**Тема 6. Моделі процесу інноваційного розвитку підприємств**

* 1. *Сутність і класифікація напрямків інноваційного розвитку підприємств*
  2. *Схема вибору напрямків інноваційного розвитку*
  3. *Управління вибором напрямків і варіантів інноваційного розвитку підприємства*
  4. *Способи вимірювання рівня розвитку інноваційного розвитку підприємства*

1. Сутність і класифікація напрямків інноваційного розвитку підприємств

**Напрямок інноваційного розвитку підприємства** – це окреслення шляху або руху до впровадження і реалізації інновацій, які забезпечують покращення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для висхідного розвитку.

Для того, щоб обрати певний напрямок інноваційного розвитку, менеджерам підприємства необхідно визначити та оцінити силу впливу факторів успіху інноваційного розвитку (табл. 6.1).

На основі проведеної оцінки факторів впливу підприємство може обрати наступні напрями інноваційного розвитку.

**1. Відповідно до стратегічної спрямованості** **інноваційного розвитку** існують **напрямки**:

* + збалансованого інноваційного розвитку, який застосовують при умові поступових технічних змін;
  + наступального інноваційного розвитку, який використовують в умовах швидких технічних змін, коли необхідно досягти випередження або збереження лідерства на ринку через використання нових здобутків НТП;
  + захищаючого інноваційного розвитку шляхом використання та поступового відтворення результатів інноваційної діяльності підприємств-лідерів ринку;
  + абсорбуючого інноваційного розвитку, через номінальні, а не реальні інноваційні перетворення.

*Таблиця 6.1*

Основні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | Характеристика факторів успіху інноваційного розвитку підприємства |
| 1 | узгодження цілей інноваційного розвитку підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища; |
| 2 | узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства. |
| 3 | узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства. |
| 4 | узгодження всіх видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі. |
| 5 | узгодження функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства. |
| 6 | узгодження всіх комунікацій між підрозділами підприємства. |
| 7 | узгодження дій оперативного регулювання і координації діяльності підрозділів. |
| 8 | узгодження кадрової політики підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу. |
| 9 | узгодження цілей і завдань підприємства та інтересів персоналу у системі мотивації. |
| 10 | узгодження факторів системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів. |
| 11 | узгодження маркетингової політики підприємства і його аналітико-дослідницького потенціалу. |
| 12 | узгодження фінансових перспектив та ресурсних можливостей підприємства. |

**2. За масштабами та рівнями охоплення** напрямки інноваційного розвитку класифікуються на:

* + локальні, що спрямовані на внутрішні зміни на підприємстві;
  + глобальні, які покликані змінити не тільки внутрішню структуру, а й призводять до певних змін у зовнішньому середовищі функціонування підприємств;
  + стратегічні, що спрямовані на реалізацію окреслених інноваційних ідей;
  + тактичні, які проявляються в поточній діяльності підприємства і реалізують досягнення оперативних цілей щодо інноваційної діяльності.

**3. Залежно від функціональної сфери прояву** напрямки інноваційного розвитку підприємства поділяються на соціальні, виробничі, маркетингові, адміністративні, фінансово-економічні.

**4. За строком реалізації** напрямки інноваційного розвитку поділяють на:

* + довгострокові (більше 8 років);
  + середньострокові (до 5-8 років);
  + короткострокові (до 2-3 років).

**5. Залежно від сфери застосування** напрямки інноваційного розвитку підприємства можуть мати такі варіанти:

* + продуктові, які орієнтуються на впровадження нових моделей продукції для існуючих або нових ринків збуту;
  + технологічні, які орієнтовані на впровадження нової або удосконалення техніки та технологій;
  + ринкові, які орієнтовані на захоплення нових або розширення існуючих ринків збуту;
  + організаційно-управлінські, які орієнтовані на впровадження нових методів управління у різних функціональних сферах діяльності організації – кадровій, фінансовій, маркетинговій, логістичній тощо;
  + ресурсні, які орієнтовані на освоєння нових видів та джерел сировини, або нових підходів до використання традиційних видів ресурсів.

**6. Залежно від спонукальних мотивів** підприємства-інноватора і споживача інновацій напрямки інноваційного розвитку поділяють на:

«завоювання симпатій споживача». Такий інноваційний напрямок розвитку характеризується збитковістю для підприємства, що впровадив інновацію, однак вигодами для споживача, який отримує якісну інноваційну продукцію за відповідними цінами. Такий напрямок інноваційного розвитку характерний для підприємств, котрі орієнтується на завоювання споживача та розширення меж власного збуту продукції.

«всебічні переваги». Даний інноваційний напрямок розвитку забезпечує одночасний позитивний економічний ефект підприємству-інноватору та повне задоволення потреб споживачів стосовно якості та цінового сегменту продукції;

«ефект іміджу». Цей інноваційний напрямок розвитку характеризується прибутковістю для підприємства-інноватора, однак певною збитковістю для споживача, вніслідок не отримання ним продукції, характеристики якої є позитивно інноваційними та за прийнятною ціною. Такий напрям інноваційного розвитку застосовується підприємством, яке має позитивний суспільний імідж, що гарантує увагу споживачів до нових видів продукції даного підприємства. Однак такий інноваційний напрямок підприємство може застосовувати практично одноразово, оскільки в протилежному випадку такі дії можуть спричинити значне ослаблення іміджу підприємства на ринку;

«ефект чорного кола». Даний інноваційний напрямок розвитку характеризується збитковістю як для підприємства-інноватора, так і для споживача, який отримує інноваційну продукцію з характеристиками, які не відповідають ціні. Цей напрям інноваційного розвитку виникає у випадку, коли підприємство не має достатньої інноваційної потужності для реалізації інноваційного напрямку розвитку, а споживач не мають достатньої компетентності для проведення комплексної оцінки отриманої інноваційної продукції.

На практиці **найбільш застосовуваними напрямами інноваційного розвитку** є:

* + впровадження енергозберігаючих технологій та нетрадиційних видів енергоресурсів;
  + впровадження безвідходних та маловідходних технологій;
  + впровадження комплексних інформаційних технологій;
  + використання принципово нових матеріалів та ресурсів;
  + розробка і впровадження наукоємних технологій;
  + підготовка висококваліфікованих кадрів;
  + проведення якісних змін капіталу та фінансової структури підприємства;
  + впровадження нової організації праці та виробництва
  + створення систем науково-технологічного, інформаційного, кадрового, маркетингового забезпечення інноваційного розвитку;
  + впровадження прогресивних систем управління.

При створенні інновацій слід враховувати, що зміни у середовищі функціонування підприємства відбуваються часто, тому існує нагальна потреба в комплексному аналізі, моніторингу і прогнозуванні потенційних викликів.

1. Схема вибору напрямків інноваційного розвитку

Вибір напрямків інноваційного розвитку є важливим етапом ухвалення управлінських, рішень, що проявляється через вибір одного з альтернативних варіантів інноваційного розвитку на основі відповідності його критеріям оптимальності.

В процесі вибору напрямів інноваційного розвитку менеджери підприємства повинні оцінити наступні критерії оптимальності:

* + інноваційну ідею;
  + наявну структуру, форму, в яку повинна втілитись інноваційна ідея;
  + закономірності ієрархічної побудови причинно-наслідкових взаємозв’язків між підприємством та його підрозділами;
  + наявну систему взаємодії між підрозділами підприємства та міжособистісні відносини персоналу;
  + функціональну та суспільну ефективність існуючого та інноваційного розвитку підприємства як системи;
  + наявні конкретні плани дій (бізнес-план) з урахуванням конкретного простору діяльності, часу циклу та конкретних виконавців;
  + необхідну технологію чи механізм впровадження ідеї, зразок узгодження дій, система контролю за їх виконанням;
  + систему навчання персоналу, яка необхідна для ефективного впровадження інноваційної ідеї з урахуванням системи спільних дій;
  + система необхідних обов’язків для персоналу, посадові інструкції, вимоги до рівня професійної придатності щодо застосування інноваційних технологій, технічних засобів а також періодичність і умови проведення професійного навчання і переатестації;
  + наявну система оцінювання професійних здібностей персоналу, їх сприйняття інновацій та здатності до їх впровадження;
  + систему необхідних вимог до комунікативності та професійної культури працівника на робочому місці;
  + наявну систему оцінювання реальних комунікативних особистісних якостей працівника;
  + наявну систему оцінювання реальної психофізичної здатності працівника виконувати інноваційний тип роботи на своєму робочому місці.

Отже, вибір напрямків інноваційного розвитку підприємства починається з постановлення цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії підприємства, аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується остаточним вибором.

У цьому процесі використовуються такі **методи аналізу**:

1. SWOT-аналіз, який базується на визначенні та порівнянні ринкових можливостей і загроз із сильними і слабкими сторонами функціонування підприємства. Найбільш доцільний до реалізації є напрямок, де співпадають сильні сторони та ринкові можливості підприємства;
2. STP-аналіз, за допомогою якого визначають цільові сегменти ринку, на яких підприємство може у повній мірі реалізувати власні порівняльні переваги і нівелювати існуючі недоліки відносно конкурентів;
3. GAP-аналіз, який дає можливість на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від реалізації різних видів продукції виділити прогалини ринку, які можна заповнити інноваційною продукцією;
4. стратегічна модель Портера, яка дозволяє підприємству виявити власні конкурентні переваги залежно від частки ринку, яку воно займає та рівня рентабельності окремих видів продукції та на підставі цього здійснити вибір інноваційного напряму розвитку;
5. матриця Бостонської консультативної групи, за допомогою якої, порівнюючи існуючі або прогнозовані частки охопленого ринку та темпи їх

зростання, підприємство для кожного з видів власної продукції оцінює їх ефективність та визначають варіанти подальшого інноваційного розвитку;

1. матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик», на основі якої через а підставі порівняння привабливості фактичних чи потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті, де можна найбільш повно реалізувати інноваційних напрямок розвитку.

При виборі напрямів інноваційного розвитку необхідно враховувати достатньо високий рівень їх ризикованості, що проявляється у:

* + низькому рівні успішно реалізованих нових ідей, зокрема відповідно до оцінок спеціалістів із 100 нових ідей успішно реалізуються близько 2;
  + значній кількості досліджень та розробок, що не потрапляють на ринок;
  + відсутність успішних результатів в технічних та ринкових випробувань інноваційної продукції;
  + часте перевищення реальних витрат на дослідження;
  + часта неможливість дотримання фактичних термінів введення на ринок інноваційної продукції.

1. Управління вибором напрямків і варіантів розвитку підприємств

З метою виходу на ринок з новими продуктами та технологіями підприємству необхідно сформувати відповідно до поставлених цілей розвитку взаємопов’язаний набір компонентів, який повинен містити:

* + прогноз попиту на відповідні товари чи послуги;
  + оцінювання власної конкурентоспроможності;
  + пріоритети та інструменти посилення конкурентних позицій на ринках;
  + оцінювання обсягів річних продажів за окремими ринками;
  + регіони, в яких повинно бути налагоджено виробництво нового товару і проведено заходи для досягнення передбачуваного обсягу продажів;
  + оцінювання вартості інвестицій з організації альтернативних виробничих баз та витрат з доставки з них товарів на альтернативні ринки;
  + оцінювання ризиків за різними сегментами діяльності.

На основі цього забезпечення інноваційності розвитку суб’єктів підприємницької діяльності відбувається шляхом реалізації існуючих та потенційних ринкових можливостей. Існує **4 напрямки розвитку ринкових можливостей:**

1. глибоке впровадження на ринок через розширення обсягу реалізації існуючим групам споживачів без зміни самого товару за рахунок зниження ціни, підвищення результативності реклами, розширення збутової мережі;
2. розширення меж ринку через пошук нових ринків, груп споживачів для існуючого товару;
3. розробка і реалізація нового товару, тобто пропонування нового товару існуючим групам споживачів на існуючих ринках;
4. диверсифікація виробництва і збуту, яка має такі різновиди:
   * концентрична диверсифікація, що передбачає поповнення своєї номенклатури виробами, які з техніко-технологічного або маркетингового погляду схожі на вже існуючі товари підприємства;
   * горизонтальна неспоріднена диверсифікація, тобто поповнення номенклатури виробами, які не пов’язані з тими, що випускаються, однак можуть бути освоєні у виробничому процесі підприємства;
   * конгломератна диверсифікація, яка означає поповнення наявної номенклатури виробами, що не мають нічого спільного ані з технологією, яку застосовує підприємство, ані з її теперішніми товарами (інші цілі споживання) та ринками їх збуту.

Отже, головною метою напрямку інноваційного розвитку підприємства повинно бути забезпечення переходу в максимально короткий термін організації економіки на інноваційну модель розвитку, проведення в результаті цього структурних і функціональних змін у системі управління, які мають сприяти розширенню можливостей реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, послуги, задовольняючи якісно зростаючі потреби економіки країни та особистого споживання населення.

1. Способи вимірювання рівня розвитку інноваційного розвитку

При вимірюванні рівня інноваційного розвитку менеджерам підприємства важливо визначити очікуваний ефект від впровадження і реалізації напрямку інноваційного розвитку. Під **очікуваним ефектом від впровадження і реалізації напрямку інноваційного розвитку** розуміють виражений у вартісній формі ефект, досягнутий завдяки впровадженню та реалізації конкретного напрямку інноваційного розвитку.

*Таблиця 6.2*

Складові визначення ефективності напрямку інноваційного розвитку підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Напрямок | Зміст очікуваного ефекту | Складові очікуваного інноваційного капіталу |
| Продуктовий | Очікуваний прибуток, отриманий в результаті впровадження та реалізації нової або оновленої продукції | Очікувані витрати на НДДКР (дослідження, розроблення, створення нововведення), впровадження, поширення та комерціалізацію нової і/або оновленої продукції |
| Технологічний | Очікуваний прибуток від реалізації додаткового обсягу продукції, отриманого за рахунок скорочення терміну виробничого циклу, збільшення продуктивності праці тощо, в результаті впровадження нової техніки, технології; очікуване зниження собівартості продукції в результаті економії ресурсної бази | Очікувані витрати на розробку, купівлю, освоєння і впровадження нової техніки, технології |
| Організаційно- управлінський | Очікуваний прибуток від підвищення ефективності системи управління (зокрема за рахунок економії трудових ресурсів тощо) | Очікувані витрати на впровадження нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, нових фінансових інструментів та методів, нових форм активізації |
|  |  | персоналу |
| Ресурсний | Збільшення ресурсозабезпеченості, ресурсонезалежності, зменшення ресурсоємності продукції, якщо нові ресурси дають можливість більш економно їх витрачати тощо | Очікувані витрати на освоєння нових джерел сировини, матеріалів і/або нових підходів до використання традиційних |
| Ринковий | Очікуваний прибуток від реалізації продукції на нових ринках (регіонах, сегментах) збуту | Очікувані витрати на дослідження, аналіз, освоєння нових ринків збуту |

Результати інноваційного розвитку підприємства оцінюють за критеріями актуальності, значущості та багатоаспектності.

Критерій актуальності передбачає відповідність певного інноваційного проекту пріоритетам науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону та підприємства зокрема.

Критерій значущість визначають з позицій державного, регіонального, секторального значень, а також з позицій підприємсва.

Критерій багатоаспектності враховує вплив інноваційного розвитку на різні сфери діяльності підприємсва та науково-технічний, ресурсний, соціального, екологічний ефект.

Різноманітність інноваційних напрямів розвитку підприємства зумовлює існування різних ефектів, зокрема:

1. **Економічний ефект**, який проявляється через пряму економічну вигоду від впровадження результатів інноваційної діяльності. Кількісно він проявляється через економію часу, зростання прибутку, зменшення витрат тощо. При цьому економічний ефект інноваційного напрямку розвитку може спостерігатися в одного чи в кількох суб’єктів інноваційного процесу:

* розробника, який реалізує свої розробки (патенти, товарні марки, корисні моделі, промислові зразки тощо);
* виробника (впровадження інновацій у виробництво чи реалізація інноваційної продукції);
* посередника (реалізація інноваційної продукції, застосування нових методів просування продукції тощо);
* споживача (зменшення експлуатаційних витрат при використанні інноваційної продукції) і т.д.;
* суспільства в цілому (підвищення рівня якості життя).

1. **Науково-технічний ефект,** який полягає у збільшенні прикладних науково-технічних знань і умінь та оцінюється показниками:

* підвищення науково-технічного рівня виробництва;
* збільшення питомої ваги нових прогресивних технологічних процесів і інформаційних технологій;
* кількістю зареєстрованих охоронних документів (авторських посвідчень);
* підвищенням рівня автоматизації, механізації й роботизації виробництва;
* підвищенням конкурентоспроможності підприємства і його продукції;
* зростанням іміджу товаровиробника.

1. **Науковий (пізнавальний) ефект**, який проявляється у вигляді збільшення наукових, науково-технічних знань щодо закономірностей розвитку природи і суспільства. Кількісно оцінити даний ефект досить важко, в основному про нього можна судити з темпів розвитку певних галузей науки, виникнення нових галузей чи нових напрямків у традиційних галузях та через показники зростання кількості наукових публікацій та посилань на публікації в наукових працях вітчизняних чи іноземних науковців.
2. **Соціальний ефект,** який полягає у створенні більш сприятливих умов для життєдіяльності суспільства в цілому та оцінюється через показники якості життя населення. На рівні підприємства соціальний ефект оцінюється через:
   * покращення умов праці працівників;
   * приріст доходів персоналу;
   * зміни в структурі персоналу з огляду на рівень кваліфікації, гендерного співвідношення;
   * покращення стану здоров’я персоналу;
   * збільшення тривалості вільного часу при зменшенні тривалості робочого часу без зменшення чи зі збільшенням рівня оплати праці.
3. **Екологічний ефект,** який полягає в зменшенні екодеструктивного впливу на довкілля та поліпшенні якості навколишнього середовища.

Комплексна оцінка рівня інноваційного розвитку підприємства здійснюється за трьома складовими:

* + ресурсною складовою, яка визначає рівень інноваційних ресурсів, що забезпечили інноваційний розвиток підприємства;
  + технологічною складовою, яка показує рівень технологічного оновлення виробництва через впровадження нових технологічних процесів і освоєння виробництва нових видів продукції;
  + ринковою складовою інноваційного розвитку, яка визначає вплив підприємства на економіку через реалізацію і насичення ринку власною інноваційною продукцією.

Кожна з наведених складових охоплює відповідний набір первинних показників, які поступово інтегруються за найбільш суттєвими ознаками інноваційного розвитку з урахуванням впливу кожного показника на оцінку загального рівня інноваційного розвитку підприємства.

Оцінку і попередній вибір найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку здійснюють з двох позицій:

* + підприємства-інноватора;
  + споживача інновацій.