

**Карпіщенко Олександр Олексійович,**  
канд. екон. наук, старший викладач кафедри маркетингу та УІД  
Сумського державного університету

## **РОЗРОБЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Розроблено методичний підхід до раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві шляхом взаємоузгодження складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності. У його основу покладено різнобічну оцінку типу стратегічної поведінки підприємства.*

Ключові слова: тип стратегічної поведінки, продуктовий портфель підприємства, інноваційний процес, життєвий цикл.

**Постановка проблеми в загальному вигляді. Невирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми.** Світова практика підтверджує доцільність застосування промисловими підприємствами інноваційного шляху розвитку. Завдяки впровадженню інновацій утримуються наявні ринкові позиції та розвиваються власні конкурентні переваги. З огляду на витратність інноваційної діяльності до вибору напрямків робіт слід ставитися якомога ретельніше.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню стратегічного планування та організації інноваційної діяльності підприємств приділяли увагу такі вчені, як П.Н. Завлін, А.К. Казанцев, Л.Е. Мінделі [6], І.І. Мазур, В.Д. Шапіро [8], А.О. Тріфілова [13] та ін. В одних джерелах [6] пропонується планувати інноваційну діяльність, виходячи зі стратегічних планів підприємства, у інших – поєднуючи інноваційний та стратегічний розвиток [13], у третіх – спираючися на наявний у підприємства науково-технічний потенціал [8]. Усі перелічені підходи є дієвими, проте поза увагою дослідників залишається комплексне узгодження ринкової, виробничої та інноваційної діяльності підприємства.

Актуальність цього завдання підтверджується тим [14], що повною мірою реалізувати потенціал підприємства та його продукції можна лише в тому випадку, коли збігаються етапи життєвого циклу підприємства, товару та ринку.

**Метою статті** є розроблення методичного підходу до взаємного узгодження складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності підприємства, що дозволить оптимізувати продуктовий та інноваційний портфелі підприємства.

**Основний матеріал.** Класифікація підприємств за типом стратегічної поведінки (експлеренти, патіенти, віоленти, комутанти) дозволяє одночасно врахувати масштаби виробничої та інноваційної діяльності підприємства, технічний рівень продукції, особливості ринків збуту та місце в інноваційному процесі.

Взаємний вплив складових діяльності підприємства, що підлягають узгодженню відповідно до теоретичних положень, викладених у [14], наведено на рис. 1. Взаємоузгодження компонентів ринково-інноваційної діяльності підприємства запропоновано виконувати відповідно до алгоритму, блок-схему якого наведено на рис. 2.

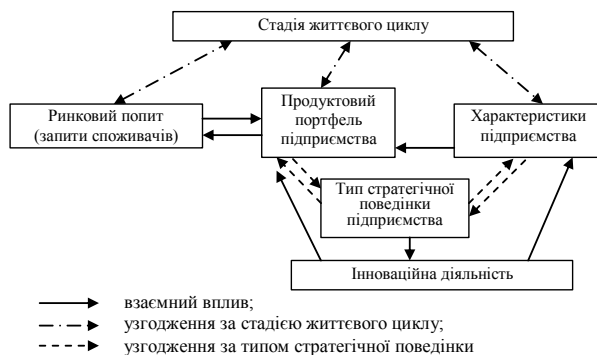


Рисунок 1 – Взаємоузгодження складових виробничо-інноваційної діяльності підприємства, (розробка автора)

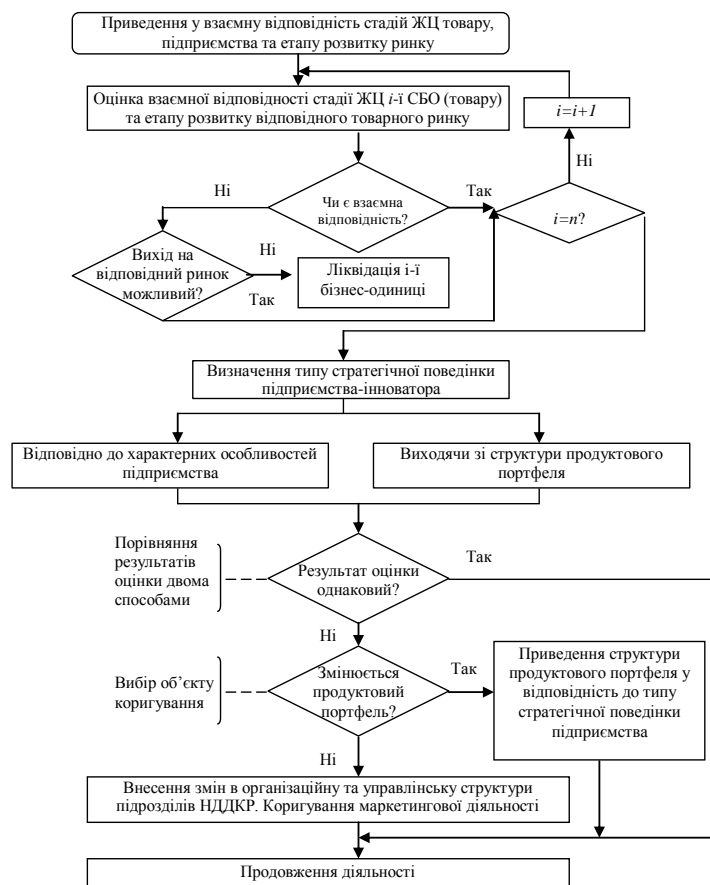
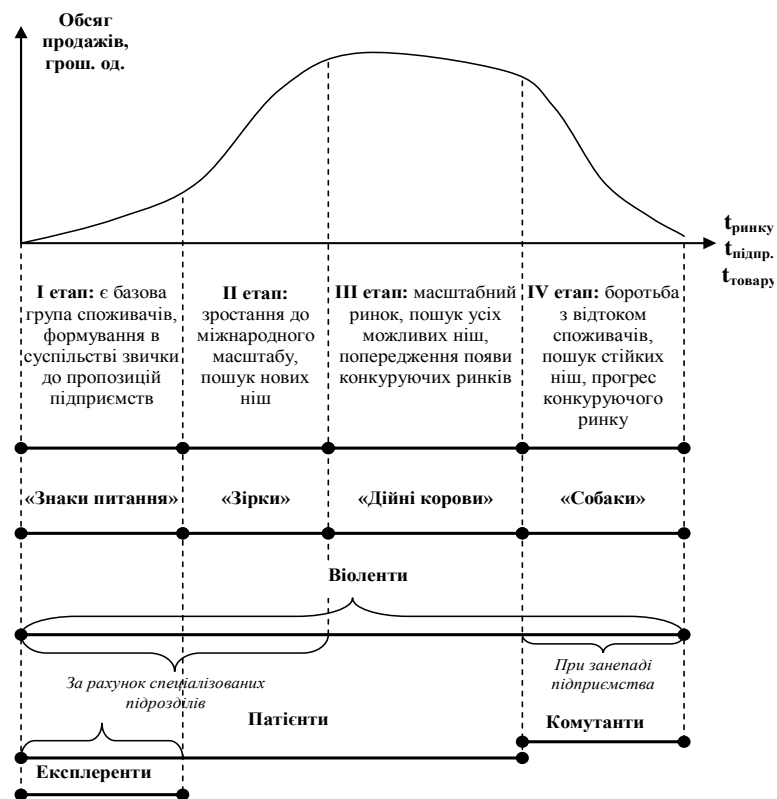


Рисунок 2 – Блок-схема алгоритму узгодження стадій життєвого циклу товару й підприємства та етапу розвитку ринку, (розробка автора)

Узагальнену графічну інтерпретацію взаємної відповідності стадій життєвого циклу підприємства й товару та етапу розвитку ринку наведено на рис. 3.

Для кожного продукту (продуктової бізнес-одиниці) підприємства визначення етапу розвитку ринку слід виконувати окремо із залученням експертів серед працівників підприємства, дистриб'юторів та споживачів. Натомість стадію життєвого циклу складових продуктового портфеля підприємства можливо визначити одночасно для всієї сукупності продукції підприємства із застосуванням матричних методів портфельного аналізу.



*Рисунок 3 – Взаємна відповідність ЖЦ підприємства, товару та етапу розвитку ринку, (розробка автора)*

Зручним, відносно простим та загально визнаним інструментом портфельного аналізу, який дозволяє провести аналіз структури продуктового портфеля промислового підприємства є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) [1, 2]. При цьому аналіз структури продуктового портфеля підприємства доцільніше виконувати із застосуванням модифікованої матриці БКГ, що обумовлено можливістю використання лише внутрішньої інформації підприємства, у той час як для класичного її варіанта потрібно збирати актуальні дані про стан ринку, частки підприємства та його конкурентів (в умовах тінізації економіки збір достовірних даних украй ускладнений),

інформацію про темпи розвитку ринку. Для модифікованої версії матриці БКГ використовуються координати: «питома вага групи продукту в загальному обсязі збуту підприємства ( $K$ ) – питома вага групи продукту в темпі зміни обсягів збуту підприємства ( $T$ )». Порядок розрахунку значень параметрів  $K$  та  $T$  описано у [11].

Для прийняття рішення про взаємну відповідність чи невідповідність структури продуктового портфеля підприємства типу стратегічної поведінки слід сформулювати критерії такої оцінки. Нами пропонується визначити тип стратегічної поведінки підприємства-інноватора, що відповідає наявному продуктовому портфелю, за співвідношенням часток його складових. З іншого боку, тип стратегічної поведінки підприємства-інноватора також можна визначити виходячи зі значень параметрів, що характеризують конкретне підприємство (табл. 2).

У результаті узагальнення даних про структуру продуктового портфеля інноваційно-активних промислових підприємств м. Суми та Сумської області автором запропоновано набори інтервальних значень структурних часток продуктового портфеля для підприємств-інноваторів різного типу (табл. 1).

*Таблиця 1 - Відповідність структури продуктового портфеля підприємства типу його стратегічної поведінки*

Тип стратегічної поведінки підприємства-інноватора	Частка групи продукції у продуктовому портфелі, %			
	«Знаки питання»	«Зірки»	«Дійні корови»	«Собаки»
Експлерентна	60-80	20-40	-	-
Пацієнтна	5-15	10-20	40-60	20-30
Віолентна	10-20	20-30	30-40	20-30
Комутантна	5-15	-	-	85-95

Аналіз літературних джерел [3, 7, 10] виявив необхідність пошуку формалізованих методів отримання значень оціночних показників (табл. 2) щодо окремого підприємства, що дозволить у практичній діяльності підприємств виконувати завдання з визначення типу стратегічної поведінки підприємства силами рядових співробітників без залучення експертної групи.

Нами пропонується використовувати формалізовані оціночні критерії для параметрів, перелік яких було сформовано виходячи з можливості їх зміни впродовж відносно короткого проміжку часу:

1. Рівень конкуренції. Аналіз та оцінку стану конкурентного середовища доцільно виконувати за методикою Антимонопольного комітету Росії [5].
2. Розмір підприємства нами передбачено визначити відповідно до Господарського кодексу України [4].
3. Стійкість підприємства визначається на основі розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості за методикою, описаною у [12].
4. Фактори сили в конкурентній боротьбі запропоновано визначити шляхом ранжування набору факторів (табл. 2) із залученням групи експертів.
5. Якість продукції.

Загальний рівень якості продукції підприємства можна визначити шляхом оцінки рівня якості усієї її сукупності. Проте для підприємства з широкою номенклатурою продукції виконання зазначеної оцінки характеризується високою трудомісткістю. З

метою зменшення обсягів розрахунків відносно оцінку якості продукції доцільно виконувати для типового представника (одиниці продукції) кожної продуктової бірнєс-одиниці підприємства, а результати оцінки перенести на всі складові даної бірнєс-одиниці.

**Таблиця 2 – Характеристики підприємств за типом стратегічної інноваційної поведінки [10]**

Характеристики	Тип конкурентної поведінки			
	«Віолентна»	«Патієнтна»	«Експлерентна»	«Комутантна»
1. Рівень конкуренції	Високий	Низький	Середній	Середній
2. Новизна галузі	Нові, зрілі	Зрілі	Нові	Нові, зрілі
3. Розмір компанії	Великі	Великі, середні та малі	Середні та малі	Малі
4. Стійкість компанії	Висока	Висока	Низька	Низька
5. Фактори сили в конкурентній боротьбі, переваги	Висока продуктивність	Пристаосованість до заняття власної ринкової ніші	Випередження у нововведеннях	Гнучкість
6. Динамізм розвитку	Високий	Середній	Високий	Низький
7. Витрати на НДДКР	Високі	Середні	Високі	Відсутні
8. Витрати виробництва	Низькі	Середні	Низькі	Низькі
9. Які потреби обслуговує	Масові, стандартні	Масові, але нестандартні	Інноваційні	Локальні
10. Профіль виробництва	Масове	Спеціалізоване, серійне	Експериментальне	Універсальне мале
11. Асортимент	Середній	Вузкий	Відсутній	Вузкий
12. Якість продукції	Середня	Висока	Середня	Середня
13. Споживацька цінність	Середня	Висока	Дуже висока	Середня
14. Тип НДДКР	Поліпшувальний, радикальний	Пристаосувальний	Проривний	Відсутній
15. Збутова мережа	Власна чи контрольована	Власна чи контрольована	Відсутня	Власна на локальному ринку або відсутня
16. Реклама	Масова	Спеціалізована	Відсутня	Обмежена або відсутня

За кожною бірнєс-одиницею оціночні показники зводяться в інтегральний показник  $I_{якості}$  за відомою формулою [9, с. 413].

Для визначення рівня якості продукції застосовується така шкала (виходячи з максимально та мінімально можливих значень  $0 \leq I_{якості} \leq 1$ ):  $I_{якості} < 0,33$  – низький рівень;  $0,33 \leq I_{якості} \leq 0,67$  – середній рівень;  $I_{якості} > 0,67$  – високий рівень.

Узагальнену оцінку рівня якості всієї сукупності продукції підприємства нами передбачено виконувати шляхом визначення середньозваженого значення даного показника («низький рівень», «середній рівень», «високий рівень») за всіма групами продукції з урахуванням їх частки в продуктовому портфелі підприємства.

З огляду на високу складність формалізації та відносно невисоку динаміку зміни значень решту показників щодо типу стратегічної поведінки підприємства допустимо визначати експертним шляхом. У результаті визначення типу стратегічної поведінки підприємства шляхом аналізу структури продуктового портфеля та характеристик самого підприємства буде отримано одну з комбінацій, наведених на рис. 4. Темним кольором позначені сполучення, що не можуть мати місця в реальному житті. Як цільові стани обрану групу, що знаходиться на діагоналі матриці (зони 1, 4, 8, 11, рис. 4) та відображає цілковиту відповідність типу стратегічної поведінки підприємства-інноватора, визначеного на основі аналізу продуктового портфеля та на основі аналізу особливостей підприємства взагалі.

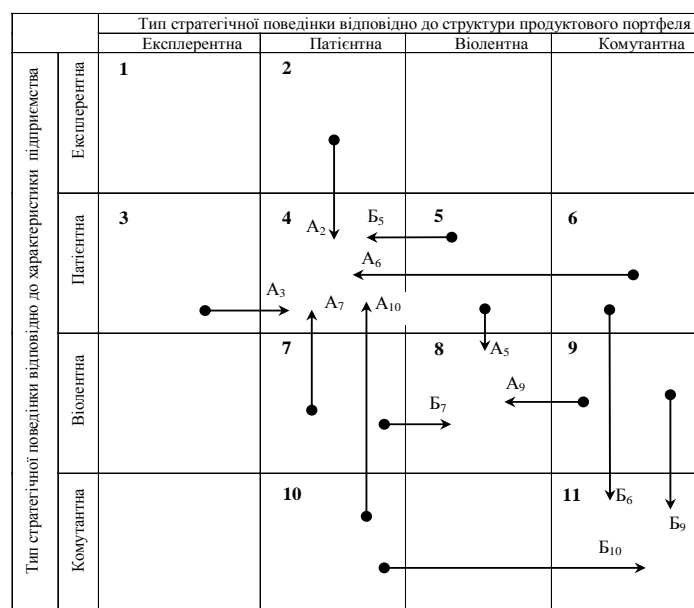


Рисунок 4 – Матриця взаємного узгодження компонентів ринкової діяльності підприємства, (розробка автора)

Решта пронумерованих зон (2, 3, 5, 6, 7, 9, 10) відображають нерівноважний стан, що має бути приведений до одного з рівноважних станів. Приведення аналізованих складових діяльності підприємства у взаємну відповідність нами пропонується виконувати шляхом внесення змін до організаційної структури науково-дослідних підрозділів, до загальної структури управління підприємством та за рахунок здійснення певних маркетингових кроків. Можливі варіанти приведення складових діяльності підприємства до рівноважного стану та зміст управлінських кроків наведено відповідно на рис. 4 та в табл. 3.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи вищезазначене, слід наголосити на обов'язковій необхідності дотримання взаємної відповідності стадії життєвого циклу товару й підприємства та етапу розвитку ринку як необхідної умови стабільного функціонування інноваційно-активного підприємства.

У статті нами запропоновано відповідний інструментарій, особливістю якого є можливість його універсального застосування для підприємств різних масштабів та галузей діяльності.

**Таблиця 3 – Приведення у взаємну відповідність продуктового портфеля підприємства та характеристик його діяльності**

	Опис переходу	Особливості організації інноваційної діяльності	Організаційна структура управління підприємством	Маркетингові кроки
A <sub>2</sub>	Від експлерентної поведінки до патієнтної	Формалізація управління інноваційною діяльністю, підпорядкування її ринковим потребам, доведення дослідних зразків до стадії товару, перехід до пристосовувальних інновацій	Бригадна чи проектна у міру збільшення розмірів підприємства	Удосконалення системи збуту
A <sub>3</sub>	Від експлерентного продуктового портфеля до патієнтного	-	Упровадження матричної організаційної структури	Пошук ринкових ніш, формування асортименту продукції, створення системи збуту
A <sub>5</sub>	Від патієнтної поведінки до віолентної	Перехід від пристосовувального типу НДДКР до поліпшувального чи радикального. Діяльність зі збільшеними обсягами фінансування	Підвищення рівня формалізації організаційної структури управління	Пошук великих ринків збуту зі стандартизованим попитом
B <sub>5</sub>	Від віолентного продуктового портфеля до патієнтного	Перехід до пристосовувального типу НДДКР. Орієнтація на нестандартні рішення	-	-
A <sub>6</sub>	Від комутантного портфеля до патієнтного	Створення інноваційного підрозділу чи групи з пошуку та купівлі ліцензій на виробництво	-	Пошук ринкових ніш, формування асортименту продукції, створення системи збуту
B <sub>6</sub>	Від патієнтної поведінки до комутантної	Ліквідація інноваційного підрозділу. Переведення його співробітників на пошук та купівлю ліцензій на виробництво	Перехід до дивізіональної організаційної структури	Орієнтація на задоволення стандартних запитів споживачів
A <sub>7</sub>	Від віолентної поведінки до патієнтної	Перехід до пристосовувального типу НДДКР. Орієнтація на нестандартні рішення	Перехід до матричної чи проблемно-цільової організаційної структури	Пошук ринкових ніш, формування асортименту продукції, створення системи збуту
B <sub>7</sub>	Від патієнтного портфеля до віолентного	Перехід від пристосовувального типу НДДКР до поліпшувального чи радикального. Діяльність зі збільшеними обсягами фінансування	-	Орієнтація на задоволення масового попиту. Пошук великих ринків збуту
A <sub>9</sub>	Від комутантного портфеля до віолентного	Посилення інноваційного підрозділу підприємства, залучення провідних фахівців із підприємств-конкурентів, збільшення обсягів витрат	-	Перепозиціонування торгової марки підприємства в очах споживачів з метою переконання в більш високій цінності продукції
B <sub>9</sub>	Від віолентної поведінки до комутантної	Ліквідація інноваційного підрозділу, згорання (перепрофілювання) дослідних виробництв	-	Пошук споживачів на більш дешевому ціновому сегменті ринку, які будуть задоволені застарілим товаром
A <sub>10</sub>	Від комутантної поведінки до патієнтної	Створення інноваційного підрозділу чи групи з пошуку та купівлі ліцензій на виробництво	Перехід до матричної організаційної структури	Орієнтація на пошук споживачів у ринкових нішах, індивідуальний підхід до клієнтів
B <sub>10</sub>	Від патієнтного портфеля до комутантного	Ліквідація інноваційного підрозділу. Переведення його співробітників на пошук та купівлю ліцензій на виробництво	-	Орієнтація на задоволення стандартних запитів споживачів

Напрямом подальших досліджень є визначення найбільш прибуткового для підприємства варіанта організації інноваційного процесу в умовах обмежених ресурсів.

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л.И. Евенко; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989.
2. Боумен Клифф. Основы стратегического менеджмента / Клифф Боумен. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. Василенко В.А. Стратегии и инновации в системе менеджмента: учебное пособие / В.А. Василенко, И.Е. Мельник – М. : МГИУ, 2001. – 418 с.
4. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15&chk=4/UMfPEGznhheyB.ZitusiN3NI4aUs80msh8Ie6>.
5. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 1995. – № 12. – С. 51 – 54.
6. Инновационный менеджмент : справ.посobie / под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – изд. 2-е, переработ. и доп. – М. : ЦИСН, 1998. – 568 с.
7. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : підручник. / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.
8. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособие для вузов/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
9. Маркетинг: бакалаврський курс : навчальний посібник / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
10. Модульная программа для менеджеров. Модуль 7. Управление инновациями / В.Н. Гунин, В.П. Баранчев, В.А. Устинов, С.Ю. Ляпина. – М. : Инфра-М, 2000. – 256 с.
11. Рыбальченко И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации [Электронный ресурс] / И. Рыбальченко // Корпоративный менеджмент. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/marketing/quasi\\_bcg.shtml](http://www.cfin.ru/marketing/quasi_bcg.shtml).
12. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 6-е изд. перераб. и доп. – Мн. : Новое знание, 2001. – 704 с.
13. Трифилова А.А. Методология инновационного развития предприятия: дисс. ... д-ра. экон. наук : 08.00.05 / Анна Александровна Трифилова. – Нижний Новгород, 2005. – 400 с.
14. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге [Электронный ресурс] / А. Шнейдер, Я.Кацман, Г.Топчшвили. – Режим доступу: <http://torgmiass.ru/biznes-knigi/a.-shneyder-ya.-katsman-g.-topchishvili-nauka-pobezhdad-v-investitsiyah-menedzhmente-i-marke.html>.

**А.А. Карпищенко**

#### **Разработка методического подхода к рациональной организации инновационного процесса на предприятии**

*Разработан методический подход к рациональной организации инновационного процесса на предприятии путем согласования составляющих рыночной, производственной и инновационной деятельности. В его основу положена разносторонняя оценка типа стратегического поведения предприятия.*

Ключевые слова: тип стратегического поведения, продуктовый портфель предприятия, инновационный процесс, жизненный цикл.

**О.О. Karpishchenko**

#### **The methodical approach to the rational organization of innovative process at the enterprise development**

*The methodical approach to the rational organization of innovative process at the enterprise by the coordination constituting market, production and innovative activity is developed. The versatile estimation of strategic's type behavior of the enterprise is put in its basis.*

Keywords: type of strategic behavior, grocery portfolio of enterprise, innovative process, life cycle.

*Отримано 02.12.2011 р.*