

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему:  
«СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПІДПРИЄМСТВА»

<b>Виконав:</b>	студент групи ЕкмМ-21с Зверев М. С.	_____
<b>Науковий керівник:</b>	доцент кафедри менеджменту, к.е.н. Мисак Г. І.	_____
<b>Рецензент:</b>	доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування ЛНУП, к.е.н. Марків Г. В.	_____

Львів 2022

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА  
ФРАНКА**

Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування»**

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ проф. Кундицький О. О.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

**З А В Д А Н Н Я  
на кваліфікаційну роботу магістра**

\_\_\_\_\_ Зверев Максим Сергійович \_\_\_\_\_  
*прізвище, ім'я, по-батькові*

**1. Тема роботи:** \_\_\_\_\_ Стратегія інноваційного менеджменту підприємства \_

\_\_\_\_\_ затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.

**2. Термін подання завершеної роботи:** 01 грудня 2022 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):**

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Доц. Мисак Г. І.		Зверев М
Розділ 2	Доц. Мисак Г. І.		Зверев М
Розділ 3	Доц. Мисак Г. І.		Зверев М

7. Дата видачі завдання: \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 15.12.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	до 01.03.2022 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	до 01.07.2022 р.	
4.	Напрацювання та розробка рекомендаційних заходів та пропозицій. Написання третього розділу роботи	до 01.09.2022 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	до 10.09.2022 р.	
6.	Подання роботи на перевірку на ознаки академічного плагіату	до 31.09.2022 р.	
7.	Доопрацювання роботи відповідно до зауважень наукового керівника, рецензента та результатів перевірки на плагіат	до 31.11.2022 р.	
8.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	до 01.12.2022 р.	

Зверев М. С.

Студент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Доц. Мисак Г. І.

\_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Характеристика інновацій та їх класифікація.....	7
1.2. Інноваційний менеджмент на сучасному підприємстві.....	12
1.3. Роль керівництва в інноваційній діяльності.....	17
1.4. Форми управління на сучасному підприємстві.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>25</b>
2.1.Класифікація інноваційних стратегій підприємства.....	25
2.2. Управління ризиками інноваційного підприємства.....	42
2.3. Стратегія інноваційного менеджменту на прикладі АТ “КредоБанк”.....	50
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>61</b>
3.1. Особливості інноваційної політики на прикладі іноземних компаній.....	61
3.2. Шляхи вдосконалення інноваційної стратегії підприємства.....	67
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>70</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>72</b>

## ВСТУП

Інноваційна діяльність охоплює в собі й всі інші сфери підприємницької діяльності: і менеджмент, і маркетинг, і виробництво, і торгівлю, тому вона вважається такою унікальною та складною у вивчанні. Об'єднуючи ці сфери, інноваційний бізнес, з однієї сторони, на наше переконання, використовує весь державний потенціал даних галузей, а з іншої – збирає всі наявні недоліки цих сфер. Щоб досягнути найліпших результатів в діяльності підприємства, необхідно здійснювати пошук шляхів вирішення тих недоліків інноваційного бізнесу.

Остання чверть ХХ ст. відзначилася переходом людства на нову стадію розвитку суспільства, яка слідувала за індустріалізмом, а саме побудови постіндустріального розвитку, який дав можливість переходу від економіки з великим обсягом виробництва низького технологічного укладу до створення технологій більш високого рівня.

В сучасних ринкових умовах суб'єкти господарювання знаходяться у середовищі великої конкуренції, яке, у свою чергу, вимагає від них здатності генерувати конкурентні переваги як у сфері виробництва товарів, так і у сфері їх просування на ринок [21]. В той час, як зростає внутрішня та зовнішня конкуренції інновації, на нашу думку, стали вагомим частиним в менеджменті на підприємствах. Такі чинники як: прогресуючі технології, нові ідеї та продукти, організаційні рішення тощо, все більшою мірою визначають успіх діяльності підприємства та забезпечують виживання компанії на ринку та її фінансову стабільність. В свою чергу, спрямованість організації до вдосконалення інноваційної стратегії і тактики розвитку виробництва, на наше переконання, ставить все нові вимоги до змісту, організації і методики управлінської діяльності, що зумовлюють необхідність формування й удосконалення специфічних форм інноваційної діяльності.

Інновації – один з найважливіших показників в епоху глобалізації, двигун економіки XXI століття, коли боротьба на ринку йде не тільки між окремими бізнесами, а й цілими країнами. Проте, ми вважаємо, що саме поняття ”інновація” залишається нез’ясованим. Здебільшого до терміну «інновація» прив'язують такі синоніми, як «винахід» та «відкриття». Однак, коли люди прирівнюють інновації до винаходів, не беруть до уваги важливу відмінну рису: інновація - це «нововведення, яке створене на основі наукового дослідження та реалізоване на ринку». З цього можна зробити висновок, що відкриття, яке не реалізоване на ринку, вже не може вважатися інновацією, а всього-на-всього нововведенням.

Як відомо, інноваційна діяльність використовується у різноманітних сферах бізнесу: торгівлі, рекламі, виробництві тощо[10]. Це діяльність, яка фокусується на пошуку та реалізації нових ідей, які в подальшому, мають принести додатковий дохід у промисловому виробництві, сфері послуг, торгівлі. В такому випадку має місце інноваційна діяльність.

В свою чергу, інноваційна політика більш орієнтована саме на постійній розробці та реалізації нового товару на ринку. Інноваційна політика, на нашу думку, виступає основою технічного переоснащення усіх галузей, що також дозволить у майбутньому поставити виробництво на більш якісний новий рівень, який забезпечить виготовлення висококонкурентної продукції та послуг. Під час оновлення виробничих активів та фондів компанії назріває необхідність формування ефективного механізму поєднання результатів НДДКР в науковомісткі технології, які, у свою чергу, забезпечать структурні зміни у всій економіці. Для цього потрібно:

- модернізувати та створювати інфраструктури, які дозволять рентабельно використовувати внески та досягнення НДДКР і забезпечать також інноваційну діяльність;

- задовільнити трансформацію підсумків наукової діяльності в комерційно рентабельні технології та продукцію і послуги, які зможуть гідно конкурувати на ринку;

- внести корективи в систему навчання працівників, щоб інтелектуальний потенціал забезпечував не тільки професійний штаб для ринкової економіки, але й розвинув її технологічну складову.

Завданням держави є проведення заходів по структурній перебудові виробництва на підприємствах галузі, які стосуються ринкових умов, а також створення і підготовка нових інноваційних проектів ефективних видів технологічного устаткування. Основні цілі інноваційної політики, що мають державногосподарське значення наступні:

- створення державної бази для технологічного забезпечення перебудови економіки країни, розвиток головних галузей і реалізація вітчизняних програм;
- послаблення залежності від імпорту та розширення експорту продукції підприємства;
- створення в країні технологічної бази на абсолютно новому рівні для підвищення продуктивності праці, поліпшення її умов та економічної складової на основі модернізації галузі;
- принципова зміна галузі та задоволення її вимог, конкуренція з цінового рівня переходить на неціновий.

Метою дипломної роботи є розгляд головних проблемних питань інноваційного розвитку, пошук шляхів вирішення та перспектив розвитку галузі з метою регулювання та стимулювання інноваційної діяльності підприємств, підготовка пропозицій щодо вдосконалення інноваційної стратегії в умовах функціонування української ринкової економіки.

Виходячи з поставлених завдань дослідження були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- дослідити структуру ринку інновацій;
- визначити основні напрями та надати рекомендації щодо вдосконалення інноваційної стратегії підприємства;
- аналіз існуючих інноваційних стратегій на прикладі іноземних компаній;
- проаналізувати вплив інноваційних розробок на подальшу діяльність компанії.

Об'єктом дослідження є стратегія управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є механізми вдосконалення інноваційної діяльності українських підприємств.

Методи дослідження – емпіричні (з використанням вітчизняної та зарубіжної літератури, статистики, журналів тощо), аналіз нормативно-правових документів (наукових статей, журналів), системні методи аналізу інноваційної діяльності, інтегративні методи, аналогії, порівняння, узагальнення та аналітичні методи. , Розбиваючи дану задачу на однорідні частини і розглядаючи їх окремо.

Практичне значення роботи полягає в розробці окремих видів технологічних інновацій для підвищення попиту на послуги одного з провідних банків України.



## РОЗДІЛ 1

### ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Характеристика інновацій та їх класифікація

В сучасній світовій економічній літературі та мережі Internet дуже багато уваги приділяється поняттю “інновація” та всьому, що з ним пов’язано. Це і не дивно, тому що в теперішній час вище керівництво компаній розуміє, щоб триматися на високих позиціях, необхідно проектувати інноваційні товари або послуги та пропонувати те, чого їх споживачі ще не бачили. З цією метою, на наше переконання, виділяють підрозділи, які займаються розробкою інноваційних проектів та стратегій.

Також, необхідно розрізнити базові категорії, такі як: інновація, інноваційний проект, інноваційна діяльність, інноваційний менеджмент [4].

Інновація – це експлуатування нововведень та інших розробок у вигляді нових технологій, видів продукції та робіт, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового або іншого характеру з метою отримання прибутку.

Інноваційний проект – це сукупність взаємопов’язаних завдань та планів щодо їх досягнення, яка являє собою комплекс НДДКР, фінансових, організаційних та інших заходів, відповідно оформлених комплексом проектної документації, які ефективно вирішують поставлені завдання та є кількісно виражені та призводять до інновації.

Інноваційна діяльність – це вид діяльності, який характеризується із трансформацією наукових досліджень та розробок у новий продукт, який введений на ринок.

Інноваційний менеджмент, у свою чергу, на нашу думку, повинен гарантувати рентабельне використання інновацій та напрямків щодо підвищення ефективності функціонування та розвитку організації в ринковому середовищі. Тобто, ми ввожемо, останній має всеохоплюючий характер та має вплив на кожному етапі інноваційної діяльності.

Терміни «інновація» та «інноваційний процес» є подібними одне до одного, але не є однаковими. Інноваційний процес стосується створення, розвитку та поширення інновацій. Новатори керуються такими критеріями, як життєвий цикл продукту та економічна ефективність. Їхня стратегія спрямована на те, щоб випередити конкурентів, створивши інновацію, яка вважається унікальною в певній галузі. Технологічний розвиток та інновації є проміжними результатами технологічного виробничого циклу, а практичне застосування перетворюється на технологічну інновацію, тобто кінцевий результат. Технологічні розробки та винаходи — це практичне застосування нових знань, а технологічні інновації — це конкретизація нових ідей, нових знань, відкриттів, винаходів, технологічних розробок у процесі виробництва з метою їх впровадження для задоволення смаків певних споживачів. Ми вважаємо, що обов'язковими атрибутами інноваційності є технологічність та промислова придатність.

Отже, науково-технічні інновації повинні:

- володіти новизною;
- задовольняти ринковий попит;
- приносити прибуток виробнику.

Поширення нововведень, так само, як і їх створення, є важливим складником інноваційного процесу.

Виокремлюють три види інноваційного процесу: простий міжорганізаційний, простий внутрішньоорганізаційний та розширений інноваційний процес[6]. Простий внутрішньоорганізаційний процес висуває припущення, що нововведення створюються та використовуються лише щодо однієї і тієї ж організації. Тобто, нововведення в даному прикладі не приймають безпосередньої товарної форми. Якщо підкреслити головну відмінність в простому міжорганізаційному процесі, то нововведення вже виступають як предмет купівлі-продажу, що у свою чергу, означає від'єднання функцій творця і виробника від споживача нововведення. Розширений інноваційний процес проявляється у генеруванні нових творців та виробників нововведення та порушенні монополії виробника, що, у свою чергу, сприяє покращенню споживчих показників товару через взаємну конкуренцію. Товарний інноваційний процес характерний тим, що там діють як мінімум два господарюючі суб'єкти: виробник і споживач нововведення. Якщо нововведення - технологічний процес, то його виробник і споживач можуть об'єднуватися в одному господарюючому суб'єкті.

Перехід простого інноваційного процесу в товарний відбувається у дві фази:

- 1) коли нововведення створюються та розповсюджуються;
- 2) дифузія нововведення.

В першій фазі — це почергові етапи НДДКР, організація досліджуючого виробництва та збуту, організація комерційного виробництва. На цій фазі поки не реалізовується позитивний ефект від нововведення, а лише створюються такі передумови щодо його реалізації. На наступній фазі вже загальнокорисний ефект перерозподіляється між виробниками нововведення, а також між виробниками та споживачами.

Варто підкреслити, що для успішного керування інноваційною діяльністю необхідно детально вивчити інновації. Перш за все, необхідно навчитися розрізняти інновації від мінімальних змін в товарі та їх технологічних процесах (до прикладу, естетика – зміни в кольорі, формі тощо); мінімальні технічні або зовнішні зміни в товарах, що, у свою чергу, залишають без змін конструктивне виконання та те, що не роблять цілком явного впливу на його параметри, фундаментальні властивості та вартість виробу, і звісно матеріалів і компонентів, які входять в цей продукт. Внаслідок розширення товарного ряду за рахунок вивчення виробництва, яке не здійснювалося раніше на конкретному підприємстві, але вже широко відомого на ринку продукції задля задоволення актуального попиту та збільшенню прибутків підприємства. Новизна інновацій оцінюється, ми вважаємо, по технологічних параметрах, а також з урахуванням ринкових позицій. У зв'язку з цим і створюється класифікація інновацій.

В залежності від технологічних характеристик інновації поділяють наступним чином:

- продуктові інновації в яких застосовуються нові напівфабрикати, нові матеріали та комплектуючі, тобто на виході ми отримуємо абсолютно нову продукцію;
- процесні інновації, які пов'язані із головними процесами в організації, тобто створюються нові організаційні структури та методи організації виробництва.

За масштабом новизни на ринку поділяємо інновації на:

- нові для світової спільноти в певній галузі;
- нові для країни в окремо визначеній галузі;
- нові для певної організації (підприємства).

Також, є поділ за місцем в організації, або на підприємстві:

- інновації, які стосуються змін у виборі та використанні матеріалів і сировини, машин, устаткування, інформації тощо;;
- інновації щодо вихідних компонентів підприємства (технології, інформації, виробів, послуг тощо);
- інновації , що стосуються організаційної структури організації (технологічна, виробнича, управлінська).

Існує поділ інновацій в залежності від глибини змін, які вносяться. До них відносимо:

- модифікаційні;
- поліпшуючі;
- радикальні.

Якщо підсумовувати вищевказане, то доцільною є класифікація від інституту системних досліджень, який власне її і розробив. Він враховував сфери діяльності підприємства та поділив інновації на:

- економічні;
- торгові;
- технологічні;
- виробничі;
- в області управління;
- соціальні

## **1.2. Інноваційний менеджмент на сучасному підприємстві**

Інноваційний менеджмент – це один з головних напрямків стратегічного управління підприємства, який здійснюється вищим рівнем керівництва організації та його метою виділяємо обрання головних напрямів виробничої та науково-технічної діяльності компанії в таких галузях: створення та випуск нового товару; оновлення та покращення товару, який випускається; постійний розвиток виробництва класичних видів продукції; виключити з виробництва стару продукції[8].

Інноваційний менеджмент, на нашу думку, відносно новий термін для наукових кіл та підприємницьких спільнот України. На сьогоднішній день, ми вважаємо, Україна проходить активну фазу новаторства. Одні форми та методи управління економікою змінюються іншими. В сучасних умовах ведення бізнесу, всі підприємства та об'єкти господарювання (від державного сектору управління до новоствореного суспільства з обмеженою відповідальністю у сфері малого бізнесу) змушені вести інноваційну діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

До головних задач інноваційного менеджменту на рівні підприємства відносимо:

- виділення головних задач проекту, типів інновації (реконструкція, введення оновлених технологій) та довід відповідності проекту головній меті підприємства;
- показ точних результатів виконаного проекту (примноження загальної кількості продажів на X млн. грн.; одержання чистого прибутку на X млн. грн.; збільшення загальної частки компанії на ринку на n-ну к-ть %);

- обрання інноваційної стратегії підприємства по здобутку кінцевої мети реалізації проекту;
- обрання чітких дій для реалізації в межах діючої інноваційної стратегії підприємства;
- обрання доступних методів участі інвесторів в процесі інноваційного проекту;
- обрання оновленого вигляду продукції, яка буде запропонована компанією в ході розробки та реалізації проекту;
- пошук потенційних інвесторів;
- обчислення рівня прибутковості;
- обрання ідеального терміну окупності;
- обчислення ідеального життєвого циклу обраного інноваційного проекту;
- пояснення можливості подальшого розвитку підприємства на базі обраного проекту.

Інноваційний проект орієнтований щодо створення чіткого ринку та на певного клієнта. Важливим задумом щодо виконання кінцевої мети компанії в ході діяльності є стабільні розробки нововведень, які взаємопов'язуються як із зменшенням життєвого циклу продукції та зміни попиту споживачів, так із загостренням конкуренції, зокрема, розробкою нового вигляду виробів і послуг, а також інших дій конкуруючих фірм.

Під час розробки інноваційного проекту неможливо не врахувати, що в сучасному бізнесі вони, як правило, вимагають великих інвестицій, які є не завжди. Тому питання щодо інвестицій, на нашу думку, є одним з найскладнішим тому, що необхідно довести потребу, вигоду та рентабельність обраного проекту. Основним в даній ситуації виступає пошук та обрання джерел інвестицій, їх розміри, об'єм плати за часом. В даній ситуації необхідно доводити інвестору значення проекту, показати

плюси такого партнерства та, основне, очікувані доходи, як мінімальні, так і максимальні. Дані цифри рекомендовано коректно оформити для того, щоб переконати інвестора зробити свій вклад в проект[9].

Тому інноваційний проект має бути цілком докладним до ознайомлення, щоб потенційні інвестори отримали чітке уявлення про майбутню програму та щоб зрозуміти її мету. Склад і рівень деталізації інноваційного проекту залежить від розміру майбутнього проекту та його регіону. Наприклад, якщо планується налагодити виробництво певної продукції або запровадити технологічні нововведення, слід скласти детальні плани залежно від складності кінцевого продукту інноваційного плану та складності ринку. цей продукт. Склад інноваційних проектів також залежить від розміру передбачуваного ринку, наявності конкурентів, перспектив використання результатів проекту.

В інноваційному процесі приймають участь безліч учасників та компаній, які в ньому задіяні. Він, як правило, здійснюється на державному та міждержавному рівнях, в регіональних і галузевих сферах, місцевих формуваннях.

У великих і малих організаціях інноваційна діяльність різна і відповідає їх місії, цілям і стратегіям. Тож компанії будують навколо себе мережу малих інноваційних компаній, навчаючи своїх менеджерів за допомогою спеціальних «програм-інкубаторів». Такі організації називають «бізнес-інкубаторами».

Розповсюдження нових промислових продуктів і технологій часто здійснюється на умовах «франшизи» або «лізингу».

Реалізація регіональної науково-технічної та суспільної програми пов'язана з організацією відповідних об'єднань: наукових (університетів),



промислових і фінансових організацій: різноманітних науково-дослідних центрів.

Через ризики інноваційних проектів виникла форма організації інвестора у вигляді «венчурного фонду» та інноваційна форма творців інновацій – венчурні інноваційні компанії.

Розвиток міжнародних науково-технічних і торговельних зв'язків пов'язаний з глобалізацією багатьох товарних ринків, міжнародним поділом праці, створенням різноманітних альянсів і спільних підприємств [4].

Керівники компанії виходять з того, що для комерційного успіху необхідна досить висока «щільність» потоку інноваційних ідей - винаходів, пропозицій щодо підвищення якості, дизайну, зниження собівартості. На наш погляд, підвищення ролі конкурентних параметрів, таких як новизна продукту, ціна, якість, надійність, персоналізація і т.д., вимагає постійного і загального «мозкового штурму» для більшості співробітників, а в кінцевому підсумку для всіх співробітників компанії.

Останньою ланкою в реалізації інноваційної політики управління «людськими ресурсами» є інтеграція зусиль внутрішнього персоналу підприємства, широка участь працівників у вирішенні завдань підвищення ефективності та якості праці. Формується інноваційна організаційна культура, яка є «парасолькою» для реконструкції традиційного менеджменту.

Ми вважаємо, що перший погляд на механізм управління «людськими ресурсами» підтверджує інноваційний характер механізму. Компанія розробила принципи виявлення факторів, що перешкоджають інноваціям, і факторів, які підтримують і посилюють інноваційну діяльність.

До блокуючих чинників відносимо [23]:

- недовіра менеджерів до нових ідей знизу;
- вимагає координації багатьох нових ідей;
- оцінка інших секторальних пропозицій щодо інновацій;
- негайна критика і погрози звільнення у зв'язку з допущеними помилками;
- контролювати кожен крок новатора;
- кулуарні рішення щодо раціоналізаторських пропозицій;
- передавати інструкції, що супроводжують погрози, «нижчим» керівникам;
- у «старших» керівників виникає «синдром всебічного експерта».

До чинників, що підтримують новаторство відносимо:

- надання необхідної свободи при розробці нововведення, забезпечення новаторів необхідними ресурсами і устаткуванням, підтримка з боку вищого керівництва;
- ведення дискусій і обмін ідеями «без злості і страху»;
- підтримка ефективних зв'язків з колегами, іншими підрозділами, вищими навчальними закладами і зовнішніми науковими організаціями;
- поглиблення взаєморозуміння працівників.

До чинників що підсилюють новаторство відносимо:

- підтримка прагнення працівників постійно вчитися і підвищувати кваліфікацію;
- поєднання в системі утворення спеціальних знань і багатодисциплінарної підготовки;
- можливість висловлювати власну думку про зміни, що проводяться;
- заохочення поєднання професій;

- подолання бар'єрів і розмивання меж між різними видами робіт і функціональними обов'язками;
- надання змістовної ділової інформації, навіть якщо вона негативна;
- проведення регулярних нарад робочих груп;
- логічна аргументація необхідності змін і реорганізацій, постійна підтримка атмосфери довіри і сприйнятливості до змін.

### **1.3. Роль керівництва в інноваційній діяльності**

Корпоративне керівництво визнає необхідність диференційованого підходу до новаторів [2]. Теоретично в основу такого підходу покладена типізація ролевих функцій учасників інноваційного процесу. В результаті виділяються типи працівників, які:

- ініціюють нові ідеї, як на стадії НДДКР, так і при створенні та реалізації нововведень;
- забезпечують постійні комунікації, генерують різні види науково-технічної і ринкової інформації та поширюють її в організації;
- формують умови для просування нових ідей, орієнтують учасників створення нововведень на кінцевий результат, виступають лідерами нововведень та оновлення організації.

У інноваційній діяльності беруть участь підприємці і керівники, фахівці різних галузей знань, виконавці різних функцій. Специфічна практика виробила ряд аналогічних специфічних типів і ролей новаторів, керівників і виконавців.

Виділяються такі типові носії ролевих функцій в процесі нововведень як «антрепренери» і «інтрапренери|», «генератори ідей», «інформаційні сторожі» тощо. Отож, розглянемо кожну з них:

- «Антрепренер» — ключова фігура інноваційного управління. Він, як правило, енергійний керівник, який підтримує і просуває нові ідеї, не боїться підвищеного ризику і невизначеності, здібний до активного пошуку нестандартних рішень і подолання різного роду труднощів. Для антрепренера характерні особові риси: інтуїція, відданість ідеї, ініціативність, здатність йти на ризик і долати бюрократичні перешкоди. Саме тому антрепренер займає такі посади, як керівник відділу нової продукції, керівник проекту. Загалом, таких людей на підприємстві небагато.

- «Інтрапренер» — не менш важлива фігура в інноваційному управлінні. Інтрапренерів на підприємстві має бути істотно більше, ніж антрепренерів. Це фахівці та керівники, які орієнтовані на внутрішні інноваційні проблеми та інноваційне підприємництво. У його завдання входить організація численних «мозкових штурмів», первинного пошуку нових ідей, створення атмосфери залученості співробітників в інноваційний процес і забезпечення «критичної маси» новаторів, щоб компанія могла вважатися в цілому новаторською. Як правило, інтрапренери займають посади керівників групи людей підвищеної творчої активності.

- «Генератор ідей» — це інший тип новаторського персоналу. До його характерних рис відносимо здатність виробляти в короткі терміни велике число оригінальних пропозицій, змінювати область діяльності і предмет дослідження. «Генераторами ідей» можуть бути не тільки ведучі вчені і фахівці, що висувають нові

пропозиції, але і інженери, кваліфіковані робочі, фахівці функціональних служб. Традиційна практика неформального виділення «генераторів ідей» може підкріплюватися організаційними рішеннями: видатним новаторам привласнюються титули «генераторів ідей» з відповідними стимулами і пільгами, їх активність впливає на кар'єрне просування.

- «Інформаційні сторожі» знаходяться у вузлових точках комунікаційних мереж, акумулюють і переносять спеціалізовану інформацію, контролюють потоки науково-технічних, комерційних і інших повідомлень. Вони накопичують і поширюють новітні знання і передовий досвід.

- «Ділові ангели» — особи, виступаючі як інвестори ризикових проектів. Як правило, це пенсіонери або старші службовці компаній. Використання їх як джерело фінансування має ряд переваг тому, що їх кредит значно дешевший, оскільки вони на відміну від ризикових фондів не мають накладних витрат.

Практична діяльність керівників формує в основному чотири головних архетипи: «лідер», «адміністратор», «плановик» та «підприємець». Всі вони, на нашу думку, необхідні для успішної інноваційної діяльності фірми. Отож, розглянемо кожен з них:

- «Лідер» грає свою специфічну роль в процесі розробки і реалізації проектних інноваційних рішень. Тут особливо цінуються прагнення до нового, передбачення ходу справи, вміння спілкуватися з людьми та здатність розпізнати потенціал кожної людини.

- «Адміністратор» займається плануванням, координацією і контролем реалізації інвестиційного проекту. В умовах, коли для успішного функціонування фірми і інноваційного проекту на стадії

реалізації потрібен жорсткий контроль, акцент робиться на його вміння оцінювати ефективність роботи підприємства.

- «Плановик» прагне до оптимізації майбутньої діяльності фірми, концентруючи основні ресурси в традиційних областях діяльності фірми і направляючи фірму на досягнення поставленої мети.

- «Підприємець», будучи орієнтованим на майбутнє, відрізняється від «планувальника» тим, що він прагне змінити динаміку розвитку компанії, а не екстраполювати її минулу діяльність. «Планувальники» оптимізують майбутнє компанії в поточній сфері діяльності, а «підприємці» шукають нові сфери діяльності та можливості розширення асортименту компанії.

#### **1.4. Форми управління на сучасному підприємстві**

Виділяють кілька напрямів (форм управління) організування ефективного управління інноваційним процесом [8]:

1) перший полягає в поєднанні всіх етапів інноваційного процесу в один безперервний, зміна організаційної структури на всіх рівнях управління та координування зв'язків між ними по вертикалі та горизонталі;

2) другий, в свою чергу, полягає у виокремленні керування інноваційними проектами в незалежний суб'єкт управління, насамперед відокремлення інноваційних організаційних структур від підрозділів, які виконують класичні функції.

В ході інноваційної діяльності звичайно, що практикуються ці два підходи з перемінним домінуванням якогось з них. У той же час передові великі західні компанії схильні до реструктуризації своїх науково-

дослідних і виробничих комплексів, що є відповіддю компанії на зміну кон'юнктури ринку і реорганізацією ресурсів для вирішення виникаючих проблем. Оптимізація організаційної структури підприємства для реалізації інноваційного процесу є одним із найважливіших завдань вищого менеджменту.

Для розробки та виробництва інновацій створено спеціалізований відділ, як незалежна компанія, тобто вона може самостійно реалізовувати свою виробничу та маркетингову політику за умови динамічного зростання продажів та прибутку. Якщо зростання сповільнюється, реорганізація, тобто злиття з іншими одиницями або зміна їх внутрішньої структури, а також поділ на менші самостійні одиниці. Якщо декілька відділів мають спільні науково-технічні труднощі одночасно, то для їх подолання рекомендується створити спеціальне посилення. Якщо інтереси двох підрозділів суперечать, створюється так звана «парасолькова» група, яка одночасно керуватиме обома підрозділами.

У бізнесі можуть існувати різноманітні організаційні форми, які керують інноваційним процесом:

1) ради, комітети, робочі групи, які формують технологічну політику та надають керівництву бізнесу прогнози щодо стратегічного напрямку інноваційного процесу;

2) відділ розробки нового продукту та центральний сервісний відділ координують інноваційну діяльність, перевіряють і узгоджують цілі та напрямки технологічного розвитку, контролюють процес розробки нового продукту та його впровадження;

3) цільова група проекту для наукових досліджень і розробки нових продуктів від концепції до масового виробництва. Вони створюються як окремі підрозділи і підпорядковуються вищому керівництву підприємства.

4) Структури ризику часто діють як дочірні компанії більших компаній або самостійні підприємства. Вони розробляють і реалізують науково-технічні ідеї, пов'язані з підвищеним бізнес-ризиком, які в разі успіху можуть призвести до значних прибутків;

5) Аналітична група, що включає керівників, дослідників і співробітників функціональних підрозділів. Вони прогнозують технологічний розвиток, аналізують теми досліджень, перспективні ідеї тощо.

Характерною тенденцією розвитку інноваційної діяльності, як ми дослідили, є пошук підприємствами інтеграційних зв'язків один з одним. Це обумовлено дефіцитом фінансових коштів, «дорогими» кредитами, ускладненням і подорожчанням науково-дослідних робіт, зниженням тривалості життєвого циклу продукту тощо. Тому кооперація між підприємствами для здійснення інноваційної діяльності часто виявляється ефективнішою, ніж її внутрішньофірмова організація. Така кооперація можлива в рамках:

- галузевих інститутів, що створюються компаніями на пайових початках;

- інноваційних центрів, що виникають на базі об'єднання університетів і компаній, а як головна організація, як правило, виступає невелика спеціалізована фірма;

- фінансово-промислових груп, холдингів і інших великих об'єднань.

У сучасних умовах успішному науково-технічному розвитку сприяє інтеграція підприємств у фінансово-промислові групи, холдингові структури, де зв'язки будуються по горизонтальному (галузевому), вертикальному (міжгалузевому), змішаному (горизонтальному та вертикальному) і диверсифікованому (на основі злиття-поглинання) типам.



Як правило, динамічно розвинені фінансово-промислові групи (далі ФПГ) включають спеціалізовані інноваційні структури, такі як науково-дослідні технологічні центри, лабораторії, що здійснюють стратегію лідера, мають в своєму складі венчурні структури. Завдяки цим структурам забезпечують динамічний розвиток всієї ФПГ при стабільному функціонуванні підприємств-учасників, що займаються традиційною діяльністю.

Господарська практика показує, що розмір підприємства в цілому не впливає на ефективність інноваційного процесу [10]. Як великі, так і дрібні підприємства володіють специфічними перевагами, які виявляються в конкретній ситуації. Переваги великих підприємств полягають в наступному:

- наявності великих матеріальних, фінансових і інтелектуальних ресурсів для здійснення дорогих нововведень;
- можливість проведення багатоцільових досліджень, при яких об'єднуються зусилля фахівців з різних областей знань;
- можливість паралельної розробки декількох нововведень і вибору оптимального варіанту з декількох, що розробляються;
- менша вірогідність банкрутств у разі невдачі деяких інновацій.

Роль дрібних підприємств в розробці інновацій також велика, коли нововведення не вимагають значних ресурсів. Переваги дрібних підприємств полягають в наступному:

- можливості швидкого перемикання на нестандартні (оригінальні) роботи, мобільність і нетрадиційні підходи;
- можливість діяльності в тих областях, де великим підприємствам результати представляються безперспективними,

обмеженими або дуже ризикованими при незначних масштабах прибутку у разі успіху;

- фактична відсутність бюрократичного керівництва.

Отже, можна зробити висновок, що необхідність пошуку принципово нових підходів у поєднанні з вимогами швидкого і гнучкого впровадження результатів у виробництво, доведення їх до ринку сприяють об'єднанню переваг великих та дрібних підприємств, серед яких ми виділяємо наступні:

- покупка великими підприємствами ліцензій;
- надання позик;
- придбання акцій або поглинання компаній, що освоїли новий продукт або технологію;
- залучення дрібних високотехнологічних підприємств як постачальники і субпідрядники.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Класифікація інноваційних стратегій підприємства

Стратегія управління інноваційною діяльністю підприємства (підприємства) – це впровадження інновацій (управління, економіка, суспільство, технологія, продукт, організація) та позиціонування підприємства на конкурентному ринку товарів і послуг [7]. Ми вважаємо, що інноваційна стратегія завжди відображається у визначенні типу поведінки фірми на конкурентному ринку. Серед різноманітних стратегій поведінки фірми на інноваційних ринках їх можна класифікувати на дві категорії: стратегії активної інноваційної поведінки для створення нових ринків і стратегії пасивного слідування за конкурентами на інноваційних ринках.

Перша стратегія, яку зазвичай називають технологією, описує реакцію на те, що відбувається, і можливі зміни у зовнішньому середовищі шляхом безперервних технологічних інновацій. Після вибору однієї чи кількох активних стратегій бізнес обирає використання нової технологічної ідеї як основного фактора успіху. Серед активних інноваційних стратегій можна виділити два принципово різних типи стратегій: лідерську та імітаційну.

Якщо технологія, втілена в новому продукті чи послугі, є абсолютно новою для ринку, то компанія реалізує стратегію технологічного лідерства.

Коли технічна ідея вже відома ринку, але вперше використовується самою компанією, мова йде про стратегії імітації.

Пасивні або маркетингові інноваційні стратегії проявляються як постійні інновації в сфері маркетингу. Компанії можуть вибрати інноваційні стратегії в області диференціації продукту, щоб підкреслити свої нові конкурентні переваги. Стратегії сегментації включають постійний пошук нових сегментів або цілих ринків і використання нових ринкових і корпоративних методів для охоплення цих груп покупців. Вибір компанією пасивної інноваційної стратегії може також означати такий спосіб реагування на зміни зовнішніх умов, як безперервні інновації у формі та способі продажу продукції, комунікаційній політиці тощо.

Вибір компанією стратегії «лідерства» означає політику постійного виведення на ринок нових товарів. Тому всі наукові дослідження і розробки, системи виробництва і маркетингу спрямовані на створення продукту без аналогів, причому дослідження тут не тільки прикладні, а й фундаментальні. Це вимагає стратегічних альянсів у сфері досліджень і розробок з іншими технологічними організаціями, венчурними фондами та венчурними відділами всередині компанії.

На наше переконання, є багато прикладів успішного виведення нових продуктів на ринок і капіталізації прибутку за допомогою стратегій, які забезпечують лідерство на ринку. Компанія обирає стратегію «технологічного лідерства», потребує не лише розробки нових технічних концепцій, проведення досліджень і розробок, випуску пробних партій, а й організації ринкових випробувань продукції, запуску масового виробництва та впровадження заходів із впровадження. Виводити на ринок нові товари та організувати постійну оцінку конкурентоспроможності продукції на ринку.

Результатом вибору стратегії «Технологічне лідерство» стало широке маркетингове дослідження та маркетинговий план продукту, який включав наступне:

- аналіз оцінки стану ринку;
- вибір маркетингової стратегії виходу на ринок;
- визначення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства на даному ринку;
- аналіз умов досягнення беззбитковості;
- бюджет процесу впровадження нового товару;
- заходи щодо контролю над ходом його виконання.

Багато компаній, які обрали стратегію «технологічного лідерства», перетворилися на транснаціональні корпорації зі світовим ім'ям: Херох, Ford, Intel, Microsoft, FedEx, General Electric, а також новаторів другого покоління - Advanced Memory Systems and Genetic Technologies, Sinclair, Osborne і Apple. Технологічні інновації та тимчасова монополія на ринку часто призводять до високих прибутків, які, на наш погляд, дають інноваторам конкурентну перевагу.

Однак ми вважаємо, що вибір цієї інноваційної стратегії має багато негативних наслідків. Технологічні лідери стикаються з високим ступенем ризику та невизначеності через відсутність ринкового досвіду реалізації нових ідей. Невизначеність, з якою стикаються лідери, пов'язана з трьома основними практичними проблемами — технологією, ринком і бізнесом. Технічна невизначеність полягає у відсутності впевненості щодо можливості впровадження розробленої нової технічної ідеї в кінцевий продукт. Як правило, величезні витрати на фундаментальні та прикладні дослідження в кінцевому підсумку стають нерентабельними, оскільки результати не можна використовувати в комерційних цілях. Безперечно, навіть комерційні науково-технічні знання накопичуються і формують

наукову базу для подальших інновацій. Однак, якщо компанія не зможе розподілити цей ризик, ми вважаємо, що вона може опинитись у досить складній фінансовій ситуації.

Ми вважаємо, що ринкова невизначеність пов'язана з труднощами прогнозування купівельної реакції на нові продукти. Компанії намагаються зменшити невизначеність, створюючи спеціальні споживчі центри для тестування нових продуктів і проведення пробних продажів. Однак зрозуміло, що ці маркетингові заходи можна проводити вже на завершальних стадіях розробки продукту, коли випущено прототип або пробну партію. Якщо ринок відреагує негативно, у компанії є кілька варіантів. Компанії можуть спробувати вдосконалити нові продукти відповідно до реальних вимог споживачів. Компанії можуть вибрати нові цільові ринки для нових продуктів. Нарешті компанія може відмовитися від етапу виробництва і заморозити проект. Зрозуміло, що будь-який із цих варіантів потребуватиме значних фінансових ресурсів і призведе до втрати тимчасової переваги, яка є найважливішим фактором успішної реалізації стратегії лідерства.

Інша проблема може бути пов'язана з невизначеністю щодо того, як контрагенти та конкуренти відреагують на інновації, на додаток до можливих змін у макроекономічних факторах. Ми вважаємо, що інноваційна компанія повинна бути готова до того, що конкуренти наслідуватимуть її продукцію. Крім того, конкуренти будуть у кращому становищі, оскільки зможуть врахувати маркетингові помилки лідера та запропонувати ринку вдосконалений продукт. Ми віримо, що технологічні лідери можуть зменшити свою залежність від конкурентів шляхом ліцензування, встановлення стандартів якості та побудови міцних відносин з постачальниками. Що стосується факторів макросередовища, то ризики їх зміни притаманні всій корпоративній інноваційній діяльності і, як правило,

передбачувані. Вважаємо, що найефективнішим способом зменшення негативного впливу макроекономічних умов, законодавчого регулювання та змін у соціальному середовищі є формування широкого та диверсифікованого бізнес-портфеля компанії.

Розглянемо детальніше імітаційні стратегії:

1) Стратегія «слідування за лідером»

Суть даної стратегії полягає в тому, що обравши її, підприємство очікує, допоки фірма-конкурент введе в збут новий товар на загал, а вже потім розпочинає виробництво та збут ідентичного товару. Відповідно, паралельно з цим відбувається технологічне та маркетингове коректування новинки через вивчення помилок, які можуть трапитися в лідера. Велику роль відіграє той момент, що так звані «послідовники» виробляють не аналогічну копію товару «лідера», а його кращу інтерпретацію. Саме тому фірма, яка обирає дану стратегію, на нашу думку, досить активно вкладає свої НДДКР щодо внесення суттєвих змін до концепції продукту. «Послідовники» також володіють потужною виробничою базою, що, у свою чергу, дозволяє їм знизити собівартість нового товару завдяки гнучкості та економії на масштабах. Дані компанії обробляють унікальний досвід у сфері маркетингової діяльності, що, у свою чергу, допомагає вчасно відслідкувати стан зовнішнього середовища, перетворювати неправильні маркетингові оцінки лідерів на конкурентну перевагу та ефективно використовувати канали збуту. Підсумовуючи, одним з найважливіших факторів успіху стратегії, ми вважаємо, є впізнаваність та висока репутація корпоративного бренду, що дозволяє швидко комерціалізувати новинку.

Багато великих технологічних компаній обрали цю стратегію, часто маючи на увазі бажання мінімізувати ризик і невизначеність для «лідерів».

Наприклад, IBM дозволила Altair і Apple вийти на ринок персональних комп'ютерів першими, хоча їх підрозділ розробив версію нового продукту. Ця стратегія дозволила IBM правильно оцінити ринковий потенціал і ємність, уникнути маркетингових прорахунків конкурентів і вивести свою версію для ПК на ринок для бізнес-користувачів.

## 2) Стратегія «копіювання»

На нашу думку, відсутність потужної науково-дослідної бази та можливості випуску продукту в серійне виробництво, а також величезний потенціал у просуванні продукту та маркетинговій діяльності є основними умовами для топ-менеджменту компанії для вибору «копії». "стратегія. Компанія, яка пішла цим шляхом, очевидно, придбала права на виробництво та комерціалізацію нового продукту від «лідера» або «послідовника» та почала виробляти точні копії цього продукту. За відсутності можливості отримання надприбутків від лідерів ринку ці компанії активно використовують ціновий фактор для підвищення рентабельності виробництва. Часто це стає можливим завдяки наявності більш дешевої сировини, матеріалів і робочої сили, а також наявності потужної адаптивної виробничої бази.

Порівняльне дослідження «продуктових» інновацій показало, що 60% успішних запатентованих інновацій було імітовано протягом 4 років. Патентна система виявилася найефективнішою у фармацевтичному виробництві, де імітація обходиться інноваторам на 30% дорожче, ніж розробка та дистрибуція, у хімічному виробництві – на 10%, а імітація побутової електроніки – лише на 2%.

Використовуючи конкурентоспроможні методи та методи економії досліджень, компанії мають можливість зосередитися на дослідженні реакції ринку на нові продукти та збільшенні комерційних зусиль.



### 3) Стратегії «залежності» та «вдосконалення»

Хоча обидві ці інноваційні стратегії пов'язані з технологіями, рівень інноваційної діяльності, який обирають фірми, низький. На думку експертів, обираючи стратегію, компанія повністю визнає свою другорядність щодо лідера і впроваджує інновації лише на вимогу споживачів або компанії-лідера. В останньому випадку компанії змушені наслідувати інновації інших фірм, тому що, по-перше, з'являються нові продукти, що відповідають рівню технологій і стандартам, а по-друге, сам ринок повністю перебудовується на новий рівень продукції. Найчастіше цю стратегію обирають компанії, пов'язані з малонаукоємними галузями, які субсидуються державою, або невеликі фірми у сфері послуг. Стратегію вдосконалення можна віднести до традиційного типу інноваційної поведінки компанії до початку 1980-х років.

Ця стратегія передбачає прийняття необхідності вдосконалення продукту, головною метою якого є зниження його вартості.

Останнім часом розвиток технології виробництва та дефіцит сировини спонукають менеджерів шукати нові шляхи зниження витрат [16]. На виробництві витрати праці знижуються шляхом поєднання ефективного менеджменту з адаптацією виробництва до нових технологій. Автоматизація виробництва та тісні та взаємовигідні відносини з постачальниками можуть значно знизити витрати на виробництво. Ще один спосіб знизити витрати – організувати переробку та повторне використання відходів. Безвідходне виробництво - це не тільки данина екології, а й підвищує ефективність виробництва.

Наприклад, переробка металобрухту потребує набагато менше енергії, ніж виробництво нового листового металу та заліза.

Багато компаній використовують інші методи, спрямовані на підвищення ефективності, і активно оптимізують структуру витрат для зниження цін на продукцію.

Однак, якщо на початку, коли фактор цінової конкуренції є основним, стратегія «вдосконалення» виробничого процесу може бути обмеженою, що справді благотворно впливає на конкурентоспроможність товару на ринку, то зараз ця стратегія обмеження інновації повинні приносити лише короткочасний результат.

Як зазначалося вище, маркетингові стратегії належать до пасивного типу корпоративних інноваційних стратегій. Пасивні інноваційні стратегії пов'язані з концентрацією уваги компанії на постійних маркетингових інноваціях або модифікації продукту, вносячи невеликі вдосконалення продукту без зміни базової технології його виробництва. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки лише деякі підприємства приймають окремі маркетингові інноваційні стратегії. Часто компанії використовують складну систему, яка поєднує агресивні інноваційні стратегії та маркетингові інновації, включаючи як нові продукти, так і основні різновиди.

Досвід показав, що маркетингові інноваційні стратегії базуються на використанні трьох основних прийомів управління ринком: нова диференціація товару (відповідно його репозиціонування на ринку), вихід на нові цільові ринки та використання інноваційної політики у сфері маркетингу. (так званий PR)— - Місцезнаходження (збут), цінова, рекламна (комунікаційна) політика.

Завдяки постійним інноваціям у цих сферах маркетингової діяльності багато компаній намагаються значно підвищити свою загальну конкурентоспроможність.

Ми переконані, що постійне підвищення якості товарів і послуг було одним із основних положень довгострокових планів розвитку багатьох компаній. Наділяючи продукцію особливими якостями, такими як надійність, довговічність, екологічність, компанія створила собі гарну репутацію та імідж на ринку. Намагаючись відрізнити свою продукцію від середніх ринкових стандартів, компанії активно вдосконалюють всі аспекти якості. Ми віримо, що багато компаній зможуть не тільки зберегти, але й покращити свої позиції на ринку, обравши інноваційну стратегію якісної диференціації.

Останнім часом найбільш яскравим став один із способів нецінової конкуренції - пошук переваг від реалізації іміджу компанії в суспільній свідомості, турботи про співробітників, випуску екологічно чистої продукції та в цілому задоволення потреб суспільства. Найпрогресивніші менеджери давно усвідомлюють, що суспільство вимагає від бізнесу задоволення все більшої кількості неекономічних потреб.

Сегментація ринку також є однією з глобальних маркетингових стратегій, і майже вся діяльність компанії так чи інакше пов'язана із застосуванням концепцій управлінського маркетингу. У міру загострення конкуренції діяльність компанії все більше орієнтується на задоволення потреб різних сегментів ринку. Ми вважаємо, що це досягається шляхом присвоєння продукту найбільш конкурентоспроможних функцій і характеристик у цьому сегменті.

Таким чином, нова стратегія сегментації стала основним засобом конкуренції американського гіганта індустрії газованих напоїв Соса-Сола з Репсі. Агресивна політика завоювання сегмента за сегментом поєднується з технологічними інноваціями. Соса-Сола вивела на ринок повну лінійку продуктів, причому кожен новий продукт був націлений на певний сегмент

ринку, починаючи з «картоплі фрі» для підлітків, «нової кока-коли» для жінок і «класичної кока-коли».

Ми переконані, що компанії все більше змінюють напрямок, обираючи той чи інший сегмент. Procter & Gamble, наприклад, в останні роки агресивно використовувала стратегію «глибокої сегментації», використовуючи свої торгові марки та агресивну рекламу, щоб постійно адаптувати свою продукцію для задоволення індивідуальних потреб невеликих груп покупців.

Тому ми вважаємо, що будь-яка компанія, яка націлена на ефективну довгострокову присутність на ринку, на певному етапі своєї діяльності обере ту чи іншу інноваційну стратегію. Дотримуючись принципу комплексного підходу до інновацій, можна припустити, що найкращим рішенням є поєднання активної та пасивної стратегій у рамках реалізації інноваційної політики. Цей підхід надає новаторам унікальну конкурентну перевагу, оскільки передбачає не лише технологічну перевагу, але й сильну інноваційну маркетингову позицію.

Усі розглянуті вище інноваційні стратегії використовуються компаніями за двох принципово різних умов: на першому етапі життєвого циклу, коли нова компанія виходить на ринок і починає випускати новий продукт, і на наступних етапах, коли компанія має досягнувши стадії зростання або зрілості, він обирає ту чи іншу стратегію своєї інноваційної поведінки. В останньому випадку мова йде про диверсифікацію діяльності.

Диверсифікація виробництва, тобто оволодіння випуском нової продукції, відображає тенденцію збільшення виробництва та розширення назв продукції компаній, які, по суті, виробляють продукцію з різних галузей і тому не можуть бути віднесені до жодної галузі промисловості. Звичайно, процес диверсифікації включає не тільки зміни в області

безпосереднього виробництва, але і заходи з придбання будь-яких компаній, що працюють в інших галузях. Існують різні механізми входження в новий бізнес: від зростання самої компанії до придбання інших компаній, створення спільних підприємств, розміщення венчурного капіталу тощо. Нарешті, ми вважаємо це не тільки виробничо-збутовою політикою, а й фінансовою політикою, спрямованою на розширення асортименту реалізованих товарів і спектру діяльності підприємства в цілому. Ми вважаємо, що чинниками, які змушують багато компаній диверсифікувати свою економічну діяльність, є економічний розвиток основних країн і загальна нестабільність світової економіки.

Стратегія «диверсифікації» характерна для компанії, яка, як правило, впроваджує свою продукцію в галузі та ринки з довгостроковими перспективами зростання та прибутковості, досягаючи балансу між капіталомісткими виробничими операціями з високим ризиком та операціями з низьким ризиком у сфері послуг.

Часто використання стратегії «диверсифікації» передбачає широке використання принципу децентралізації, надання повноважень керівникам виробничо-господарських підрозділів приймати оперативні рішення щодо інноваційних проектів. Ми переконані, що стратегія «диверсифікації» також покликана знизити загальну вартість всього циклу виробництва та збуту, за рахунок використання системи єдиного постачальника, єдиного технологічного циклу виробництва основних товарів, спільного продажу та комунікації. канали.

Розглянемо види стратегій диверсифікації більш детально.

Аналізуючи інноваційний процес диверсифікації, який використовують компанії для адаптації до змін зовнішнього середовища,

можна зробити висновок, що в рамках самої стратегії «диверсифікації» є три основи:

1) коли фірма розширює масштаби своєї діяльності за рахунок випуску нових товарів або послуг в рамках однієї галузі – горизонтальна (або родова) диверсифікація;

2) коли фірма охоплює різні етапи виробничого циклу – вертикальна диверсифікація;

3) коли фірмова номенклатура розширюється за рахунок товарів різних галузей – інтеграційна диверсифікація.

Одним із завдань, яке багато в чому визначає успіх стратегії «диверсифікації», є встановлення централізованого фінансового контролю за діяльністю всіх промислово-економічних груп, організованих за товарним або галузевим принципом.

Вивчення практик інноваційної діяльності сучасних компаній дозволяє виділити такі шляхи диверсифікації їх діяльності:

- розширення власної виробничої бази за рахунок внутрішнього розвитку;
- розширення власної виробничої бази за рахунок придбання ліцензій на нові технології і продукти;
- створення спільних підприємств;
- придбання нових фірм (в тому числі і венчурних);
- венчурні капіталовкладення (участь у венчурних фондах, часткове фінансування венчурних фірм, участь у науково-дослідних альянсах).

Ми вважаємо, що кожен з перерахованих методів має свої переваги та недоліки. Тому розширення власної виробничої бази вимагає великих

початкових капіталовкладень і тривалого терміну окупності. Участь у спільному підприємстві означає, що немає єдиного власника інновації, таким чином зменшуючи монопольний залишковий прибуток кожного засновника. Придбання нової компанії ризиковане, оскільки воно відбувається в ринкових умовах, абсолютно незнайомих для материнської компанії. Венчурний капітал зазвичай одноразовий і не стимулює зростання компанії.

Ми переконані, що жоден механізм диверсифікації не є ідеальним і пов'язаний з багатьма проблемами. Щоб оптимізувати процес відбору, необхідно розробити стратегії застосування цих різноманітних підходів на основі детермінант. Роль цих факторів зазвичай полягає в тому, наскільки добре компанія знає (або знайома) зі своїм цільовим ринком і планує перед використанням технології для виробництва нового продукту. Так, наприклад, якщо компанія вирішила вийти на абсолютно незнайомий ринок, найменш ризикованим способом буде створення спільного підприємства з компанією, що працює на цьому ринку, або використання венчурного капіталу. Рішення про використання власних ресурсів або отримання ліцензії, швидше за все, пов'язане з наявністю у компанії ноу-хау в новій галузі, як з технічної точки зору, так і через знайомство з цільовим ринком. Очевидно, у розширенні бізнесу шляхом значних капіталовкладень, компанії повинні обмежуватися знайомими технологіями на знайомих ринках. І навпаки, виходячи в незнайомі сфери бізнесу, компанії повинні прийняти стратегії з низькими витратами. Більшість найбільших міжнародних високотехнологічних компаній дотримуються цих принципів.

Залежно від наявності власного наукового потенціалу компанія може обрати стратегію самостійного створення інновацій або стратегію придбання права власності на інновацію на ринку [13].

Перший набір стратегій пов'язаний з дослідженнями та розробкою компанії. Ці стратегії визначають характер запозичення ідей, інвестування в дослідження та розробки, а також те, як вони пов'язані з існуючими продуктами та процесами.

Друга група стратегій відноситься до систем, які оновлюють виробництво, виводять продукти на ринок і використовують переваги технологій.

До першої групи належать наступні стратегії:

- Ліцензійна стратегія

Відповідно, відповідно до цієї стратегії, діяльність підприємств у сфері досліджень і розробок базується на отриманні ліцензій на дослідження результатів досліджень і розробок науково-технічних організацій або інших підприємств. Придбайте незавершені або завершені розробки для подальшого вдосконалення та використання у проведенні власного науково-дослідного процесу. У той же час компанії можуть отримати свої результати за менший час і часто з меншими витратами.

- Стратегія паралельної розробки

Він передбачає отримання технічних ліцензій для завершення обов'язкової експериментальної розробки та впровадження продукту або процесу з урахуванням такої розробки самостійної розробки та подальшого виробництва технології за результатами самостійної розробки. Ця стратегія може бути використана для досягнення цілей розробки нових продуктів і процесів, розробок, які можна придбати за межами підприємства, і для підриву конкурентів у цих інноваційних розробках. Ця стратегія в кінцевому рахунку дозволяє інноваційний розвиток на власній основі, допомагаючи забезпечити зростання частки ринку компанії.



- Стратегія дослідницького лідерства

Націлена на досягнення довготривалого перебування підприємства на передових позиціях в області НДДКР в певних напрямках.

- Стратегія випереджаючої наукоємності

Компанії, які використовують цю стратегію, прагнуть створювати продукти з наукоємністю, вищою за середню галузь. Цю стратегію можна застосувати в періоди інтенсивної конкуренції на ринку, коли важливий час надходження нових продуктів на ринок і коли важливо випередити інші підприємства в зниженні цін і витрат.

- Стратегія слідування життєвому циклу інновації

В даному випадку НДДКР прив'язані до циклів життя продуктів і застосовуваних підприємством процесів. Застосування такої стратегії дозволить постійно мати початкові результати НДДКР, призначені для заміщення вибуваючих продуктів і процесів.

До другої групи (стратегій впровадження та адаптації нововведень) відносимо наступні стратегії:

- Стратегія підтримки продуктового ряду

Відноситься до найбільш простих. Її зміст полягає в прагненні підприємства покращувати споживчі властивості традиційних товарів, що не піддаються сильному моральному старінню.

- Стратегія ретронововведень

Вважається застарілим, але все ще затребуваний і використовується. Наприклад, виробництво запчастин до складної техніки з тривалим терміном служби. Пристрій може бути знятий з виробництва, але він буде використовуватися і надалі, тому для ремонту потрібні запчастини.

Інновації тут будуть спрямовані на вдосконалення процесу його виробництва.

- Стратегія збереження технологічних позицій

Як правило, використовуються компаніями, які займають сильні позиції на ринку, але через деякі причини на певних етапах розвитку фірми зазнають сильного та неочікуваного натиску з боку конкурентів і не можуть інвестувати потрібні кошти в оновлення продукції та виробництва. Дана стратегія, як правило, не є успішною протягом тривалого періоду часу.

- Стратегії продуктової та процесної імітації

Не новина, що будь-яка компанія може запозичувати технології зі сторони. До того ж, це поширюється як на продукцію, так і на процес її виробництва. Якщо процес запозичення здійснюється по вже використовуваним технологіям, то існує ризик придбати застарілі продукти або технології. Дана стратегія може бути корисною в тому випадку, якщо компанія сильно відстає від конкурентів по своєму науково-технічному потенціалу або освоює нову для себе сферу бізнесу.

- Стратегія технологічної пов'язаності

Підприємства впроваджують технологічні інновації. Якщо технологічна продукція становить понад 70%, вважається, що компанія виробляє технологічну продукцію.

- Стратегія технологічного трансферу

Її реалізують великі підприємства з вертикально інтегрованими структурами. Вони передають розроблені ними технології малим підприємствам, які входять до визначеної структури. Останні зазвичай працюють на великі корпорації і тому змушені використовувати надані їм

технології. Стратегією цих малих (кастодіальних) підприємств є вертикальне кредитування.

- Стратегія слідування за ринком

Націлені на те, щоб підприємства виробляли найприбутковіші продукти та використовували переваги поточного ринкового попиту. Така стратегія може бути використана на початкових етапах розвитку компанії, коли місія і профіль компанії ще точно не визначені.

- Стратегія вертикального запозичення

Будучи частиною великих вертикально інтегрованих структур, малі підприємства змушені переймати та запозичувати технології у провідних компаній цих структур.

- Стратегія радикального випередження

Виражає дії підприємства та його бажання першим вивести на ринок (або виробляти новим способом) абсолютно новий продукт. Агресивні превентивні стратегії дуже дорогі та ризиковані. Однак у багатьох випадках його доцільно застосовувати до молодих невеликих компаній, які лідирують у розвитку продуктів і процесів.

- Стратегія вичікування лідера

Приймається великими провідними компаніями під час виходу на ринок нових продуктів, попит на які ще не визначено. Спочатку на ринок виходять невеликі компанії, потім ініціативу беруть на себе лідери (у разі успіху).

Тому ми вважаємо, що компанія чи підприємство може сформувати досить широку систему інноваційних стратегій з урахуванням специфіки наявних ресурсів та інноваційної діяльності.

## 2.2. Управління ризиками інноваційного підприємства

Коли ми говоримо про управління ризиками в ході інноваційної діяльності, то розуміємо, що це система практичних заходів, в результаті яких, має знизитися рівень невизначеності результатів інновації, підвищуватися корисність реалізації нововведення та знизитися ціна досягнення інноваційних цілей [19].

Головними завданнями управління ризиками є:

- правильно прогнозувати прояв чинників, які негативно впливають на розвиток інноваційного процесу;
- оцінити вплив чинників, які негативно впливають на хід інноваційної діяльності та результати впровадження нововведень;
- розробити методи, які допоможуть знизити рівень ризику в інноваційних проектах;
- створювати системи керування ризиками в ході інноваційної діяльності.

Вся відповідальність за реалізацію завдань та цілей управління ризиками лежить на менеджерах з інноваційних проектів.

Для того, щоб знизити рівень невизначеності результатів інноваційної діяльності підприємства, ми вважаємо, необхідно створити бази даних інноваційних проектів та накопичити інформацію щодо якості та ступеня їх реалізації. Проте, надлишок наявної інформації щодо нововведень, ми переконані, не зменшує рівня невизначеності. Для того, щоб успішно керувати ризиками в ході інноваційної діяльності необхідно забезпечити менеджерів достатньою кількістю інформації для прийняття рішення.

Якщо керівництво компанії вирішить вийти на новий для своєї організації сегмент, то, на нашу думку, відсутність досконалої інформаційної бази про стан початкового сегмента знизить невизначеність діяльності в новій галузі, а вся накопичена інформація буде достовірною. Бути недостатньо, не підходить для управління ризиками.

Збільшення корисності інновацій безпосередньо пов'язане з мінливістю інновацій. Розробка плану реалізації інноваційного проекту є основним завданням теорії інноваційного менеджменту. Через обмежену кількість інноваційних варіантів впровадження детермінований підхід до вибору альтернатив дав досить задовільні результати. На цьому, зокрема, ґрунтується методика конкурсного відбору проектів.

Ціна, за яку досягаються інноваційні цілі, залежить від економічних показників прийняття ризику інвесторами чи інноваторами.

В табл.2.1 показано класифікацію ризиків та чинників, які їх викликають.

*Таблиця 2.1*

### **Класифікація ризиків та чинників, які їх викликають**

Ризик	Фактори, що їх викликають
Чисті	Податкове законодавство, природно-географічні умови, суспільна мораль, соціальні підвалини та ін. Тобто такі фактори неможливо змінити, або обмежити
Політичні	Пов'язані з національною політичною ситуацією та національною діяльністю. Така ситуація виникає, коли умови виробничо-торговельного процесу порушуються з причин, безпосередньо не залежних від суб'єкта господарювання.
Кредитні	Це ризик того, що позичальник не погасить основну суму боргу та заборгує відсотки кредиту. Кредитний ризик також включає ризик того, що емітент боргових цінних паперів не зможе сплатити відсотки або основну суму боргу.

Комерційні	Ті, що пов'язані з виробничо-господарською чи фінансовою діяльністю з основною метою отримання прибутку. Підприємницький ризик є результатом сукупної дії всіх факторів, що визначають різні види ризику: грошового, політичного, підприємницького, фінансового тощо. Оцінка підприємницького ризику здійснюється відповідно до принципів поглинання ризику та його складу: якщо ризики незалежні один від одного, розглядається найбільш песимістична оцінка, а якщо ризик породжує інші ризики, оцінка здійснюється відповідно до законів теорії ймовірностей і математичної статистики. На відміну від інновацій, підприємницький ризик пов'язаний зі стабільними виробничими процесами та господарською або фінансовою діяльністю.
Ділові	Виникає у підприємницькій діяльності та пов'язаний з імовірністю зниження виручки до рівня, який не покриває підприємницькі витрати. Ризик з'являється в результаті несприятливої зміни кон'юнктури (кон'юнктурні ризики) або помилковою ринковою політикою (маркетингові ризики), що пов'язано з необхідністю зниження цін під впливом конкуренції або з неможливістю реалізації товарів (продукції, послуг) у запланованому обсязі.
Валютні	Під валютним ризиком розуміють ризик втрати валюти, пов'язаний зі зміною курсу національної валюти під час зовнішньоекономічної, кредитної, валютної, фондової або валютної діяльності. Виникає, коли є відкрита валютна позиція. Для експортерів та імпортерів інновації валютний ризик виникає, якщо ціна інновації виражена в іноземній валюті. Експортер несе збитки, пов'язані з його власною валютою між укладенням контракту і платежем. Коли обмінний курс рухається у зворотному напрямку, страждає імпортер.
Портфельні	Пов'язані з інвестиційним портфелем. Стратегічний розподіл активів визначає, як портфельні кошти розподіляються на основі довгострокових прогнозів, таких як прибутковість, диверсифікація, коваріація тощо. Тактичний розподіл активів ґрунтується на короткострокових прогнозах того, як кошти мають бути розподілені в кожен даний момент.

Невизначеність є необхідною умовою для бізнесу. Інноваційна діяльність більш ризикована, ніж інші сфери підприємництва. У разі нестабільної економічної ситуації ризик збитків, коли підприємства інвестують в інновації, є особливо важливим. Оцінка інноваційного ризику проводиться за тими ж правилами, що й оцінка комерційного ризику. На відміну від комерційного ризику, інноваційний ризик пов'язаний з комерціалізацією нових товарів і послуг.

Можна виділити кілька видів інноваційних ризиків, найбільш характерних для сучасних умов:

1) Ризики помилкового вибору інноваційних проектів

Такі ризики можуть виникати внаслідок недостатнього вибору пріоритетів у корпоративних економічних і ринкових стратегіях. Це можливо, наприклад, коли короткострокові інтереси домінують у прийнятті рішення, а не довгострокові інтереси (бажання швидко розподілити прибуток між власниками зменшує ймовірність збільшення доступності продукту фірми на ринку з часом частки) протягом кількох років. ). Можлива неправильна оцінка перспектив позиції підприємства на ринку та його фінансової стійкості (бажання збільшити прибуток за рахунок збільшення продажів прибуткової продукції може призвести до додаткових витрат на розробку ресурсозберігаючих технологій) Різке погіршення фінансового стану та зміна кон'юнктури ринку . Крім того, автори інноваційних проектів часто переоцінюють її важливість для споживачів — у цьому випадку причиною ризику є неправильна оцінка споживчого ринку.

2) Ризик незабезпечення інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування

До них відносяться ризики неможливості отримати кошти на розвиток проекту (підприємство не може залучити інвесторів через

неправильно складений бізнес-план проекту) та ризик неправильного вибору джерел фінансування (неможливість реалізації проекту власними коштами, відсутність наявних джерел фінансування позик тощо).

### 3) Ризик невиконання господарських договорів

Це ризик відмови партнера від укладення контракту після переговорів (у разі різкої зміни економічної ситуації), ризик укладання контракту на менш вигідних умовах (за вказівкою постачальника або без достатньої досвід фірми) ), ризик укладення контракту з некомпетентним (неспроможним) партнером, ризик невиконання партнером своїх договірних зобов'язань (переважно в залежності від різких коливань економічної ситуації).

### 4) Маркетингові ризики поточного постачання і збуту

Дана група є достатньо великою. Переважно, вона характеризується замалим рівнем компетентності маркетингових служб підприємства або навіть відсутністю як таких.

### 5) Ризик, пов'язаний із забезпеченням прав інтелектуальної власності

Питання виникнення даного виду ризику є особливо актуальним для компаній, які виробляють інноваційну продукцію. Основною причиною його виникнення є недосконалість патентного законодавства (патент (ліцензія) отримано із запізненням, малий термін дії патенту тощо).

Вважаємо, що ефективність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від правильності оцінки та перевірки ризиків, адекватного визначення методів управління ризиками.

Підходи до управління ризиками в інноваційній діяльності загалом класифікуються відповідно до характеру ризику.



Якщо параметри ризику не залежать від дій команди управління проектом (чистий ризик), управління ризиком фокусується на пом'якшенні наслідків ризикових ситуацій.

В інших випадках ризик-менеджмент інноваційної діяльності спрямований на повне усунення або зменшення можливості виникнення ризикових ситуацій (попередження ризиків, навчання, формування системи управління ризиками тощо).

На нашу думку, моніторинг інноваційного процесу та прийняття рішень щодо зменшення ризиків необхідні для коригування інноваційної діяльності та досягнення цілей організації в нестабільному середовищі.

До основних методів управління ризиком належать: диверсифікація ризику, диверсифікація, обмеження, страхування, хеджування, уникнення ризику та ін.

Розподіл ризиків зазвичай здійснюється між учасниками проекту, щоб зробити кожного учасника максимально відповідальним за ризик, і в цьому випадку вони будуть змушені розраховувати та контролювати ризик і вживати необхідних заходів для його подолання. наслідки ризику [11].

Диверсифікація дозволяє знизити ризик, пов'язаний з диверсифікацією діяльності, продажами та поставками, кредиторською заборгованістю тощо.

Найпростішим прикладом диверсифікації є портфель з двох або більше цінних паперів. У результаті падіння курсу одних цінних паперів майже повністю компенсується зростанням інших, тобто вартість портфеля залишається стабільною незалежно від ринкових умов, а інвестиція піддається лише системному ризику.

Портфель, сформований таким чином, як правило, менш ризикований, ніж кожен із фінансових активів, що його складають.

Обмеження ризику (лімітування) забезпечується встановленням лімітів комісій, продажу та кредиту. Банки використовують цей метод для зниження рівня ризику при наданні кредитів суб'єктам господарювання, продажу товарів у кредит, наданні кредитів, визначенні розміру капітальних вкладень тощо.

Як система економічних відносин страхування включає виплату страхового відшкодування за різноманітні збитки та збитки, викликані несприятливими подіями (подіями страхувальника), формування спеціальних фондів (страхових фондів) та їх використання (розподіл і перерозподіл).

Залежно від системи страхових відносин можна виділити різні види страхування: співстрахування, подвійне страхування, перестрахування, самострахування.

При співстрахуванні два або більше страховиків беруть участь у страхуванні одного ризику з певною часткою і відповідно укладають спільний або окремий договір на страхову суму в їх частці.

Подвійне страхування означає існування кількох страховиків з однаковими інтересами для вирішення однакових ризиків, коли загальна страхова сума перевищує страхову суму за кожним договором страхування.

У разі перестрахування ризик страхового відшкодування або страхової суми, який несе страховик за договором страхування, може нести повністю або частково інший страховик (страховик). У разі настання страхового випадку страхова організація-перестраховик бере на себе відповідальність у межах взятого на себе зобов'язання з перестрахування.

Самострахування - створення грошового та натурального страхового фонду безпосередньо в суб'єкті господарювання. Основним завданням самострахування є швидке подолання тимчасових труднощів у фінансово-господарській діяльності.

Хеджування є найефективнішим способом зниження ризику несприятливої зміни цінових умов шляхом укладання ф'ючерсних контрактів (ф'ючерсів і опціонів). Цей метод дозволяє зафіксувати ціну купівлі або продажу на певному рівні, тим самим компенсуючи збитки на спотовому ринку (ринку доступних товарів) прибутком на ринку ф'ючерсних контрактів. Купуючи та продаючи форвардні контракти, підприємці можуть захистити себе від коливань ринкових цін, підвищуючи тим самим впевненість у результатах своєї виробничо-господарської діяльності.

У практиці менеджменту іноді виникає необхідність відмовитися від ризикованих інноваційних проектів або припинити спільну діяльність з партнерами. Для цього існують методи управління ризиками:

- відмовтеся від ненадійних партнерів;
- відмовлятися від ризикованих проектів;
- знайдіть поручителя.

Тому ми стверджуємо, що інноваційна діяльність характеризується високим ступенем невизначеності щодо динаміки основних факторів, від яких залежать її результати. На відміну від стабільних процесів, інновація може закінчитися повним провалом. Проте все більше і більше підприємців починають впроваджувати інновації, більш готові прораховувати свої ризики та можливості, прогнозувати вузькі місця та намагатися зменшити можливі негативні упередження. Вважаємо, що ці завдання будуть вирішені при створенні системи управління ризиками.

### **2.3. Стратегія інноваційного менеджменту на прикладі АТ «КредоБанк»**

АТ «Кредобанк» - є одним з ведучих Банків України. Правління Банку разом з двома тисячами працівниками по всій Україні щодня працюють над проектами для популяризації Банку та збільшення кількості клієнтів. Це пояснюється тим, що він тримає високий рівень вже десятки років на теренах України [14]. Пропонуємо розглянути кілька цікавих рішень, які нещодавно позитивно повпливали на діяльність організації.

Перше, на чому слід зосередити увагу – це банківська карта, тому що кожна карта різних банків і є інновацією, всі вони унікальні: чи то стиль, кольорова гама, безконтактна оплата тощо. Якщо ж виділяти карту Кредобанку, то це є пакет «Правильна картка»[1]. Вона унікальна тим, що є вертикальною, а не горизонтальною, як ми всі звикли. Разом з цікавою та дуже привабливою кольоровою гамою і зручними умовами користування Кредобанк залучив близько ста тисяч нових клієнтів з початку проекту.

Мала місце дуже якісна маркетингова політика. Дивлячись Youtube, Instagram та інші соціальні мережі потенційні клієнти могли побачити рекламу, або коротеньке відео про нові банківські “продукти”.

Маркетингова політика входить до компетенції Департаменту Маркетингу, який, у свою чергу, є одним з головних структурних підрозділів Головного Банку (мова йдеться про головний офіс Банку, який є його мозком та двигуном) АТ «Кредобанк». Організаційне положення Департаменту вказує на організаційну структуру Департаменту, цілі його внутрішніх структурних відділів, функціональні внутрішньо-нормативні документи та посадові обов'язки, якими керуються працівники,

організацію налагодженої системи внутрішнього контролю, повноваження щодо прийняття рішень, принципи підписання документів та спілкування, повноваження в межах нагляду підрозділу внутрішньої структури відділу.

Завдання Департаменту маркетингу полягають у [1]:

1. Розробці, забезпеченні та координації маркетингової політики Банку, до якої відносимо продуктову, клієнтську та цінову політику, а найголовніше, політику продажу діючих продуктів Банку.

2. Розробка та керування системою маркетингової інформації.

3. Створення комплексних рішень по сегментації клієнтів роздрібного ринку та забезпечення їх впровадження і функціонування (спільно з Департаментом корпоративного бізнесу, Департаментом роздрібного бізнесу та Департаментом карткового бізнесу).

4. Проведення різного роду досліджень потреб клієнтів Банку щодо рівня задоволеності в користуванні банківськими послугами та їх якості. Прикладом може слугувати дослідження NPS, яке є дуже поширеним у світі.

5. Проведення різних досліджень ринку та життєвого циклу продуктів, які запропоновані клієнтам Банку з подальшим аналізом результатів цих досліджень.

6. Проведення досліджень рівня задоволеності групи клієнтів послугами та продуктами Банку, після чого, формуються безліч пропозицій з метою щодо поліпшення якості обслуговування клієнтів.

7. Створення механізму керування відносинами по відношенню до корпоративних та роздрібних клієнтів Банку, його втілення, функціонування та управління.

8. Встановлення та впровадження загальних стандартів якості обслуговування всіх клієнтів Банку (спільно з іншими департаментами, такими як Департаментом корпоративного бізнесу, Департаментом роздрібного бізнесу та Департаментом карткового бізнесу).

9. Відіграють важливу роль в розробці щоквартальних та щорічних Фінансових планів.

10. Розробка маркетингових та рекламних заходів у системі Банку, розробка річних та квартальних бюджетів на маркетингову діяльність та заходи рекламного забезпечення продажу банківських продуктів (на підставі пропозицій структурних підрозділів, відповідальних за продаж).

11. Управління бюджетом, який призначений на маркетингову діяльність (за винятком витрат на зв'язки з громадськістю, іміджеву підтримку, спонсорства і благодійності, представницьких витрат).

У серпні 2019 року Правління та Наглядова Рада Банку затвердили нову стратегію динамічного розвитку АТ «КРЕДОБАНК» на 2019-2023 роки, якою передбачено, що у забезпеченні повної підтримки стратегічного інвестора РКО ВР SA забезпечити достатню безпеку для клієнтів. Суть стратегії – динамічне зростання банку на тлі динамічного розвитку банківського ринку та української економіки.

Місія Банку полягає в тому, щоб виправдати очікування клієнтів, співробітників і акціонерів Банку шляхом етичної ділової поведінки, задоволеності продуктами та послугами найвищої якості, збільшення частки ринку та зростання ринкової вартості Банку.

Основні стратегічні цілі:

- Збільшити ринкову частку банку на українському ринку послуг з 1% до 2% чистих активів, що дозволить увійти в десятку найбільших українських банків;

- Підвищення ефективності банківської діяльності.

Реалізуючи стратегію динамічного розвитку, стратегічний бізнес-фокус Банку зосереджений на таких секторах фінансового ринку:

1) Сектор роздрібної торгівлі:

- обслуговування «Масовий клієнт»;

- фінансування іпотеки та нерухомості;

- надавати персональні (private banking) послуги через виділені канали продажу;

2) Сектор підприємств:

- МСП;

- Підприємства, що здійснюють імпортно-експортну діяльність;

- Спільне українсько-польське підприємство.

Під час маркетингової діяльності АТ «КРЕДОБАНК» використовує різноманітні види маркетингових комунікацій: стимулювання продажу банківських продуктів; реклама; персональні продажі; PR, прямий маркетинг.

Кожному Банку, наш об'єкт не є виключенням, необхідна реклама іміджу, яка має дві на меті створити позитивні відносини до нього та власне поінформованості про банк.

Коли здійснюється формування системи маркетингових комунікацій, банк бажає створити та підтримати позитивний імідж за рахунок здійснення благодійної діяльності. Її вартість становить близько 46,9% від усіх витрат на зв'язок. Інформація різного характеру регулярно поширюється за рахунок засобів друкованої реклами (22,3%) та реклами в ЗМІ (16,5%). Меншими були витрати на зовнішню та сувенірну рекламу – 7,1% та 5,8% відповідно. Найменше фінансування (1,4%) йде на виготовлення засобів візуальної айдентики. В основному це виготовлення візиток для ключових співробітників банку.

Якщо акцентувати увагу на тому, що стосується збільшення ефективності комунікаційної стратегії в керуванні банком, то він успішно використовує такі засоби інформації, як мережа Інтернет, реклама, газети та журнали.

В ході комунікації виділяють основних три рівні ефективності: поведінка, сприйняття та відношення, які переплітаються з так само трьома рівнями реакції на ринку – поведінковою, емоційною та пізнавальною.

Метою рекламної кампанії Банк називає наступне - це переконати майбутній клієнтів, що він є синонімом до надійності та прибутку, а також підвищити рівень впізнавання й поінформованості Кредобанку, та звичайно мати більшу частку банківської сфери.

Отже, щоб досягти потрібної мети, Кредобанк замовляє корпоративну рекламу лише раз в місяць, яка триває 5 хвилин, на великих телевізійних каналах. Схожі репутаційні передачі є високоефективними тому, що потенційний клієнт, при перегляді телеканалу навіть не розуміє те, що дана інформація замовлена банком та діє, як реклама. Способи надрукованої реклами теж необхідно практикувати для досягнення позитивних зв'язків із суспільством. Додатково, для того, щоб охопити більше потенційних клієнтів рекомендується викласти інформацію про Кредобанк в друкованих виданнях.

Приклади СМК АТ "КРЕДОБАНК" наведені в табл 2.2

Таблиця 2.2

### Приклади СМК, які використовує АТ «КРЕДОБАНК»

Елементи	Засоби	Приклад
Основні елементи СМК		
Реклама	Телебачення	Рекламні ролики, що гарантують якість та надійність послуг
	Зовнішня	Сіті-лайти, біл-борди, реклама в місцях продажу, транспорті
	Преса	Фінансові журнали
	Журнали	Випуск власних каталогів
Прямий маркетинг	Інтернет-магазин	Сайт - <a href="http://www.kredobank.com.ua">http://www.kredobank.com.ua</a>
Стимулювання збуту	Знижки	КРЕДОБАНК розпочав акційну програму кредитування українських підприємств із суттєвим зниженням відсоткових ставок



Синтетичні елементи СМК		
Фірмовий стиль	Торговий знак	«КРЕДОБАНК РКО РВ GROUP»
	Лозунг	«Ефективний і безпечний банк, з яким не можна втратити, а лише здобути»
	Колір	Логотип представлений в синьому та світлооричневому кольорах
Виставки та ярмарки		Участь у різного виду конкурсах, де займав призові місця
Маркетинг подій		Займається спонсорством у освітньо-наукових програмах, благодійництвом.

Розглянемо детальніше SWOT-аналіз АТ «КРЕДОБАНК» в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

### SWOT – аналіз АТ «КРЕДОБАНК»

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
Сильна торгова марка	Відсутність чітко сформульованого напрямку стратегічного розвитку
Більш висока якість товару у порівнянні з конкурентами	Нестійке фінансове становище
Досвід удосконалення виробничих процесів	Брак коштів для реалізації інноваційних ідей
Стабільність виробництва	Недостатня можливість збуту закордоном
Вигідне географічне розташування	Неефективна комунікаційна політика
Кваліфікований і відданий ідеям керівний персонал	
Ширина асортименту	
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Нові можливості завоювання частки ринку конкурентів	Жорсткість конкуренції між діючими фірмами, що веде до зниження прибутку

Можливість поширення торгової марки компанії на нові географічні ринки, зміцнення репутації	Ріст продажів товарів-замінників
Використання власних технологій для виробництва нових видів продукції чи нового бізнесу	Уповільнення росту ринку
Зниження торгових бар'єрів на нових закордонних ринках	Загроза виходу на ринок нових конкурентів
Можливість швидкого росту через різкий ріст попиту в одному чи декількох сегментах ринку	Введення нових регулятивних вимог, які підвищують витрати компанії

Не менш важливим нововведенням, ми вважаємо, можливість для клієнтів створювати віртуальні картки через мобільний додаток Kredobank. Це є дуже клієнтоорієнтованим рішенням, яке значно зменшує плинність клієнтів на відділенні, що у свою чергу, дуже позитивно позначається на працездатності менеджерів.

Якщо абстрагуватися від карток, то можна відзначити також якісний онлайн-банкінг Кредобанку, в якому є всі необхідні функції та кожен його користувач може вирішити своє питання самостійно через додаток або ж через технічну підтримку[6].

АТ «Кредобанк» й надалі продовжує активно розвивати всі сфери бізнесу, регулярно привертає увагу нових та діючих клієнтів й досягає темпів розвитку головних показників на рівні вище середньоринкового. АТ «Кредобанк» приділяє пріоритетну увагу якості банківського сервісу, продовжує вдосконалювати цифрові технології щодо обслуговування діючих клієнтів та, звичайно, розвиток ІТ-систем, забезпечуючи реалізацію очікувань клієнтів та ефективний баланс між надійністю та зручністю.

Посилення «цифровізації» банку як одного зі стратегічних пріоритетів має на меті підвищення рівня самообслуговування та зниження операційних витрат, підвищення ефективності котирування клієнтів, забезпечення безпеки клієнтів і активів банку.

Серед основних напрямків подальшого розвитку та ініціатив, спрямованих на забезпечення високої ефективності АТ «КРЕДОБАНК», підвищення якості обслуговування та цифровізації банку, збільшення продажів, слід відзначити такі моменти [10]:

1) Розробити пропозиції кредитних карток для індивідуальних клієнтів - кредитний продукт, який ще не доступний у банківських пропозиціях, але зараз не ідеальний;

2) Успішний розвиток напрямку «Кредит готівкою» дозволив досягти рекордних продажів кредитів готівкою через різні канали продажу – обсяг продажів кредитів на кінець 2021 року перевищив 1,3 млрд грн, зрісши на 59% порівняно з 2020 роком;

3) Кредобанк, один із перших банків в Україні, підписав угоду про реалізацію державної програми здешевлення іпотеки на «7% доступної іпотеки». Контракт підписано в Міністерстві фінансів України 26 лютого;

4) Досягнуто ексклюзивної угоди про співпрацю з британською компанією JCB щодо реалізації фінансового плану JCB в Україні, що дозволяє українським підприємствам купувати сільськогосподарську та будівельну техніку JCB «КРЕДОБАНК» за допомогою кредитів та лізингу JCB 10, з швидким оформленням заявки. процедури перегляду та вигідні процентні ставки - У 2021 році банк профінансував придбання обладнання JCB на понад 300 млн грн;

5) Розширення участі банків у регіональних схемах погашення відсотків за кредитами МСБ за рахунок місцевих бюджетів – це Львівська, Тернопільська, Житомирська, Одеська, Закарпатська області та м. Київ учасники таких програм, Хмельницький, Вінницька, Львів та Віла Церква;

6) Співпраця з IBM і PayPal для вдосконалення нової системи онлайн-банкінгу для індивідуальних клієнтів, яка має гнучку та сучасну архітектуру для швидкого впровадження нових послуг відповідно до потреб клієнтів;

7) Розширити можливості дистанційного електронного обслуговування клієнтів, надавши можливість подавати до банку фінансову звітність, засвідчену електронним цифровим підписом (без друку паперових документів та відвідування відділень банку);

8) Розробляти та надавати клієнтам нові послуги з відкриття та обслуговування рахунків умовного зберігання або умовного зберігання;

9) Успішно пройшов банком сертифікаційний аудит системи управління інформаційною безпекою на відповідність стандарту ISO 27001:2013. Це підтверджує, що впроваджена інтегрована система управління інформаційною безпекою відповідає найкращим практикам, таким як забезпечення інформаційної безпеки;

10) Оптимізація мережі відділень з урахуванням результатів діяльності та потенціалу кожного відділення;

11) Завершити будівництво нового ЦОД;

12) Здійснити комплекс заходів, спрямованих на формування іміджу АТ «КРЕДОБАНК» як солідного банку з польським капіталом та соціально відповідальної фінансової установи на національному рівні. [12].

У 2022 році АТ «КРЕДОБАНК» продовжує свою діяльність та реалізує затверджену Наглядовою радою стратегію створення вартості для банку. АТ «КРЕДОБАНК» у майбутньому планує збільшити кількість активів та активних операцій з його фінансування за рахунок ресурсів, залучених на українському ринку [5].

Зростання ділової активності має призвести до підвищення прибутків банку та забезпечити досягнення основної стратегічної цілі – прибутковості капіталу – на рівні, який відповідає очікуванням акціонерів. [5].

Поряд з цим керівництво АТ «КРЕДОБАНК» усвідомлює наявні ризики як для банківського сектору в цілому, так і для Банку зокрема, що пов'язані із зовнішніми факторами (як економічними, військово-політичними, так і з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)).

Основними зовнішніми ризиками для банківської діяльності та банківського сектору є активізація військових дій на сході та початок відкритої збройної агресії Російської Федерації з комплексними негативними наслідками, а також пов'язана з пандемією економічна криза [6].

Банк бачить затримку у відновленні співпраці з Міжнародним валютним фондом як другий за величиною зовнішній ризик, що загрожує макрофінансовій стабільності України в умовах масових виплат зовнішнього боргу в найближчі роки.

Основним внутрішнім ризиком реалізації стратегії Банку є можливий дефіцит ресурсів (трудових, технологічних) для реалізації програмних змін, проектів і заходів.

На даний момент неможливо передбачити всі тенденції, які можуть вплинути на український банківський сектор та його економіку в цілому, тому неможливо оцінити їх можливий вплив на майбутнє фінансове становище банку.

Разом з тим, керівництво АТ «КРЕДОБАНК» впевнене у вживанні всіх необхідних заходів для забезпечення ефективної роботи та розвитку банку відповідно до затвердженої стратегії. На наступні роки у пріоритеті буде залишатися модернізація роздрібною мережі, а саме відкриття нових і скорочення кількості старих неефективних відділень. «Доступна іпотека 7%».

Сьогодні Кредобанк залишатиметься одним із лідерів за присутністю в усіх областях України і буде продовжувати підтримувати клієнтів там, де він є єдиним каналом надання фінансових послуг.

Також потребує розвитку напрямок у діяльності АТ «Кредобанк» такий як продаж кредитних продуктів не лише через мережу відділень, але й через Відділ вихідних кампаній контакт-центру. Це дозволить

якнайшвидше проконсультувати клієнта та надати йому попереднє рішення щодо можливості отримання кредиту в банку.

Банк планує продовжувати розвивати свій елітний бізнес і розширювати свої пропозиції для обслуговування заможних клієнтів. Активно розвивати інноваційні технології у сфері онлайн-банкінгу.

Централізація функцій підтримки та вдосконалення бізнес-процесів також є ключовими складовими вдосконалення ІТ-інфраструктури та вдосконалення стратегій інформаційної безпеки.

У результаті реалізації основних напрямків подальшого розвитку Банку збільшиться кількість потенційних клієнтів. Кредобанк хоче зростати швидше, ніж ринок, і до кінця 2023 року збільшити кількість клієнтів до 1 мільйона. В даний час Кредобанк має сумарно 645 тис. клієнтів, з яких 588 тис. — роздрібні клієнти.

Для діючих клієнтів АТ «КРЕДОБАНК» стане більш зручним у користуванні своїми рахунками за допомогою мобільних додатків, як для фізичних, так і для юридичних осіб. Також відбудеться активне залучення клієнтів для вкладів, що буде позитивно впливати на фінансовий стан Банку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Особливості інноваційної політики на прикладі іноземних компаній

«Procter&Gamble» (P&G) – велика американська компанія, діяльність якої спрямована на виробництво споживчих товарів та яка має репутацію однієї з кращих світових торгових фірм [4]. Маючи понад 80 основних брендів, P&G отримує орієнтовно 20 млрд дол. доходу по всьому світу. P&G домінує у виробництві рідких миючих засобів, засобів для чищення та засобів особистої гігієни. Компанія розвивалася на зарубіжних ринках у післявоєнні роки, відповідно до своєї міжнародної стратегії та здійснюючи перенесення фабричних марок і маркетингової політики, розроблених у США, в країни Західної Європи (спочатку досить успішно). Протягом наступних 30 років в результаті цієї програми з'явилася класична міжнародна фірма, в якій нова продукція і нові маркетингові стратегії розроблялися в США, а потім їх переносили в інші країни та здійснювали при цьому тільки мінімальну адаптацію внутрішніх програм для розміщення в інших країнах.

Перші недоліки цієї політики з'явилися в 1970-х рр., коли P&G стикнулася з серйозними проблемами в Японії. В перші 13 років роботи, до 1985р., P&G втрачала по 40 млн дол. на рік. Розмістивши одноразові рушники на японському ринку і маючи, на відміну від початку 1980-х рр. 80% частки ринку, компанія володіла лише мізерними 8%. Лідируючі позиції на ринку посіли три основні японські фірми з виробництва

споживчих товарів. Проблема P&G полягала в тому, що її рушники, на смак японських споживачів, були недостатньо об'ємними. Японська фірма «КАО» розробила власну лінію виробництва товарів, які більше відповідали смакам японців. «КАО» підтримала свій новий товар стрімкою маркетинговою кампанією і була швидко винагороджена, отримавши 30% ринку. Тільки пізніше P&G зрозуміла, що їй потрібно було всього-на-всього змінити рушники, щоб задовольнити потреби японських споживачів. У результаті P&G змогла збільшити свою частку до 30%. І прикладом міжнародного визнання, свідчать рушники, які P&G розробила для японського ринку, стали користуватися величезним попитом в США.

Досвід P&G з одноразовими рушниками в Японії спонукав компанію обмірковувати процес розробки своїх нових товарів і філософію маркетингу. Компанія визнала, що її метод ведення бізнесу, орієнтований тільки на США, більше не працював. З кінця 80-х рр. P&G намагалася більш відповідально підходити до розробки нових товарів і маркетингових стратегій для своїх філій в Японії і Європі. У результаті компанія стала більш чуйно реагувати на місцеві відмінності в смаках і перевагах споживачів і визнала, що хороші товари можуть бути розроблені і за межами США.

Незважаючи на явні зміни в P&G, поява компанії на польському ринку шампунів проілюструвала, що у неї ще є перспективи для змін сталих давніх традицій. Влітку 1991р. P G з'явилася на польському ринку зі своїм шампунем «Vidal Sasson Wash & Go», (шампунь і кондиціонер в одному флаконі), який користувався величезним попитом в США і Європі. Запуск продукту підтримувався маркетинговою кампанією, виконаної в американському стилі в небачених для Польщі масштабах. Кампанія спрацювала, оскільки P&G заволоділа більше 30% ринку шампунів у Польщі. Можна зробити висновок, що компанія зробила інновацію у сфері



засобів для щоденної гігієни, яка на перший погляд здається дуже простою, проте ніхто з конкурентів з Європи, США і Польщі, не зміг протистояти цьому так, як продукт був дуже простий у побуті.

**Приклад компанії «Hewlett-Packard» (HP).** Наприкінці 60-х рр. компанія HP шукала в Азії недороге місце розташування для виробництва електронних складових, в яких використовувалися трудомісткі технології. Компанія розглянула кілька місцезнаходжень і зупинилася на Сінгапурі, відкривши там свій перший завод в 1970 р. Хоча місто не відрізнялося найнижчими трудовими витратами в регіоні, вони були нижчі по відношенню до Північної Америки. Також Сінгапур володів перевагами, які не можна було знайти в різних місцях Азії. Освітній рівень місцевих робітників був достатньо високим. Багато людей володіли англійською мовою на високому рівні. Уряд Сінгапуру здавався стабільним та вітав економічний розвиток. У місті була одна з найкращих інфраструктур регіону, що включає хороші засоби повідомлення, транспортну мережу і швидко розвивається, промислову та комерційну базу. HP також змогла отримати від уряду Сінгапуру сприятливі умови, що стосуються податків, мит і субсидій [5].

Спочатку завод не виробляв нічого крім основних компонентів. Поєднання низьких витрат на зарплату і лояльного податкового режиму зробили завод дохідним на ранній стадії розвитку. У 1973 р. HP перевела виробництво одного зі своїх основних портативних калькуляторів з США в Сінгапур. Метою було знизити виробничі витрати, що швидко вдалося зробити на заводі в Сінгапурі. Будучи впевненим у здатності цього заводу виробляти цілі товари, а не окремі частини, керівництво HP перевело виробництво протягом наступних кількох років в Сінгапур, включаючи виробництво клавіатур, дисплеїв і інтегральних схем. Проте, на початку всі ці товари все ще розроблялися та вироблялися в США.

Зміна в статусі відбулася на початку 1980 р., коли HP почала всесвітню кампанію з підвищення якості продукції та зниження витрат. HP перевела виробництво свого калькулятора «HP41C» в Сінгапур. Менеджери на заводі в Сінгапурі отримали завдання значно знизити виробничі витрати, на що вони заявили, що це можливо зробити тільки за тієї умови, якщо їм дозволять змінити дизайн товару, і його виробництво в цьому випадку потребують менших витрат.

Центральне керівництво HP погодилося, і 20 інженерів з Сінгапуру працювали протягом року в Америці, щоб дізнатися, як проектувати особливі інтегровані схеми. Повернувшись з цими знаннями в Сінгапур, вони почали реконструювати «HP41C».

Результатом став величезний успіх. Змінивши «HP41C», сінгапурські інженери змогли знизити виробничі витрати на 50%. Використовуючи набуту здатність по проектуванню товарів, завод в Сінгапурі почав реконструювати інші товари, які він виробляв. Керівництво HP було настільки вражене успіхами цього заводу, що в 1983 р. виробництво всієї лінії калькуляторів було перенесено в Сінгапур. Далі відбулося часткове перенесення в Сінгапур виробництва чорнильного принтера в 1984 р. і клавіатури в 1986 р. У всіх випадках завод займався реконструкцією товарів, і в багатьох випадках йому вдавалося знизити виробничі витрати на більш ніж 30%. Проте всі ці товари все ще розроблялися і спочатку вироблялися в США.

Наприкінці 80-х-початку 90-х рр. завод в Сінгапурі брав на себе додаткові зобов'язання, які стосувалися особливо бізнесу з виробництва чорнильних принтерів. У 1990 р. завод отримав завдання реконструювати HP-принтер для японського ринку. Хоча перший варіант був невдалим, менеджери в Сінгапурі наполягали, щоб їм надали другу спробу. І в 1991 р. вони отримали завдання змінити принтер «DeskJet 505» для японського

ринку. На цей раз проектована модель мала успіх, зі значним рівнем продажів в Японії. Мотивований цим успіхом завод продовжував брати додаткові зобов'язання з реконструкції товарів. Сьогодні він вважається провідним заводом всередині міжнародної мережі HP, відповідаючи не тільки за виробництво, але і за розробку і дизайн серії невеликих принтерів, орієнтованих на азіатський ринок.

Розглянемо більш сучасний приклад на основі компанії **Apple**. У той час як більшість бізнесів намагаються перевершити своїх конкурентів, використовуючи якомога більш агресивні рекламні методи, Apple наважилася поводитися по-іншому і зараз пожинає плоди такої тактики – компанія стала лідером ринку мобільних телефонів в глобальному масштабі. При цьому Apple немає маркетингового бюджету. Вони ніколи і ніде не рекламували свою продукцію – ніяких SEO, PPC, медіа або паперової реклами в будь-якому вигляді. Більшість людей вважає, що бачили, як Apple рекламує свої iPhone, але вони помиляються. Насправді вони бачили, що інші компанії просувають продукцію Apple.

Корпорація змогла залучити інші компанії (переважно операторів мобільного зв'язку) для проведення промоакцій замість себе. Більше того, вся реклама iPhone оплачується мережевими операторами, які хочуть продавати продукцію Apple. Але і це не все, тому що оператори отримують від Apple суворі вказівки з приводу того, як реклама повинна виглядати і яку інформацію містити, тому всі промоакції продуктів Apple виконуються в одному стилі.

Виникає логічне питання «Чому мобільні оператори погоджуються на це?». Відповідь дуже проста, тому що в них немає іншого виходу. Смартфони Apple – це найвищий показник продажів з року в рік. І якщо продавці хочуть отримувати більший шматок «яблучного» пирога, ніж конкуренти, то вони повинні рекламувати, що продають ці гаджети. При

цьому всьому, вони не можуть розкручувати торгову марку Apple без узгодження з брендом. Оператори, які порушують ці правила, виявляються не в пріоритеті, коли справа стосується поставок нових партій смартфонів.

Відома думка, що потрібно витратити гроші, щоб їх заробляти. Однак, Apple так не робить. І це не тому, що iPhone – кращий продукт на ринку. Смартфони Apple – хороший продукт, однак, більшість моделей за своїми технічними характеристиками нітрохи не краще аналогічних девайсів від HTC або Samsung.

Секрет успіху Apple – це її маркетингова стратегія, яка відома як «техніка ексклюзивності». Наприклад, деякі компанії роблять особливі пропозиції тільки для постійних клієнтів або підписників в соціальних мережах – так виглядає «техніка ексклюзивності» у своїй базовій формі. Вона працює завдяки тому, що дає можливість певній групі покупців відчутти себе обраними, що в свою чергу створює кращі ділові відносини і доведено збільшує лояльність до бренду.

Apple взяла за основу цю техніку, додала власні риси і розвинула її до найуспішнішої і, можливо, самої низьковитратної маркетингової стратегії всіх часів. Замість того, щоб робити спеціальні пропозиції, Apple перетворила всю лінійку своїх смартфонів в ексклюзивний товар. Парадокс полягає в тому, що за допомогою цієї стратегії айфони стали найпопулярнішими мобільними телефонами в світі, незважаючи на те, що як і раніше вважаються ексклюзивними. Вони навмисно обмежили надходження свого товару до покупців і продавців мобільних телефонів.

Перша модель iPhone була доступна для покупки тільки через одного мобільного провайдера протягом усього періоду випуску. Коли виходили наступні моделі, виникли «проблеми з поставками». Охочі купити смартфон повинні були відстежувати інформацію і буквально жити біля

магазину Apple в очікуванні поставки нової партії. Це привернуло увагу засобів ЗМІ і створило безкоштовну рекламу.

Ті, хто не отримав дефіцитний iPhone, повинні були чекати випуску наступної партії, часто кілька тижнів після дати офіційного початку продажів. Обмежені поставки створили напруженість між тими, хто хотів придбати смартфон і тими, хто вже ним володів. Люди, що прагнули купити новий девайс відкрито озвучували свої почуття в мережі – прагнення стало поширюватися як інфекція. Люди, які до цього взагалі не думали про iPhone, підхопили відчай тих, хто висловлював своє бажання мати цей смартфон. Це створило підвищений попит – айфон став рідкісним і бажаним товаром.

### **3.2. Шляхи вдосконалення інноваційної стратегії підприємства**

Розглянемо шляхи вдосконалення інноваційної стратегії на прикладі АТ “Кредобанк”. Це український Банк з польськими інвестиціями, який високо котирується НБУ. Це і не дивно, в цьому Банку діють вигідні умови на споживче кредитування, депозити, умови обслуговування поточних рахунків та, звичайно, надійність понад 30 років на теренах України. Проте, навіть такому престижному підприємству можна надати декілька рекомендацій.

По-перше, це досягнути рівня ПриватБанку та МоноБанку в онлайн-банкінгу. Вищевказані банки ось вже скільки років не мають рівних в мобільному додатку серед конкурентів. Інтерфейс, зручність у використанні, можливість все отримати онлайн – це те, що зараз дуже цінує клієнт та на це звертає увагу при виборі Банку. Звичайно, і в мобільному додатку Kredobank, є багато функцій та він має вищий рівень ніж у інших

українських банках, проте є до чого рости та на чому акцентувати увагу. Отож, необхідно зробити всі можливі функції онлайн.

По-друге, необхідно втримувати та залучати VIP-клієнтів. Як правило, це клієнти-підприємці в області ІТ. Їм необхідно забезпечити таким рівнем обслуговування, щоб вони навіть і не думали «йти з банку». Тобто, це може бути і особливі умови для них, закріплення за кожним подібним клієнтом менеджера, який би став фінансовим товаришем та був з ним 24/7.

По-третє, це максимально налагодити процеси таким чином, щоб клієнт міг скористатися банківськими послугами дистанційно. Наприклад, отримати карту доставкою кур'єром, або Новою поштою, оновлення ідентифікаційних даних по відеозв'язку, тощо. Чому це стратегічно є вигідним для Банку? На нашу думку тому, що можна закривати нерентабельні відділення, десь в далеких місцевостях та економити на оренді, але водночас зберегти наявних клієнтів.

Також Банку варто приділити увагу на перехід з паперової документації в електронну. Це стосується внутрішньої банківської документації. Це значно зменшить витрати та появиться можливість вкласти зекономлені кошти в нові проекти.

Що стосується підвищення ефективності комунікаційної стратегії в управлінні банком, то банк успішно користується такими засобами інформації, як мережа Інтернет, журнали та газети, реклама.

У процесі комунікації можна виділити три рівні ефективності: сприйняття, відношення і поведінка, що кореспондуються з трьома рівнями реакції ринку – пізнавальною, емоційною і поведінковою.

Як мету пропагандистської компанії банк використовує наступне: переконує потенційних клієнтів, що КРЕДОБАНК – це надійність та

прибуток і збільшити рівень поінформованості й впізнання банку, а також збільшити частку банківського ринку.

Таким чином, для досягнення поставлених цілей один раз на місяць замовляють корпоративну рекламу тривалістю 5 хвилин на телевізійних каналах. Подібні іміджеві передачі мають велику ефективність, оскільки потенційний споживач, при перегляді передачі не здогадується про те, що ця інформація замовляється самим банком і виконує рекламну функцію. Засоби друкованої реклами також варто використовувати для встановлення сприятливих зв'язків із громадськістю. Крім даного джерела, з метою охопити якомога більшу кількість споживачів, пропонується розмістити інформацію про банк в друкованих виданнях.

Додатково, надаємо рекомендації, які можна використати щодо будь-якого підприємства [17]:

- під час розробки інноваційної стратегії використовувати системний підхід, а також, під час здійснення технічного переозброєння та модернізації виробництва, створення унікальних технологій на всіх стадіях виготовлення продукції з метою збільшення її інтелектуальної складової та конкурентоспроможності;
- необхідно впроваджувати інноваційний менеджмент в систему внутрішньо-фірмового управління;
- велику увагу необхідно приділяти пошуку джерел інвестування інноваційного розвитку виробництва;
- необхідно регулярно здійснювати фінансування інноваційної розробки та реалізацію інноваційних проектів;
- необхідно впроваджувати нові, прогресивні форми організації праці, створювати ефективну систему мотивації інноваційної діяльності;
- варто пам'ятати про інвестування в розвиток трудових ресурсів тощо.

## ВИСНОВКИ

В результаті досліджень під час написання магістерської роботи ми можемо зробити наступні висновки:

1) впевнилися, що терміну інновація та інноваційна стратегія підприємства приділено багато уваги та літератури. Керівництво розуміє, що мінімізувавши собівартість товару/послуги, можна розширитися та масштабуватися. Тому, коли спільно з профільними працівниками це вдається зробити, компанія виходить на новий (вищий) рівень впливу на ринку;

2) термін інноваційний менеджмент охоплює та вирішує великий спектр питань, які вимагає інноваційна стратегія підприємства: це і планування інноваційної стратегії, і організація підлеглих та надання певних повноважень, і впровадження інноваційного продукту на ринок та звісно, контроль за виконанням термінів та процесу;

3) розглянули форми управління на підприємстві та мотивуючі/блокуючі чинники, які впливають на новаторство підлеглих, а також охарактеризували кожен архетип керівника;

4) в магістерській роботі ми класифікували інноваційні стратегії підприємства та розглянули питання комерціалізації результатів наукових досліджень об'єктів інтелектуальної власності;

5) розглянули питання зниження невизначеності в ході інноваційної діяльності та виборі стратегії, розібрали групи ризиків та шляхи їх подолання;

6) досліджено інноваційний проект, а саме, його розробка, етапи, оцінка та впровадження;

7) висвітлили в роботі типові стратегії поведінки підприємства на ринку інноваційної продукції та послуг;

8) вивчили структуру ринку інновацій;



9) визначили основні напрямки і розробили пропозиції щодо удосконалення інноваційної стратегії компанії;

10) здійснено аналіз існуючої інноваційної стратегії на прикладі іноземних компаній;

11) здійснено аналіз тенденцій та перспектив розвитку основних аспектів підприємства зв'язку;

12) здійснено аналіз впливу інноваційного розвитку на подальшу діяльність компанії;

13) здійснено аналіз секрету успіху та ефективні інноваційні рішення керівництва компаній: Procter&Gamble, HP, Apple.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Матеріали офіційного сайту АТ «Кредобанк». URL: <http://www.kredobank.com.ua>
2. Консолідована фінансова звітність ПАТ «КРЕДОБАНК» за 2017 рік, за Міжнародними стандартами фінансової звітності разом з висновком міжнародної аудиторської компанії KPMG. URL: <https://kredobank.com.ua/public/upload/4dd6ea09535507ee23d3d0dcde366dae.pdf>
3. Герасимович А. М., Олексієнко М. Д., Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: підручник. КНЕУ, 2010. 594с.
4. О. А. Ломовцева. Міжнародний бізнес. Волгоград. 2003. 176с.
5. Міжнародний бізнес: Навчально-методичний комплекс. URL: <http://reci.pp.ua/hewlett-packard-singapore.html>
6. Бушуєва І. М. Реінжиніринг банківських бізнес-процесів як складова вдосконалення менеджменту комерційного банку. *Вісник НБУ*. 2001, № 3. с. 20 - 23.
7. Хоскінг А. Курс підприємництва: практичне керівництво. М.: Міжнародні відносини, 1993.
8. Г. В. Щекіна. Сучасний менеджмент: теорія і практика. К.: МЗУУП, 1994. 144 с.
9. Герчикова І. Н. «Менеджмент: підручник для вузів». М., ЮНІТІ «Банки і біржі», 1997. с.375
10. Осипов А. Основи підприємницької справи. М.: Гуман. знання, 1992.
11. Мельник І.Є. Агрегована методика реінжинірингу на основі методу аналізу ієрархій. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна*. Вип. №612. Харків, ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2003. с. 179-185.
12. Кабанов А. Я. Управління персоналом організації. М., 1997. с.435

13. Кохно П. А., Мікрюков В. А., Коморов С. Е. Менеджмент. М., Фінанси і статистика, 1993. с. 411
14. Рейтинг Національного банку України станом на 01.01.2020р. URL: <https://bank.gov.ua/>
15. Рейтинги АТ «КРЕДОБАНК» на рівні uaAAA. URL: <https://kredobank.com.ua/public/upload/3c6c748a70314528af1849bf644193f1.pdf>
16. Чесбро Г. Відкриті бізнес-моделі. IP-менеджмент: Покоління, 2008. 352 с.
17. Дем'яненко В. В. Про один підхід до експрес-аналізу кредитного портфеля комерційного банку. Моделювання та інформаційні системи в економіці. КНЕУ, 2001. с. 98 - 103.
18. Глухова С. Сучасні підходи до визначення сутності інновацій. *Економічний аналіз*. 2008. № 3. С.82–84.
19. О. Й. Лесько. Управління ризиками інноваційно-інвестиційної діяльності як основа стійкого економічного розвитку вітчизняних підприємницьких структур за умов глобалізації. *Соціально-економічні аспекти розвитку підприємництва в Україні*: колективна монографія. Умань: Видавець «Сочінський В.В .», 2018. С. 216–223.
20. Eurostat URL: <http://ec.europa.eu/eurostat>
21. О. Й. Лесько, І. В. Причєпа, Н. М. Малініна. Проблеми інноваційного розвитку національної економічної системи за умов глобалізації. *Актуальні питання сучасної економіки: матер. ІХ Всеукр. наук. конф.*, 22 грудня 2017 р. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2017. С. 116–118.
22. Ратушняк О. Г. Управління інноваційними проектами на промислових підприємствах. *Актуальні питання сучасної економіки*:

*матер. VIII Всеукр. наук. конф.*, 24 грудня 2016 р. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2016. Ч. 1. С. 118-120.

23. Маслак О. О. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип.22.8. С.269-274.