінь близькості між товарами різних асортиментних груп з точки зору каналів використання, потреб організації виробництва, каналів розподілу.

Фірма може розширити свою діяльність чотирьома способами:

- вона може розширити товарну номенклатуру за рахунок включення в неї нових асортиментних груп товарів;
- збільшення насиченості вже існуючих асортиментних груп товарів;
- запропонувати більше варіантів кожного з наявних товарів, тобто поглибити свою товарну номенклатуру;
- в залежності від того, чи прагне вона до завоювання стійкої репутації в будь-якій сфері або діє зразу у декількох сферах, фірма може цілеспрямовано додати більшої або, навпаки, меншої гармонійності між товарами різних асортиментних груп.

6.2. Поняття асортиментної концепції. Обмеження асортиментної концепції.

Формування асортименту передуює розробці підприємством асортиментної концепції. Вона являє собою спрямований напрям оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції. При цьому за основу приймається, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншої, необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів з тим, щоб виробляти вироби з низькими витратами (рис. 5.4).

Асортиментна концепція виражається у вигляді системи показників, які характеризують можливості оптимального розвитку виробничого асортименту даного виду товарів. До таких показників відносяться: різноманітні види та різновиди товарів (з врахуванням типології споживачів), рівень та частота оновлення асортименту; рівень та співвідношення асортименту; рівень та співвідношення цін на товари даного виду.

Ціль асортиментних концепцій зорієнтувати підприємство на випуск товарів, які найбільш відповідають структурі та різновиду попиту конкретних покупців.

При цьому існують певні обмеження, а саме:

- закони, постанови, нормативи (патентне право, захист прав споживачів, охорона навколишнього середовища);
- темпи науково-технічного прогресу;
- економічно-ринкові умови (обмеження виробничої потужності, ресурсні та фінансові обмеження, зміни в асортименті конкурентів);
- суспільно-політичні події (захист навколишнього середовища, багаторазове використання товару та упаковки). Управління асортиментом передбачає координацію пов'язаних видів діяльності — технологічної та проектної, комплексного вивчення ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту.

6.3. Фактори процесу формування асортименту.

До факторів, що обумовлюють процес формування асортименту можна віднести:

- загальні (рівень попиту та рентабельність);
- специфічні, до яких відносять при формуванні промислового асортименту — сировинну і матеріально-технічну бази виробництва, досягнення науково-технічного прогресу в промисловості; при формуванні торгового асортименту — виробничі можливості виробників, спеціалізацію (тип торгової

організації, канали розподілу, методи стимулювання збуту і формування попиту, матеріально-технічну базу торгової фірми тощо).

Завдання щодо планування та формування асортименту полягають, перш за все, у тому, щоб підготувати «споживчу» специфікацію на виріб, передати його проектному (конструкторському) відділу, а потім прослідкувати, щоб експериментальний зразок був досліджений, при необхідності модифікований та доведений до рівня вимог споживачів.

За умови, коли попит на товар не задовольняє очікування, слід застосовувати активні маркетингові дії. Так, наприклад, конверсійний маркетинг пов'язаний з наявністю негативного попиту на товари та послуги, тобто такої ситуації, коли на значній частині потенційного ринку вони не знаходять свого покупця.

Причини такої ситуації зумовлені:

- певними традиціями споживачів або існуванням на ринку замінників цього товару;
- покупці надають перевагу імпортним виробам;
- невисока якість товару. Завдання маркетингу:
- аналіз причин виникнення негативного попиту;
- збільшення асортименту чи зміна якості товару;
- зниження ціни;
- пошук нових форм просування товару.

6.4. Товарні стратегії фірми у процесі планування товарного асортименту.

Товарні стратегії, які застосовують фірми у процесі планування товарного асортименту:

- стратегія диференціації;
- вузька спеціалізація;
- вертикальна інтеграція;
- стратегія диверсифікації.

Диференціація — стратегія фірми, яка виробляє різні види одного товару, які відрізняються один від одного споживчими властивостями, якостями, упаковкою і призначаються для різних сегментів ринку.

Вузька спеціалізація передбачає використання переваг товару на відносно вузькому сегменті ринку.

Стратегія вертикальної інтеграції спрямована на розширення ринків збуту фірми шляхом приєднання фірм-постачальників сировини матеріалів та напівфабрикатів.

Диверсифікація — стратегія, що передбачає розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких пов'язане з основним виробництвом.

Типовими є горизонтальна, концентрична та багатогалузева диверсифікації.

В основі рішень щодо управління асортиментом та номенклатурою продукції фірми лежать процеси елімінування та нововведень.

Елімінування, тобто зняття застарілого продукту з ринку, є процесом менш дослідженим і менш використовуваним у маркетинговій практиці, ніж планування продукції. Це пояснюється кількома причинами. Так, у плануванні продукції ініціативу виявляє фірма, елімінування ж часто нав'язується ринком і є результатом його розвитку. Крім цього, «розпрощатись» з продукцією, яка стала звичною, фірмі набагато складніше, у тому числі і психологічно, ніж вивести на ринок нову.

Проте зняття продукції з виробництва і реалізації часто стає необхідністю. Так, якщо фірма виходить на ринок з новою проекцією, вона повинна усунути застарілу, щоб не підірвати свою виробничу програму. Крім того, на багатопродуктових фірмах більша частина доходів надходить здебільшого від реалізації невеликої частини асортименту. Решта асортименту забезпечує порівняно невеликий внесок у загальний результат фірми. Треба брати до уваги також і те, що певні продукти завершують свій життєвий цикл або внаслідок зміни чинного законодавства підпадають під заборону, що також потребує їх усунення.

Для прийняття рішень відносно зняття продукту з ринку користуються такими критеріями:

економічна значущість продукту для фірми (частки в обороті, сума надходжень від реалізації, рентабельність);
становище продукту на ринку (частка ринку, ринковий потенціал, стійкість проти продуктів-конкурентів);

—рівень завантаження продуктом виробничих і складських потужностей фірми;

—перспективи продукту в майбутньому (стадія життєвого циклу, можливі технологічні зміни).

На підставі таких критеріїв визначають оптимальну «кандидатуру» для зняття з виробництва і вилучення з ринку. Але треба добре розрахувати, який внесок продукту в загальний результат фірми, наскільки він сприяє збільшенню обсягів продажу, утруднює проникнення конкурентів у фірмові комерційні зв'язки.

Безпосереднє зняття продукту з ринку можна здійснити такими методами: «збирання врожаю» — поступове зниження витрат на виробництво і збут і в такий спосіб зменшення обсягів продажу застарілого продукту за можливого утримання попередньої ціни;

- «видоювання» — різке зниження витрат на маркетинг, щоб знизити загальні витрати і зберегти прибуток на кінцевих стадіях життєвого циклу продукту;

- концентрації зусиль — усі зусилля маркетингу зосереджуються на найсильнішому і найпривабливішому сегменті ринку з одночасним виведенням із фази збуту всіх інших сегментів;

- посилення лінії продукту — виключення певних асортиментних позицій із продуктової лінії, завдяки чому ресурси концентруються на тих позиціях, які найбільш вигідні для фірми;

- виключення ліній продукту — вихід фірми з окремих галузей функціонування і зосередження її зусиль на особливо пріоритетних, перспективних і ефективних напрямках.

Оновлення продукції здійснюють з використанням процесів диференціації та диверсифікації. Диференціація — це доповнення існуючих ліній (номенклатурних груп) продукції новими її видами. Наприклад, організація випуску нових моделей телевізорів як доповнення до наявного асортименту. Диверсифікація — це доповнення виробничої програми новими продуктовими лініями. При цьому розрізняють горизонтальну, вертикальну та латеральну диверсифікацію.

Горизонтальна диверсифікація — це додавання до виробничої програми нових, споріднених видів продуктів одного техніко-економічного рівня. Наприклад, доповнення випуску телевізорів відеомагнітофонами.

Вертикальна диверсифікація — це доповнення виробничо-технічної програми продукцією вищого чи нижчого технічного рівня. Наприклад, виробництво телевізорів доповнюють випуском різних електронних блоків до них.

Латеральна диверсифікація має місце тоді, коли між існуючими і новими продуктами не існує жодного зв'язку. Наприклад, підприємство, яке виробляє телевізори, поширює свою діяльність на сферу обслуговування (будівництво готелів, ресторанів і т. п.) чи якусь іншу галузь виробництва.

6.5.Ефект швидкого старіння продукції.

Під час управління продукцією завжди постає низка проблем, які необхідно враховувати і розв'язувати для досягнення бажаного наслідку маркетингової діяльності підприємства — отримання максимального прибутку. З-поміж них можна назвати, наприклад, такі:

Швидке старіння продукції. Будь-який продукт через кілька років уже не відповідатиме сучасному науково-технічному рівню чи побажанням споживачів. Таке старіння може бути суто технічним (результат науково-технічного прогресу,

товарної політики фірм, які пропонують ринку досконаліші види продуктів), фізичним (результат тривалого використання чи експлуатації продукту) чи стильовим (результат трансформації смаків споживачів). Виходячи з цього, планування нової продукції чи елімінування старої визнають засадничими елементами ринкової діяльності будь-якої фірми.

Водночас треба враховувати, що нова продукція може завдати смертельного удару торгівлі старою (це явище має назву «товарного канібалізму»). У зв'язку з цим треба уникати надто великої схожості між існуючою і новою продукцією, ефективно розмішувати новинки на ринку (поруч з товарами фірм-конкурентів і подалі від товарів власної фірми, з якими могла б небажано конкурувати).

Можливе також використання «відстроченого старіння» тобто внесення технічних удосконалень тільки тоді, коли зменшиться попит на існуючі продукти.

Небажаний вплив великої широти, насиченості, глибини та гармонічності номенклатури. Надто велика різноманітність продукції може призвести до «розпорошення» зусиль фірми, недостатньої уваги до окремих товарних позицій. Крім того, випуск повного комплексу виробів також не завжди забезпечує успіх, бо надто посилює конкуренцію, створює складності у збутовій діяльності. Основними інструментами розв'язання цієї проблеми є використання підходів та методів маркетингового стратегічного планування.

Проблеми, пов'язані з обслуговуванням покупців із різним рівнем доходів. Кожна фірма повинна орієнтуватись на покупців з певним рівнем доходів: зміна орієнтирів тут небажана або пов'язана з великими труднощами. Так, обслуговуючи покупців з високим рівнем доходів, фірма набуває іміджу престижної. У такому разі вона мусить дотримуватись певних умов, а саме:

- нова продукція фірми має чітко відрізнятись від попередньої;
 - покупець повинен мати можливість побачити й оцінити різницю;
 - для реалізації продукції треба користуватись власними оригінальними каналами розподілу, системою збуту, характерною для такого типу фірм;
 - продукції треба дати особливу «фірмову» назву.
- Імідж престижної фірми треба зберегти будь там що. Адже перехід до

обслуговування покупців з низькими доходами робить проблематичним повернення на попередні позиції. Воно буде можливим лише завдяки тривалій і складній еволюції.

Високий рівень ризику за товарних нововведень. У зв'язку з цим сферу планування нової продукції розглядають як особливо важливу, що підлягає пильному нагляду і плануванню. Водночас треба пам'ятати, що фірми, які намагаються забезпечити зростання, користуючись лише своїми традиційними продуктами, часто потрапляють в умови жорстокої конкуренції. Тому, незважаючи на ризик спроб запровадження на ринок товарів-новинок, що мають технічні, естетичні і якісні переваги, завжди бажано намаститись хоча б тимчасово опинитись поза конкуренцією.

Питання для контролю знань

1. Основні функції керування науково-технічною й інноваційною діяльністю.
2. Особливості ієрархічної й органічної систем інноваційного керування.
3. Кібернетичний і синергетичний підходи до керування.
4. Форми організації інноваційних процесів (адміністративно-господарська, цільова й ініціативна).
5. Класифікація наукових і інноваційних організацій.
6. Загальні положення. Сутність показника економічного ефекту нововведень.

❖ Тема 7 Інноваційний розвиток підприємств

- 7.1. *Поняття інноваційної діяльності. Роль інноваційних факторів у економічному розвитку.*
- 7.2. *Шляхи забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання (екстенсивний, інтенсивний, інноваційний).*
- 7.3. *Підходи до інновацій. Інноваційний цикл.*

7.4. Роль та основні задачі маркетингу в інноваційному процесі.

Джерела:

1. Інноваційна діяльність. URL: https://pidruchniki.com/84363/ekonomika/innovatsiyna_diyalnist;
2. Ралко О.С., Технологічні уклади: теоретичні та практичні аспекти. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С.40-42;
3. Пашута М. Інновації як фактор випереджального розвитку економіки. Персонал, №6/26. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=300>
4. Сутність і причини інноваційної діяльності підприємства. URL: <https://library.if.ua/book/32/2135.html>
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.
6. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

7.1. Поняття інноваційної діяльності. Роль інноваційних факторів у економічному розвитку.

Інноваційна діяльність підприємства являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва. В ринковій економіці інноваційна діяльність підприємства є найсуттєвішим чинником, який дає змогу підприємству посідати стійкі ринкові позиції і отримувати перевагу над конкурентами в тій галузі, яка є сферою його комерційних інтересів.

Інновація, нововведення, інноваційна діяльність та інноваційна політика — це нові категорії, які з'явилися в економічному розвитку нашої країни на етапі формування ринкових відносин.

Перехід до інноваційної моделі розвитку економіки — найхарактерніша прикмета сучасного етапу в розвинутих країнах. Реалізація економічних цілей суспільства пов'язана з інноваційним типом розвитку, в основі якого закладений безперервний і цілеспрямований процес пошуку, підготовки та реалізації нововведень, які дають змогу не тільки підвищити ефективність функціонування суспільного виробництва, а принципово змінити способи його розвитку.

Інновації, особливо у промисловості, — суттєвий елемент підвищення ефективності економіки. Промислова інновація починається з ідеї і проходить фази дослідження, розробки та створення нових зразків продукції, технологій чи послуг та їх комерціалізацію (рис. 7.1).

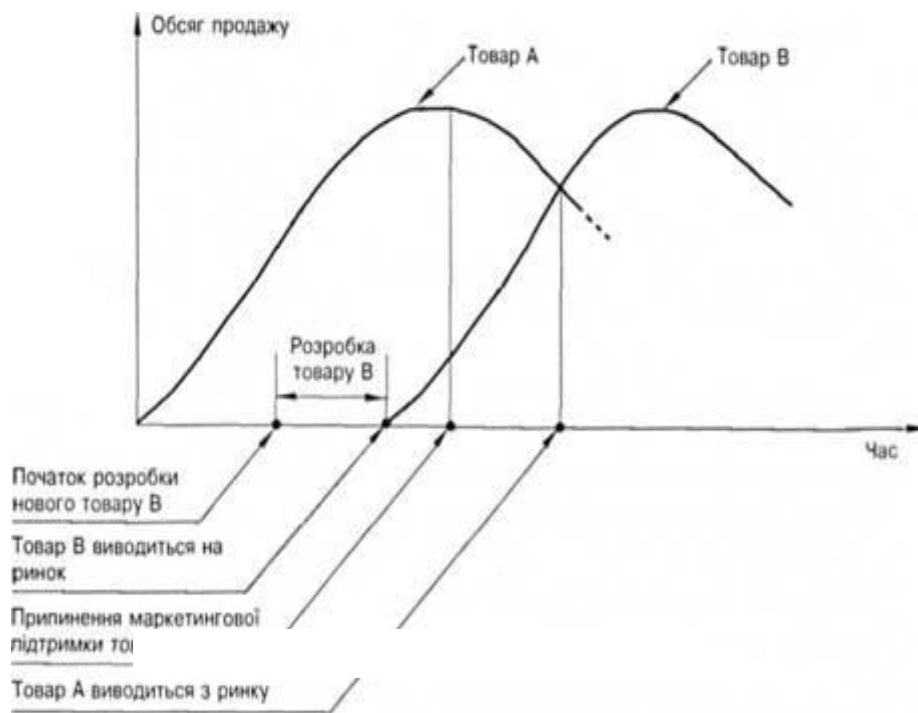


Рис. 4.15. Періоди заміни старого товару новим

Рис. 7.1. Періоди заміни старого товару новим

Завдяки інноваціям стають життєздатними малі і середні підприємства. Часто вони притягають до себе «розсіяні» підприємницькі таланти і залучають висококваліфіковану робочу силу, яка забезпечує випуск продукції поліпшеної якості, творчий характер і ефективність роботи таких підприємств.

Активна реалізація інноваційних процесів — спосіб повернення до життя традиційних видів економічної діяльності. Він полягає в повторному вливанні в них рушійних сил, здатних забезпечити конкурентоспроможність і створити нові робочі місця за допомогою цілеспрямованого розвитку всієї технологічної бази.

Тут використовують цілу низку технологій. Це не тільки електроніка, інформаційні технології, засоби гнучкої автоматизації, нові технології одержання, переробки й обробки матеріалів, способи і засоби економії енергії, а також тип організації, що краще реагує на потреби виробничого процесу і ринку, сприяє зменшенню витрат і усуненню «вузьких» місць.

Конкурентоспроможну нішу неминуче буде втрачено тими підприємствами та організаціями, яким не вдалося оцінити важливість безупинної і багатоаспектної реалізації інновацій. Це характерно, наприклад, для такої галузі, як суднобудування, яка є закостенілою і «зрілою». У Європі, Японії і Південній Кореї вона характеризується високим рівнем інноваційної активності.

Інновації вступають у системну взаємодію з комплексом інших технологій. Значення системного підходу особливо яскраво помітно на прикладі космічних програм США і колишнього Радянського Союзу. Успіх цих програм був досягнутий завдяки революційному прориву в сфері управління проектами, тобто створення нових систем, технічних засобів і методів управління, які забезпечують координацію в часі і просторі фізичної та розумової діяльності багатьох сотень тисяч людей, які беруть участь у реалізації цих програм.

У науковій літературі описано велику кількість підходів до визначення інновації. Наприклад, деякі автори інноваційну діяльність фірми зводять до освоєння нових продуктів і технологій. Теоретичною основою міркувань щодо дефініції інновація може слугувати визначення Й. Шумпетера: "...непостійне проведення нових комбінацій у випадках впровадження нового товару; нового методу виробництва; відкриття нового ринку; оволодіння новим джерелом сировини або напівфабрикатів і проведення нової організації".

При функціональному підході інновація розглядається як процес свідомого здійснення змін у техніці, технології та організації праці.

Атрибутивний підхід зводиться до *управлінського підходу*, коли інновація розглядається як одна з можливих реакцій підприємства на суспільні потреби, або ж до *соціального підходу*, коли вона стає елементом соціально-економічного прогресу.

Предметний підхід акцентує увагу на сукупності виробів, процедур і методів, що характеризуються відповідними рисами. У даному разі інновація виявляється у застосуванні нових видів інструментів або ж нових принципів користування інструментом; у впровадженні нового технологічного процесу або ж матеріалу; у використанні нового місця або території, раніше невідомих; у здійсненні нової дії.

7.2. Шляхи забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання (екстенсивний, інтенсивний, інноваційний).

П. Друкер інновацію розглядає як специфічний інструмент підприємливості, як дію, що передає ресурсам нові можливості створення багатства. Підприємці мають цілеспрямовано шукати змін і їхнього вияву, які вказують на можливість успішної інновації. Вони мають знати й застосовувати принцип ефективної інновації.

Інновація не може бути лише технічною, матеріальною, вона має бути перш за все соціальною, яку важче застосувати, ніж технічну, але саме вона забезпечує прогрес (розвиток) суспільного виробництва і суспільства в цілому. Технології можна імпортувати, але для того, щоб вони розвивалися, вони мають міцно увійти в культуру народу. Тому інновації слід розглядати скоріш як економічні або соціальні поняття, ніж як технічні.

Менеджмент інновацій, або нововведень, — це управління комерціалізацією нових наукових знань, товарів, послуг, технологічних і організаційних ідей. Оскільки досвід свідчить, що менеджери мають дуже різні уявлення про реальний зміст нововведення (інновації) та його відмінності від таких близьких понять, як винахід, впровадження, оновлення, то уточнимо їх.

Відкриття — це нове знання або виявлення чого-небудь корисного.

Винахід — це нове технічне рішення, на яке можна одержати патент, але яке може виявитися непридатним для практичного використання.

Нововведення (інновація) — це перше використання нового: перше свідчення того, що кінцевий споживач визнав корисність новинки й готовий за неї заплатити.

Матеріальне забезпечення інноваційної діяльності на підприємстві забезпечується на основі формування інноваційного фонду, проведення науково-дослідних і науково-технічних робіт.

Дифузія нововведень — це поширення нововведення на ринку.

Оновлення — це адаптація нововведення, яке нове для організації, але не є таким для зовнішнього світу.

Удосконалення — це магістральне нововведення, тобто певне поліпшення, яке є оригінальним і корисним, але не настільки, щоб викликати наслідки стратегічного характеру.

Нововведення пов'язане з новим застосуванням, використанням нової концепції або ідеї. Визнання її корисності кінцевим споживачем викликає зміну соціально-економічного середовища.

Користь, корисна функція — це відмінність нововведення від відкриття і винаходу. Відкриття і винахід не мають соціальної або економічної цінності, якщо вони не стають основою нововведення на ринку.

В Україні при впровадженні інноваційного процесу на підприємствах існує багато перешкод. Найпоширеніші серед них:

1. Невідповідність організаційної структури головним вимогам інноваційного розвитку.
2. Недостатня кількість фінансових ресурсів для розробки наукових досліджень і можливість використання інноваційних розробок.
3. Неякісне регулювання нормативно–правовою системою та недосконале стимулювання інноваційної діяльності.

Світовою практикою напрацьовано три типи стратегій інноваційного розвитку:

– стратегія перенесення (використання зарубіжного науково–технічного потенціалу та перенесення його досягнень на власну економіку);

- стратегія запозичення (освоєння виробництва високотехнологічної продукції, що вже вироблялася в інших країнах);
- стратегія нарощування (використання власного науково–технічного потенціалу).

Інноватор застосовує щось нове і вперше. Новинкою воно є не тільки для нього самого, а й для всіх. Той, хто використовує вже існуюче нововведення, що є новим для нього, але не для інших, інноватором не є. Він є імітатором — правильно використовує те, що вже відоме й доступне за межами його організації. Правда, для самої організації результати в багатьох аспектах подібні. І нововведення, створене самою організацією, і адаптація вже існуючого нововведення порушують статус-кво і позначаються на балансі сил та впливів у організації.

Технічне нововведення — не єдиний спосіб робити гроші. Нововведення важливе тільки для тих організацій, що продають ліцензії. А головна мета — досягти переваги, бути кращим — доступна лише деяким. Оновлення необхідне всім фірмам. Отже, головна мета — це правильно використовувати те, що вже відоме і доступне. Велику користь тут можуть принести консультанти.

Процедура творчого пошуку передбачає визначену послідовність дій у напрямі до деякого результату, що піддається перевірці. Вона аж ніяк не є невідповідним підходом, при якому ставка робиться на раптові осяяння. В управлінській діяльності термін творчість часто неправильно тлумачиться й використовується. У загальноприйнятому розумінні це поняття означає оригінальне відкриття. На практиці дослідження в абсолютно нових напрямках ведуться дуже рідко. Більшість інновацій — це звичайне розширення різноманітності вже відомого. Основну частину творчих зусиль менеджерів спрямовано на вдосконалення існуючих продуктів, процесів і методів.

Природно, виникає запитання: чим керуватися менеджеру при ухваленні рішення про долю нової технології на його підприємстві? Для такої ситуації існує кілька *правил*.

Правило перше. При виборі нової технології менеджери виходять з її привабливості та можливостей, які вона обіцяє. Насправді треба виходити з того, наскільки вона буде задовольняти вимоги споживачів.

Правило друге. При виборі нової технології необхідно виходити не тільки з аналізу теоретичної раціональності та доцільності її впровадження, а й враховувати сильний вплив існуючої практики і минулий досвід (те, що раніш було неперспективним, сьогодні може бути ефективним).

Правило третє. Усі вдосконалення і нововведення врешті-решт буде сприйнято, впроваджено і перейнято. Насправді треба усвідомлювати, що більшість із них не увінчаються успіхом. Якщо відкриття або винахід припускає розв'язання прогнозованої проблеми, воно буде впроваджуватися вкрай повільно навіть за умови, що це нове слово в науці. Тому менеджерам варто пам'ятати, що відкриття — це пів справи. Ще потрібно підприємство, що візьме на себе ризик стати лідером у його впровадженні. На це здатне не кожне підприємство.

Правило четверте. Технологічні вдосконалення не мають самостійної цінності. Тільки споживач визначає їхню справжню цінність.

Правило п'яте. Не завжди виграють принципово нові технології. Насправді нове — не завжди краще. Еволюційний шлях, на відміну від революційного, завжди менше ризикований, швидше дає практичний ефект і не вимагає настільки різкого збільшення витрат. Менеджер повинен мати тверезий підхід.

Правило шосте. На практиці вирішальним фактором часто є не нова технологія, а інфраструктура, необхідна для її впровадження. Винахід нового матеріалу з унікальними властивостями ще нічого не означає, якщо для його виробництва не вистачає сировини, кваліфікації інженерів і виробничих потужностей.

Організаційні інновації на підприємстві є організаційним удосконаленням його функціонування як цілого, а також організаційним удосконаленням окремих його підрозділів з метою одержання відповідних економічних результатів. Організаційні інновації можуть виявлятися в двох основних формах: організаційні інновації, не пов'язані з технічними інноваціями, метою яких є поліпшення

діяльності та використання наявних трудових і фінансово-матеріальних ресурсів; організаційні інновації, викликані технічними інноваціями, з якими вони активно взаємодіють і сприяють зростанню економічної ефективності.

До основних напрямів науково–технічного прогресу в промисловості можна віднести:

- впровадження прогресивних матеріалів і конструкцій;
- впровадження новітніх технологій виконання будівельно–монтажних робіт;
- впровадження нової техніки, засобів малої механізації, підвищення рівня механізації робіт;
- вдосконалення організації виробництва й управління промисловим виробництвом.

Екстенсивний розвиток – (лат. *extensivus* – розширюючий, подовжуючий) – спосіб збільшення обсягів виробництва внаслідок кількісного приросту всіх факторів виробництва, насамперед зростання трудових ресурсів, за незмінного якісного рівня технічної основи виробництва та інших факторів. Так, для збільшення випуску продукції вдвічі у дію вводиться така ж кількість машин, верстатів, устаткування і такої ж кваліфікації й рівня освіти працівники, такі ж форми організації праці, споживається вдвічі більше сировини, вдвічі розширюються посівні площі тощо. В даному випадку продуктивність й ефективність праці залишаються незмінними. У цьому полягає головна відмінність екстенсивного шляху розвитку від інтенсивного, що базується на впровадженні передових досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, застосуванні нових технологій, підвищенні рівня освіти і кваліфікації працівників, поліпшенні форм і методів організації виробництва, економній витраті людських, фінансових і природних ресурсів тощо. Водночас накопичення засобів праці може зумовити підвищення фондоозброєності праці, яке, у свою чергу, зумовлює зростання продуктивності праці, що не дає можливості віднести його лише до екстенсивного шляху розвитку.

Інтенсивний розвиток передбачає зростання обсягів виробництва різних товарів та послуг на основі повнішого та ефективнішого використання факторів виробництва. Такий розвиток, як правило, відбувається за рахунок удосконалення техніки, технології та організації виробництва.

Інтенсивний та екстенсивний типи розвитку завжди спостерігаються у взаємному сполученні. Тому в кожен момент розвитку промисловості можна говорити лише про ступінь переважання одного з них.

7.3. Підходи до інновацій. Інноваційний цикл.

Проблема циклічності економічного розвитку, в тому числі інноваційного розвитку національної економіки, була й залишається актуальною і важливою.

Циклічність – це загальна форма руху, що відображає нерівномірність розвитку, зміну еволюційних і революційних форм. Характерна риса циклічності в тому, що рух іде не по колу, а по спіралі, тобто на кожному новому циклі досягається більш високий рівень розвитку в порівнянні з попереднім. Ідея циклічності розвитку характерна не лише для економічної думки, але й для інших наук. Так, наприклад, у філософії це ідея про циклічність розвитку Гегеля у вигляді закону заперечення заперечення, де розвиток – це процес, а його циклічність полягає у проходженні стадій «теза-антитеза-синтез» (тобто «затвердження-заперечення-зняття протиріч»).

Як показала практика, тривалість циклу визначалася термінами морального старіння обладнання. З прискоренням науково-технічного прогресу моральне старіння прискорювалося, а тривалість промислового циклу зменшувалася, кризи виникали все частіше і частіше.

Цикли Кондратьєва – тривалістю 40-60 рр., причиною яких є радикальні зміни у виробництві та структурна перебудова економіки. Учений М. Кондратьєв, спираючись на результати здійсненого ним аналізу економік США, Німеччини, Великобританії та Франції за значний період часу виявив цикли економічної кон'юнктури, які становили в середньому 54 роки («довгі хвилі» Кондратьєва). М.

Кондратьєвим досліджені всі типи циклів і виведені чотири основні закономірності:

Біля витоків фази підйому або в самому її початку відбувається глибока зміна всього життя суспільства; цим змінам передують значні науково-технічні винаходи і нововведення; перетворення всередині окремих країн супроводжуються змінами у світовому господарстві, створенням його нових центрів.

Фази підйому більш багаті соціальними потрясіннями (війни, революції), ніж фази спаду.

Фази спаду особливо мають вплив на сільське господарство; низькі ціни на товари в період спаду сприяють зростанню відносної вартості золота, що спонукає збільшувати його видобуток; нагромадження золота сприяє виходу економіки із затяжної кризи.

Періодичні кризи (7-11 років) «накладаються» на відповідні фази довгої хвилі і змінюють свою динаміку в залежності від неї – в період тривалого підйому більше часу припадає на «процвітання», а в періоди тривалого спаду – частішають кризові роки.

Отже, сутність теорії довгих хвиль (хвиль Кондратьєва) полягає в тому, що з певною періодичністю повторюються в економіці тривалі періоди підйомів і спадів, які характеризуються не абсолютною зміною обсягів виробництва, а зміною темпів, тобто відбувається хвилеподібне розвиток. Їх періодичність пов'язана з глобальними відкриттями в галузі науки і техніки, з технологічними революціями.

Цикли Кітчина-Крума – короткострокові (малі) цикли ринкової кон'юнктури в 3-4 роки. Їх пов'язують з порушенням і відновленням рівноваги 15 на товарному ринку внаслідок періодичного масового оновлення номенклатури продукції та із зміною величини запасів на підприємствах.

Цикли С.Кузнеця, які тривають до 20 років, викликані змінами пропорційності в відтворювальній структурі, їх ще називають будівельними. Вони показують вплив валових інвестицій в будівництво на показники національного

доходу і споживчих витрат. Виокремлюють три основні типи причин, що впливають на економічний розвиток: шоки пропозиції, що спрямовані на виробничо-технологічний бік– економічної системи (технологічні нововведення, кліматичні зміни, природні стихії, отримання доступу до нових джерел сировини, коливання світових цін на основні види природних ресурсів); політичні шоки пов'язані з діями урядів, з розробкою і реалізацією– макроекономічної політики, що впливає переважно на попит шляхом регулювання грошової маси, обмінного курсу, фіскальної політики; шоки в попиті приватного сектора на рівні підприємств та домашніх господарств, що спричинені інвестиційними змінами, коливаннями споживчого попиту, інфляційними очікуваннями тощо.

Отже, аналіз теорій циклічного економічного розвитку свідчить про ключову роль в цих теоріях інноваційного розвитку. При цьому інновації виступають основним фактором економічного зростання.

Основні положення теорії інноваційного (економічного) розвитку Й. Шумпетера:

1. Кожен довгий цикл має форму не частини хвилі, а Б-подібної або логістичної кривої, яка описує траєкторію життєвого циклу конкретного технічного способу виробництва. На завершальній стадії старого технічного базису виникає новий.

2. Двигуном прогресу у формі циклічного руху є інвестування, але не у кожне виробництво, а лише в інновації.

3. Усі інновації поділяються на базисні і поліпшуючі, які знаходяться в постійній конкуренції один з одним. Саме ця конкуренція призводить до періодичного Б-подібного руху.

4. Крива життєвого циклу інновації нелінійно переходить в нову, що породжує скачки.

5. З'являються нові винаходи, які виводять виробництво з рівноваги. 6. Численні життєві цикли інновацій зливаються в пучки (кластери)

У працях М. Кондратьєва інноваційний розвиток пов'язується з такими факторами економічної кон'юнктури:

- 1) з рівновагою першого порядку: попит та пропозиція;
- 2) з рівновагою другого порядку: перетікання капіталу в нове обладнання, машини, модернізацію виробництва;
- 3) з рівновагою третього порядку: зміна структури виробництва, джерел енергії, сировинної бази, кваліфікації та умов праці трудових ресурсів. Фактор часу є визначальним в теорії Кондратьєва і саме він дає змогу відновити рівновагу в економічній системі.

7.4. Роль та основні задачі маркетингу в інноваційному процесі.

Інноваційний маркетинг – це діяльність на ринку нововведень, спрямована на формування або виявлення попиту з метою максимального задоволення запитів і потреб, що базується на використанні нових ідей щодо товарів, послуг і технологій, які найкраще сприяють досягненню завдань організації та окремих виконавців.

Під інноваціями в маркетингу слід розуміти використання вдосконалених чи нових методів та інструментів маркетингу під час процесу створення й розповсюдження товару (технології, послуги, управлінського рішення) з метою ефективнішого задоволення потреб і запитів споживачів та виробників.

Інноваційний маркетинг починається з етапу пошуку нових ідей щодо товарів, послуг і технологій, які найкраще зможуть задовольнити наявний та потенційний попит, з їхньою наступною матеріалізацією і комерціалізацією, і закінчується до етапу насичення життєвого циклу товару.

Як макроекономічний інструментарій інноваційний маркетинг, орієнтуючи розвиток національної економіки на інноваційний шлях розвитку, дає змогу формувати потреби кінцевих споживачів, сприяє ефективному використанню ресурсів завдяки впровадженню продуктових, технологічних та організаційних інновацій.

Принципи інноваційного маркетингу

Можна виділити такі відмінні риси інноваційного маркетингу:

1. Стратегічна орієнтованість на пошук і задоволення нових потреб припускає, що інноваційний маркетинг застосовується не тільки на "виході", а й на "вході" управління інноваційною діяльністю.
2. Організація та управління інноваційною діяльністю підприємства здійснюється через призму взаємодії з ринком, що передбачає використання мережевої теорії та вивчення сучасних форм відносин на інноваційному ринку.

Питання для контролю знань

1. *Визначте поняття «інноваційна діяльність».*
2. *Які існують технологічні уклади та роль інноваційних факторів у економічному розвитку?*
3. *Які існують напрямки забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання (екстенсивний, інтенсивний, інноваційний)?*
4. *Визначте зміст інноваційного процесу та його етапи?*
5. *У чому роль та основні задачі маркетингу в інноваційному процесі?*
6. *Які принципи інноваційного маркетингу та його місце в інноваційному процесі?*
7. *У чому відмінності між маркетингом відомого товару та інновації?*
8. *Означте принципи інноваційного маркетингу.*

❖ Тема 8. Планування нового продукту.

- 8.1. *Основні спонукальні мотиви планування нового продукту.*
- 8.2. *Першочергові завдання створення нової продукції.*
- 8.3. *Етапи планування нового товару. Приклад моделі запровадження нового виробництва.*
- 8.4. *Етапи планування новинки. Послідовний та паралельний методи розробки новинки.*

Джерела літератури:

1. Лувко В. Т. Товарна інноваційна політика підприємства. К.: Академічне слово, 2014. 230 с.
2. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. К. : Знання: КОО, 1998. 233 с.;
3. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. та ін. Маркетинговий менеджмент: підручник. К. : Хімджест, 2008. 720 с..;
3. Друкер П. Класичні роботи з менеджменту. Київ, 2006. 456 с.
4. Нехай В.В. Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування: теорія та практика: монографія. Мелітополь : вид-во МДПУ ім. Б.Хмельницького, 2016. 337 с..

8.1. Основні спонукальні мотиви та завдання планування нового продукту.

До спонукальних мотивів, які змушують підприємства впроваджувати різні види новацій, у першу чергу належать такі:

- суспільна потреба в інноваціях;
- виживання підприємства в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі;
- забезпечення конкурентного статусу підприємства в умовах зростаючої інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу;
- забезпечення ефективності функціонування підприємства;
- підтримка або підвищення престижу на ринку.

Новації не гарантують комерційного успіху. Менеджер повинен дуже тонко відчувати баланс між стабільністю, яку гарантує доведення процесу управління до досконалості (наприклад, між традиційною технологією та зусиллями щодо введення найновішої технології), і новим продуктом.

Для того щоб процес товарних нововведень був успішним, фірмі необхідно приймати правильні рішення і визначитись:

- Який продукт розробляти і для якого ринку.
- Яку прийняти стратегію збуту.
- Які додаткові дослідження слід проводити, щоб збільшити достовірність наявної інформації.

Під час вибору інновації необхідно виходити не з її привабливості та можливостей, які вона обіцяє, а з того, наскільки вона буде задовольняти вимоги споживачів.

Під час вибору інновації необхідно виходити не тільки з аналізу теоретичної раціональності та *доцільності її впровадження*. Потрібно враховувати сильний вплив реальної практики і минулого досвіду (те, що раніше було неперспективним, сьогодні може бути ефективним).

Технологічні вдосконалення не мають самостійної цінності, насправді тільки споживач визначає справжню цінність інновації.

З метою розширення погляду на проблему розроблення нового товару використовують *набір стимулюючих питань*, як-от:

- Чи можливо знайти інші сфери застосування для існуючого продукту?

- Чи можна надати додаткових корисних властивостей існуючому продукту?

- Яка ще продукція виготовляється з застосуванням аналогічної технології?

- Чи існує схожа продукція? Чи можливо перейняти будь-які ідеї конкурентів?

- Чи викликав би продукт більший інтерес, якби був дешевшим?

- Які матеріали в продукті, що випускається, можливо змінити?

- Чи існує краща ініціатива з розробки будь-якої стадії технологічного процесу?

- У якому новому товарі чи послугі зацікавлені ті ж споживачі, які використовують продукт, що виготовляється?

- Хто ще може бути зацікавлений у продукті, що виготовляється, крім існуючих споживачів?

- Чи існують ще організації споживачів, подібні до вже існуючих?

- Чи можливі інші шляхи реалізації продукції?

- Які нові товари можна виробляти за існуючою технологією?

- Чи можлива зміна технології?

- Який новий товар можливо виробляти?

8.2.Першочергові завдання створення нової продукції.

Першочергово постає завдання: визначити головну мету, яку фірма бажає досягти шляхом створення нової продукції. Це може бути збільшення прибутку фірми, збільшення частки ринку, проникнення на нові ринки, зниження витрат виробництва, заміна застарілих моделей виробів, розширення обсягів продажу, задоволення суспільних потреб в інноваціях.

Проте процес виведення нового товару на ринок пов'язаний зі значними труднощами і *ризиком*. За даними американських експертів, 32 % комерційних невдач запропонованих новинок спричинено неправильною оцінкою потреб ринку, 13 % — неефективною політикою збуту, 14 % — завищуванням цін, 10 % — несвоєчасним початком продажу, 8 % — протидією конкурентів і тільки 23 % — технічними причинами.

З метою зменшення ризику поразки на ринку у ході розроблення і впровадження нового товару доцільно моделювати процес прийняття рішення стосовно оптимального варіанта нового продукту, стратегії і тактики його збуту. На рис. 8.1 показані концептуальні підходи до прийняття рішень щодо

таблиці 8.1

розроблення нового товару. Насамперед необхідно зібрати відповідну

Таблиця 8.1

ТОВАРУ

Сфера інформації	Засоби та джерела здобуття інформації
Потреби ринку	» Аналіз використання споріднених виробів * Прохання та заявки споживачів » Звіти та пропозиції торговельних агентів * Інтерв'ю, взяті в покупців « Дослідження швидко зростаючих секторів збуту * Дослідження недоліків видів продукції, яка виробляється » Інформація постачальників * Спеціальні дослідження ринків для виявлення незадоволених потреб
Наслідкування прикладу інших фірм	▪ Спостереження за спорідненими товарами на виставках та в магазинах » Тенденції в розробленні нових виробів конкуруючими фірмами
Зародки нових виробів у науці та техніці	▪ Патентна інформація ▪ Статті в академічних журналах » Звіти про наукові конференції ▪ Прогнози експертів з техніки та технології ▪ Напрями наукових досліджень конкуруючих фірм
Виявлення своїх переваг та слабкостей	» Дослідницький потенціал ▪ Маркетинг ▪ Виробнича діяльність
Загальні джерела інформації	▪ Тенденції економічного та політичного розвитку зарубіжних країн » Тенденції економічного розвитку країни ♦ Зміни важливих ресурсів

інформацію, на підставі якої будуть прийматися рішення. У таблиці 5.1 наведена система формування інформації для розроблення нового виробу

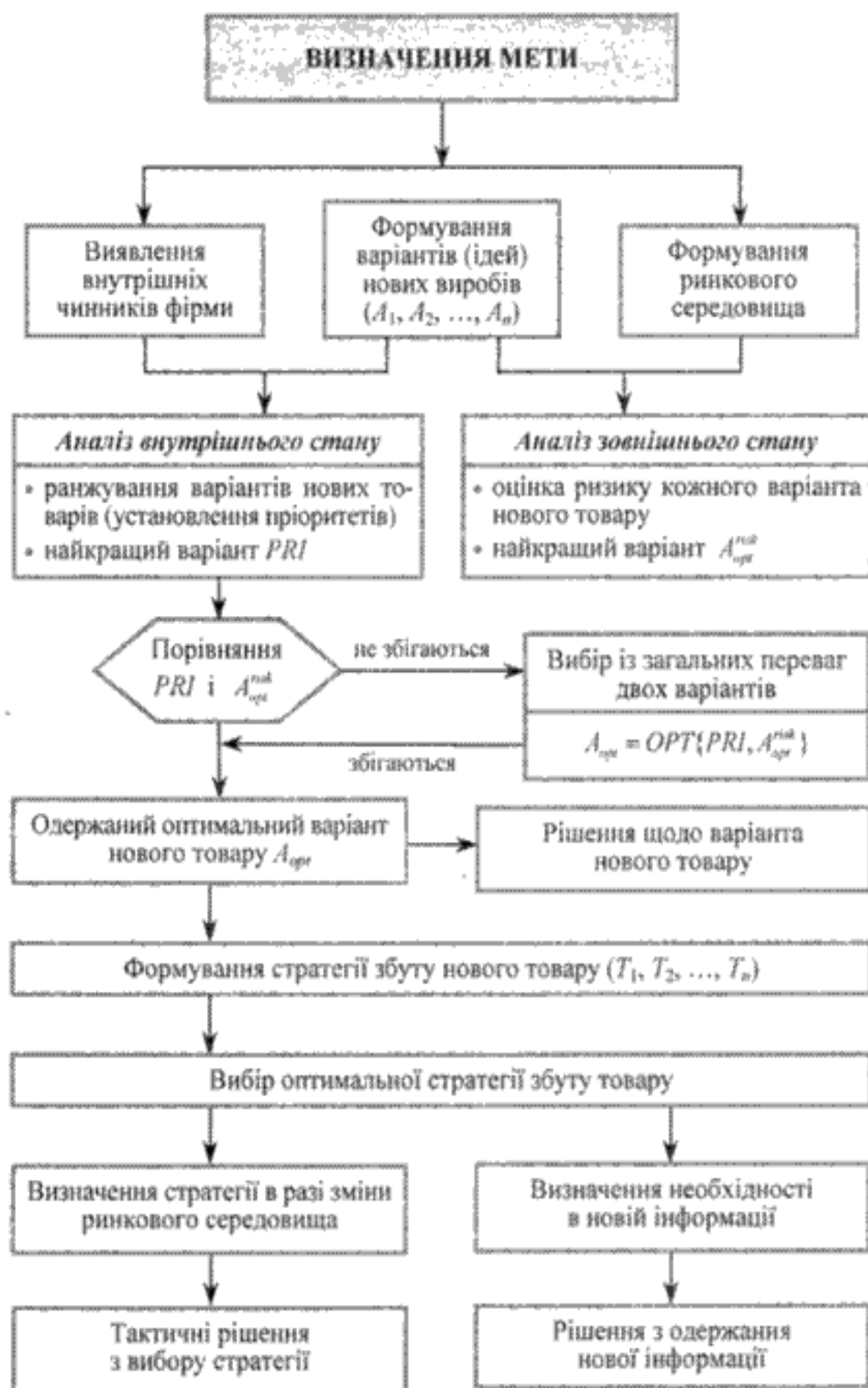


Рис. 8.1. Концептуальна модель прийняття рішення щодо розроблення нового товару

8.3. Етапи планування нового товару. Приклад моделі запровадження нового виробництва

Як свідчить практика, у рамках інноваційного менеджменту розроблення нового товару потребує вирішення ряду проблем і завдань. Процес розроблення перед створенням нового товару вкладається у певні функції (рис. 5.2).

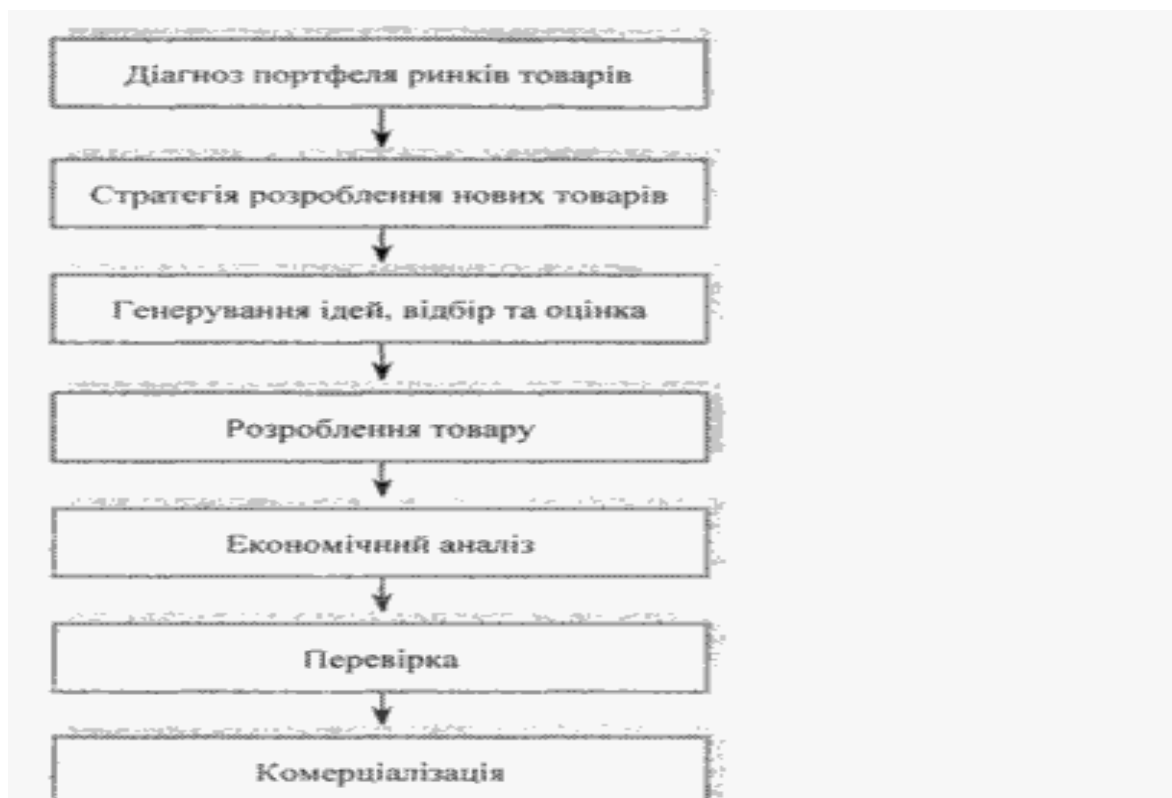


Рис. 8.2. Процес розроблення нового товару

Вказані на рисунку функції реалізуються на певних етапах.

Дослідження ринку нових продуктів: потреба, місткість ринку, еластичність очікуваного попиту залежно від ціни продукту, переваги продукту за його якісними параметрами, умови його постачання й обслуговування з урахуванням цілей, взаємозамінності нового продукту й інших товарів, послуг. Вибір цільових сегментів ринку для нового продукту та його модифікацій, а також стратегії просування продукту до споживачів: вироблення методів ознайомлення їх з

продуктом; сертифікація продукту; реклама; робота з клієнтом; визначення пропорцій в орієнтації на первинні чи вторинні купівлі продукту.

Прогнозування діяльності, характеру та стадій життєвого циклу нового продукту. На цій стадії приймаються рішення про розмір і характер створюваних під продукт виробничих потужностей, оптимальний обсяг капітальних укладень, методи амортизації спеціального технологічного обладнання, типи і строки трудових контрактів працівників, яких залучають, про глибину їх перекваліфікації тощо відповідно до вимог інноваційної діяльності.

Визначення способів продажу нового продукту. Вибір посередників того чи іншого типу, організація фірмової торгівлі, продаж через оптово-роздрібні підприємства та ін.

Дослідження кон'юнктури ринків, необхідних ресурсів для виробництва та продажу нового продукту. Досяжність цих ресурсів, прогнозування ступеня стабільності кон'юнктури, можливого її погіршення, дорожчання ресурсів і т. ін.

Пошук субпідрядників на освоєння і постачання необхідних для нового продукту комплектуючих виробів, обладнання й оснащення. У разі необхідності — пошук специфічних способів стимулювання таких субпідрядників: включення їх у пай, створення спільних підприємств, укладання договору про партнерство і т. д.

Аналіз патентної чистоти нового продукту, зіставлення способів її забезпечення. Придбання ліцензій, повторна розробка й отримання паралельних патентів, планування методів щільного захисту нового продукту (отримання більшої або меншої кількості патентів у різних країнах, засекречування, входження в інноваційні центри, пули).

Розгляд можливих варіантів кооперування з конкурентами з приводу розробки та освоєння технічно складного і/або ризико-вого продукту.

Комплексний аналіз витрат, обсягів виробництва і продажу нового продукту з метою планування оптимальних (у короткостроковому і

довгостроковому плані) обсягів випуску, продажних цін і контрольних цифр щодо цін закупівлі ресурсів і операційних витрат.

Оцінка ефективності і планування інновації як інвестиційного проекту з використанням критеріїв дійсної цінності інновації, норми видачі та терміну окупності капітальних вкладень.

Аналіз технічних і комерційних інноваційних ризиків, визначення методів їх мінімізації та страхування.

Вибір організаційної форми створення, освоєння і розміщення на ринку нового продукту.

Аналіз доцільності та планування найбільш адекватних форм передавання технологій у процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримування необхідних обсягів продажу нового продукту (ліцензії, відрядження спеціалістів, видача або виконання замовлень на дослідження та розробки, науково-технічне співробітництво та ін.).

Стосовно процесних інновацій (нових технологічних процесів, форм організації праці) інноваційний менеджмент вирішує аналогічні проблеми та практичні завдання, лише з тієї різницею, що тут визначальним чинником є не створення нового продукту, нового ринку, а можливість за допомогою більш продуктивних технологій у більшій мірі наситити ринок існуючими та новими товарами.

Приклад. З метою покращання технології розробки і впровадження на ринку нових товарів компанія «Оксвод інновейшн лімітед» розробила спеціальний poradnik «Action-Tool-Kit», у якому даються методичні рекомендації послідовності стадій експлуатації даної ідеї¹.

«Action-Tool-Kit» розділено на 3 модулі, кожний з яких складається з 4 розділів.

Модуль I. Початок роботи: 1) визначається концепція інновації та її важливість для досягнення результативного ефекту; 2) перевіряється стан компанії шляхом відповіді на анкету із 40 питань; 3) виявляються персони, що стоять на шляху розробки інновації і наводяться приклади «правильної роботи»;

4) генерування нових ідей (методика «мозкового штурму», анкета для визначення позитивних характеристик нової ідеї та її ключових моментів).

Модуль II. Як обійти конкурентів: 1) вивчається зовнішнє середовище; 2) пропонуються методи, за допомогою яких фірма набуває впевненості в роботі; 3) порівнюється конкурентоспроможність продукції різних конкурентів; 4) на основі SWOT-аналізу визначаються межі впливу зовнішнього середовища та сильні і слабкі сторони фірми.

Модуль III. Оцінка можливостей для інновацій: 1) визначаються шляхи зниження ризику за допомогою матриці «продукти — ринок»; 2) визначаються формули успіху — створення спільних підприємств, субконтрактів, ліцензування, створення нового бізнесу; 3) розглядається привабливість ринку; 4) оцінка залежності ефективної роботи фірми від її інтелектуального потенціалу.

8.4. Етапи планування новинки. Послідовний та паралельний методи розробки новинки.

Дж. Еванс та Б.Берман процес планування нової продукції розглядають таким, що складається із семи етапів: генерація ідеї; оцінка продукції; перевірка концепції; економічний аналіз; розробка продукції; пробний маркетинг; комерційна реалізація.

Пр розробці новинок застосовуються послідовний та паралельний процеси (методи).

Послідовний процес розробки є менш складним, ніж паралельний, однак він не враховує фактору часу. Підприємство, яке працює по прискореному методу виведення товарів-новинок на ринок, зводить на нівель всі зусилля конкурентів, навіть якщо деякі споживчі характеристики товарів-аналогів виявляються внаслідок найкращими. Маркетинговий процес розробки новинок став змагальним процесом - перемагає той, хто прийшов до фінішу першим.

Паралельний процес розробки сприяє скороченню часу доведення товару до ринку. При паралельному методі розробки, задачі проектування та розробки нових товарів виконуються фактично паралельно, виконуючись послідовно

окремими групами фахівців при послідовному процесі. Такий процес вперше використали японські компанії.

Питання для контролю знань

1. *Назвіть основні завдання планування нового продукту.*
2. *Які спонукальні мотиви новацій.*
3. *Які першочергові завдання створення нової продукції. Шляхи запровадження нового виробництва.*
4. *Назвіть етапи планування нового товару.*
5. *Послідовний та паралельний методи розробки новинки.*

❖ Тема 9. Оцінка ринкових можливостей інновацій

- 9.1. *Види інноваційних ризиків, їх врахування. Способи зменшення ризиків інноваційної діяльності.*
- 9.2. *Принципові вимоги до аналізу попиту і ринку для впровадження інновацій.*
- 9.3. *Типи інформації про ринок для здійснення інноваційної діяльності*
- 9.4. *Поняття та види конкуренції на товари.*
- 9.5. *Дослідження можливостей поширення інноваційного товару на інші країни.*

Джерела:

1. Довгань П.Є., Ю. В. Каракай Ю.В., Артеменко П.П. Стратегічний менеджмент. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. [5-те вид., допов.]. К. : Лібра, 2007. 720 с..
3. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О.К. Інноваційний менеджмент: Підручник. 2002. Київ: КНЕУ, 266 с.
4. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
5. Нехай В.В. Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування: теорія та практика: монографія. Мелітополь : вид-во МДПУ ім. Б.Хмельницького, 2016. 337 с..

9.1. *Види інноваційних ризиків, їх врахування.*

У процесі розробки інновацій виникають певні ризики, що може ускладнити цей процес.

Розглянемо ті обставини та ризики, які можуть спіткати підприємство за таких умов та проаналізуємо їх з метою подальших розробок щодо їх подолання – інноваційні ризики.

Техніко-виробничі ризики є найбільш помітними й дослідженими, адже щоденно підприємство очікувано, а частіше, неочікувано, стискається з ними. Їх не варто відносити до суто ринкових, скоріше – до опосередковано ринкових. Вони не є результатом ринкової діяльності та ринкового середовища, але виявляють недоліки ігнорування інформації про ринок. Найчастіше техніко-виробничі ризики перекладаються на плечі страховиків. Це звільняє підприємство від певних проблем, але не завжди підштовхує керівників до їх усунення та ліквідації ймовірності повторень.

Операційні ризики. Найменше впливають на подальшу діяльність, але при стабільності у прийнятті незважених рішень, слабких менеджменті та поінформованості можуть нанести шкоду, як будь-які інші ризикиє.

Комерційні ризики виникають у процесі реалізації продукції. До них відносять цінові (цін закупівель, продажів), ризики псування, витрат обігу тощо.

Фінансові ризики. Для виробничого підприємства такі ризики виникають під час участі у фінансових операціях та мають за причину неплатоспроможність, зміну валютних курсів тощо.

Інвестиційні ризики пов'язані з тим, що фінансові вкладення у формі інвестицій (інвестиційний портфель) можуть не виправдати надій та не дати змоги отримати очікувані доходи.

Часові ризики, тобто ризики втрати часу, невиконання часових зобов'язань перед контрагентом. Дуже пов'язані з техніко-виробничими ризиками.

Кредитні ризики пов'язані з ситуаціями, коли виробниче підприємство виступає позичальником або з низькою його кредитоспроможністю.

Ризики зміни законодавства є надто вагомими, тому, що їх подолати силами підприємства не можливо, треба прийняти.

Форс-мажорні ризики, які так же, як і попередній є ризиками непереборної сили, хоча по суті зовсім інші, пов'язані зі стихійними лихами, катастрофами, ембарго тощо.

До *ринкових* можна віднести більшість вищезазначених ризиків, бо їх формує ринок.

При визначенні особливостей розвитку інноваційних ринків варто звертати увагу на специфіку інноваційного товару. Традиційні підходи щодо встановлення ринкових параметрів — попиту, пропозиції, реакції споживачів тощо на інноваційний товар не завжди можуть дати достовірну інформацію про стан ринку. За умов стрімкого розвитку інноваційної діяльності і не менш стрімкого розширення асортименту інноваційних товарів вкрай необхідно створити та обґрунтувати відповідну маркетингову концепцію формування ринку інноваційних товарів.

Підприємства не можуть функціонувати незалежно й автономно на ринку й у межах економіки або соціально-економічної системи. Існують певні взаємозалежності між конкурентами і партнерами, так само як і між виробниками та споживачами. І для аналізу ринку, і для побудови концепції маркетингу потрібне розуміння цих взаємозв'язків між виробниками і кінцевими користувачами.

Вибір інструментів маркетингу для інновації залежить не тільки від споживачів, а й від цілей і дій усіх учасників ринку. Цілі і дії взаємозалежні, оскільки кожен учасник, перш ніж визначити оптимальну стратегію і комплекс маркетингу, повинен розглянути мету і наміри інших учасників. Істотно полегшує розуміння взаємозв'язків між учасниками ринку та їхньою діяльністю системний підхід до маркетингу.

9.2. Принципові вимоги до аналізу попиту і ринку для впровадження інновації.

Відомі *принципові вимоги до аналізу попиту і ринку*, що надзвичайно важливі для фаз інноваційного дослідження і впровадження інновації. По-перше,

система відносин «товар–ринок» має бути зрозумілою менеджерам; по-друге, мають бути визначені стратегічні обмеження і проблеми; по-третє, мають бути окреслені стратегічні варіанти.

Дослідницька робота може бути організована за таким планом: оцінювання структури цільового ринку; аналіз попиту споживачів і сегментація ринку; аналіз каналів збуту; аналіз конкуренції та конкурентів; аналіз соціально-економічного середовища; корпоративний (внутрішній) аналіз; прогностні оцінки маркетингової інформації; висновки, перспективи, ризики.

Глибина, або ступінь деталізації, аналізу визначаються складністю кожної проблеми та її значенням для конкретного інноваційного товару чи товарних груп і їх оцінки. Як методичне підґрунтя може бути використана матриця типізації проблем відповідно до типу вимог, пропонованих до кожної проблеми.

Вимоги I типу: дуже ретельний і вичерпний аналіз; повний аналіз ринку і конкуренції; детальний розгляд майбутніх стратегічних варіантів; поступове удосконалювання функціональних стратегій (маркетингу, виробництва тощо) з перевіркою або обґрунтуванням основних найважливіших припущень.

Вимоги II типу: ретельний аналіз проблем; груба оцінка найважливіших стратегічних альтернатив; поступове удосконалювання найважливіших функціональних стратегій.

Вимоги III типу: опис оцінювання основних проблем, що стосуються концепції; загальний аналіз концепції без детального опрацювання альтернативних варіантів.

Вимоги IV типу: просте оцінювання умов концепції; підготовка концепції виходячи тільки з найважливіших або критичних аспектів.

Формування маркетингової інноваційної концепції варто починати з урахування вимог I типу, хоча в підсумку далеко не всі проблемні аспекти дослідження відповідатимуть цій категорії. Так, окремі аспекти проблем аналізу ринку можуть виявитися не дуже важливими для концепції. Як правило, підготовка маркетингової інноваційної концепції має відповідати вимогам II типу, а дослідження можливостей — вимогам III типу або IV.

При цьому можуть бути два основні способи одержання необхідної інформації, які здебільшого комбінуються. Якщо узагальнюючі кількісні оцінки цілком або переважно ґрунтуються на результатах «кабінетного дослідження» (оцінюванні існуючої інформації, що міститься, наприклад, у статистичних даних або звітах, що були спочатку зібрані чи підготовлені для інших цілей), то детальніші кількісні, а також якісні показники можна дістати в результаті використання принципово іншого способу маркетингового дослідження, а саме: «польового» — збору й оцінювання інформації безпосередньо інтерв'юванням, тестуванням і спостереженнями. Взаємне збагачення цих двох способів оцінювання інформації забезпечується завдяки тому, що в процесі визначення розмірів і характеристик ринку письмові джерела, безперечно, мають доповнюватися даними інтерв'ю, тестами і спостереженнями.

9.3. Типи інформації про ринок для здійснення інноваційної діяльності

Розрізняють *два види інформації* про ринок: загальна ринкова інформація і конкретна інформація про певний сегмент ринку (групи споживачів, інноваційний товар або групи товарів).

Для розроблення маркетингової інноваційної концепції потрібна така інформація:

— загальні економічні показники, з якими пов'язаний попит на інноваційний товар (чисельність населення і темпи його збільшення, дохід і споживання на душу населення, валовий внутрішній продукт на душу населення і річний його приріст, розподіл доходів);

— державна політика, практика і законодавство стосовно споживання, виробництва, імпорту й експорту розглянутих товарів, стандартів, митних обмежень податків, а також субсидій та інших форм стимулювання, кредитного контролю і валютного регулювання;

— досягнутий рівень вітчизняного виробництва в натуральному і вартісному виразі, в тому числі виробництва інноваційних товарів, призначених для внутрішнього споживання і поставок на ринок;

—існуючий рівень імпорту у вартісному і натуральному виразах (за цінами СІФ і на основі внутрішньої вартості);

—дефіцитні споживані ресурси і комплектуючі;

—плановані показники виробництва, визначені національними планами економічного розвитку, що стосуються, інноваційних товарів і технологій субститутів і комплектуючих;

—існуючий рівень експорту в натуральному і вартісному виразі;

—характеристики поведінки споживачів — звичаї, звички, реакції (індивідуальна і колективні), а також торговельна практика.

Необхідно також ідентифікувати конкретний попит і ринкову інформацію для певного сегмента ринку й установити придатність цих даних для розроблення інноваційного товару.

Діапазон охоплення даних, однак, залежить від специфіки інноваційних товарів, а також типу і рівня маркетингового дослідження. В одному випадку попередні показники інноваційної діяльності можуть виявитися вирішальними, в іншому — ввести в оману. Це стосується й інформації про імпорт, минуле споживання і ціни. У кожному випадку мають бути розглянуті визначальні чинники, оскільки в більшості країн, що розвиваються, вільні ринкові сили діють слабо і різні системи обліку можуть призвести до значних перекручувань даних.

Попит на інноваційний товар може стримуватися такими чинниками: недосконалості ринку, як монополістична або олігополістична конкуренція і торговельна політика, що включає високе імпортне мито, яким не обкладаються товари внутрішнього виробництва. Штучно завищені внутрішні ціни можуть бути нав'язані певним товарам, імпорт яких жорстко обмежений. Однак характер попиту і, відповідно, цінова ситуація істотно змінюються, як тільки інноваційний товар стає доступним у великих кількостях.

9.4. Поняття та види конкуренції на товари.

Конкуренція - це суперництво між людьми, фірмами, організаціями, територіями, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.

Предмет конкуренції - товар, за допомогою якого суперники прагнуть завоювати споживача і його гроші. Теж саме можна сказати й про інноваційний товар.

Об'єкт конкуренції - споживач (покупець), за якого борються конкуренти.

Існують різні види конкуренції.

1. *Функціональна*. Будь-яку потребу можна задовольнити по різному. Отже, товари, за допомогою яких можливо їх задоволення, виступають конкурентами один одному. (Мотоцикл і велосипед - потреба в занятті спортом).

2. *Видова* - є товари, що задовольняють одну і ту саму потребу, але різняться між собою по якимось суттєвим характеристикам. (Легкові автомобілі одного класу, але з різними по потужності двигунами).

3. *Предметна* - виникає, якщо виробники створюють практично однакові товари, нерідко однакові і за якістю. Така конкуренція іноді носить назву межфірмова.

За методами конкуренція поділяється на цінову і нецінову, або конкуренцію на основі ціни і конкуренцію на основі якості. *Цінова* конкуренція характеризується тим, що однорідні товари пропонуються на ринку за різними цінами. Цінова конкуренція застосовується в основному фірмами-аутсайдерами в боротьбі з монополіями, для суперництва з якими у аутсайдерів немає сил і можливості в сфері нецінової конкуренції. Крім того, цінові методи широко використовуються для проникнення на ринки з новими товарами, так як часом саме низька ціна здатна залучити покупця.

Нецінова конкуренція робить ставку на більш високу, ніж у суперників, надійність, меншу «ціну споживання», модернізований дизайн. До нецінових методів відносять також надання великого комплексу послуг. Це, як правило, навчання персоналу, залік старого зданого товару в якості першого внеску за новий, презентації та рекламні акції.

Далі слід ідентифікувати конкретний попит і ринкову інформацію, необхідні для певного інноваційного товару, ступінь придатності і можливості використання цієї інформації при розробленні інноваційного товару або альтернативні дані, на яких мають ґрунтуватися результати дослідження. Мають бути визначені і наведені джерела інформації для кожного випадку. Важлива інформація може бути здобута з офіційно опублікованих даних (статистичні довідники, дані перепису і дослідження можливостей щодо ресурсів, регіонів або секторів економіки, проведені урядовими агентствами, організаціями або асоціаціями, такими як торговельні палати). Такі дані рідко бувають достатньо повними для маркетингового дослідження ринку інноваційних товарів і можуть слугувати лише його вихідною точкою.

Періоди, які варто охоплювати для дослідження попиту й інноваційних ринків, у різних ситуаціях неоднакові. В одному випадку даних більше ніж за 10 років ледве вистачатиме через аномальні коливання протягом цього періоду, а в іншому може виявитися неможливим одержати потрібні матеріали за три або чотири роки підряд. Цифри за один останній рік можуть випадати із загального ряду, і тоді їх не можна використовувати як основу для прогнозних розрахунків.

Відповідно до викладеної вище технології формування маркетингової інноваційної концепції, *перший крок в аналізі інноваційного ринку* і попиту має бути таким: визначення цільового ринку для інноваційного товару, опис і аналіз структури цього ринку. Чітка ідентифікація і якісний аналіз структури ринку є фундаментом для його дослідження.

Важливо оцінити й описати всі значимі зв'язки між елементами системи маркетингу, тобто структуру промисловості (постачальників, типи підприємств, організацію промисловості або галузі), характеристики споживачів, особливості зайнятості або конкуренції, а також структуру збуту.

Після аналізу структури ринку треба ідентифікувати споживачів, їхні потреби і поведінку. Для цього мають бути проаналізовані такі аспекти:

Що купується на ринку?

Чому купується?

Які мотиви купівлі?

Хто є покупцем, хто приймає рішення про купівлю, бере участь в ухваленні рішення?

Коли купують (процес ухвалення рішення, купівельні звички, наприклад, унікальні або раритетні товари)?

Скільки купують (кількість і частота купівлі)? Де купують?

Різні ринки мають неоднакові характеристики поведінки покупців. Цілком природна різниця між ринками традиційних товарів та інноваційних товарів.

Ринку традиційних товарів властиві такі характеристики: споживач має різноманітні потреби, які найчастіше усвідомлює лише частково; пропонувані товари мають для споживача не тільки функціональне, а й емоційне значення; найчастіше не відбувається справжнього оцінювання товару, споживач скоріше орієнтується на торгову марку, керується сталими звичками або раптово виниклим бажанням купити товар; думка споживача вкрай важлива.

Ринок інноваційних товарів має такі характеристики: товари, що купуються, рідко призначаються для подальшого використання у виробничому процесі; потреби споживачів не завжди ґрунтуються на ясно визначеній меті; процес ухвалення рішення найчастіше складний і відбувається усередині організацій з великою кількістю лідерів, які мають свою думку; покупець не завжди має глибоке або спеціальне знання про товар; проходить багато часу між першим контактом зі споживачем і актом купівлі чи оформленням контракту.

Маркетинговий аналіз може проводитися як для інноваційного ринку в цілому, так і для кожного сегмента окремо. Для маркетингового дослідження доцільно поділяти ринок на певні сегменти, керуючись насамперед диференційованою поведінкою споживачів. Більше того, сегментація ринку має бути головною попередньою умовою ефективного використання інструментів маркетингу.

Розміри сегмента мають бути досить великими. Інакше підприємство, яке працює на диференційованій ділянці ринку, не зможе окупити витрати.

Однак поведінка споживачів у сегменті має бути якомога одноріднішою, тобто кожний сегмент повинен чітко відрізнятися від інших.

У процесі сегментації ринку маркетологи повинні враховувати такі *критерії*: географічні або мовні (національність, регіон, міське чи сільське населення і т.п.); соціально-демографічні: індивідуальні (вік, стать, дохід, освіта, професія, розмір родини тощо) або такі, що стосуються підприємства (розмір, галузь промисловості і т. ін.); психологічні (здатність споживачів сприймати новизну, їхні життєві цілі, статус тощо).

Першим кроком аналізу інноваційного ринку є детальне оцінювання фактичної місткості ринку (наприклад, змінюваного обсягу продажу на певному ринку або його сегменті) і ринкового потенціалу — максимально можливого попиту на ринку в цілому.

Другий крок — прогнозне оцінювання збільшення місткості майбутнього інноваційного ринку. Такий аналіз має бути головною передумовою вирішення питання про фактичну або плановану ринкову частку підприємства. На підставі цього показника, тобто цільової частки інноваційного ринку, прогнозується обсяг продажу, а відповідно і програма та виробничі потужності, зокрема необхідні матеріали, ресурси, робоча сила, інвестиції тощо.

9.5. Дослідження можливостей поширення інноваційного товару на інші країни.

Можливість поширення інноваційного товару на інші країни повинна обов'язково враховуватися при визначенні виробничої потужності підприємства. Зі збільшенням виробничих потужностей з'являється можливість забезпечувати набагато більший ринок, ніж ринок своєї країни. Звичайно, інноваційна діяльність може бути спрямована на заміщення імпорту, проте вона може набути ознак певного експортного потенціалу або на самому початку виробництва, або через деякий час, потрібний для розвитку виробничих потужностей, щоб вивести на інноваційний ринок товар, який відповідає міжнародним стандартам якості, за конкурентоспроможною ціною. Наприклад, нафтохімічне підприємство або завод

мінеральних добрив можуть вийти на зовнішні ринки відразу після початку виробництва, а для підприємств, що виробляють високотехнологічні інноваційні товари, може знадобитися кілька років, перш ніж їхні виробничі потужності стануть достатньо освоєними, а продукція — цілком випробуваною. В усіх подібних випадках необхідність оцінювання експортних можливостей і, таким чином, визначення можливих експортних ринків — важливий аспект прогнозування попиту на інноваційні товари.

Розвитку міжнародної конкуренції можуть сприяти переваги місця розташування, виникнення міжнародної кооперації, доступ до інноваційних технологій тощо. Водночас міжнародній торгівлі можуть перешкоджати високі витрати на транспортування і складування, чутливість до умов постачання, різні національні вимоги до товару і торговельні бар'єри, такі як імпорتنі обмеження, валютний контроль і суворі промислові стандарти.

Для інноваційних товарів, які почали освоювати чи будуть освоювати в країнах, що розвиваються, точкою відліку має бути аналіз останніх імпорتنих закупівель цих країн, вартості одиниці такого імпорту і характеристик імпортованого продукту. Така інформація необхідна також з погляду внутрішнього виробництва, для перевірки конкурентоспроможності інноваційного товару.

Насамперед потрібно визначити на міжнародному ринку ціну і якість тих інноваційних товарів, щодо яких це зробити неважко. З огляду на переваги, що можуть забезпечити експорт, і пільги, надані своєю країною, можна ідентифікувати цінові фактори.

Маркетингові та інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності організації визначити географічну спрямованість можливого експорту конкретного інноваційного товару. Оскільки для більшості інноваційних товарів існує міжнародний ринок і деякі з них популярніші інших, повинні братися до уваги різні очевидні обмеження.

Ринок таких інноваційних товарів, як фотоапарати, кольорові телевізори, стереофонічна апаратура й електронні калькулятори, є міжнародним, але

висококонкурентним. Однак якщо інноваційний товар конкурентоспроможний з погляду якості і технології, то необхідно крок за кроком закріплюватися на світовому ринку. Не існує таких причин, через які товари, зроблені в Латинській Америці, не могли б вийти на ринки Азії за умови, що вони конкурентоспроможні з погляду технології, якості і ціни. У таких випадках немає необхідності досліджувати детально всі країни. Вивчення зовнішнього ринку можна почати з певних, принципово важливих інноваційних ринків, на які варто проникнути в першу чергу, поступово переміщуючись і в інші країни, коли виробничі потужності виростуть настільки, щоб задовольнити зростаючий ринковий попит. При цьому маркетингова інноваційна концепція дасть відповіді на такі питання: чи одержить підприємство стратегічні переваги, розширюючи свою діяльність у міжнародному масштабі; які конкретно переваги воно одержить (наприклад, економію на збільшенні масштабів виробництва); якою мірою й у яких галузях конкуренція на зовнішньому ринку становить загрозу для інноваційного товару; які переваги в майбутньому може отримати підприємство, діючи в географічно обмеженому просторі.

Питання для контролю знань

- 1. Назвіть види інноваційних ризиків, їх врахування.*
- 2. Які існують способи зменшення ризиків інноваційної діяльності.*
- 3. Які критерії оцінювання ринкових перспектив інноваційного продукту.*
- 4. Назвіть принципові вимоги до аналізу попиту і ринку для впровадження інновації.*
- 5. Назвіть поняття та види конкуренції на товари.*

❖ Тема 10 Фірмовий стиль нового товару

- 10.1. Зміст фірмового стилю товару.*
- 10.2. Колективний товарний знак.*

10.3. *Рішення та умови щодо застосування товарного знаку для нового товару.*

10.4. *Забезпечення ефективності роботи каналів розподілу нового товару.*

10.5. *Функції фірмового стилю*

Джерела:

1. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.;

2. Товарна інноваційна політика: Підручник / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. — К.: КНЕУ, 2002. — 266 с. Герасименко В.В. Основы маркетинга, М: «Теис», 2005.- 142 с.;

3. Євдокімов Ф.И., В.Н.Гавва В.Н. Абетка маркетингу, Д: «Сталкер», 2000.-432 с.;

5. Нехай В.В. Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування: теорія та практика: монографія. Мелітополь : вид-во МДПУ ім. Б.Хмельницького, 2016. 337 с..

10.1. *Зміст фірмового стилю товару.*

Новий товар має три сценарії виходу на нові ринки:

- представлення під відомою успішною торговельною маркою, що дає певні позитивні бали до боротьби за успіх у споживачів;
- представлення його поза торговельною маркою;
- представлення його під торговельною маркою, про яку знають, але вона не викликає у споживача впевненості у якості або інших позитивних характеристиках, що додає ризиків неприйняття.

Фірмовий стиль - це ряд прийомів, що забезпечують певну єдність усіх виробів фірми і відрізняє їх від виробів конкурентів.

Поняття «фірмовий стиль» вміщує такі складові:

- товарна марка;
- товарний знак;
- фірмовий блок;
- фірмовий колір;
- фірмовий комплект шрифтів

- фірмові константи.

10.2. Колективний товарний знак.

Колективний товарний знак. Законом передбачається право на колективний товарний знак. Колективним знаком є товарний знак господарської асоціації.

При введенні і реєстрації фірмового стилю для нового товару має бути прийнято *ряд рішень*.

1-а група рішень - рішення про використання марок. Прийняття цього рішення виходить з упевненості, що представлення товарів у виді марочного гарантує його якість, підвищує його цінність і, отже, ціну.

Марка - термін, знак чи символ, їх сполучення, призначені ідентифікації товарів, послуг одного виробника продавця і диференціація їх від товарів і послуг конкурентів.

Марочна назва - вимовна частина марки.

Марочний знак (емблема, знак обслуговування)- частина марки для візуального упізнання, специфічне чи фарбоване шрифтове оформлення.

Товарний знак – марка, або її частина, забезпечені правовим захистом.

Авторське право - виключне право на відтворення, публікацію, продаж змісту і форму наукового, літературного й інших художніх творів.

10.3. Рішення та умови щодо застосування товарного знаку для нового товару.

Приймаючи рішення про використання марок чи марочних товарів, маркетолог має володіти інформацією про:

- а) міру насиченості ринку однойменними товарами;
- б) ціни на однойменні товари і джерела їх формування;
- в) переваги покупців: ціна чи якість.

1-а група рішень. Заздалегідь варто враховувати, що товари без марки:

- а) зазвичай йдуть на продаж за дешевшими цінами;
- б) не мають потреби в спеціальному упакуванні.

Товари ж з маркою продаються краще, якщо:

- а) марка означає гарантію якісного товару;
- б) продавець може прорекламувати марочний товар;
- в) продавець може проінструктувати покупця на предмет особливостей марочного товару.

2-а група рішень - рішення щодо упакування (інновацією може сприйнятись звичний товар, але у новій упаковці).

Вимоги до упакування:

- а) упакування повинне захищати товар;
- б) забезпечувати зручності транспортування продавцем чи покупцем;
- в) містити інформацію про якість товару і способів його використання;
- г) відігравати роль додаткової реклами для фірми- виробника і продавця (і в наших умовах);
- д) створювати враження додаткової послуги.

3-я група рішень близа до попередніх і відноситься до маркірування товару, тобто етикеток:

- а) як мінімум, етикетка повинна ідентифікувати товар;
- б) етикетка повинна вказувати сорт товару;
- в) етикетка може частково описувати товар;
- г) етикетка повинна пропагувати товар.

У західних країнах уже буквально з другого десятиліття 20 століття прийнята маса законів про марки, етикетки й упакування.

4-а група рішень- щодо послуг для клієнтів:

- а) рішення щодо комплексу послуг;
- б) рішення про рівень сервісу;
- в) рішення про форму сервісного обслуговування.

На це рішення впливає багато факторів, але, головне, - можливості фірми і рівень вимог покупців до післяпродажного обслуговування нового товару.

10.4. Забезпечення ефективності роботи каналів розподілу нового товару.

У міжнародному торговому обігу багато важать товарні знаки (товарні марки) і з погляду забезпечення ефективності роботи каналів розподілу нового товару:

- полегшується ідентифікація продукції як покупцем, так і посередником;
- споживач може замовити товар чи послугу за конкретною назвою;
- наявність штрих-кодів значно полегшує розрахунки динаміки продажу та зміни товарних запасів на складі;
- торгова марка стає певним замінником стандарту чи сертифіката, оскільки гарантує певний рівень якості споживачу;
- товарний знак дає змогу точно визначити виробника даного товару, чого іноді не можна зробити стосовно немарочної продукції;
- наявність товарного знака знімає більшість питань стосовно цін, тому що споживачі самі усвідомлюють різницю в якості марочних і немарочних товарів і ту обставину, що купівля багатьох марочних товарів є ознакою певного рівня добробуту; товарна марка збільшує престижність продукції (є навіть такі випадки, коли товарна марка стає надто популярною і перетворюється на національне надбання, як це сталося з такими товарними марками, як ксерокс, тефлон, целофан, лінолеум тощо);
- відома товарна марка заспокоює, споживачів: їм здається, що вони менше ризикують, вибираючи її;
- використання товарних марок у маркетингу полегшує сегментування ринку; - канали розподілу також ліпше працюють з марочними товарами, бо їх знають, про них не треба багато розповідати;
- за торговою маркою може ховатися не тільки конкретний товар, а й значно більше -- історичний аспект, особливості сучасного дизайну, використання національних традицій, фірмовий стиль, застосування новітньої технології або екологічно чистих матеріалів і навіть елементи корпоративної філософії.

Прикладом сучасного застосування елементів фірмового стилю на упаковці є реклама на поліетиленових пакетах, що трапляється нині на кожному кроці. Значна кількість підприємств (навіть українських) замовляє спеціальні фірмові пакети з товарними знаками, слоганом, адресою і телефоном. Така форма упаковки робиться яскравою, інтенсивною за кольоровими сполученнями.

10.5. Функції фірмового стилю

Фірмовий стиль, як і будь-який інший рекламний продукт піддається об'єктивній оцінці. Знання конкурентів, розуміння потреб цільової аудиторії, усвідомлення власних переваг і недоліків, а також відомості про безпосередні функції фірмового стилю дозволяють з великою часткою впевненості прогнозувати його успішність.

Часто мислять категоріями «подобається / не подобається». Ви не є своїм покупцем, тому подобатись має не Вам, а в першу чергу, тим людям, на яких Ви розраховуєте, виробляючи свій товар або пропонуючи послугу.

Функції фірмового стилю

1. Служить виразом місії компанії, передає її кращі характеристики, відповідає за її ідентичність;
2. Створює враження про компанію, виступає її «обличчям»;
3. Забезпечує хороший контакт між свідомістю споживача і компанією;
4. Викликає естетичне задоволення, поетичні почуття, довіру;
5. Інформує про сферу діяльності компанії, її продуктах або послугах.

Практикою використання сформовано міжнародні вимоги до ідеального фірмовому стилю.

Вимоги до фірмовому стилю:

- Унікальність;
- Запам'ятовуваність;
- Універсальність;
- Асоціативність;
- Виразність;
- Функціональність;
- Лаконічність.

Питання для контролю знань

1. *Зміст фірмового стилю товару.*
2. *Роль технічної естетики та ергономіки в підвищенні*

конкурентоспроможності нового товару.

3. Поняття дизайну, його об'єкти та програми.

4. Функції упаковки та роль дизайну упаковки.

5. Засоби оформлення товару.

6. Умови застосування товарного знаку для нового товару. Колективний товарний знак.

7. Функції фірмового стилю.

❖ **Тема 11. Оцінка ефективності товарної інноваційної політики**

11.1. Поняття ефективності процесу розробки, створення та освоєння виробництва нового товару.

11.2. Критерії оцінювання ефективності інновацій.

11.3. Оцінка ефектів товарної інноваційної політик.

11.4. Особливості підходів до оцінювання ефективності інновацій.

11.5. Інвестиційна привабливість фірми.

11.6. Оцінювання організаційно-технічного та управлінського рівня фірми

11.7. Результативність та ефективність нововведень у товарній інноваційній політиці.

Джерела:

1. Інноваційна діяльність. URL: https://pidruchniki.com/84363/ekonomika/innovatsiyna_diyalnist;
2. Ралко О.С., Технологічні уклади: теоретичні та практичні аспекти. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С.40-42;
3. Пашута М. Інновації як фактор випереджального розвитку економіки. Персонал, №6/26. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=300>
4. Сутність і причини інноваційної діяльності підприємства. URL: <https://library.if.ua/book/32/2135.html>
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.
6. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

11.1. Поняття ефективності процесу розробки, створення та освоєння виробництва нового товару.

Ефективність інновацій — величина, що визначається конкретною здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

Ефективність інноваційної діяльності виявляється на мікроекономічному рівні (рівні окремих суб'єктів господарювання, які прагнуть поліпшити результати свого господарювання і отримати вищий прибуток у довгостроковій перспективі) і на макроекономічному (рівні держави, метою якої є забезпечення динамічного розвитку всього суспільства).

11.2. Критерії оцінювання ефективності інновацій.

Основними критеріями оцінювання результатів інновацій є актуальність, значущість, багатоаспектність.

Актуальність. Вона передбачає відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону, підприємства. Цілі визначаються, виходячи із встановлених суб'єктом управління науково-технічних, економічних, соціальних і екологічних пріоритетів, які можуть відображати загальносвітові тенденції розвитку і визначати стратегію розвитку країни, регіону, окремого підприємства.

Значущість. Визначається з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління і з позицій суб'єкта підприємництва.

Державна значущість полягає у вирішенні проблем загальнодержавного масштабу у всіх сферах життєдіяльності населення відповідно до цілей науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни.

Регіональна значущість відображає ступінь вирішення властивих певному регіону соціально-економічних і екологічних проблем, цілі реалізації його потенціалу шляхом здійснення інноваційних програм і реалізації інноваційних проектів.

Галузева значущість показує вплив інновації на вирішення проблем, важливих для багатьох господарюючих суб'єктів галузі.

Значущість для суб'єкта підприємництва полягає у зміцненні його ринкових позицій через вирішення технологічних, економічних, соціальних, екологічних проблем.

Багатоаспектність. Цей критерій враховує вплив інновації на різні сторони діяльності суб'єкта господарювання та його оточення, отримання різних видів ефекту (науково-технічний, економічний, ресурсний, соціальний, екологічний).

11.3. Оцінка ефектів товарної інноваційної політик.

З метою врахування цих ефектів їх відповідно оцінюють.

Науково-технічне оцінювання. У його процесі визначають:

— наскільки прийняті технічні рішення відповідають сучасним технологічним вимогам в індустріально розвинутих країнах, сприяють руху до постіндустріального суспільства;

— який рівень і масштаб новизни інноваційного проекту, його складових частин, чи ґрунтується він на інтелектуальному продукті чи на захищеній патентами інтелектуальній власності;

— наскільки перспективними є закладені в проект технології й технічні засоби;

— на який ринок (зовнішній чи внутрішній) розрахована нова продукція.

Економічне оцінювання. Охоплює систему показників, які відображають відношення результатів і витрат кожного учасника інновації. Загальним принципом оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності є порівняння ефекту (результату) від застосування нововведень і витрат на їх розроблення, виробництво та споживання. Ефект від застосування нововведень може характеризуватися збільшенням прибутку, отриманого шляхом економії від зниження собівартості, і збільшенням виручки від зростання обсягу реалізації інноваційної продукції завдяки її новій якості.-

В економічних розрахунках використовують різні показники економічної ефективності інноваційної діяльності, їх поділяють за:

- місцем одержання: локальні, регіональні, галузеві і загальнодержавні;
- метою визначення: абсолютні та порівняльні;
- ступенем збільшення: одноразові й мультиплікаційні;
- часом урахування результатів і витрат: за розрахунковий період і за рік.

Локальна ефективність характеризує результати інноваційної діяльності на рівні окремого суб'єкта господарювання, регіональна — суб'єктів господарювання регіону, галузева — галузі.

Загальнодержавна ефективність характеризує сукупну ефективність у всіх сферах виробництва і використання інновації в межах держави.

Абсолютна ефективність показує загальний результат, отриманий підприємством від здійснення інноваційних заходів за певний проміжок часу.

Порівняльна ефективність свідчить про результати альтернативних варіантів інноваційних заходів, на основі чого здійснюється вибір кращого.

Одноразова ефективність вказує на загальний початковий результат, отриманий підприємством від здійснення інноваційної діяльності.

Мультиплікаційна ефективність характеризує результат інноваційної діяльності, що поширюється на інші галузі, внаслідок чого має місце мультиплікація ефекту, тобто процес його помноження. *Так, вважається, що найбільший мультиплікаційний ефект мають новації у машинобудівних галузях та будівництві, оскільки вони працюють у тісному зв'язку з багатьма іншими галузями.*

Ефективність протягом розрахункового періоду — це результат, отриманий протягом терміну використання інновації. *Як правило, він може бути визначений лише приблизно, оскільки на його величину впливають зміни ринкової ситуації, що можуть бути прогнозовані лише з певною імовірністю. Тому частіше використовують величину ефекту, отриманого протягом року.*

Ресурсне оцінювання. Здійснюють його з метою визначення впливу інновації на обсяги споживання певного виду ресурсу і подолання проблеми його

обмеженості (*важлива у разі використання дефіцитних чи непоновлюваних ресурсів, особливо тих, які імпортують*); визначають її показниками підвищення ефективності їх використання (*наприклад, підвищення ефективності використання трудових ресурсів — зростанням, продуктивності праці; технічних ресурсів — зростанням фондівіддачі тощо*).

Соціальне оцінювання. Полягає воно у визначенні внеску інновації у поліпшення якості життя працівників (*чи населення, якщо йдеться про масштабні інновації*).

Екологічне оцінювання. Цей вид оцінювання враховує вплив інновації на розв'язання проблем охорони довкілля. Здійснюється за такими показниками:

- зниження викидів у навколишнє середовище;
- забезпечення безвідходності виробництва шляхом замкнутого технологічного циклу перероблення ресурсів;

11.4. Особливістю підходів до оцінювання ефективності інновацій.

Особливістю підходів до оцінювання ефективності інновацій господарюючих суб'єктів різних рівнів, що діють у ринкових умовах, слід вважати різницю в цілях, які вони визначають у своїй діяльності. Так, державні органи влади й управління, що мають регулювати соціально-економічні процеси в державі, працюють над глобальними завданнями розвитку суспільства загалом. Держава формує зовнішні умови (інноваційну політику) для господарювання підприємств, стимулюючи зростання національної економіки. В економічній літературі звертається увага на необхідність нових підходів до оцінювання ефективності інновацій в умовах ринкової економіки.

За часів державної власності та централізованих методів управління переважав єдиний методологічний підхід для всіх організацій до оцінювання ефективності господарських рішень. Сутність його визначалася принципом: усе, що вигідно державі, має бути вигідним для всіх суб'єктів господарювання. Тобто цей підхід передбачав для всіх глобальний критерій ефективності капітальних вкладень - економічний ефект, що одержують на всіх стадіях та етапах реалізації

нововведень - від проведення досліджень і розробок до використання інновації споживачем. Методичні суперечки стосувалися лише показників, якими оцінювався цей ефект - це "приведені витрати" на реалізацію новинки чи інтегральний показник - "річний економічний ефект".

Крім того, спрямування коштів на здійснення капітальних вкладень переважно мало безоплатний характер. Такий підхід дозволяв придбавати за кордоном нове обладнання, яке не використовувалось або використовувалось на неповну потужність, бо не вписувалося в існуючі технологічні процеси. Це призводило до зростання витрат на виробництво, формування цін за витратним принципом і до інших негативних наслідків.

У сучасних ринкових умовах підвищуються вимоги до економічних вимірів та економічних обґрунтувань прийняття рішень стосовно інноваційних проектів, які можуть фінансуватися лише після економічного оцінювання кожного з можливих їх варіантів. Слід зважати на те, що підприємства (організації) будують свою діяльність у напрямі досягнення своїх локальних цілей, передусім можливості успішно функціонувати на ринках виробництва нових товарів і послуг, які з'являються в результаті впровадження нових технологій. Кінцевим результатом інноваційної діяльності будь-якої організації є виробництво конкурентоспроможної продукції та зміцнення позицій на ринку і свого фінансового стану. За такого підходу вибір кращого варіанта інноваційного проекту передбачає одержання більших результатів з меншими чи однаковими витратами. Отже, в загальному вигляді економічна ефективність інновацій визначається порівнянням результатів з витратами, що забезпечили цей результат.

Процес комплексного оцінювання ефективності інноваційної діяльності фірми можна здійснювати за етапами, наведеними на рис. 5.3.

Одним із найскладніших етапів оцінювання ефективності інновацій є побудова системи моніторингу зовнішнього оточення фірми, тобто системи постійного спостереження за напрямками й досягненнями науково-технічного прогресу в конкретній та суміжній галузях. На цьому етапі фахівці фірми вивчають можливості:

- використання нових знань та інтелектуальних продуктів;
- виробництва продукції на основі нових, більш прогресивних технологічних процесів;
- застосування нових видів основних засобів і сировинних ресурсів;
- виготовлення інноваційної продукції;
- зміни продуктового портфеля;
- впровадження сучасних організаційно-технічних рішень виробничого, комерційного характеру тощо.

Аналіз ринку нововведень слід проводити за двома великими блоками: ринку контрактних НДіПКР та ринку технологічних ліцензій.

11.5. Оцінка інвестиційної привабливості фірми.

Під *інвестиційною привабливістю фірми* будемо розуміти оцінювання доцільності вкладень грошових коштів у певний інноваційний проект з метою задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

Теорія і практика виміру інвестиційної привабливості фірми підтверджує необхідність побудови системи показників, що характеризують кругообіг капіталу на всіх його фазах: залучення капіталу, його розміщення, використання капіталу.

З огляду на це, для оцінювання інвестиційної привабливості фірми можна запропонувати такі групи показників:

- фінансової стійкості і незалежності фірми (коефіцієнти автономії, фінансування, загальної й поточної заборгованості, довготермінової фінансової незалежності, маневреності власного оборотного капіталу, забезпеченості виплат відсотків за кредитами);
- ліквідності та платоспроможності (коефіцієнти абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності, покриття, величина чистого оборотного капіталу, співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості);
- ділової активності (коефіцієнти оборотності усіх активів фірми, необоротних та оборотних активів, запасів, дебіторської й кредиторської заборгованості, а також періоди їхнього обороту);

- ринкової активності (дохід на акцію, рентабельність акцій, коефіцієнт дивідендних виплат);
- прибутковості (рентабельності основної діяльності, операційної діяльності, продукції, інноваційної продукції, продажів, активів, нематеріальних активів, чистих активів, власного капіталу, персоналу).

При застосуванні методики розрахунку окремих показників інвестиційної привабливості фірми слід враховувати специфіку організаційно-правової форми бізнесу, зокрема акціонерних товариств при розрахунку показників прибутковості.

При оцінюванні спроможності фірми до інноваційного розвитку, необхідно враховувати такі фактори:

- наявність достатньої чисельності та відповідної кваліфікації персоналу, що здійснює НДіПКР;
- наявність завершених НДіПКР або придбаних ліцензій, що можуть бути впроваджені у виробництво;
- наявність належного дослідного виробництва;
- здійснення необхідних витрат у сферу НДіПКР та оновлення виробництва.
- При оцінюванні рівня продукції доцільно визначати:
 - динаміку обсягів продаж;
 - рівень оновлення асортименту продукції;
 - рівень конкурентоспроможності продукції;
 - рівень сертифікованої продукції;
 - частку продукції, що відповідає міжнародним стандартам;
 - відносну частку ринку;
 - частку експортної продукції.

11.6. Оцінювання організаційно-технічного та управлінського рівня фірми

Оцінювання організаційно-технічного та управлінського рівня фірми можна здійснювати за такими групами показників:

- о за рівнем прогресивності основних засобів і технологічних процесів (рівень автоматизації та механізації виробництва, озброєність нематеріальними активами, коефіцієнти оновлення й вибуття основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів та їхній середній вік, частка інноваційних основних засобів та прогресивних технологічних процесів і методів обробки);
- за оцінкою рівня організації виробництва (коефіцієнти спеціалізації, кооперування, використання виробничої потужності, наявності вільних потужностей);
- за оцінкою кадрового потенціалу і рівня організації праці (кваліфікаційний та освітній рівні персоналу, рівень перепідготовки кадрів, рівень підвищення кваліфікації кадрів, рівень перепідготовки службовців, коефіцієнти використання робочого часу, змінності робочої сили, плинності кадрів, стабільності робочих кадрів);
- за оцінкою рівня управління виробництвом (коефіцієнт ефективності управління, ступінь централізації управлінських функцій, показник економічності апарату управління). На етапі аналізу ефективності інноваційних проектів оцінюються можливі ризики за різними варіантами розвитку подій, визначається беззбитковий обсяг продажу продукції.

11.7. Результативність та ефективність нововведень у товарній інноваційній політиці.

Необхідно розрізняти поняття ефективності та результативності. Результативність характеризується ступенем задоволення потреб зацікавлених сторін, а ефективність є критерієм того, як саме з економічної точки зору використовуються ресурси фірми для забезпечення певного рівня задоволення зацікавлених сторін.

За інтегральний показник ефективності інноваційної діяльності пропонується використовувати коефіцієнт фактичної результативності:

$$r = \frac{R_c}{\sum_{i=1}^n Q_i - \sum_{i=1}^n (H_1 - H_2)},$$

де Y_r - сумарні витрати на закінчені роботи, що рекомендовані до освоєння в серійному виробництві; 0_r - фактичні витрати на НДіПКР за r -й рік у вартісному виразі; n - кількість років у періоді, що аналізується; H_n H_y - незавершене виробництво відповідно на початок та кінець періоду у вартісному виразі.

Загальний показник охоплює лише стадію НДіПКР і не враховує подальшого просування нововведень, не дає можливості об'єктивно оцінювати інноваційну діяльність в цілому по підприємству.

Ефективність інновацій характеризується системою показників, що відображають кінцеві результати реалізації, а також співвідношення результатів і витрат, обумовлених розробкою, виробництвом, експлуатацією нововведень.

Вагомий внесок у теорію з питань оцінювання ефективності інновацій зробили закордонні та вітчизняні вчені Е. Крилов, В. Власова, І. Журавкова, А. Ідрісов, Б. Ірніязов, У. Мікков, А. Гойко, П. Завлін, А. Савчук, Є. Пеліхов та ін.

При оцінюванні ефективності інновацій розраховуються такі показники:

- економічної ефективності, що враховують кінцеві результати реалізації інновацій загалом по національній економіці, тобто інтегральний ефект інновацій у розробників, виробників, споживачів і бюджеті;
- виробничої (або операційної), фінансової й інвестиційної ефективності, що враховують кінцеві результати реалізації інновацій у кожного з учасників інноваційного процесу;
- бюджетної ефективності, що враховують фінансові наслідки здійснення інновацій для федерального, регіонального і місцевого бюджетів.

Питання для контролю знань

1. *Розкрийте поняття ефективності процесу розробки, створення та освоєння виробництва нового товару.*

2. *Принципи та критерії оцінювання ефективності інновацій.*
3. *Особливістю підходів до оцінювання ефективності інновацій.*
4. *Економічне оцінювання. Локальна ефективність.*
5. *Ресурсне оцінювання. Екологічне оцінювання.*

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Нормативна

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002, № 40 IV.
2. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011, № 3715 VI.
3. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій"» від 02.10.2012, № 5407 VI.
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на 2015-2019 роки» від 04.06.2015 № 575 р.
5. Наказ МОН України «Про внесення змін до Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» від 31.03.2015, № 380.

Базова

6. Лувко В. Т. Товарна інноваційна політика підприємства. К.: Академічне слово, 2014. 230 с.
7. Товарна інноваційна політика: Підручник / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна – Суми: ВТД «Університетська книга», 2017. – 281 с.
8. Товарна інноваційна політика: Підручник / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. — К.: КНЕУ, 2002. — 266 с.
9. Чухрай, Н. І. Маркетинг інновацій: підручник / Н. І. Чухрай. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 256 с.
10. Щербак В.Г. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія / В.Г. Щербак, Г.О. Холодний, О.В. Пташенко та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 252 с. (Укр. мов.)

Допоміжна

2. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. Посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
3. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н.,

професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 615 с.

4. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
5. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
6. Правик Ю.М. Інвестиційний менеджмент: Навч.посіб. – К.: Знання, 2007. – 431 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

Інформаційні ресурси

1. Навчально інформаційний портал ТДАТУ. URL: <https://op.tsatu.edu.ua/login/index.php>
2. Наукова бібліотека ТДАТУ. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/biblioteka/>
3. Методичний кабінет кафедри менеджменту та публічного адміністрування.
4. Сайт Державного агентства України з інвестицій та інновацій. – Режим доступу: <http://www.in.gov.ua>.
5. Сайт Державного комітету статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Нехай Вікторія Василівна

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекцій

для здобувачів ступеня вищої освіти «магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Рецензент І.В. Колокольчикова
Коректор А.А. Костякова