

*Кір'якова М.Є., аспірант кафедри міжнародного менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»*

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Розглянуто новітні інструменти планування інноваційної діяльності в ТНК, серед яких основні типи інноваційних стратегій, моделі побудови інноваційного портфоліо компаній, а також бережливі методики розвитку інновацій. Показано сфери застосування інноваційних стратегій, а також їх зв'язок з корпоративною культурою організацій.

The article is concerned with modern instruments of innovation activity planning in multinationals such as various types of innovation strategies, innovation portfolio models, lean methods of innovation development. Particular attention is given to the spheres of innovation strategies implementation and their relation to the companies' corporate culture.

Постановка проблеми. Необхідність успішного впровадження інновацій компаніями вимагає від них активного використання різноманітних інструментів управління інноваційною діяльністю. Серед усіх функцій менеджменту інноваційної діяльності її планування відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки є відправним пунктом розвитку інновацій компанії. Враховуючи сучасні імперативи здійснення інноваційної діяльності транснаціональними корпораціями, визначальну роль починають відігравати такі інструменти планування, як інноваційні стратегії, націлені на отримання прибутку від інновацій, а також заохочення «зелених» альтернатив; бережливі методики здійснення інновацій; моделі виваженого формування інноваційного портфоліо компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна увага інструментам управління інноваційною діяльністю приділена в працях таких зарубіжних та вітчизняних дослідників, як Антонюк Л.Л., Аньшин В.М., Афуа А., Воркс Дж., Давіла Т., Дандон Е., Джордж М.Л., Ендрю Дж.П., Епштейн М.Дж., Краснокутська Н., Мединський В.Г., Панченко Є.Г., Сіркін Г.Л., Федулова Л.І. та ін.

Проте велика кількість питань зазначеної проблеми, а саме новітні інструменти планування інноваційної діяльності, узгодженість інструментів планування з інструментами інших функцій інноваційного менеджменту, а також складовими діяльності компанії, застосування бережливих методик до здійснення інноваційної діяльності потребують уточнення та систематизації.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних концепцій та практичного досвіду планування інноваційної діяльності транснаціональними корпораціями.

Виклад основного матеріалу. Першочерговим етапом планування розвитку інновацій компанії є розробка інноваційної стратегії. Якщо, наприклад, досвідчений гравець в галузі не представляє інновацію першим, то це може бути не тому, що він не має наміру інвестувати, або його компетенції зруйновані, або він не розпізнав потенціал інновації, або ж не має необхідних супутніх активів, а тому, що це відповідає його інноваційній стратегії – його цілям, часовим межах, діям та розподілу ресурсів у використанні нових знань для пропонування нових товарів чи послуг. Досить розповсюдженою є наступна класифікація інноваційних стратегій компаній [6, с. 49–52]:

1. *Наступальна (агресивна) стратегія* – компанія, що використовує дану стратегію, першою створює нові продукти та відповідно інвестує значні кошти в інноваційну діяльність.

2. *Оборонна (захисна) стратегія* – компанія, яка використовує дану стратегію, чекає, коли конкурент, що використовує наступальну стратегію, першим представить товар та відповідно стикнеться з певними перепонами на цьому шляху, після чого компанія з оборонною стратегією представляє свій власний товар, виправляючи помилки, які могли бути допущені піонером. Наприклад, компанія ІВМ дозволила Altair та Apple скористатися тим, що ринок персональних комп'ютерів був ненасиченим перед запуском ПК, орієнтованого на корпоративних клієнтів. Компанії, що використовують оборонну стратегію, як правило, мають надзвичайно сильні супутні активи – такі можливості, як виробництво, маркетинг, канали розподілу та репутація дозволяють компанії комерціалізувати винахід досить швидко та ефективно. 3. *Стратегія наслідування (імітаційна)* – не маючи наміру наздоганяти чи випереджати піонера, компанія, яка використовує таку стратегію, створює копію продукту піонера, навіть не видозмінюючи його на відміну від компанії з оборонною стратегією. Такі фірми, як правило, використовують дешеву робочу силу, мають доступ до сировини, а також потужну виробничу базу.

4. *Стратегія залежності* – компанія, яка використовує дану стратегію, бере на себе другорядну роль по відношенню до більш сильної компанії. Такі підрядні фірми видозмінюють продукт лише на прохання клієнта або керуючої фірми.

5. *Традиційна стратегія* – фірма з такою стратегією несуттєво змінює продукт, намагаючись запропонувати найнижчу ціну.

6. *Опортуністська стратегія* – компанія з такою стратегією шукає унікальні незадоволені потреби певного ринкового сегменту, тобто ринкову нішу.

Враховуючи те, що метою кожної компанії є отримання прибутку з інновації завдяки своєчасній оцінці її потенціалу та її розвитку, варто звернути увагу на наступні стратегії, які допомагають компанії підтримувати прибутковість на різних стадіях інноваційної діяльності та різних фазах еволюції продукту, – *стратегію блокування (Block)*, *стратегію руху (Run)*, *стратегію об'єднання (Team up)*.

Стратегія блокування полягає в тому, що компанія блокує вхід в галузь, наприклад, шляхом захисту своєї інтелектуальної власності, бренду, каналів розподілу. Ефективність стратегії блокування на будь-якій стадії інноваційної діяльності залежить від того, наскільки унікальними є компетенції та активи компанії на даній стадії. На етапі розробки, наприклад, захист інтелектуальної власності може вплинути на те, що новим гравцям буде складно запропонувати продукт, подібний до продукту досвідченого гравця. Так, компанія Apple змогла зберегти дизайн свого комп'ютера Macintosh завдяки двом речам: по-перше, завдяки правам інтелектуальної власності, по-друге, завдяки тому, що досить важко зімітувати «вигляд та дух» Macintosh. Спроби Microsoft запропонувати подібну систему призвели до створення Windows 95 влітку 1995 р., яка, за деякими оцінками, була на рівні з операційною системою Macintosh 1987 р. На стадії досліджень співпраця з університетами може забезпечити швидкий доступ до наукових досліджень. Якщо такі відносини важко встановити, то досвідчені гравці можуть мати перевагу. На стадії виробництва компанія може сконцентрувати в своїх руках контракти, які дають ексклюзивний доступ до певних ресурсів, чи ліцензії, які дозволяють виробляти продукти з нижчими витратами та вищою якістю, ніж нові фірми галузі.

Іншими умовами використання стратегії блокування компанією є підтримка існуючої технології менеджментом компанії (особливо, якщо дана технологія представляє собою основне джерело прибутку для компанії), а також віднесення інноваційного продукту до категорії таких, що дозволяють компанії отримувати компетенції та активи, необхідні для виробництва та розвитку інших продуктів. Очевидно, що сигналом для нових компаній галузі про використання досвідченим гравцем стратегії блокування є низька ціна після виведення інновації на ринок. Таким чином, якщо компанія в минулому вже вдавалася до стратегії блокування шляхом зниження цін після входження конкурентів або ж якщо компанія володіє унікальними для даного ринку активами, тобто такими, що мають низьку цінність на інших ринках, то нові фірми малоймовірно будуть входити в галузь, очікуючи зниження цін досвідченими гравцями.

Стратегія руху нагадує компаніям про те, що стратегія блокування є лише тимчасовим інструментом в боротьбі з конкурентами, оскільки будь-які бар'єри завжди можна подолати. Так, наприклад, конкуренти можуть обійти патенти та авторські права або ж оскаржити їх в суді. Використання інноватором стратегії блокування дає конкурентам час для того, щоб наздогнати або навіть випередити інноватора. Тут на допомогу компанії-інноватору приходять стратегія руху, суть якої полягає в тому, щоб бути достатньо інноваційною для того, щоб будувати нові можливості та створювати нові продукти швидко, задовго до того, як це зроблять конкуренти.

Розглянута вище класифікація інноваційних стратегій, запропонована Фріменом К., тісно пов'язана з даною класифікацією стратегій. Так, наступальна та оборонна стратегії є різновидами стратегії руху.

Компанія, яка використовує *стратегію об'єднання*, співпрацює з іншими суб'єктами інноваційної діяльності для досягнення чи підтримки прибутковості інновації.

На практиці вищенаведені стратегії використовуються в комплексі, створюючи різноманітні комбінації на різних етапах інноваційної діяльності та на різних стадіях життєвого циклу інновації. Розповсюдженими комбінаціями інноваційних стратегій є:

1. Стратегія блокування та стратегія руху або стратегія об'єднання – використання інноватором стратегії блокування дає конкурентам час для того, щоб наздогнати чи навіть випередити інноватора. Саме тому стратегію блокування варто комбінувати зі стратегією руху або ж зі стратегією об'єднання, за допомогою якої можна створити інноваційний продукт за участі інших суб'єктів інноваційної діяльності.

2. Стратегія об'єднання та стратегія блокування або стратегія руху – після отримання переваг від співпраці, компанія має робити щось для того, щоб показувати кращі результати, ніж інші члени команди, а, отже, вона буде використовувати стратегію блокування або стратегію руху.

3. Стратегія руху та стратегія об'єднання чи стратегія блокування – при використанні стратегії руху компанії можуть знадобитися радикально відмінні технологічні та ринкові знання, для здобуття яких вона може створити альянс. Крім того, процес розвитку нових продуктів в певних галузях є дуже дорогим, тому компанія може використовувати стратегію блокування для уповільнення кроків конкурентів щодо виведення нових продуктів [5, с. 195–205].

На думку спеціалістів компанії Booz&Co., компанії поділяються на три наступні види в залежності від інноваційної стратегії, яку вони наслідують:

1. Шукачі потреб (Need Seekers) – активно залучають наявних та потенційних покупців для створення нових продуктів та послуг, заснованих на відмінному розумінні потреб споживачів; намагаються першими вивести новинки на ринок.

2. Дослідники ринку (Market Readers) – слідкують за своїми покупцями та конкурентами, фокусуючись, в основному, на створенні цінності шляхом інкрементальних змін та отриманні переваг з наявних ринкових тенденцій.

3. Двигуни технологій (Technology Drivers) – дотримуються напряду, заданому їх технологічними можливостями, активно інвестують в дослідження та розробки для створення як проривних, так і інкрементальних інновацій, намагаючись задовольнити невисловлені потреби споживачів.

Більш детально зрозуміти сутність вищенаведених стратегій дозволяє рис.1, який демонструє позиції компаній за певними стратегічними елементами в залежності від стратегій, які вони наслідують.

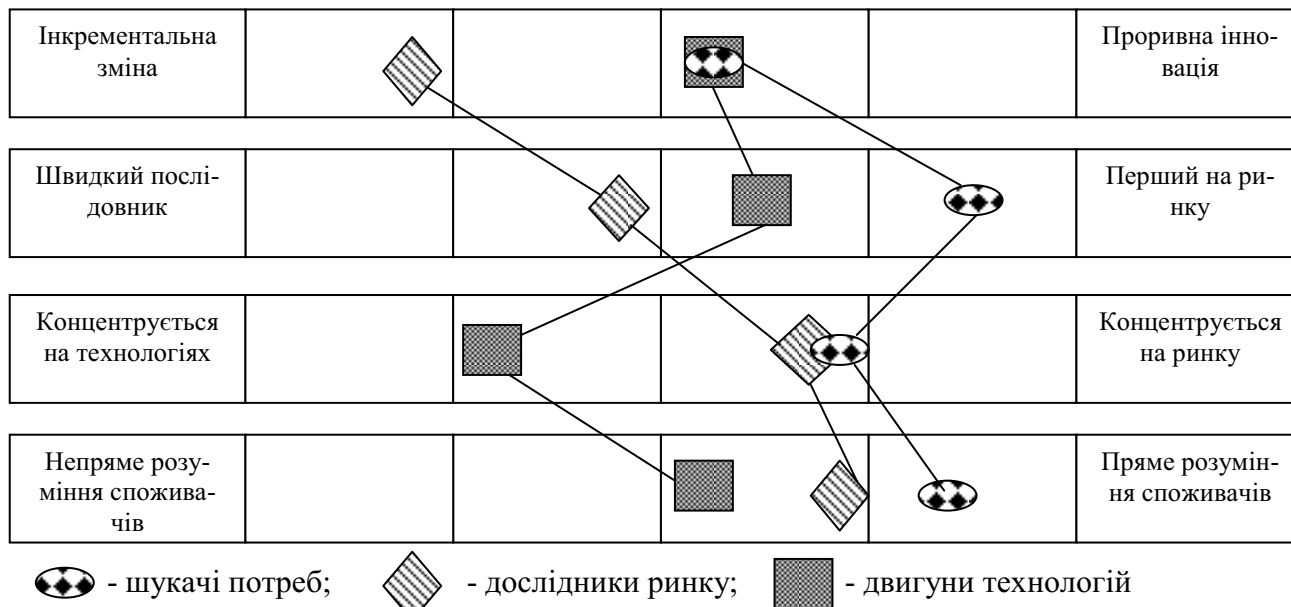


Рис. 1. Позиції компаній за стратегічними елементами в залежності від наслідуваної стратегії.

Джерело: [7, с. 10].

Якщо звернути увагу на здатності, якими відзначаються найбільш інноваційні компанії на різних етапах інноваційної діяльності, то варто зазначити, що компанії, які наслідують всі вищенаведені стратегії, погодилися з певним набором характеристик, який є необхідним для досягнення успіху в інноваційній діяльності. При цьому компанії, що наслідують кожен зі стратегій виділили особливі характеристики для себе (табл. 1). Так, шукачі потреб, дослідники ринку та двигуни технологій погодилися, що найбільш важливими для успіху в інноваційній діяльності є загальне розуміння нових технологій, глибоке розуміння споживачів та покупців, встановлення контактів з покупцями, менеджмент продуктової платформи та відбір пілотних користувачів і контрольоване виведення інновації на ринок.

Таблиця 1. Найбільш важливі характеристики компаній для здійснення інноваційної діяльності в залежності від стратегії, яку вони наслідують.

Інноваційні здатності	Інноваційна стратегія		
	Шукачі потреб	Дослідники ринку	Двигуни технологій
Пряме глибоке розуміння споживачів			
Запуск продукту стосується всієї компанії			
Ресурсний менеджмент			
Зв'язок з постачальниками/партнерами			
Детальне розуміння нових технологій та трендів			
Менеджмент життєвого циклу продукту			
Відкриті інновації			
Оцінка технічного ризику			
Оцінка ринкового потенціалу			
Ретельне прийняття рішень			
Загальне розуміння нових технологій			
Глибоке розуміння споживачів та покупців			
Контакти з покупцями			
Менеджмент продуктової платформи			
Відбір пілотних користувачів/контрольоване виведення на ринок			

Джерело: [7, с. 5].

На перший погляд можна погодитися з тим, що немає суттєвого значення, якої інноваційної стратегії дотримується компанія, якщо вона володіє критичним для успіху в інноваціях набором характеристик. Проте, якщо детально поглянути на рейтинг Global Innovation 1000, то виявляється, що більшість компаній (47%) є двигунами технологій і лише 26% – дослідниками ринку, а 27% – шукачами потреб. Чи дозволяє це говорити про те, що стратегія двигунів технологій є найефективнішою для здійснення інноваційної діяльності? Для відповіді на це питання варто подивитися, якої стратегії дотримуються найбільші інноваційні компанії за результатами опитування Booz&Co., проведеного в 2010 р. Виявилось, що 60% (6 компаній) серед 10 найбільших інноваторів є шукачами потреб, в той час як серед 10 найбільших інвесторів в R&D лише 2 компанії є шукачами потреб. Чи означає це, що стратегія шукачів потреб є найкращою для здійснення інновацій? Для того, щоб погодитися з цим твердженням, слід згадати про виключну роль корпоративної культури в успіху компанії в інноваціях. 44% компаній з рейтингу Global Innovation 1000, які заявили про тісний зв'язок їх бізнес-стратегії з інноваційною стратегією, а також про підтримку інноваційної стратегії корпоративною культурою, відзначилися кращими показниками валового прибутку та вартості компанії (рис. 2).

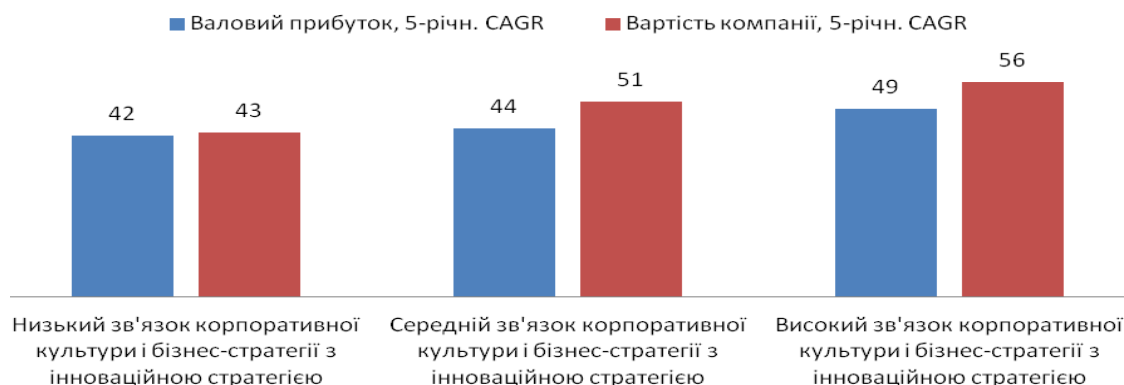


Рис. 2. Залежність між сприятливою для інноваційної діяльності корпоративною культурою і бізнес-стратегією та фінансовими показниками компаній.

Джерело: [8, с. 4].

Якщо подивитися на рівень підтримки інноваційної стратегії бізнес-стратегією та корпоративною культурою компаній в залежності від інноваційних стратегій, які вони наслідують, то можна зробити висновок, що шукачі потреб відзначаються найвищими показниками зв'язку корпоративної культури та бізнес-стратегії з інноваційною стратегією (рис. 3). Найважливіша інноваційна ціль шукачів потреб – створення досконалих товарів та послуг та їх найважливіша культурна характеристика – відкритість ідеям з зовнішніх джерел доводять свою перевагу в сучасному світі [8, с. 8].

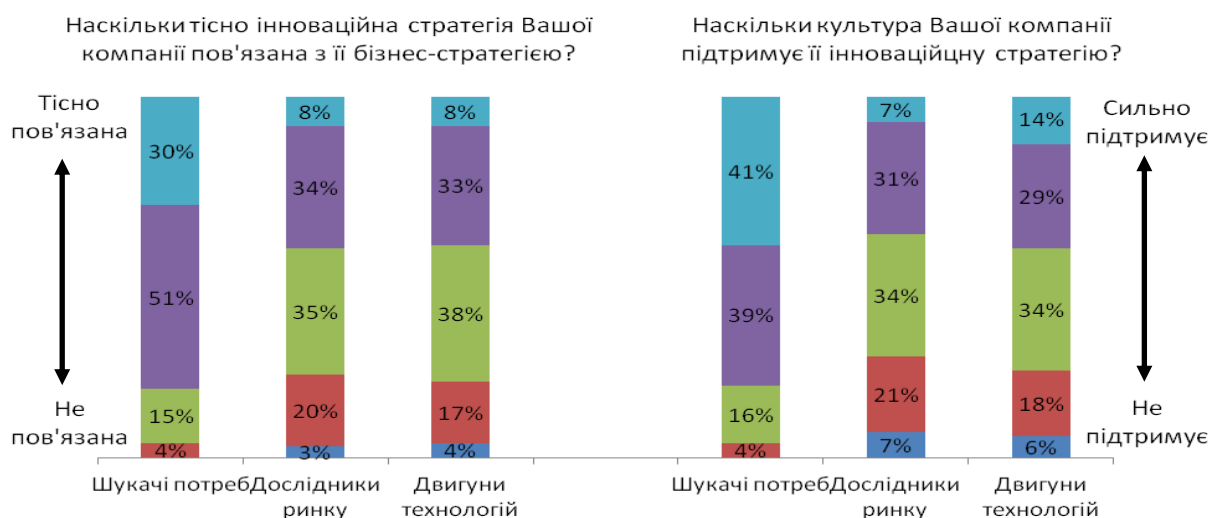


Рис. 3. Зв'язок інноваційної стратегії з корпоративною культурою та бізнес-стратегією компаній.

Джерело: [8, с. 9].

Беручи до уваги зацікавленість провідних транснаціональних корпорацій екологічністю та «зеленими» проектами, неабияке значення починають відігравати стратегії реалізації таких проектів, так звані «зелені» стратегії. Виділяють наступні стратегії реалізації екологічних ініціатив компаніями: *стратегія акцентування, стратегія придбання, стратегія розробки*. Стратегія акцентування полягає у підкресленні «зелених» характеристик в наявному портфоліо компанії. Яскравими прикладам використання даної стратегії є рішення компанії Nike про відмову від співпраці з постачальниками шкіри з лісів Амазонки та дії Clorox по запуску веб-сторінки FilterForGood, метою якої була переорієнтація покупців зі споживання води в пластикових пляшках на використання більш екологічної альтернативи, фільтру Brita. За умов використання даної стратегії компанія має узгодити свої дії по акцентуванню «зелених» характеристик певного продукту з іншими продуктами свого портфоліо.

Якщо компанія не має продукту, на «зелених» характеристиках якого можна акцентувати увагу, вона може придбати «зелений» бренд іншої компанії. З 2000 р. відбулося чимало таких угод, серед яких придбання L'Oreal Body Shop, Unilever Ben&Jerry's та Colgate-Palmolive Tom's of Maine. За рік після придбання компанією Unilever Ben&Jerry's, наприклад, продажі зросли на 70%, а Ben&Jerry's став лідером ринку морозива. Вирішивши на користь реалізації даної стратегії, варто зважати на можливість культурної та стратегічної невідповідності двох компаній, що може призвести до значних проблем, зважаючи на специфічність керівництва та співробітників «зелених» компаній. Наприклад, при поглинанні компанією Danone Stonyfield Farm керівник останньої провів два роки, складаючи список вимог, включаючи правила захисту працівників та обмеження бізнес-операцій для захисту навколишнього середовища. Ще два роки Danone знадобилося для того, щоб закрити угоду.

Для компаній, які мають власну інноваційну історію та достатні активи для створення нових продуктів, найкращою альтернативою є стратегія розробки, тобто створення власної «зеленої» пропозиції. Незважаючи на те, що реалізація цієї стратегії вимагає більше часу та витрат, вона може бути найвигіднішою для багатьох компаній, оскільки змушує їх створювати цінні компетенції. Прикладом використання даної стратегії є дії компанії Toyota по створенню автомобіля Toyota Prius. Не дивлячись на те, що це не перший автогібрид (першою була створена Honda Insight), саме він займає лідируючі позиції на ринку таких автомобілів. У 2005 р. компанія Toyota першою випустила автомобіль-гібрид преміум-класу під торговою маркою Lexus; BMW та Mercedes вже послідували їй прикладу.

При виборі «зеленої» стратегії варто звернути увагу на «зелені» характеристики існуючих продуктів та брендів та на організаційні здатності компанії по розвитку «зелених» продуктів та брендів (рис. 4). До таких здатностей можна віднести управління поставками, координацію роботи дистриб'юторів та співпрацю з ними і навіть партнерства з природоохоронними організаціями [10, с. 94–100].

	ВИСОКІ	
«Зелені» характеристики	<i>Акцентувати</i>	<i>Будь-яка стратегія</i>
	<i>Придбавати</i>	<i>Створювати</i>
	НИЗЬКІ	
	ВИСОКІ	НИЗЬКІ

Рис. 4. Стратегічні альтернативи компанії в залежності від «зелених» характеристик існуючих продуктів та організаційних здатностей по розвитку «зелених» продуктів.

Джерело: [10, с. 97].

В табл. 2 узагальнено погляди на типологізацію інноваційних стратегій різних дослідників, які акцентують увагу на необхідності нового погляду на планування інноваційної діяльності, який сформувався під впливом сучасних інноваційних імперативів.

Таблиця 2. Типи інноваційних стратегій.

Дослідник/організація	Типи інноваційних стратегій, що виділяються
Freeman C. (2000)	- наступальна; - оборонна; - імітаційна; - стратегія залежності; - традиційна; - опортуністська
Afuah A. (2003)	- стратегія блокування (Block); - стратегія руху (Run); - стратегія об'єднання (Team up)
Booz&Co. (2006, 2010)	- шукачі потреб (need seekers); - дослідники ринку (market readers); - двигуни технологій (technology drivers)
Unruh G., Ettenson R. (2010)	- стратегія акцентування; - стратегія придбання; - стратегія розробки

Окрім вибору та реалізації правильної інноваційної стратегії, суттєві проблеми представляють також перевищення термінів та витрат в поточних процесах інноваційної діяльності компанії. Відповідно, питання про те, як скоротити час розробки інновації вже давно є об'єктом пильної уваги. Існують два закони, які регулюють час розробки інновації, – закон часу реалізації процесу (закон Літтла) та закон варіації інновації. Закон часу реалізації виражається простим рівнянням, яке демонструє, що середній час реалізації будь-якого процесу є відношенням кількості об'єктів в процесі до середнього рівня звершення. Отже, існує пряма лінійна залежність між кількістю активних проектів в процесі та часом реалізації, тобто чим більшою є кількість активних проектів, тим більше часу знадобиться для завершення всіх проектів.

Закон варіації інновації – це рівняння, розроблене двома відомими математиками Полачеком та Кінчиним, в якому підраховується кількість проектів, задач, робіт у черзі. Основна проблема полягає в тому, що для більшості розробників планують дуже високий коефіцієнт завантаження. Якщо завантаження проектувальників складає 95%, то створена черга збільшить середній час виконання задач в чотири рази більше, ніж у випадку, якби проектувальники були завантажені на 65% [3, с. 51–55]. Закони часу реалізації проектів та варіації інновації дозволяють приблизно оцінити користь від повторного використання. Середня швидкість виконання задач значно збільшиться, якщо повторно використовувати існуючі знання. Якщо щось готове ідеально підходить для нового використання, то час розробки такого елемента скоротиться майже до нуля. Якщо необхідно змінити елемент, що використовується повторно, то економія часу може скласти до 50%. Скорочення часу виконання задачі ефективно підвищує середню швидкість виконання.

При повторному використанні ймовірність виконання технічних вимог без значних затримок є дуже високою, адже вже відомо, як це працювало раніше. У випадку здійснення інновації з нуля невідомо, чи можливо забезпечити дані специфікації. Але навіть при повторному використанні попередніх розробок зберігається незначне відхилення від часу, необхідного для інтеграції елемента, що використовується повторно, в нову розробку. При високих рівнях повторного використання можна скоротити загальне відхилення до 60% від рівня, коли все виконується з нуля. При 60%-му зниженні варіації рівняння, побудовані на основі закону варіації інновації, вказують, що загальний час реалізації проектів скоротиться приблизно на 80%. На основі цього можна вивести *правило 80-80-80*, яке звучить наступним чином: *Якщо інновація на 80% складається з повторного використання, тоді час реалізації проектів знижується на 80% при 80%-ому середньому завантаженні*. Повторне використання часто краще за все включати в платформенні розробки: сімейство різних моделей створюється з використанням великої кількості спільних елементів, а відмінності між моделями обмежуються елементами, які створюють диференціацію в очах споживачів. Враховуючи переваги повторного використання, не дивно, що одним з найактивніших прибічників даного методу є компанія Toyota, яка використовує до 80% деталей з попередніх продуктів [3, с. 114–116].

Якщо компанії не вдається досягти 80% повторного використання, то отримати 80% зниження середнього часу реалізації проектів можна за допомогою розробки на принципах «Шість Сигма+ощадливе виробництво» (Design for Lean Six Sigma, DfLSS), яка сконцентрована на досягненні плавного запуску нових продуктів та послуг з високою цінністю, що відповідають цілям скорочення витрат та часу та при цьому приваблюють клієнтів. Серед найбільш розповсюджених інструментів DfLSS по перетворенню вимог клієнтів варто назвати групувальні діаграми та структурне дерево, об'єднуючий аналіз (conjoint analysis), «будинок якості»; для розгляду альтернатив – аналітичний ієрархічний процес, матриця Пуха, імітаційне моделювання, аналіз придатності, статистична допустимість; для оптимізації детальної розробки – планування експерименту (Design of Experiments, DOE), аналіз характеру та наслідків відмови (Failure Modes and Effect Analysis, FMEA), проектування для виробництва та зборки (Design for Manufacture and Assembly, DFMA).

Аналітичний ієрархічний процес (Analytic Hierarchy Process, AHP) та матриця Пуха є важливими інструментами розгляду альтернативних рішень в ході процесу відбору ідей. Введення проектів з високою цінністю в процес інноваційної розробки та ліквідація проектів, які проявили низький потенціал цінності під час розробки, є настільки ж важливим, як і все інше, що робиться для оперативного виведення диференційованих пропозицій чи моделей бізнесу на ринок. Відмінності в сприйнятті підривної та підтримуючої інновації визначають необхідність двох механізмів для оцінки та відбору потенційних проектів: треба дозволити існуючим підрозділам відбирати та управляти підтримуючими інноваціями, але для просування підривних інновацій необхідно залучати директора по інноваціям, який буде виконувати роль внутрішньої венчурної компанії. На рівні підрозділу компанії відбір проектів відбувається в три етапи:

1. Запускати чи не запускати в роботу – обов'язкове збереження ідей, які зі стратегічної точки зору чітко відповідають існуючому портфелю пропозицій, моделям бізнесу, а також ідей по підтримуючим інноваціям, які можна вивести на ринок достатньо швидко, щоб отримати підривну перевагу.

2. Змішана оцінка привабливості та необхідних зусиль – всі підтримуючі проекти, які пройшли перший фільтр, оцінюються за двома додатковими характеристиками: привабливості інновацій та зусиль. Даючи відповіді на запитання по привабливості інновацій та зусиль, необхідних для їх реалізації, варто оцінювати кожний проект за стандартною шкалою, розробленою для компанії. Отримані змішані бали з обох критеріїв для кожного проекту варто нанести на сітку та порівняти можливості (рис. 5).

3. Підготовка комерційного обґрунтування та відбір проекту – розробка комерційного обґрунтування, використання АНР та матриці Пуха для порівняння проектів.

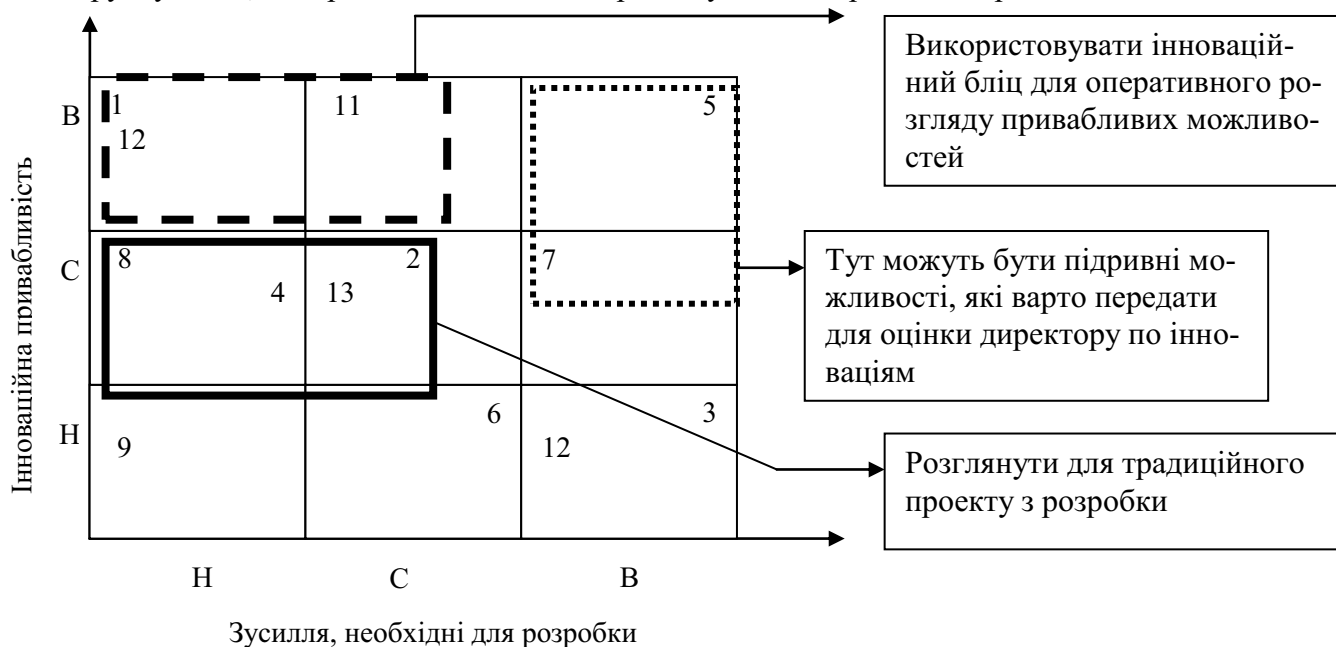


Рис. 5. Відбір проектів за допомогою сітки оцінки проекту.

Джерело: [3, с. 257].

АНР базується на парних порівняннях, в яких кожний варіант порівнюється з кожним іншим варіантом на основі критеріїв VOC та VOB. Цей підхід дозволяє визначити, наскільки (по шкалі від 1 до 10) одна альтернатива привабливіша за другу, замість простого переконання, що одна з них краща. Коли АНР порівняння виконані, результат передається в матрицю Пуха, де можна оцінити відносні переваги чи недоліки кожного варіанту та отримати кінцевий, зважений аналіз [3, с. 249–259].

Дуже часто «бережливі» методики не дають бажаного результату, оскільки спрощуючи якийсь один, найбільш помітний елемент бізнесу, інші ланки ланцюга створення цінності так і залишаються заручниками серйозної проблеми – надлишкової складності, про яку говорилося вище з точки зору скорочення часу реалізації проектів. Проте дана проблема має й інший аспект. Як правило, компанії намагаються бути якомога більш інноваційними в своїй асортиментній політиці, оскільки створення нових продуктів є найпростішим способом завоювання ринку. Крім того, автори численних публікацій розхвалюють сміливих керівників, які виводять на ринок нові бренди та нові категорії продуктів. Проте невпинне нарощування темпів обновилення може призвести до того, що прибуток перестане зростати та навіть скоротиться. Причиною цього явища є надмірна складність – постійне виведення на ринок нових продуктів та поповнення існуючих лінійок надмірно ускладнює структуру операцій компанії, а збільшення витрат на управління при цьому знижує прибутковість. Незважаючи на те, що більшість менеджерів знають про наявність даної проблеми, вони, звичайно, не бачать її істинної причини, яка полягає в тому, що надмірна складність, починаючи з асортименту, розповсюджується на інші складові операційної діяльності. Саме тому одним з важливих інструментів планування в ході здійснення інноваційної діяльності є *метод спрощення бізнесу на основі концепції точки інноваційного балансу*, тобто тієї точки, за якою додаткові витрати починають перевищувати вигоду від інновації. Практика демонструє, що у менеджерів, які знайшли оптимальне співвідношення між інноваційністю та складністю, скорочення витрат може досягти 35%, а ріст доходів – 40%. Для визначення точки інноваційного балансу можна скористатися «Моделлю Т». На початку ХХ століття Генрі Форд досяг успіху, запропонувавши ринку свою уніфіковану мінімалістську «Модель Т», тепер досліджуваній компанії варто знайти еквівалент цієї моделі – визначити «базовий рівень нульової складності», тобто обсяг витрат для продажу мінімуму стандартних продуктів. Далі можна ускладнювати систему бізнесу, додаючи в неї один продукт за іншим, кожного разу детально відслідковуючи вплив такого кроку на обсяги продаж та витрати. Якщо витрати починають зростати швидше доходів, це означає, що компанія пройшла точку інноваційного балансу. Схематично «Модель Т» представлена на рис. 6.

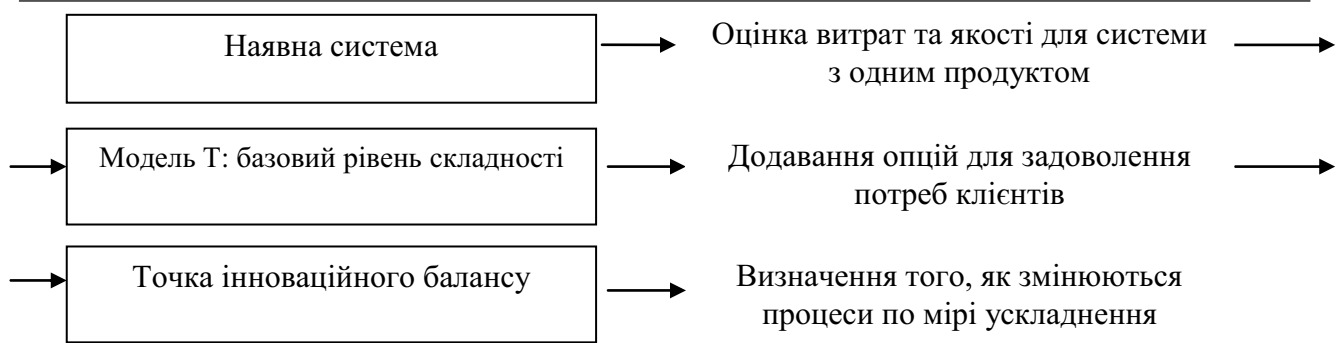


Рис. 6. «Модель Т».

Джерело: [1, с. 47].

Зважаючи на те, що вимоги споживачів та виробничі технології змінюються, компаніям варто регулярно переглядати свою оцінку інноваційного балансу та не допускати розростання асортименту, для чого необхідно:

1. Підвищити планку вимог до окупності нових продуктів, що не тільки ускладнить спеціалістам з маркетингу невиправдане додавання нових одиниць обліку, а й зміцнить дисципліну інноваційного процесу.

2. Зробити так, щоб складність в ланцюгу створення вартості з'явилася якомога пізніше, що дозволить компанії нести менші витрати.

3. Чітко визначити, хто в компанії відповідає за прийняття інноваційних рішень на всіх ділянках створення вартості.

4. Зберігати рівновагу, регулярно переглядаючи портфель продуктів та відслідковуючи зміщення точки інноваційного балансу [1, с. 41–49].

Визнаним є також підхід 70–20–10 в управлінні інноваційним портфоліо компанії. Так, компанії, які концентрують 70% своїх ресурсів на ключових інноваційних ініціативах (покращення існуючих продуктів для існуючих покупців), 20% – на суміжних (рух від існуючого бізнесу в нову для компанії сферу діяльності), а 10% – на трансформаційних (розвиток провідних інновацій для ринків, яких поки що не існує) суттєво випереджають своїх конкурентів за показником віддачі від інновацій [9, с. 70].

Висновки. Аналіз останніх публікацій та практичного досвіду ТНК в сфері планування інноваційної діяльності дозволяє зробити висновок про те, що найбільш поширеними інструментами у цій сфері є інноваційні стратегії, моделі формування інноваційного портфоліо, бережливі методики здійснення інноваційної діяльності. Найбільш ефективно зазначені інструменти використовуються в таких корпораціях, як Apple, Toyota, 3M, BMW, GE, Unilever, Colgate-Palmolive. Цей досвід доцільно опановувати і вітчизняним компаніям, особливо високотехнологічних галузей.

Література

1. Готтфредсон М., Аспинал К. Инновация VS Сложность // Harvard Business Review Россия. – декабрь 2005. – с. 40–49.
2. Давіла Т., Епштейн М.Дж., Шелтон Г. Працююча інновація: як управляти нею, вимірювати її та здобувати з неї вигоду / Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 320 с.
3. Джордж М.Л., Воркс Дж., Вотсон-Хемфил К. Стремительные инновации / Пер. с англ. – К.: Companion Group, 2006. – 350 с.
4. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дараева. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Дело, 2006. – 584 с.
5. Afuah A. Innovation management: strategies, implementation and profits. – 2nd ed. – Oxford University Press. – 2003. – 390 p.
6. Freeman C., Soete L. Economics of Industrial Innovation. – 3rd ed. – Cambridge: MIT Press. – 2000. – 465 p.
7. Jaruzelski B., Dehoff K. The Global Innovation 1000. How the Top Innovators Keep Winning [Електронний ресурс] // strategy+business. – winter 2010. – № 66. – Режим доступу: <http://www.booz.com/global/home/what we think/featured content/innovation 1000 2010>.
8. Jaruzelski B., Loehr J., Holman R. The Global Innovation 1000. Why Culture Is Key [Електронний ресурс] // strategy+business. – winter 2011. – № 65. – 16 p. – Режим доступу: <http://www.booz.com/global/home/what we think/featured content/innovation 1000 2011>.
9. Nagji B., Tuff G. Managing Your Innovation Portfolio // Harvard Business Review. – May 2012. – p. 67–74.
10. Unruh G., Ettenson R. Growing green: three smart paths to developing sustainable products // Harvard Business Review. – June 2010. – p. 94–100.