

Пересадько, Г. О. Реінжиніринг бізнес-процесів управління на виробництві в контексті впровадження інноваційних методів управління [Текст] / Г. О. Пересадько // Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. Л. М. Таранюка. – Суми, 2010. – С. 225 – 244.

Реінжиніринг бізнес-процесів управління на виробництві в контексті впровадження інноваційних методів управління.

За останні роки ситуація у вітчизняній економіці істотно змінилася: ринкова система управління змінила адміністративну, підприємства і окремі працівники дістали доступ до досягнень технологічної, електронної та інформаційної революцій, вступили у конкурентні відносини, що посилюються з розширенням діяльності транснаціональних корпорацій на вітчизняному ринку. В результаті змін, що сталися, підприємства отримали не лише нові можливості, але і багаточисельні проблеми, що вимагають реалізації структурних змін у вигляді реінжинірингу інноваційних і виробничих процесів відповідно до вимог домінуючих економічних, технологічних і соціальних тенденцій розвитку сучасної економіки.

Вітчизняні підприємства лише приступають до проведення реінжинірингу інноваційних процесів. В такому випадку для ефективного управління необхідна спеціалізація, розбиття процесу на окремі частини, що індивідуально виконуються фахівцями. На зміну фахівцям вузького профілю приходять ті, хто здатний виконувати широке коло завдань, що поєднують різні функції бізнес-процесів підприємства.

Використання реінжинірингу як основи для розробки моделі адміністрування бізнес-процесів підприємства вимагає докорінного перегляду традиційних основ побудови підприємства і його організаційної культури. Такі істотні зміни вимагають використання, як спеціальних принципів, так і певних організаційних і економічних умов.

В сучасних умовах підприємствам не завжди можливо утримувати свої позиції на ринку, реалізуючи лише незначні покращення в процесах. Процеси можуть перетворитися на неефективні та неперспективні, і, якщо це трапиться, не буде сенсу налагоджувати або поліпшувати їх. В такому випадку краще створити щось нове, адекватне ситуації. Постійні покращення та вдосконалення – це життєва філософія будь-якої організації сьогодні, якщо вона хоче вижити та успішно функціонувати на ринку. Отже, одним з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств є інновації і інноваційна діяльність. В цих умовах успіх ринкової діяльності господарюючих суб'єктів значною мірою визначається правильним вибором інноваційної стратегії, адекватної існуючим умовам зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання.

На сьогоднішній день для вітчизняних підприємств набуває все більшої необхідності застосування радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації. Особливого значення при цьому набуває реінжиніринг, тобто фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування, представлений як сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Це вимагає наявності відповідного методичного інструментарію, який дозволить цілеспрямовано управляти вибором кращих, з огляду на внутрішні і зовнішні умови господарювання, інноваційних стратегій вітчизняних підприємств, забезпечуючи тим самим їх високу конкурентоспроможність і умови тривалого виживання і розвитку на ринку.

Проте практично невирішеними залишилися питання вибору інноваційної стратегії в умовах неповної визначеності вектору дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання, суперечливості оціночних критеріїв, урахування специфіки діяльності конкретного підприємства. Розв'язання зазначених проблем дозволить на засадах

маркетингу цілеспрямовано і з високим ступенем обґрунтованості та достовірності управляти вибором інноваційних стратегій конкретних підприємств у конкретних умовах господарювання.

На сьогоднішній день актуальною є розробка теоретико-методичних засад багатокритеріальної оцінки і вибору раціональних інноваційних стратегій промислових підприємств, адекватних зовнішнім умовам і їх стратегічному потенціалу в умовах нечіткої оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання.

На сьогоднішній день вироблений ряд базових стратегій, що здобули широку популярність в теорії і практиці. Вони направлені на розвиток конкурентних переваг фірми на основі інноваційної діяльності, тому їх називають також стратегіями розвитку або стратегіями зростання фірми. Найчастіше їх ділять на наступні групи: наступальну (зростання), інтеграційну (вертикальну і горизонтальну інтеграцію), диверсифікаційну (проникнення в пов'язані та непов'язані з основною діяльністю підприємства галузі), і скорочення.

При інтенсивному розвитку за рахунок кращого використання внутрішніх і зовнішніх можливостей організації відбувається прискорене нарощування її потенціалу. При стратегії інтенсивного зростання організація поступово нарощує свій потенціал, використовуючи при цьому три можливі рішення. Перше – “старий товар – старий ринок” відповідає глибшому проникненню (посилення позиції) на даний ринок з даним продуктом (слабка локальна інноваційна політика). Друге рішення – “новий ринок – старий товар”, пошук нового ринку для даного продукту і закріплення на ньому (маркетингова інновація). Третє рішення – “новий товар – старий ринок”, означає модернізацію старого або створення нового товару і його реалізацію на даному ринку (продуктова інновація).

Інтеграційний розвиток направлений на проведення структурних перетворень і пов'язаний з організаційно-управлінськими інноваціями. Стратегії інтеграційного зростання направлені: на вертикальну інтеграцію, що приводить до злиття, поглинання та союзів з постачальниками; на вертикальну інтеграцію, що приводить до злиття, поглинання та союзів з промисловими споживачами і збутовими структурами; горизонтальну інтеграцію з конкуруючими організаціями.

Диверсифікаційний розвиток має на меті створення нових продуктів (“новий продукт – стара технологія, старий ринок”) і технологій (“нова технологія, новий продукт – старий ринок”). Диверсифікаційний розвиток направлений на пошук і використання додаткових можливостей для виробництва конструктивно нових виробів (“новий продукт, нова технологія, новий ринок”) характерних для інших галузей. Фірма, не зачіпаючи існуюче виробництво, намагається налагодити нове, виходячи з тих можливостей, які є у використовуваних технологіях, освоєному ринку й інших сильних сторонах організації.

В рамках диверсифікаційного розвитку фірма може радикально відновити свій продуктовий портфель та освоїти новий вид діяльності, непов'язаний з її традиційним профілем діяльності. В цьому випадку для забезпечення успішної діяльності необхідно одночасно здійснювати і продуктову і маркетингову інновації, що пов'язане з додатковим ризиком і підвищує складність управління.

Стратегії скорочення – направлені на виявлення і скорочення недоцільних витрат, що може спричинити відповідні організаційні й управлінські інновації і заходи (скорочення кадрів, ліквідація структурних ланок).

Кожна з базових стратегій в тій або іншій мірі має інноваційну складову. Необхідність розробки інноваційної стратегії виникає там і тоді, де і коли формується комплекс змін зовнішнього середовища, пов'язаний: з появою на ринку базових новин; з корінними змінами техніки і технології відповідно до комерціалізації базових новин; з появою на ринку нових конкурентів з високою інноваційною активністю; з глобальними змінами зовнішньоекономічної обстановки. Залежно від особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, інноваційні стратегії можуть бути розглянуті по наступних напрямках:

Стратегія технологічного лідера (наступальна) характеризується постійною розробкою технологічних (продукт- і процес-) інновацій. Основним мотивом є визнання продукту або технології як зразка з продовженням лідерства шляхом модифікацій й інших інновацій, направлених на повніший охопити ринку і зниження витрат.

Стратегія дотримання лідера (оборонна) включає інноваційний розвиток реакційного характеру – реакція на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на інновації конкурентів. Вона базується на максимально швидкій абсорбції інновацій і розширенні ринкової бази. Вигода стратегії в тому, що підприємство може концентруватися на продуктах (роботі, послугах), що вже отримали визнання ринку.

Стратегія диверсифікації включає розвиток комплексних інновацій в різних сферах: удосконалення старої продукції, розширення модифікаційного ряду, технології, маркетингу, фінансах, збуту, організаційних структур, переробки інформації, соціальної, екологічної галузей, використання нових принципів і методів формування цінової політики, зміна іміджу підприємства, створення багатоцільових сегментів.

Стратегія імітації базується на використанні відомих технологій та їх необхідному розвитку відповідно до вимог специфічного ринку. Вона передбачає лише дослідно-конструкторські роботи для освоєння ліцензій і ноу-хау.

Яскраво виражений інноваційний характер мають також такі конкурентні стратегії:

Віолентная стратегія. Фірми віоленти – це крупні фірми і компанії, що є технологічними лідерами у сфері масового і серійного виробництва, визначають пріоритети національної і світової економіки. Вони самі проводять науково-дослідні роботи і освоюють наукоємні технології, володіють великою ресурсною базою, великим капіталом і високим рівнем вживаних технологій, і в змозі нести великі витрати для організації маркетингу і збуту. Вони орієнтовані на масовий випуск продукції високої якості, розрахованої на широкий круг споживачів, і за доступною ціною. Зниження витрат за рахунок ефекту масштабу і за рахунок формування переваг в попиті за рахунок рекламної компанії забезпечує необхідний запас конкурентоспроможності.

Патієнтна стратегія. Це підприємства виробництва, що займаються спеціалізацією, з метою диференціації своєї продукції, щоб зайняти свою нішу у вузькому сегменті ринку і задовольнити потреби свого покупця. Це вузько спеціалізовані фірми, що випускають коштовні і високоякісні товари.

Застосування інноваційної стратегії можна розглянути, як діяльність, що спрямована на усунення та подолання кризових явищ на основі раціонального використання ресурсів та потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом дотримання наукових принципів та застосування існуючих методів роботи, що потребує рішення комплексу складних та багатоаспектних проблем.

Визначення найбільш прийнятних інноваційних стратегій доцільно вести на основі запропонованих автором загальної схеми управління вибором інноваційних стратегій (рис.1) та схеми урахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього мікро – і макросередовища (рис.2).

Розглянемо структуру на рис. 3:

На рівні I виконується узагальнена оцінка ринкових можливостей і загроз.

На II – узагальнена оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

На III – попарне порівняння і визначення вагомості оціночних критеріїв.

На IV – багатокритеріальна оцінка товарних інноваційних стратегій і вибір оптимальних.

Для оцінки сприятливості чи несприятливості стану зовнішнього середовища з погляду аналізованої інноваційної стратегії запропоновано використовувати елементи нечіткої логіки, зокрема, коефіцієнти впевненості та правила їх комбінування [24], що дозволяє, як і свідчать вітчизняні і зарубіжні науковці [1, 9, 10, 11, 14-17], приймати адекватні рішення в умовах нечіткої оцінки факторів впливу.

Аналогічним чином слід проводити оцінку стратегічного потенціалу підприємства (внутрішнього середовища).

Основна проблема полягає у складнощах первинного вибору найбільш значущих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та їх адекватній оцінці.

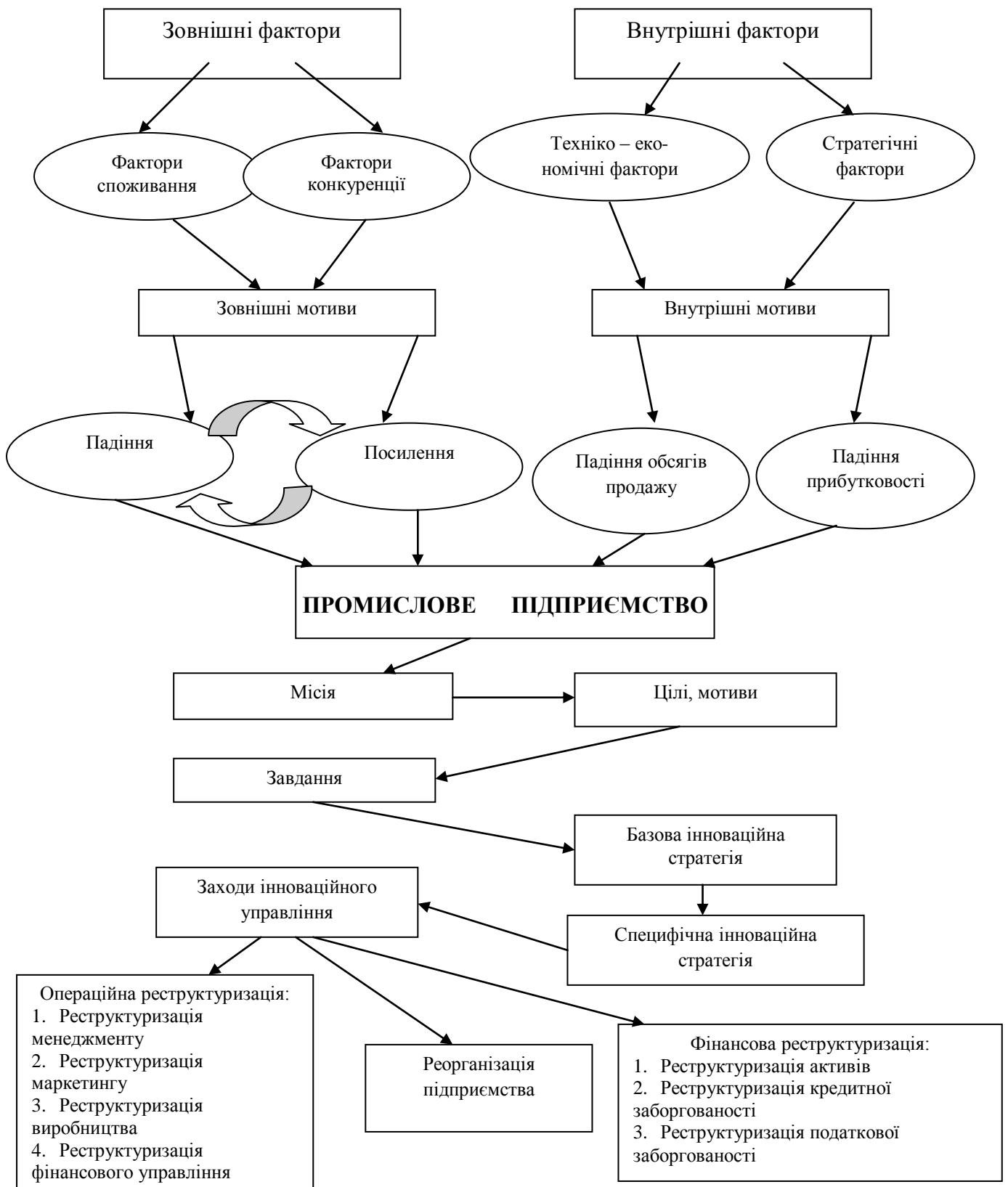


Рис. 1 Загальна схема управління інноваційною стратегією

У якості базових, вони підлягають корегуванню, для урахування специфіки конкретного аналізу, можна приймати до уваги наступні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.



Рис. 2 Схема урахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього мікро – макро середовища при управлінні інноваційними стратегіями

Зовнішнє середовище: тенденції розвитку ринку (зростання, спад, стабільність тощо); обсяг ринку; рівень конкуренції; ринкові бар'єри (фінансові, правові, іміджеві, конкурентні, постачальницькі тощо); стадія життєвого циклу товару; стадія життєвого циклу ринку; можлива реакція економічних контрагентів (сумарно або окремо по видах контрагентів: постачальників, посередників, споживачів тощо); рівень прибутковості; доступність каналів збуту продукції.

Внутрішнє середовище (стратегічний потенціал підприємства): стан маркетингу; виробництво; кадри; фінанси; система управління; науково – дослідна діяльність; інноваційна діяльність; інформаційне забезпечення; захищеність технічних і технологічних рішень, торгівельної марки; можливість приведення у відповідність інтересів економічних контрагентів підприємства; виробничі потужності і виробничі площі (ступінь резервування, гнучкість тощо).

Звичайно запропонований перелік факторів, що підлягають урахуванню, може бути доповнений і скорегований відповідно до специфіки діяльності підприємства, особливостей конкретного ринку і тощо.

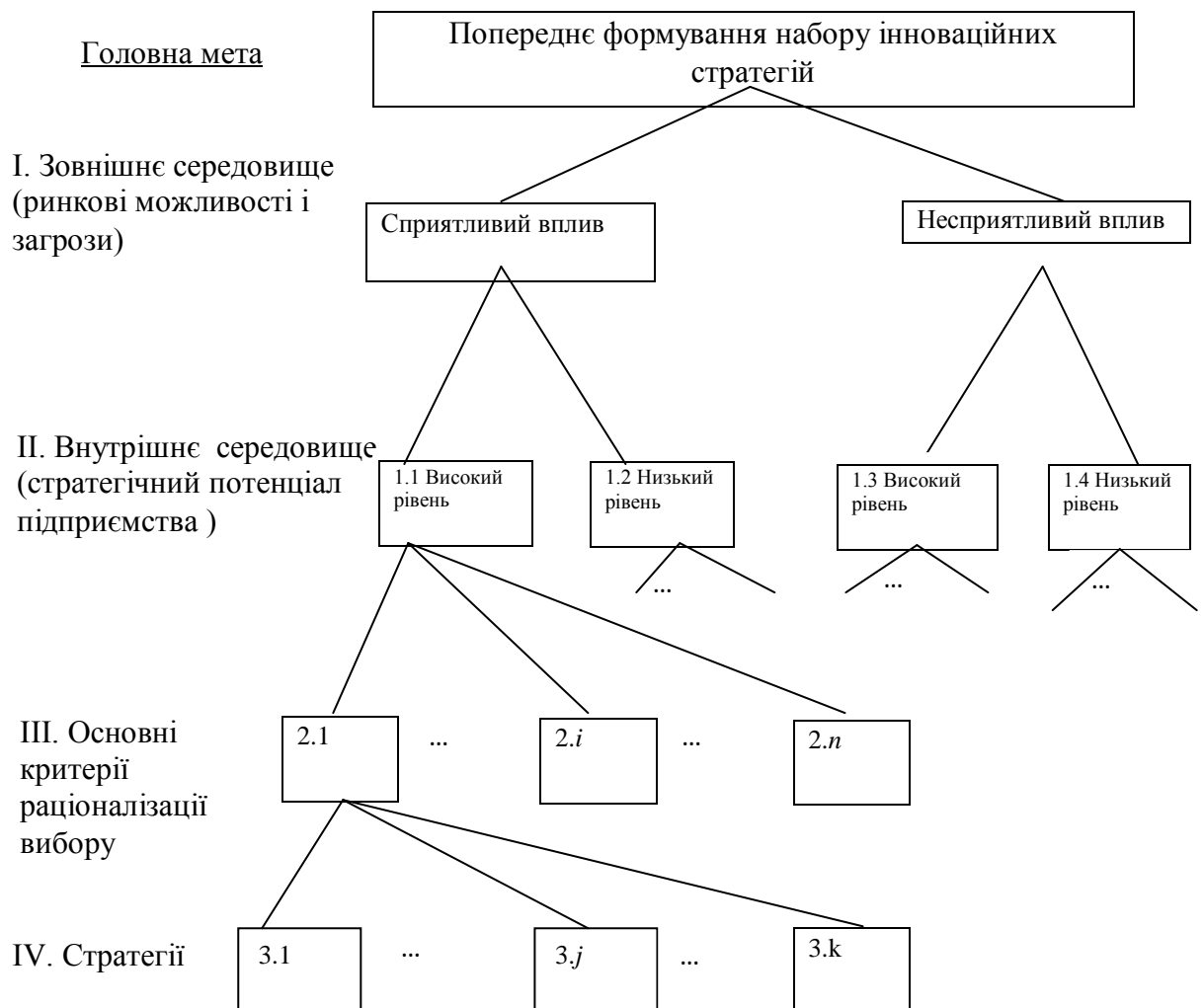


Рис. 3. Ієрархічна структура вибору стратегій

Оцінки, які характеризують ступінь упевненості у позитивній чи негативній дії конкретного фактору визначають на основі наявного досвіду діяльності у минулому чи методом експертних оцінок (при відсутності ретроспективного досвіду). Для цього запропоновано застосовувати коефіцієнти упевненості та правила їх комбінування [9], що застосовуються у нечіткій логіці. У якості оціночних критеріїв, за якими приймають рішення про раціональність (нераціональність) і, відповідно, доцільність (недоцільність) відбору конкретної стратегії приймають наступні: рівень платоспроможного попиту на товари (вироби чи послуги) підприємства (більше значення краще); рівень рентабельності діяльності (більше значення краще); рівень ризику (менше значення краще); зростання адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку (більше значення краще); рівень конкурентоспроможності (більше значення краще); рівень використання стратегічного потенціалу підприємства (більше значення краще).

При цьому у переважній більшості аналізованих робіт діапазон зміни коефіцієнтів упевненості становить «-1»–«+1», що істотно звужує диференціацію оцінок. Практика ж свідчить, що в цьому випадку зі збільшенням кількості факторів, що приймаються до уваги, оцінка різних варіантів рішень наближається до крайніх значень (-1 або +1), а це ускладнює порівняння і вибір кращих варіантів.

З урахуванням викладеного запропоновано розширити шкалу оцінки від -10 до +10 (рис.4).

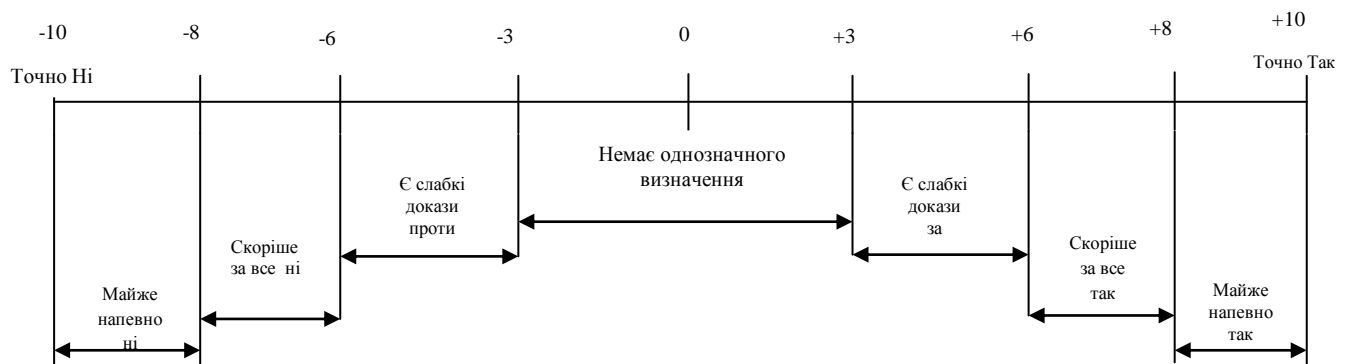


Рис. 4 Шкала значень коефіцієнтів упевненості

Це дозволить збільшити ступінь диференціації оцінки, чіткіше розділити варіанти порівнюваних рішень. Від'ємна (ліва) частина шкали (-10 – 0) призначена для оцінки факторів, що чинять несприятливий вплив (ринкові загрози). Позитивна (0 – +10) – факторів, що чинять сприятливий вплив (ринкові можливості). Комбінування оцінок різних факторів слід вести за відомими правилами [24], при цьому трансформували їх відповідно до змін оціночної шкали. Таким чином з авторськими уточненнями правила комбінування оцінок, що виражені коефіцієнтами упевненості, приймають наступний вигляд:

$$K_0 = K_1 + K_2 \cdot \left(\frac{10 - K_1}{10}\right), \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ і } K_2 > 0;$$

$$K_0 = (|K_1| + |K_2| \cdot \left(\frac{10 - |K_1|}{10}\right)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0; \quad (2.1)$$

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{10 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки}$$

Аналогічним чином пропонується проводити оцінку стратегічного потенціалу підприємства (внутрішнього середовища).

Основна проблема полягає у складнощах первинного вибору найбільш значущих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та їх адекватній оцінці.

У залежності від специфіки діяльності аналізованого підприємства і умов зовнішнього середовища, відповідно до гілок дерева рішень, щодо вибору раціональних стратегій (рис. 3), значимість критеріїв буде різною. Значимість критеріїв на кожному рівні системи прийняття рішень (рис. 3) слід визначати методом попарних порівнянь (табл. 2) за шкалою, що подана у табл. 1.

Таблиця 1 - Шкала парних порівнянь

Відносна важливість у балах	Оцінка за порядковою шкалою
1	Критерії рівнозначні
2	Один з критеріїв дещо важливіший за інший
3	Істотні переваги одного з критеріїв
4	Значні переваги одного з критеріїв
5	Абсолютна перевага одного критерію над іншим

Ця шкала далі використовується для попарних порівнянь виділених вище критеріїв на III рівні системи прийняття рішень відповідно до схеми на рис. 3. На перетині стовпчиків з рядками матриці (табл. 2) проставляють оцінки, що характеризують позиції одного критерію у порівнянні з іншим. Порівняння виконується по рядкам: критерій першого рядка порівнюють з критеріями у стовпчиках; потім другого і т.д. якщо при порівнянні, наприклад, другого критерію з третім експертна оцінка становить 3 (істотні переваги другого над третім), то при порівнянні третього з другим – оцінка становить 1/3.

За цією методикою виконується аналіз найбільш прийнятних стратегій з відібраних на попередньому етапі для підприємства, що розглядається (у табл. 2 виконано аналіз для точки 1.1 рис. 3). У таблицях 3,4,5 виконано аналіз для точок 1.2, 1.3, 1.4 рис.3 відповідно.

Таблиця 2 – Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.1

Критерії	Критерії					
	1.Рівень попиту	2.Рівень рентабельності	3.Рівень ризику	4.Адаптаційні можливості	5.Рівень конкуренто-спроможності	6.Рівень використання стратегічного потенціалу
1.Рівень попиту		2	1	2	2	2
2.Рівень рентабельності	0,5		0,5	2	1	2
3.Рівень ризику	1	2		3	2	3
4.Адаптаційні можливості	0,5	0,5	0,33		1	1
5.Рівень конкуренто-спроможності	0,5	1	0,5	1		2
6.Рівень використання стратегічного потенціалу	0,5	0,5	0,33	1	0,5	

Таблиця 3 – Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.2

Критерії	Критерії					
	1.Рівень попиту	2.Рівень рентабельності	3.Рівень ризику	4.Адаптаційні можливості	5.Рівень конкуренто спроможності	6.Рівень використання стратегічного потенціалу
1.Рівень попиту		1	5	0,5	1	4
2.Рівень рентабельності	1		2	4	3	4
3.Рівень ризику	0,2	0,5		0,2	0,25	0,2
4.Адаптаційні можливості	2	0,25	5		0,5	2
5.Рівень конкуренто-спроможності	1	0,33	4	2		4
6.Рівень використання стратегічного потенціалу	0,25	0,25	5	0,5	0,25	

Таблиця 4 – Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.3

Критерії	Критерії					
	1.Рівень попиту	2.Рівень рентабельності	3.Рівень ризику	4.Адаптаційні можливості	5.Рівень конкуренто-спроможності	6.Рівень використання стратегічного потенціалу
1.Рівень попиту		0,33	5	2	1	0,5
2.Рівень рентабельності	3		4	4	2	4
3.Рівень ризику	0,2	0,25		1	0,25	0,5
4.Адаптаційні можливості	0,5	0,25	1		1	0,5
5.Рівень конкуренто-спроможності	1	0,5	4	1		1
6.Рівень використання стратегічного потенціалу	2	0,25	2	2	1	

Таблиця 5 – Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.4

Критерії	Критерії					
	1.Рівень попиту	2.Рівень рентабельності	3.Рівень ризику	4.Адаптаційні можливості	5.Рівень конкуренто-спроможності	6.Рівень використання стратегічного потенціалу
1.Рівень попиту		0,5	5	1	0,5	1
2.Рівень рентабельності	2		2	0,25	1	1
3.Рівень ризику	0,2	0,5		0,33	0,5	0,33
4.Адаптаційні можливості	1	4	3		1	1
5.Рівень конкуренто-спроможності	2	1	2	1		1
6.Рівень використання стратегічного потенціалу	1	1	3	1	1	

Для визначення вагомостей оціночних критеріїв використаємо наступний алгоритм [24] (розрахунки виконуємо для точки 1.1 (рис. 3)):

1. Розрахувати суму елементів вихідної матриці (табл. 2) по стовпчикам (вектор \bar{S}_1):
 $\bar{S}_1 = 3; 6; 2,66; 9; 6,5; 10$
2. Побудувати нормалізовану матрицю, елементи якої визначають діленням вихідної матриці (табл. 2) на вектор \bar{S}_1 (табл. 6).

Таблиця 6 – Нормалізована матриця

Критерії	1.Рівень попиту	2.Рівень рентабельності	3.Рівень ризику	4.Адаптаційні можливості	5.Рівень конкуренто-спроможності	6.Рівень використання стратегічного потенціалу
1.Рівень попиту	0,33	0,33	0,38	0,22	0,3	0,2
2.Рівень рентабельності	0,16	0,16	0,19	0,22	0,15	0,2
3.Рівень ризику	0,33	0,33	0,38	0,33	0,3	0,3
4.Адаптаційні можливості	2	0,08	0,12	0,11	0,15	0,1
5.Рівень конкуренто-спроможності	2	0,16	0,19	0,11	0,15	0,2
6.Рівень використання стратегічного потенціалу	2	0,08	0,12	0,11	0,07	0,1

3. Розрахувати суми елементів нормалізованої матриці (табл. 6) по рядкам (вектор $\overline{S_2}$):

$$\overline{S_2} = 1,76; 1,08; 1,97; 2,56; 2,81; 2,48$$

4. Привести вектор $\overline{S_2}$ до стандартного виду шляхом ділення кожного його елементу на суму елементів (12,66):

$$\overline{S_3} = 0,14; 0,08; 0,16; 0,2; 0,22; 0,2$$

Таким чином визначено вагові характеристики оціночних критеріїв, за якими слід обирати найбільш раціональні інноваційні стратегії.

Далі визначимо відносні оцінки альтернативних стратегій за обраним набором критеріїв методом попарних порівнянь, застосувавши для цього шкалу наведену у табл. 1. Приклад результатів порівняння надано у табл. 7 – 12. Аналіз і оцінка виконані для крайньої лівої гілки, що зображена на рис.3 (рівень IV – стратегії). Аналогічним чином виконується оцінка і для інших гілок рівня IV рис. 3.

Таблиця 7 - Рівень платоспроможного попиту на товари (вироби чи послуги) підприємства

Рівень попиту	Наступальна	Поліпшення продукту	Поліпшення технології
Наступальна		0,5	0,5
Поліпшення продукту	2		1
Поліпшення технології	2	1	

Таблиця 8 - Рівень рентабельності діяльності

Рівень рентабельності	Наступальна	Поліпшення продукту	Поліпшення технології
Наступальна		0,5	0,33
Поліпшення продукту	2		0,33
Поліпшення технології	3	3	

Таблиця 9 - Рівень ризику

Рівень ризику	Наступальна	Поліпшення продукту	Поліпшення технології
Наступальна		0,33	0,2
Поліпшення продукту	3		0,5
Поліпшення технології	5	2	

Таблиця 10 – Зростання адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку

Адаптаційні можливості	Наступальна	Поліпшення продукту	Поліпшення технології
Наступальна		3	4
Поліпшення продукту	0,33		2
Поліпшення технології	0,25	0,5	

Таблиця 11 - Рівень конкурентоспроможності

Рівень	Наступальна	Поліпшення продукту	Поліпшення технології
Наступальна		0,5	0,33
Поліпшення продукту	2		1
Поліпшення технології	3	1	

Таблиця 12 – Рівень використання стратегічного потенціалу підприємства

Рівень використання	Наступальна	Поліпшення продукту	Поліпшення технології
Наступальна		0,5	0,33
Поліпшення продукту	2		0,5
Поліпшення технології	3	2	

Відносна оцінка аналізованої стратегії (однієї з альтернативних, що розглядаються) виконується як результат ділення суми оцінок у рядку відповідної таблиці попарних порівнянь на суму оцінок усіх рядків тієї ж таблиці.

Так для табл. 7 відносні оцінки альтернативних стратегій будуть:

$$\text{Наступальна} - \frac{3 + 4}{3 + 4 + 0,33 + 2 + 0,25 + 0,5} = 0,69 .$$

Поліпшення продукту –

$$\frac{0,33 + 2}{3 + 4 + 0,33 + 2 + 0,25 + 0,5} = 0,23 .$$

Поліпшення технології –

$$\frac{0,25 + 0,5}{3 + 4 + 0,33 + 2 + 0,25 + 0,5} = 0,08 .$$

Розраховані аналогічним чином відносні оцінки (табл. 8 – 12) заносимо у таблицю прийняття рішень (табл. 13).

Кращою є стратегія, що має більше значення узагальнюючого показника пріоритетності стратегій (див. табл. 13 – останній стовпчик). Для таблиці 13 це інноваційна стратегія, що передбачає поліпшення технології.

Аналогічним чином аналіз проводиться для усіх гілок структури, що зображена на рис. 3.

Остаточний вибір слід проводити шляхом порівняння 3-4 кращих відібраних вище стратегій (наборів стратегій) за критерієм ризик/економічний результат реалізації стратегії [8].

Таблиця 13 - Розрахунок узагальнюючих оцінок пріоритетності стратегій

Стратегії	Характеристики критеріїв привабливості стратегій та оцінки пріоритетів кожного критерію						Узагальнюючі показники пріоритетів стратегій
	Рівень попиту 0,14	Рівень рентабельності 0,08	Рівень ризику 0,16	Адаптаційні можливості 0,2	Рівень конкурентоспроможності 0,22	Рівень використання стратегічного потенціалу 0,2	
Наступальна	0,14	0,09	0,05	0,69	0,11	0,1	0,217
Поліпшення продукту	0,43	0,25	0,32	0,23	0,38	0,3	0,321

Поліпшення технології	0,43	0,66	0,63	0,08	0,51	0,6	0,462
-----------------------	------	------	------	------	------	-----	-------

Підводячи підсумки слід зазначити, що авторами запропоновано теоретико-методичний підхід до поетапного ітераційного відбору інноваційних стратегій промислових підприємств, адекватних зовнішнім умовам і їх стратегічному потенціалу, з застосуванням елементів нечіткої логіки, на основі врахування рівнів попиту, рентабельності діяльності, ризику, конкурентоспроможності та адаптаційних можливостей підприємства. Практична реалізація запропонованого підходу надасть змогу підвищити оперативність та рівень обґрунтованості вибору інноваційних стратегій розвитку підприємств-інноваторів стосовно існуючих ринкових умов і їх наявного стратегічного потенціалу.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на уточнення складу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання, а також оціночних критеріїв з урахуванням галузі, виду та масштабів діяльності підприємства.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.- 519 с.
2. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словак. / Авт. предисл. В.С. Раппопорт / Л. Водачек, О. Водачкова. – М.: Экономика, 1989. – 167 с.
3. Волков О.І. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник. – 2-е вид. – / О.І Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан, Є.І. Бельтюков та ін. Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: УкрІНТЕІ, 2005. – 424 с.
4. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: Уч. пособ. / Г.Я Гольдштейн. – Таганрог: Издво ТРТУ, 1998. – 132с.
5. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин. – К. : Вища школа, 1996. – 235 с.
6. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2003. – 308 с.
7. Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / П.Н. Завлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели. – М.: Экономика, 2000. – 457 с.
8. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади оптимізації вибору стратегій диверсифікації промислових підприємств / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько // Вісник Хмельницького національного університету, 2008. - № 5. Т. 3. (120). – С. 69-72.
9. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.
10. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: [підручник] / Ілляшенко С. М. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2005. – 234 с.
11. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: [навчальний посібник] / Ілляшенко С. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
12. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скідський / М. Портер. – К.: Основи, 1997, 390с.
13. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Ж. Довгань. – К.: ТОВ „УВПК „Екс об”, 2002. – 560 с.
14. Саати Т. Л., Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети / Саати Т. Л. – М. : Издательство «ЛКИ», 2008. – 360 с.

15. Саати Т. Л. Математические модели конфликтных ситуаций / Саати Т.Л. – М. : Сов. Радио, 1977. – 245 с.
16. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Саати Т.Л. – М.: Радио и связь, 1989. – 324 с.
17. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 367 с.
18. Сич Є.М. Інноваційно-інвестиційний розвиток залізничного транспорту / Є.М. Сич, В.П. Ільчук. – К.: Логос, 2002. – 256 с.
19. Соболев Ю.В. Стратегія підприємств та стратегічний менеджмент / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова та ін.. – Х. : ТОВ „Олант”, 2002. – 416с.
20. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
21. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхудинов. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
22. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник / Н.Чухрай, Р. Патора. – К.: КОНДОР, 2006. – 398 с.
23. Шипуліна Ю.С. Управління стратегіями інноваційного розвитку промислових підприємств / Ю.С. Шипуліна // Зб. наук. статей Харківського державного економічного університету „Управління розвитком”, 2004. - № 2. – С. 64-65.
24. Экономика и организация деятельности торгового предприятия : [под общ. ред. Соломатина А. М.]. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 292 с.