

## ТЕМА: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Поняття та класифікація інноваційних організацій
2. Стратегії віолентів, патієнтів, комутантів, експлерентів
3. Особливості малих інноваційних організацій
4. Структура інноваційних організацій
5. Організаційні форми, які забезпечують розвиток інноваційної діяльності

### 1. Поняття та класифікація інноваційних організацій

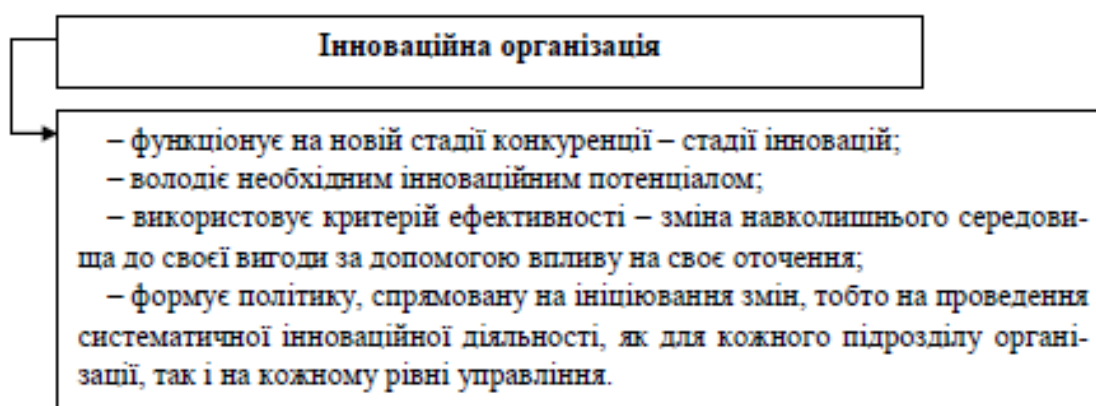


Рис. 1. Поняття інноваційних організацій

### Класифікація інноваційних організацій

Ознаки класифікації	Види інноваційних організацій
1. Рівень новизни новації (інновації)	- ІО, розробляючі (упроваджуючі) радикальні новації (інновації). - ІО, розробляючі (упроваджуючі) ординарні новації (інновації).
2. Рівень спеціалізації ІО	- ІО, яка спеціалізується на окремій стадії життєвого циклу товару (ЖЦТ). - ІО, спеціалізовані на окремій проблемі. - Комплексні ІО, які об'єднують кілька стадій ЖЦТ (новації).
3. Стадія ЖЦТ (новації), на якій працює ІО	- Стратегічний маркетинг. - Фундаментальні дослідження. - Прикладні дослідження. - Дослідно-конструкторські роботи. - Технологічна підготовка виробництва. - Впровадження, виробництво, тактичний маркетинг. - Сервіс інновацій. - Ремонт товару, інновації. - Комплексні ІО, які виконують роботи на декількох стадіях ЖЦТ, або інновації.
4. Галузь знань, в якій працює ІО	- Природничі науки. - Технічні науки. - Гуманітарні науки.

	- Суспільні науки.
5. Галузь господарства, в якій працює ІО	- Наука і освіта. - Інформатика. - Промисловість. - Будівництво. - Транспорт. - Сільське господарство. - Виробнича інфраструктура. - Соціальна інфраструктура
6. Вид новації (інновації)	- Продуктові. - Ресурсні. - Процесні. - Документальні
7. Сфера застосування новації (інновації)	- Внутрішнього застосування. - На продаж, обмін
8. Тип стратегії ІО	- Віолентна. - Патієнтна. - Комутантна. - Експлерентна
9. Вид ефекту, на який переважно орієнтована ІО	- Комерційний (економічний); - Науково-технічний (відкриття, винахід); - Екологічний; - Соціальний; - Інтегральний
10. Джерело фінансування ІО (переважно)	- Державний бюджет; - Регіональний (обласний) бюджет; - Місцевий бюджет; - Змішане фінансування; - Із приватних джерел.
11. Розмір ІО	- Малі; - Середні; - Великі
12. Період дії ІО	- Постійні; - Тимчасові
13. Юридичний статус ІО	- Юридично самостійні. - Юридично несамостійні
14. Масштабність (розміщення філіалів ІО)	- Національні (в своїй країні). - Транснаціональні (в одній або декількох інших країнах). - Міжнаціональні (в ІО входять організації інших країн)
15. Ступінь освоєння ІО ринку	- ІО, які виходять з новацією на освоєні ринки. - Те ж на нові ринки

## 2. Стратегії віолентів, пацієнтів, комутантів, експлерентів

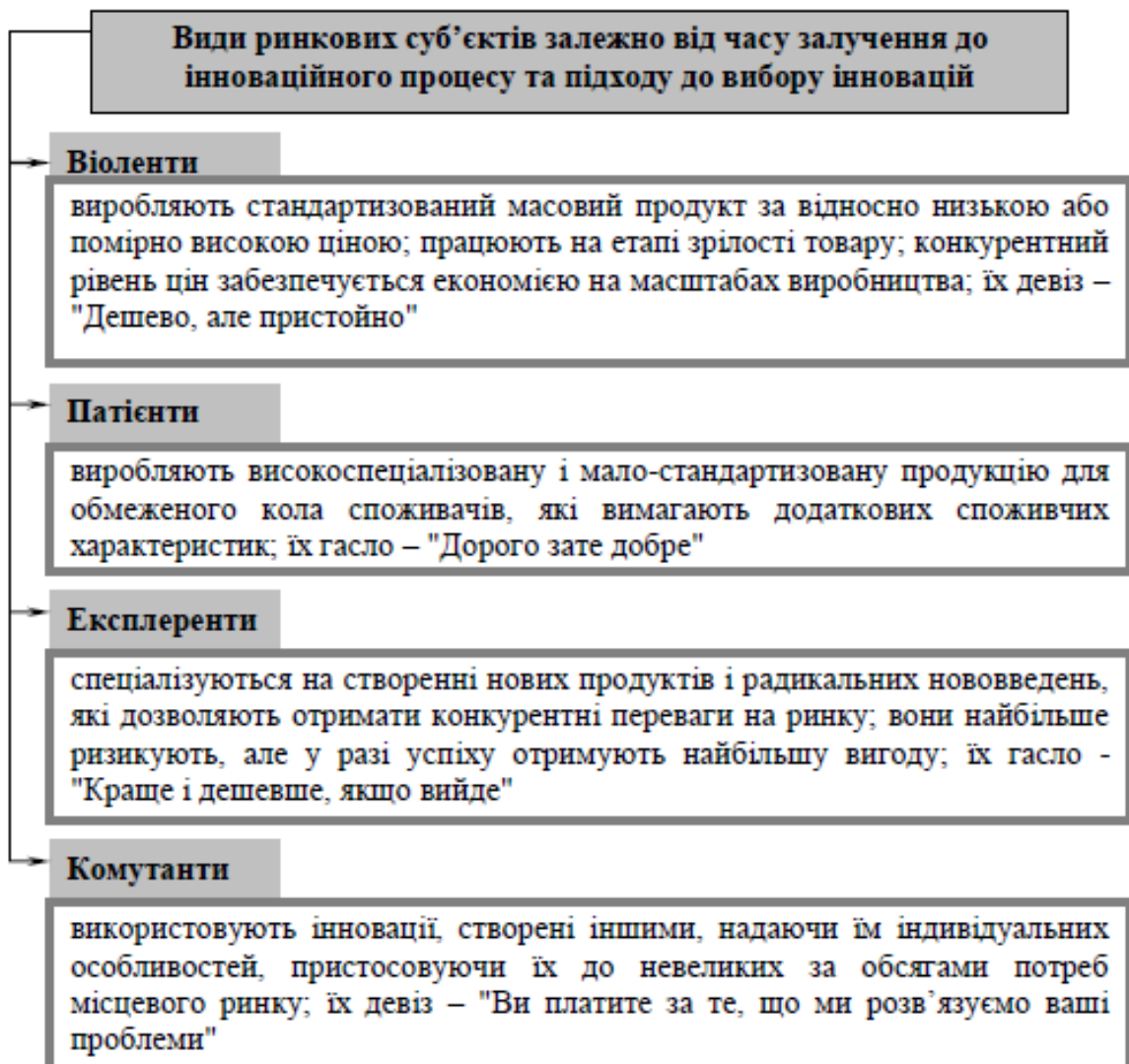
Ступінь реалізації цілей фірми, її конкурентоспроможності багато в чому залежить від прийнятої організаційної форми функціонування організації.

А.Ю. Юданов розглядає чотири типи інноваційних організацій (типи стратегій) залежно від цілей і етапів життєвого циклу продуктів, на яких вони спеціалізуються.

У процесі інноваційного менеджменту ці фірми зустрічаються з безліччю проблем і вирішують певні завдання на різних етапах життєвого циклу продукту. До них відносяться:

- віоленти (“горді леви”, “могутні слони”, “неповороткі бегемоти”);
- пацієнти (“хитрі лиси”);
- комутанти (“миші”);
- експлеренти (“ластівки”).

Будучи, як правило, дочірніми фірмами великих компаній, вони існують за рахунок засобів венчурного капіталу і здійснюють чітко визначений вид діяльності.



## ВІОЛЕНТНА (СИЛОВА) СТРАТЕГІЯ

### Віоленти (силова стратегія)

- великі фірми, які здійснюють масове виробництво, їм властиве силове конкурентне й інноваційне поведіння на ринку;
- мають великі розміри, велику кількість працюючих, безліч філій і дочірніх підприємств, повноту асортиментів, здатність до масового виробництва;
- значні витрати на НДДКР, виробництво, маркетингові й збутові мережі. Для цього потрібні великі інвестиції. Їхня постійна проблема – завантаження потужностей;
- продукція віолентів має високу якість, пов'язану з високим рівнем стандартизації, уніфікації і технологічності, низькими цінами, властивими масовому виробництву;
- багато віолентів являють собою транснаціональні компанії, створюють олігополістичний ринок;
- вони є стержнем будь-якої сучасної розвинутої економіки. Від загального числа фірм США, Західної Європи, Японії вони становлять не більше 1–2%, але вони ж створюють від 1/3 до 1/2 валового національного продукту і випускають більше половини всієї промислової продукції.

Девіз фірм: «Дешево, але пристойно» (але не «Дорого і погано»).

### Типи віолентів

«гордий лев» – тип віолентів, для яких характерний самий динамічний темп розвитку. Цю групу можна розділити на підгрупи: «лідерів», «віце-лідерів» та інших

«могутній слон» – тип з менш динамічним розвитком, розширеною диверсифікованістю як компенсацією за втрату позиції лідера в галузі

«неповороткий бегемот» – тип віолентів, які втратили динаміку розвитку, надмірно захоплені широкою диверсифікованістю

## ПАТІЄНТНА (СЕГМЕНТНА) СТРАТЕГІЯ

### Патієнти (сегментна стратегія)

– притаманна фірмам, що обрали *шлях вузької спеціалізації*, вона передбачає виготовлення особливої, унікальної продукції для обмеженого кола споживачів;

– фірма *накопичує досвід і концентрує ресурси в обраній вузькій області, все більше обособлюючи нішу й відтісняючи конкурентів*. Обороти швидко росте. Підвищується популярність товару. Про новий товар, який з'явився, з особливими перевагами дізнається все більш широке коло потенційних споживачів. Фірма стає високоприбутковою, залишаючись невеликою за розмірами.

На етапі зрілості, що настала, в патієнта є *свої проблеми*. Цінність патентів, технології, спеціалізованої збутової мережі існує доки є особлива ринкова потреба. Патієнт багато вклав у вузьку нішу, *має переваги, поки ніша існує*. Він став її заручником. Зміна виробничого профілю майже неможлива. Науково-виробнича гнучкість втрачена. Наприклад, кварцові годинники загубили безліч виробників механічних годинників; комп'ютер у сполученні з принтером багаторазово скоротив попит на друкарські машинки.

**Девіз фірм: «Дорого, зате добре»**

## КОМУТАНТНА (ЛОКАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ

### Комутанти (локальна стратегія)

– переважає в умовах звичайного бізнесу в місцевих (локальних) масштабах. Вони індивідуалізують підхід до клієнта, але на базі досягнень фірм-віолентів. Їх основне завдання полягає в підвищенні споживчої цінності товару не за рахунок надвисокої якості, а за рахунок задоволення незначних за обсягом потреб клієнтів, тобто індивідуалізації послуги;

– *дрібні фірми, задовольняючи локальний і вузькогруповий або навіть індивідуальний попит*, тим самим зв'язують економіку на всьому просторі. Вони беруться за все, що не викликає інтересу у віолентів, патієнтів й експлерентів. **Їхня роль об'єднавча, єднальна. Тому їх назвали «комутантами»;**

– роль «сірих мишей» в інноваційному процесі двояка: вони сприяють, з одного боку, дифузії нововведень, а з іншого – їх рутинізації. Інноваційний процес, таким чином, розширюється і прискорюється;

– дрібні фірми активно сприяють просуванню нових продуктів і технологій, у масовому порядку створюючи на їхній основі нові послуги. Це прискорює процес дифузії нововведень.

**Девіз фірм: «Ви доплачуєте за те, що я вирішую ВАШІ проблеми».**

## ЕКСПЛЕРЕНТНА (ПІОНЕРСЬКА) СТРАТЕГІЯ

### Експлеренти (піонерська стратегія)

- займаються створенням нових або радикальною зміною старих сегментів ринку;
- займаються просуванням нововведень на ринок, що призводить до посилення ринкових позицій – фактора бажаного для будь-якого суб'єкта господарювання;
- сила експлерентів зумовлена впровадженням принципів нововведень, вони мають вигоду з первісної присутності на ринку. Йдеться не просто про поліпшення якості товарів і послуг, а про вкрай ризикований, але надзвичайно вигідний (у випадку успіху) пошук революційних рішень;
- головний фактор дієздатності експлерентів пов'язаний зі швидким упровадженням принципів новацій. Пошуки експлерентів у 85 випадках із 100 закінчуються невдачею і фірми стають банкрутами, але у 15 випадках на долю експлерента випадає нечуваний технічний і фінансовий успіх. Для цього фірма-експлерент укладає альянс із великою компанією, тому що не може самостійно тиражувати нововведення, які зарекомендували себе. Зволікання ж із тиражуванням загрожує появою копій чи аналогів.

**Девіз фірм: «Краще і дешевше, якщо вийде».**

Головний фактор дієздатності експлерентів пов'язаний зі швидким упровадженням принципів новацій.

Пошуки експлерентів у 85 випадках із 100 закінчуються невдачею і фірми стають банкрутами, але у 15 випадках на долю експлерента випадає нечуваний технічний і фінансовий успіх. Для цього фірма-експлерент укладає альянс із великою компанією, тому що не може самостійно тиражувати нововведення, які зарекомендували себе. Зволікання ж із тиражуванням загрожує появою копій чи аналогів.

В експлерентній організації зазвичай працює колектив дуже ініціативних людей. Лідером такого колективу є людина, здатна досягнути ідею, вона користується авторитетом, має сильний і вольовий характер.

Менеджери експлерентних фірм повинні володіти азами прогностики, теорії криз і бути економічно грамотними. Уміння менеджерів прогнозувати і запобігати можливі кризи все більше і більше стає значним фактором успіху економічної, маркетингової і взагалі управлінської діяльності.

Матрицю "Витрати виробництва – споживча цінність" у визначенні місця для різних фірм-інноваторів представлено на рис.2.

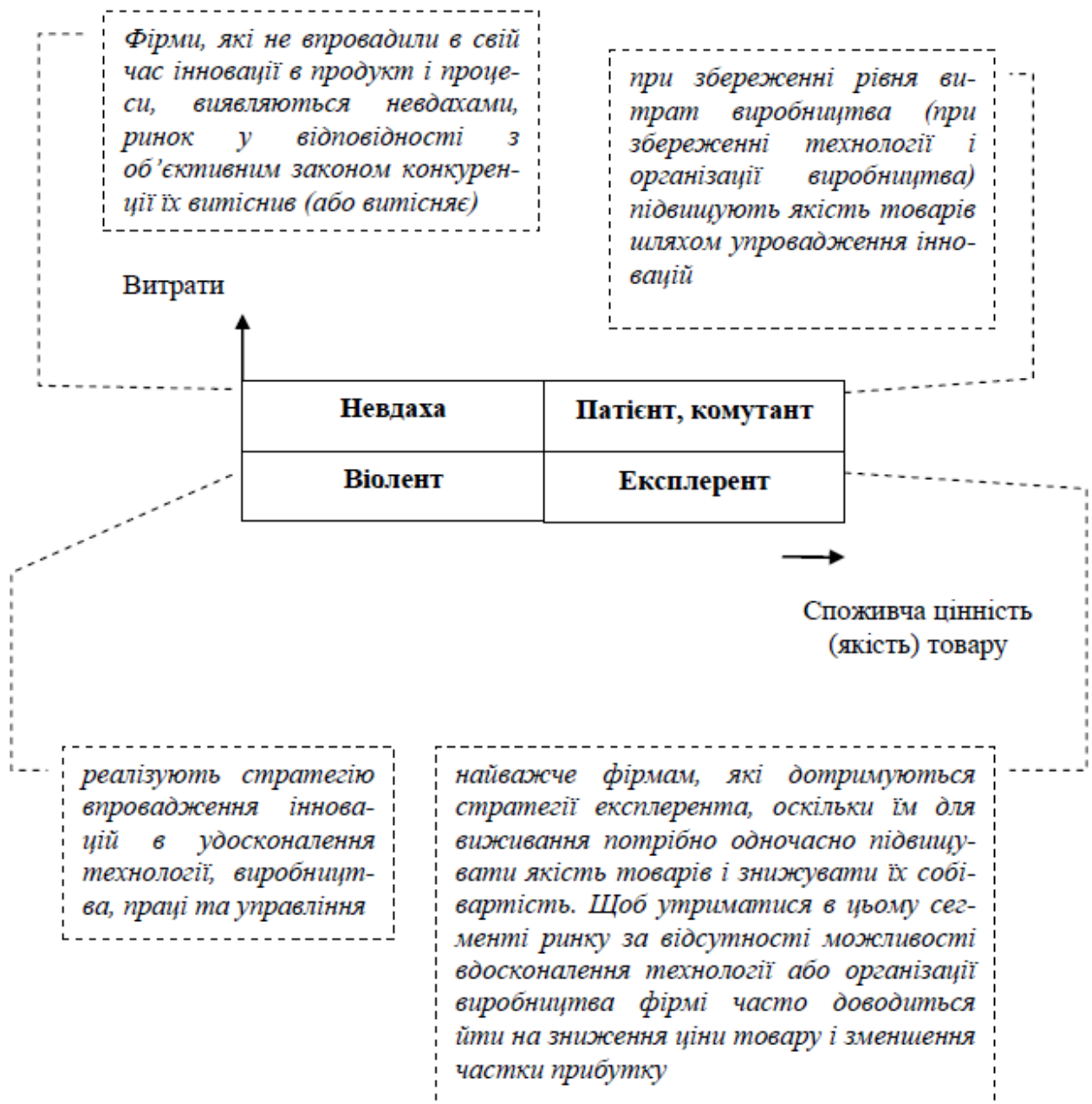


Рис. 2. Матриця «Витрати – споживча цінність» для визначення стратегії інноваторів

Аналіз рис. 2 свідчить, що найважче фірмам, які дотримуються стратегії експлерента, оскільки їм для виживання доводиться одночасно підвищувати якість товарів і знижувати їх собівартість.

Щоб утриматися в даному сегменті ринку за відсутності можливості вдосконалення технології або організації виробництва фірмі часто доводиться йти на зниження ціни товару і зменшення долі прибутку.

Комутанти і патієнти при збереженні колишніми рівні витрат виробництва (при збереженні технології і організації виробництва) підвищують якість товарів шляхом упровадження інновацій.

Віоленти реалізують стратегію впровадження інновацій в удосконалення технології, виробництва, праці та управління.



Фірми, які не впровадили в свій час інновації в продукт і процеси, виявляються невдахами, ринок у відповідності з об'єктивним законом конкуренції їх витіснив (або витісняє).

В цілому аналіз стратегій функціонування великих фірм свідчить, що зі збільшенням чистої конкуренції серед інших структур ринку збільшується частка експериментної стратегії. *"Хто не ризикує, той не п'є шампанського"*.

### 3. Особливості малих інноваційних організацій

У світовій практиці до малих фірм (підприємств) відносять, як правило, фірми, які займаються підприємницькою діяльністю. Вони можуть бути як юридичними, так і фізичними особами. В останні роки в багатьох країнах спостерігається активізація підприємницької діяльності у формі малих фірм.

Критерії віднесення до малих фірм у кожній країні свої. Це пояснюється особливостями розвитку економіки, її структурою, національними традиціями.

Наприклад, у США до малих відносять підприємства чисельністю до 99 чоловік (у тому числі до 24 чоловік відносять до найменших, з 25 до 99 – до малих), із 100 до 499 – до проміжних, із 500 до 999 – до великих і понад 1000 чоловік – до найбільших.

В Японії до малих підприємств у сфері послуг відносять підприємства з чисельністю не більше 5 чоловік, в інших галузях – не більше 20 чоловік. У переробній промисловості Японії 750 тисяч заводів, із них 70% – це малі підприємства, де працюють від 1 до 9 чоловік; 10% – підприємства з чисельністю від 10 до 20 осіб.

Знамениті автомобілі "Тойота" і "Хонда" на великих японських заводах просто складаються, а окремі деталі і вузли виготовляють десятки тисяч середніх і малих підприємств. Наприклад, на заводі, який поставляє пластмасові деталі для фірми "Хонда" працює 9 чоловік, площа заводу лише 300 кв. метрів. Прес-форми для цих деталей виготовляє один чоловік, який на своєму дворі в підсобному приміщенні має два верстати. Ця людина є господарем свого підприємства і працює на ньому. Але він випускає такі прес-форми, які відповідають найвищим вимогам фірми "Хонда".

Для інноваційної діяльності характерними є діяльність:

- венчурних фірм;
- фірм "спін-офф";
- інвестиційні фонди.

Венчурний бізнес представлений самостійними невеликими фірмами, які спеціалізуються на дослідженнях, розробленнях, виробництві нової продукції. Їх створюють вчені-дослідники, інженери, новатори. Він широко розповсюджений в США, Західній Європі, Японії.

Як правило, венчурні фірми не займаються організацією виробництва продукції, а передають свої розроблення іншим фірмам.

Венчурні фірми можуть бути дочірніми у крупніших фірм.

Створення венчурних фірм передбачає наявність таких складових:

- ідеї інновації – нового виробу, технології;

- суспільної потреби і підприємця, який готовий на основі запропонованої ідеї організувати нову фірму;
- ризикового капіталу для фінансування.

Венчурний капітал являє собою вкладення засобів не тільки крупних компаній, але й банків, держави, страхових, пенсійних та інших фондів із підвищеним ступенем ризику.

Венчурна форма володіє низкою специфічних рис:

- пайовою участю інвестора в капіталі компанії в прямій або опосередкованій формі;
- наданням засобів на тривалий термін;
- активною роллю інвестора в управлінні фірмою, яку він фінансує.

Фірми "спін-офф" (фірми, що відділяються від вузів, незалежних інститутів, державних дослідних центрів і спеціальних лабораторій великих промислових корпорацій) активно повинні субсидуватися державою через великі некомерційні наукові центри й університети, навколо яких розміщені і від яких постійно відділяються ці фірми.

У США всі, хто бажає організувати свою фірму "спін-офф" (як правило, викладачі, студенти університетів), вивчають курси, що мають на меті полегшити процес формування малих фірм.

Діяльність інвестиційних фондів носить філантропічний характер, який має на меті фінансову підтримку як дрібних фірм-новаторів, так і окремих винахідників-одиначок.

Таким чином, на сучасному етапі розвиток малого підприємництва пояснюється багатьма факторами.

Фактори розвитку малих інноваційних фірм:

1. Технологічний аспект – упровадження в усі сфери економіки різних видів мікроелектронної техніки, яка не вимагає великих виробничих площ і стартових інвестицій, але дозволяє різко спростити і здешевити комунікаційні зв'язки, процес прийняття ефективного управлінського рішення.

2. Правовий аспект – прийняття державних законодавчих актів з податкових та інших пільг малому підприємству.

3. Фінансовий аспект – державна і позабюджетна підтримка фінансування ризикового венчурного бізнесу.

4. Управлінський аспект – гнучкість і адаптивність малих фірм у зв'язку з невеликою чисельністю їх співробітників до вимог ринку і досягнень науково-технічного прогресу.

5. Психологічний аспект – підвищення інтелектуального рівня наукових співробітників і їх прагнення до свободи в творчій діяльності.

6. Економічний аспект – вища ефективність кінцевих результатів інноваційної діяльності малих фірм і швидша віддача інвестицій у порівнянні з великими компаніями та корпораціями.

Поруч із факторами розвитку малих фірм діють також фактори, що стримують зростання їх кількості:

1. Великий ризик інвестування у зв'язку з малою (деколи одиничною) номенклатурою товарів або виконуючих послуг (при провалі на ринку цього товару фірма терпить банкрутство).

2. Значні труднощі в налагоджуванні виробництва з причини відсутності необхідного виробничого потенціалу.

3. Слабка інфраструктура фірми та її захищеність.

Тому в даний час продовжується процес укрупнення фірм, створення великих об'єднань, яким не властиві перелічені фактори стримування росту малих фірм.

Приблизними етапами процесу створення малих інноваційних фірм можуть бути такі:

1. Підбір фізичних або юридичних осіб, які беруть на себе фінансування даного бізнесу. Складання бізнес-плану.

2. Підбір фізичних або юридичних осіб, які вирішують проблеми матеріально-технічного забезпечення.

3. Підбір юридичної адреси.

4. Заключне формування складу засновників і встановлення характеру та розміру кожного в статутний фонд.

5. Складання установчого договору і статуту.

6. Призначення керівника, бухгалтера, їх заступників.

7. Підписання учасниками і нотаріальне завірення установчого договору, статуту, інших документів, необхідних для реєстрації.

8. Здавання документів, погодження і реєстрація.

9. Підбір банку і відкриття банківського рахунку.

10. Виготовлення і реєстрація печатки.