
АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Воронжак П.В.

Одеський національний політехнічний університет

Серед організаційно-економічних інструментів важливу роль грають аналітичні інструменти, оскільки вони забезпечують обґрунтованість управлінських рішень у стратегії інноваційного розвитку на всіх етапах її життєвого циклу – з першого по останній крок. Характеристику *основних аналітичних інструментів*, застосованих на різних кроках життєвого циклу стратегії інноваційного розвитку, висвітлює табл. 1. Серед наведених інструментів є такі, що є поширеними або активно розвиваються. Деякі з них:

- *SWOT-аналіз та SNW-аналіз*, призначені для ідентифікації можливостей і загроз, сильних і слабких сторін об'єкту. SNW-аналіз застосовний для виявлення потенційних ризиків і діагностики стану підприємства;
- *PEST-аналіз* для поглибленого аналізу чинників зовнішнього середовища;
- *конкурентний аналіз за Портером* надає детальну інформацію про ринкову ситуацію, галузеві бар'єри входу-виходу, очікувані дії і витрати конкурентів на просування, схильність споживачів до товарів-замінників, їх чутливість до рівня цін, потенційних постачальників тощо;
- *оцінка інноваційних проектів* передбачає довгострокове бюджетування, моніторинг і прогнозування інноваційних витрат;
- *стратегічний аналіз* негативних та позитивних зовнішніх та внутрішніх чинників, що оцінює майбутні можливості;
- *аналіз матриці Бостонської консалтингової групи (BKG)* у поєднанні з *аналізом життєвого циклу товарів* поглиблено оцінює товарний асортимент підприємства та відповідні інноваційні проекти;
- *бенчмаркінг* порівнює параметри підприємства та встановлює негативні відхилення: а) показників діяльності власних підрозділів; б) продукції, виробничих процесів підприємства з конкурентами; в) процесів, функцій, методів й технологій в порівнянні з іншими підприємствами;
- *GAP-аналіз* екстраполює тренди за цільовими параметрами, реальними даними підприємства та головного конкурента, прогнозує тенденції;
- *аналіз потенціалу підприємства (MPC)* оцінює фактичний потенціал підприємства і визначає програвні позиції, де лідери його випереджають;
- *пошук «вузьких місць»* – інструмент внутрішньої діагностики, що шукає ресурс, потужність (пропускна здатність), меншу за потребу для здійснення інноваційної діяльності або інноваційного проекту, інноваційного розвитку.
- *дорожня або стратегічна карта* призначена для візуалізації стратегії, зв'язку стратегічних цілей, тактичних рішень та бізнес-функцій у часі. Її застосування забезпечує графічне представлення існуючих технологій, продуктів і ринків в даний час і їх формування та розвиток у майбутньому, допомагаючи планувати та об'єднувати стратегію розвитку з цілями інноваційного розвитку.

Таблиця 1. Класифікація та стисла змістовна характеристика основних аналітичних інструментів, застосованих на різних кроках життєвого циклу стратегії інноваційного розвитку (джерело: систематизовано автором на підставі [1-11])

Інструмент	Змістовна характеристика
1	2
1. Розробка сценаріїв	Проектування перспектив розвитку підприємства (оптимістична, бажана та песимістична).
2. SWOT аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, ринкових можливостей і загроз з урахуванням стану основних конкурентів.
3. SNW аналіз	Аналіз сильних, слабких та нейтральних сторін підприємства за встановленими критеріями оцінки інноваційної діяльності.
4. PEST аналіз	Ситуаційний аналіз зовнішнього середовища підприємства за політичними, економічними, соціальними і технологічними показниками.
5. Конкурентний аналіз (модель Портера)	Ситуаційний аналіз 5-ти рушійних сил, що визначають рівень конкуренції на ринку.
6. Матриця Ансоффа «продукт - ринок»	визначення стратегії позиціонування інноваційного продукту на ринку.
7. Аналіз ЖЦТ	Визначення стадій життєвого циклу інноваційної продукції підприємства.
8. Матриця McKinsey-GE	Портфельний аналіз привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної бізнес-одиниці
9. Модель (аналіз) BKG	Розподіл продукції підприємства по стратегічних бізнес-одиницях.
10. Матриця (модель) Shell/DPM	Аналіз політики підприємства за співвідношенням «привабливість – конкурентоздатність» галузі.
11. XYZ аналіз	Класифікація змінності показників в залежності від ступеня їх вагомості.
12. Аналіз ринків збуту інноваційної продукції	Пошук оптимальних ринків збуту продукції підприємства шляхом аналізу структури ринку та його кон'юнктури.
13. SPACE аналіз	Оцінка стратегічного стану, аналіз позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.
14. Метод PIMS	Визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на результати діяльності підприємства (рентабельність, прибуток) за аналізом досвіду функціонування значної кількості промислових підприємств.
15. Аналіз вузьких місць	Ідентифікація нестачі засобу чи організаційного елементу, який унеможливує процес розвитку.
16. Матриця ADL	Аналіз портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікації діяльності багатогалузевого підприємства

Продовження таблиці 1

1	2
17. GAP аналіз	Співставлення планових показників з найбільш імовірними значеннями, визначення різниці між ними для коригування стратегії.
18. Оцінка інноваційних проектів	Економічне обґрунтування інноваційних витрат у довгостроковій перспективі.
19 Аналіз стратегічних розривів	Аналіз відхилень у довгостроковій перспективі очікуваної траєкторії розвитку підприємства до найбільш бажаних результатів.
20. Бенчмаркінг	Порівняння конкретних параметрів підприємства з аналогічними показниками конкурентів.
21. Розрахунок точки закриття (граничний аналіз підприємства)	Порівняння надходжень від реалізації продукції з постійними витратами підприємства (коли перші дорівнюють другим, виробництво продукції стає економічно неефективним).
22. Функціонально-вартісний аналіз	Пошук резервів зниження собівартості продукції з збереженням відповідного рівня якості.
23. Розрахунок результату	Розрахунок фінансового результату діяльності підприємства (прибутку чи збитку) за період часу.
24. ABC аналіз	Ранжування показників діяльності підприємства за їх питомою часткою у його фінансових результатах.
25. Аналіз точки беззбитковості	Розрахунок критичної величини реалізованої продукції підприємства, при якому прибуток від реалізації дорівнює повній собівартості.
26. Моделювання витрат	Економіко-математичного моделювання (кореляційно-регресійний, експоненційне згладжування, оптимізація).
27. ZBB-метод нуля-базис-бюджетування	Визначення оптимального рівня витрат та пріоритетних напрямів використання обмежених ресурсів підприємства.
28. Маржинальний прибуток	Розрахунок сум покриття, тобто різниці між виручкою від реалізації продукції та умовно-змінними витратами «директ – костинг».
29. Система збалансованих показників – BSC (Balanced Scorecard)	Оцінка ефективності функціонування підприємств з вираховуванням всіх стратегічних аспектів діяльності.
30. Метод створення вартості – VBM (Value-Based Management)	Максимізація вартості компанії дисконтованими грошовими потоками. Нова вартість створюється, коли економічна віддача капіталу перебільшує витрати з його залучення.
31. Дорожні (або стратегічні) карти	Візуалізація стратегії, яка відображає зв'язок між стратегічними цілями, тактичними рішеннями та бізнес-функціями у часі.

Застосування дорожнього картування потребує визначення обсягу відомостей, що є комерційною таємницею, і кола осіб, які мають право доступу до всієї або значної частини стратегічної інформації.

Аналітичні інструменти застосовуються разом із техніко-технологічними засобами (комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням та мережами), що суттєво підвищує результативність застосування аналітичних інструментів, забезпечуючи швидкий збір, облік, обробку, збереження і передачу інформації.

Література

1. Бланк И.А. Управление инвестициями предприятия / И.А. Бланк – К.: Ника-Центр; Эльга, 2003. – 480 с.
2. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: [моногр.] / [за ред. С.М. Ілляшенко]. – Суми: ТОВ ТД «Папірус», 2010. – 624 с.
3. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці : [моногр.] / [за заг. ред. С.М. Ілляшенко]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
4. Кузьмін О.Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність / С.В. Князь, Н.В. Тувакова, А.Я. Кузнєцова; [за наук. ред. О.Є. Кузьміна]. – Л.: ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
5. Економіка інноваційного підприємства: [навч. посібн.] / [О.Є. Кузьмін, І.Н. Пашенко, Л.І. Чернобай, А.О. Босак]. – Львів: Видавництво Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 456 с.
6. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: [моногр.] / [за ред. Пономаренка В.С., Кизима М.О., Іванова Ю.Б.] – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 344 с.
7. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: [навч. посіб.] / [Під заг. ред. Ястремської О.М., Верещагіної Г.В.]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 392 с.
8. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика : [моногр.] / В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одесса: «Печатный дом», «Фаворит». – 2011. – 598 с.
9. Филиппова С.В. Формирование стратегии развития машиностроительного предприятия в условиях роста его наукоемкости [моногр.] / Ван Тао, С.В. Филиппова, Н.А. Заец. – Донецк: Изд-во «Ноулидж» (донецкое отделение), 2013. – 250 с.
10. Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О.С. Мороз // Економіка Крима. – 2012. – № 3, (40). – С. 263-266.
11. Волощук Л.О. Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком промислового підприємства : [моногр.] / Л.О. Волощук, В.В. Кірсанова, С.В. Філіппова. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2014. – 180 с.