
ІННОВАЦІЇ

УДК 330.341.424

Н. Н. Зарицкая, аспирант

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье представлены основные типы инноваций, основные этапы протекания инновационного процесса, инновационная стратегия, результаты анализа инновационного потенциала предприятия. Повышение планирования эффективности производства, улучшение качества продукции и услуг. Выполнен SWOP-анализ предприятия для анализа инновационного потенциала предприятия. Рассчитано рыночную позицию для каждого стратегического хозяйственного подразделения и построена Матрица БКГ исследуемого предприятия.

Ключевые слова: стратегический анализ, инновации, инновационный потенциал, инновационная стратегия.

Н. М. Зарицька, аспірант

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотация. У статті представлені основні типи інновацій, основні етапи протікання інноваційного процесу, інноваційна стратегія, результати аналізу інноваційного потенціалу підприємства. Підвищення планування ефективності виробництва, покращення якості продукції та послуг. Виконаний SWOP-аналіз підприємства для аналізу інноваційного потенціалу підприємства. Розраховано ринкову позицію для кожного стратегічного господарського підрозділу та побудована Матриця БКГ досліджуваного підприємства.

Ключові слова: стратегічний аналіз, інновації, інноваційний потенціал, інноваційна стратегія.

N. M. Zarytska, postgraduate student

STRATEGIC ANALYSIS OF ENTERPRISE INNOVATION POTENTIAL

Abstract. The article presents the main types of innovation, the main stages of the innovation process flow, innovation strategy, the results of the innovation potential of the company. Increasing planning efficiency, improvement of product quality and services. SWOP is executed it is the analysis of enterprise for the analysis of innovative potential of enterprise. Market position is expected for every strategic economic subsection and the Matrix of BKG of the probed enterprise is built.

Keywords: strategic analysis, innovation, the innovative potential, innovation strategy.

Актуальность темы исследования. Создание и внедрение инноваций на сегодняшний день является приоритетным направлением в экономической деятельности субъектов хозяйствования. Инновации стали основой конкурентоспособности предприятий за счет повышения эффективности производства, улучшения качества продукции и услуг.

Постановка проблемы. Процесс управления инновационной деятельностью является довольно сложным, потому что любое внедрение нового несет в себе элементы определенного риска. Любая инновация, вмешиваясь в текущую производственную деятельность, вносит изменения, которые влияют на величину экономических показателей – прибыли, себестоимости, производительности труда, объемов продукции. Для эффективного планирования и внедрения нововведений необходимо проведение предварительной оценки и дальнейшего постоянного учета инновационного потенциала предприятия, т.к он определяет меру готовности к реализации программ инновационных преобразований.

ІННОВАЦІЇ

Анализ последних достижений и публикаций. Фундаментальные основы управления развитием предпринимательских структур и отдельных субъектов предпринимательской деятельности на основе нововведений разработаны в трудах И. Ансоффа, П. Друкера, Дж. К. Джонса, Дж. Эванса, Ф. Котлера, М. Портера, Б. Твисса. Проблемы управления инновационными процессами исследованы в работах украинских ученых А. П. Александровой, А. Н. Алимova, Ю. Н. Бажала, В. М. Гееца, И. И. Лукинова, И. П. Продиус, Д. Н. Черванев, а также ученых стран СНГ – С. В. Валдайцева, П. Н. Завлина, С. Д. Ильенкова, А. К. Казанцева, Р. А. Фатхудинова, А. Маршалл.

Цель исследования. Провести анализ основных типов инноваций, основных этапов протекания инновационного процесса, инновационной стратегии. Рассчитать рыночную позицию для каждого стратегического хозяйственного подразделения и построить Матрицу БКГ ПАТ «Чинбар».

Изложение основного материала. Как известно [3], Й. А. Шумпетер выделил 5 основных типов инноваций: 1) производство нового товара или предоставление ему нового качества; 2) освоение нового сегмента рынка, что позволяет продавать товар по цене, превышающей затраты; 3) внедрение новых технологий и снижение себестоимости производства товара; 4) получение нового источника сырья; 5) организационно-управленческие нововведения.

Таким образом, стратегии инновации классифицируются по типам:

- открытые инновации – это инновации, стратегия, которых заключается в том, что предприятия могут приобретать нужные им технологии, а также использовать те технологии, которые они разработали сами. Открытые инновационные предприятия получают свои технологии из нескольких источников. С помощью этой стратегии, предприятия получают экономический рост за счет эффективного партнерства.

- закрытые инновации – это инновации, стратегия, которых заключается в том, что предприятия занимаются наймом наиболее квалифицированного персонала в своей сфере. Эта стратегия предполагает, что предприятие должно само разработать свой собственный новый продукт или услугу и стать первым предприятием, которое внедрило его на рынок. Инновационный процесс имеет циклический характер.

Основные этапы течения инновационного процесса [4]:

1. Фундаментальные исследования, задачей которых является получение новых знаний и открытие наиболее существенных закономерностей развития природы и общества, новых взаимосвязей между явлениями.

2. Прикладные исследования, направленные на определение путей практического применения уже открытых ранее явлений и процессов.

3. Исследовательско-конструкторские разработки, являются завершающей стадией научных исследований.

4. Исследовательско-экспериментальные работы, связанные с проверкой результатов научных исследований.

5. Освоение промышленного производства.

6. Инновационный маркетинг, т.е. деятельность по созданию спроса на инновации.

7. Диффузия инновации, т.е. распространение до сих пор используемой инновации в новых условиях или местах применения.

Если в инновационном процессе рассматривать последовательность этапов от зарождения идеи, распространение, насыщение и спада инновации, то весь этот период времени можно назвать жизненным циклом инновации.

Инновационная деятельность – это деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров и услуг), совершенствование технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежных рынках [5].

Инновационная стратегия – это базовая стратегия предприятия, которая формируется исключительно на инновационных принципах, включая все уровни стратегической иерархии, ба-

ІННОВАЦІЇ

зирується на ефективному розподіленні і використанні ресурсів підприємства і оптимізації всіх процесів, зв'язаних з його діяльністю. Інноваційна стратегія як складова частина загальної стратегії підприємства представляє собою ціленаправлену діяльність по визначенні пріоритетів перспективного розвитку підприємства і їх досягнення, в результаті якої забезпечується нове якість виробництва і управління.

Інноваційна середовище підприємства складається з інноваційного потенціалу, який дає оцінку стану внутрішнього середовища підприємства (одного з факторів конкурентоспроможності і конкурентних переваг), і інноваційного клімату, який дає оцінку стану зовнішнього середовища (одного з факторів привабливості інноваційного ринку).

Оцінка інноваційного потенціалу організації – це оцінка її можливостей для здійснення інновації, в яку може перерости те або інше винахід.

Проведемо діагностику інноваційного середовища одного з лідерів виробництва шкіри в Україні – ПАТ «Чинбар».

Для оцінки потенціалу підприємства, перш за все, проводиться попередній контроль, метою якого є визначення кількості і якості, наявних в організації ресурсів (людських, матеріальних, фінансових), необхідних для проведення інновації. Далі визначаються сильні і слабкі сторони організації, наприклад, методом «SWOT-аналізу» (табл. 1). На основі проведеного аналізу приймаються альтернативні варіанти рішень по реалізації інновацій і розробляються інноваційні стратегії.

Таблиця 1

SWOT-аналіз підприємства ОАО «Чинбар»

СИЛЬНІ СТОРОНИ:	СЛАБІ СТОРОНИ:
<ul style="list-style-type: none"> • кваліфікований персонал • великий досвід (виробництво шкіри більш століття) • високотехнологічне підприємство, забезпечення новітніми технологіями • модернізоване виробництво і сучасне обладнання • широкий асортимент продукції • забезпечення всіх сегментів ринку • якісна продукція • налагоджені зв'язки з постачальниками і каналами збуту 	<ul style="list-style-type: none"> • висока зношеність основних фондів • наявність потужних кластерів конкурентоспроможності зарубіжних виробників • перевищення внутрішніх цін над цінами зарубіжних товарів • непропорційний ріст власного і залученого капіталу • нестабільне фінансове становище
ВОЗМОЖНОСТІ:	УГРОЗИ:
<ul style="list-style-type: none"> • зменшення тиску (дотації підприємствам легкої промисловості) • зменшення цін на сировину • перевага в придбанні якісної вітчизняної шкіряної продукції перед дешевими низькоякісними її заміниками • можлива розробка нових наукоємних продуктів і високотехнологій • освоєння нових методів НІР і ОКР, скорочення їх тривалості і витрат 	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення об'ємів нелегального імпорту шкіри • збільшення об'ємів експорту сировини • зменшення поголов'я великого рогатого скоту • підвищення вартості енергоносіїв • підвищення рівня інфляції • з'явлення нових конкурентів • ріст соціально-політичної нестабільності • коливання процентних ставок • зменшення платіжеспособності клієнтів

Для стратегічного аналізу і планування діяльності підприємства використовується матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи). Портфель видів діяльності ПАТ «Чинбар» охоплює 10 стратегічних господарських підрозділів (СХП): А, В, С, D, E, F, G, H, I, J, кожен з яких займається виробництвом однієї з десяти видів шкіри. Вироби і названня СХП представлені в таблиці 2.

ІННОВАЦІЇ

Таблиця 2

СХП и их изделия

№	СХП	Виды шкуры
1	A	Замша
2	B	Нубук
3	C	Одежная
4	D	Ременная
5	E	Обувная
6	F	Галантерейная
7	G	Хром
8	H	Велюр
9	I	Мездровый клей
10	J	Юфта

Данные о продаже СХП и их конкурентов приведены в таблице 3.

Таблиця 3

СХП и их конкуренты

СХП	Продажи (в млн шт.)	Количество конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка (%) (TRP)
A	1,1	5	1,3/1,5/1,1	7
B	2,5	7	2,7/2,3/2,0	14
C	4,0	8	3,4/3,2/3,0	19
D	3,8	6	3,5/3,6/3,4	18
E	2,8	5	2,2/2,2/2,0	11
F	0,9	7	1,0/1,5/1,1	9
G	3,0	4	3,6/3,3/3,0	8
H	2,1	6	1,2/1,1/1,4	12
I	1,3	5	0,6/0,4/0,5	6
J	3,4	3	2,4/2,5/2,2	4

Рассчитаем рыночную позицию (РП) для каждого стратегического хозяйственного подразделения путем деления объема продаж каждого СХП на максимальные продажи одного из трех конкурентов этого СХП:

- A) РП= 1,1/1,5 = 0,7; TRP = 7%
- B) РП= 2,5/2,7 = 0,9; TRP = 14%
- C) РП= 4,0/3,4 = 1,2; TRP = 19%
- D) РП= 3,8/3,6 = 1,1; TRP = 18%
- E) РП= 2,8/2,2 = 1,3; TRP = 11%
- F) РП= 0,9/1,5 = 0,6; TRP = 9%
- G) РП= 3,0/3,6 = 0,8; TRP = 8%
- H) РП= 2,1/1,4 = 1,5; TRP = 12%
- I) РП= 1,3/0,6 = 2,2; TRP = 6%
- J) РП= 3,4/2,5 = 1,4; TRP = 4%

Сведем расчеты в матрицу БКГ (рис. 1).

Стратегические хозяйственные подразделения C, D, H, E – лидеры на рынке, размещены в сегменте "Звезда". Товары на этом сегменте приносят очень большую прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низкий, так как требует существенного финансирования для обеспечения высокого темпа роста.

Стратегическое хозяйственное подразделение B расположено в сегменте "трудные дети". Эта группа может оказаться очень перспективной, поскольку рынок расширяется, а направление деятельности при поддержке значительных средств предвещает высокие темпы роста. В перспективе товар этого подразделения может попасть как в сегмент "звезда", так и "злая собака". Необходимо решить: если существует возможность перевода в сегмент "звезда", то нужно увеличить долю рынка данных товаров, иначе – прекратить их финансирование.

ІННОВАЦІЇ

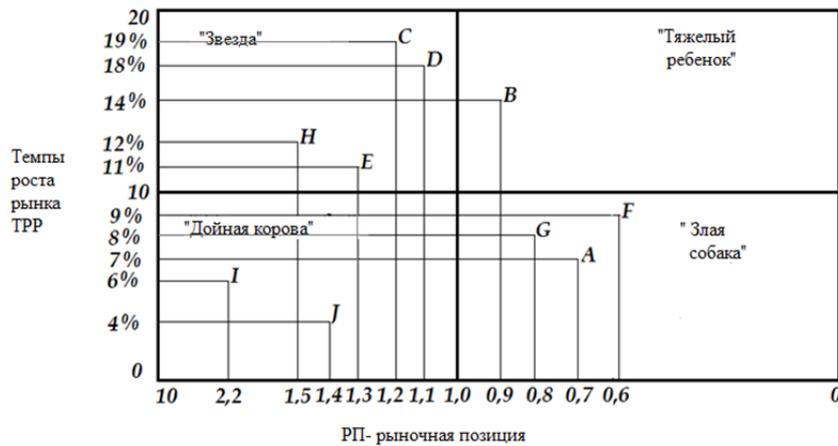


Рис. 1. Матрица БКГ для исследуемого предприятия

Стратегические хозяйственные подразделения I, J, получают весьма значительные доходы и не требуют значительного инвестирования, но имеют низкий темп роста объема продаж. "Дойные коровы" являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Высокие прибыли данного подразделения можно направлять на развитие "тяжелых детей" и в поддержку «звезд».

Стратегические хозяйственные подразделения G, A, F размещены в сегменте "злая собака". Реализация продукции данных подразделений находится на этапе спада. Подразделение этого сегмента дает низкий темп роста и занимает низкую долю рынка, продукт не дает существенных доходов. Производство этих товаров связано со значительными финансовыми затратами при небольших шансах на улучшение положения в дальнейшем. При малейшей угрозе убыточности данного подразделения целесообразно последовательно применять стратегию деинвестирования и через определенный период времени изъять его из "портфеля" видов деятельности предприятия.

Вывод. Для эффективного планирования и внедрения нововведений необходимо проведение предварительной оценки и дальнейшего постоянного учета инновационного потенциала предприятия, так как он определяет меру готовности к реализации программ инновационных преобразований.

Литература

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV / Верховна Рада України // Офіційний вісник України. – 2002. - № 31. - С. 145.
2. Економічна енциклопедія : у 3 т. / [під ред. С. В. Мочерного]. – К. : Академія, 2000 – Т.1. – 864 с.
3. Экономическая школа: журнал-учебник - М. : Экономическая школа, 1998. - №4 - С. 229.
4. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. - К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.
5. Коробейников О. П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 4. – С. 14-19.

References

1. Supreme Council of Ukraine (2002). Pro innovatsiynu diialnist : Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 r. # 40-IV [On innovation activity: the Law of Ukraine from 04.07.2002. # 40-IV]. *Ofitsiynyi visnyk Ukrainy - Official Bulletin of Ukraine*, 31, 145 [in Ukrainian].
2. Mochernyi, S. V. (2000). *Ekonomichna entsyklopediia: u 3 t.* [Economic Encyclopedia: 3 vol.]. Vol. 1. Kyiv: Akademiia [in Ukrainian].
3. *Ekonomicheskaya shkola: zhurnal-uchebnyk - The School of Economics: Journal – tutorial*, 4, 229 (1998). Moscow: *Ekonomicheskaya shkola* [in Russian].
4. Chukhrai, N., & Patora, R. (2006). *Tovarna innovatsiina polityka: pidruchnyk [Commodity innovation policy: a textbook]*. Kyiv: KONDOR [in Ukrainian].
5. Korobeinikov O. P., & Tryfylova, A. A. (2001). Integratsiya strategicheskogo i innovatsyonnogo menedzhmenta [Integration of strategic and innovation management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom - Management in Russia and abroad*, 4, 14-19 [in Russian].

Надійшла 18.12.2014