

## МЕТОДИКА ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджено механізм формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства; запропонована матрична методика вибору інноваційної стратегії на основі визначення сукупного інтегрального індикатора інноваційного потенціалу та інтегрального індикатора адаптивності потенціалу інноваційної діяльності; відображені результати застосування запропонованої методики на підприємствах авіабудівної галузі.*

*The article explores the mechanism of formation and implementation of innovative business strategy; proposed matrix method of choice of enterprises innovation strategy, based on the determination of the total integral indicator of the innovation potential and of the integral adaptability indicator of innovation activity potential.*

*Ключові слова: інноваційна стратегія, механізм формування інноваційної стратегії, альтернативні інноваційні стратегії, інноваційний потенціал, індикатори інноваційного потенціалу, інноваційний розвиток.*

*Keywords: an innovative strategy, mechanism of innovation strategy, innovative alternative strategies, innovative potential, indicators of innovative potential, innovative development.*

Зростання ролі окремих суб'єктів господарської діяльності, необхідність їхньої цілеспрямованої взаємодії один з одним і зовнішнім середовищем у рамках окреслених методами державного і регіонального регулювання, ставить проблему формування стратегії інноваційного розвитку, яка повинна орієнтувати інноваційну, інвестиційну, маркетингову і виробничо-збутову діяльність господарюючих суб'єктів на виявлення і всебічне використання існуючих і перспективних ринкових можливостей, підтримуючи визначений баланс зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку, з метою досягнення успіху в конкуренції, максимізації поточних і перспективних доходів.

У зв'язку з цим досить гострою є проблема своєчасного просування інноваційних можливостей, концентрації ресурсів, оперативного управління інноваційним процесом при мінімальному ризику від невірному виборі інноваційного напрямку. Тому подальшого розгляду потребують питання вдосконалення механізму формування та реалізації інноваційної стратегії як ефективної складової стратегічного управління, визначення рівня інноваційного потенціалу промислового підприємства та вдосконалення на цій основі існуючих методик оцінки стратегічних альтернатив.

Значний внесок у дослідження і вирішення питань інноваційного розвитку підприємств зробили такі вітчизняні вчені як: Антонюк Л., Волков О., Гальчинський А., Геєць В., Гриньов А., Гриньова В., Лапко О., Краснокутська Н., Осецький В., Черваньов Д. та ін. [1; 2; 3; 4; 5].

Інноваційна стратегія підприємства є однією із складових економічної стратегії і з цього боку може розглядатися як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації.

Єдиної інноваційної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство навіть однієї галузі унікальне, тому і процес формування стратегії його діяльності також оригінальний, бо залежить від його позиції на ринку, існуючого потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників.

Виходячи з цього, пропонуємо загальний механізм формування і реалізації інноваційної стратегії, використання якого уможливорює науково-обгрунтований, раціональний підхід до вибору підприємством стратегії інноваційного розвитку. Даний механізм включає такі етапи (Рис. 1).

1. Етап стратегічного аналізу - аналізується стан зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінюється інноваційний потенціал, аналізується й оцінюється інноваційний клімат.

2. Етап формулювання інноваційних стратегічних альтернатив - вибір інноваційної стратегії.

а) визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові;

б) розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії;

в) здійснюються вибір і обгрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага [4, с.261].

3. Розробка інноваційної стратегії – встановлення інноваційних цілей підприємства, реалізація інноваційної стратегії.

4. Контроль реалізації інноваційної стратегії, її коригування – визначення майбутніх конкурентних переваг, що мають інноваційну направленість, оцінка реалізації інноваційної стратегії

Згідно даного механізму, в рамках нашого дослідження була розроблена комплексна методика вибору альтернативної інноваційної стратегії, яка поєднує у собі перший та другий етапи механізму формування інноваційної стратегії підприємства.

Запропонована нами методика вибору інноваційної стратегії охоплює три етапи.

1) Визначення сукупного інтегрального індикатора інноваційного потенціалу (Іін.п). Сукупний інтегральний індикатор визначається як середнє арифметичне інтегральних індикаторів інноваційного потенціалу підприємства:

$$Іін.п = \frac{Ікп + Імтп + Іфеп + Інп + Імп + Іін + Іоуп + Ірп + Іімп}{n_i} \quad (1)$$

де  $n_i$  – загальна кількість інтегральних індикаторів,

Ікп – інтегральний індикатор кадрового потенціалу,

Імтп – інтегральний індикатор матеріально-технічного потенціалу,

Іфеп – інтегральний індикатор фінансово-економічного потенціалу,

Інп – інтегральний індикатор наукового потенціалу,

Imp - інтегральний індикатор маркетингового потенціалу,  
 Iip - інтегральний індикатор інфраструктурного потенціалу,  
 Ioip - інтегральний індикатор організаційно-управлінського потенціалу,  
 Iip - інтегральний індикатор ринкового потенціалу,  
 Iimp - інтегральний індикатор інформаційного потенціалу.

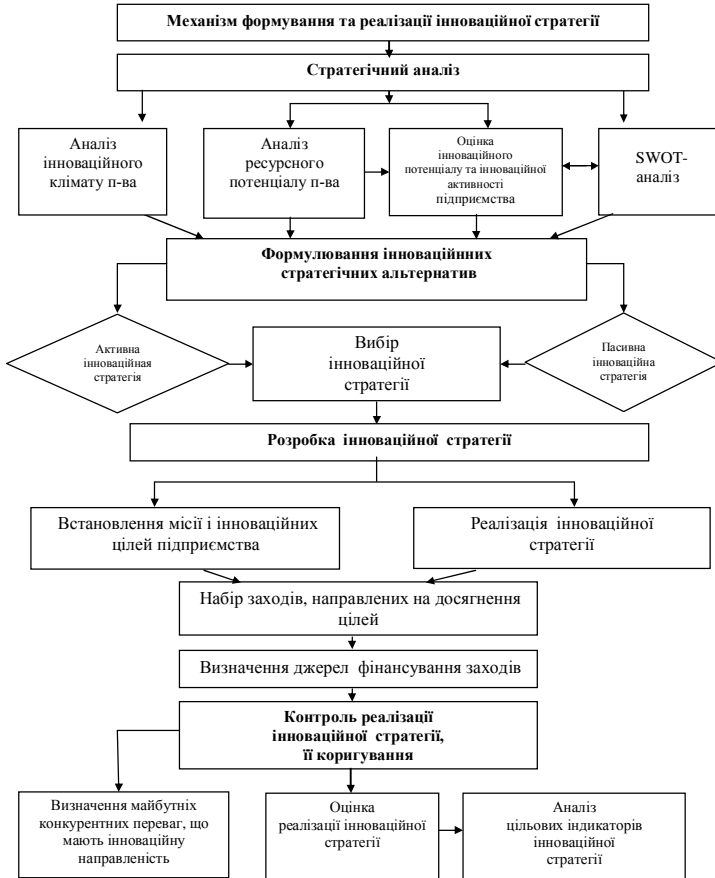


Рис.1. Механізм формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства.  
 Джерело: складено автором

2) Визначення інтегрального індикатора адаптивності потенціалу інноваційної діяльності (Iад.п). Адаптивна складова є основою для прийняття саме стратегічних інноваційних рішень. Тому для оцінки адаптивної складової пропонується ввести поняття «інтегрального індикатора адаптивності потенціалу інноваційної діяльності» (Iад.п), який буде показувати, наскільки існуючі на момент оцінки, відповідно,

виробничі, фінансові, кадрові, інфраструктурні та інші можливості підприємства пристосовані до інноваційних змін та непередбачуваних вимог зовнішнього середовища, тобто як швидко можуть реалізовуватися альтернативні або незаплановані інноваційні рішення у межах обраної стратегії інноваційної діяльності.

3) Безпосередньо вибір стратегії. При виборі альтернативних стратегій інноваційної діяльності пропонуємо керуватися такою класифікацією інноваційних стратегій (Рис. 2).

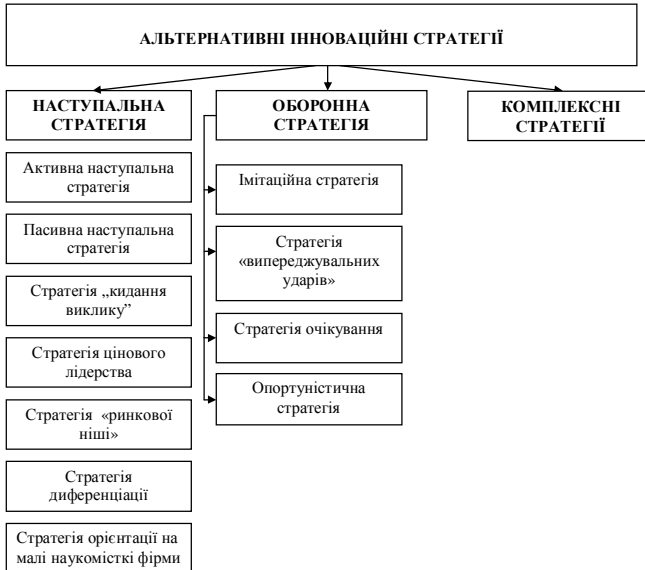


Рис. 2. Структура інноваційних стратегій з точки зору стратегічних альтернатив функціонування організаційно-економічного механізму. Джерело: складено автором

На основі запропонованої класифікації інноваційних стратегій при різних сполученнях значень інтегральних показників  $l_{in.p}$  та  $l_{ad.p}$  можемо сформулювати матрицю вибору інноваційних стратегій, яка матиме такий вигляд (Табл. 1).

Дана методика була апробована на українських підприємствах, що входять до Державного авіабудівельного концерну «Антонова»: ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова», Харківському державному авіаційному виробничому підприємстві, ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» та ДП «Завод 410 цивільної авіації». Період дослідження охоплював 3 роки, з 2007 по 2009 рік.

За результатами розрахованих інтегральних та сукупних показників інноваційного потенціалу та адаптивності підприємства, за запропованою у статті методикою, було визначено альтернативні стратегії інноваційної діяльності досліджуваних підприємств.

Таблиця 1. Система вибору стратегії інноваційної діяльності підприємства

Значення сукупного інтегрального інноваційного потенціалу (Іін.п)	Дуже добре ( $0,8 < Іін.п \leq 1$ , у виключних випадках $> 1$ )	Стратегія «ринкової ніші»	Пасивна наступальна стратегія	Активна наступальна стратегія
	Добре ( $0,5 < Іін.п \leq 0,8$ )	Стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми	Стратегія «випереджувальних ударів»	Стратегія «кидання виклику»
	Задовільно ( $0,2 < Іін.п \leq 0,5$ )	Опортуністична стратегія	Стратегія диференціації	Стратегія цінového лідерства
	Погано ( $0 < Іін.п \leq 0,2$ )	Стратегія направленості на інноваційні зміни	Стратегія очікування	Імітаційна стратегія
	Погано ( $0 < Іад.п \leq 0,3$ )	Добре ( $0,3 < Іад.п \leq 0,7$ )	Дуже добре ( $0,7 < Іад.п \leq 1$ , у виключних випадках $> 1$ )	
Значення інтегрального індекатора адаптивності потенціалу інноваційної діяльності (Іад.п)				

Джерело: розроблено автором

Положення підприємств на матриці стратегій та вектори змін їх інноваційної діяльності протягом 2007 – 2009 років представлені на Рис. 3.

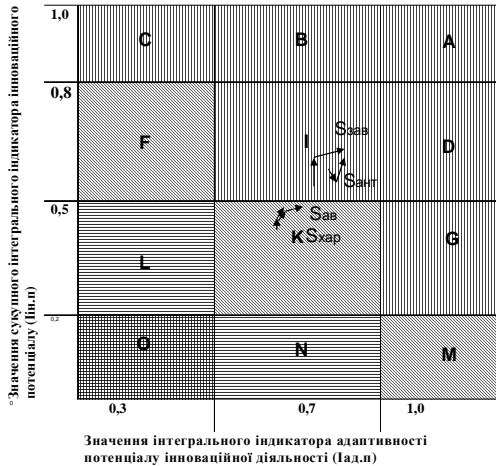


Рис. 3. Стратегічні зміни та напрямки розвитку інноваційної діяльності підприємств, що входять до складу Державного авіабудівельного концерну «Антонов» у 2007 – 2009 рр. Джерело: розроблено автором

На рис. 3 використано такі позначення:

Сант – зміна стратегічних позицій ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова» з 2007 по 2009 рік;

Sxp – зміна стратегічних позицій Харківського державного авіаційного виробничого підприємства з 2007 по 2009 рік;

Sav – зміна стратегічних позицій ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» з 2007 по 2009 рік;

Szav – зміна стратегічних позицій ДП «Завод 410 цивільної авіації» з 2007 по 2009 рік.

За результатами аналізу ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова» з 2007 по 2009 рік притримується стратегії «випереджувальних ударів». Дана стратегія спрямована на захист вигідних позицій на ринку авіабудівної промисловості. Ця стратегія близька підприємству тому, що потребує наявності та використання значних виробничих потужностей, щоб займати лідируючі позиції на ринку, вигідного географічного положення, закріплення позитивного іміджу фірми у споживачів. За спрямованістю вектора можна сказати, що хоч підприємство і мало незначний спад у 2008 році, але відновило позиції і його діяльність тепер чітко направлена на перехід до наступальної стратегії. При чому для цього підприємству достатньо лише в незначній мірі підвищити свій інноваційний потенціал, що за наявності потужної наукової, кадрової, інфраструктурної та інформаційної складової буде не важко.

Харківське державне авіаційне виробниче підприємство протягом з 2007 по 2009 рік знаходиться у зоні стратегії диференціації, яка полягає у здійсненні фірмою удосконалень, модернізації і модифікації продукту. Так, насправді, можливість перебування на такій стратегічній позиції забезпечується лише набутим за радянські роки значним виробничим потенціалом та наявним на підприємстві, як і на усіх підприємствах даної галузі в Україні, висококваліфікованим і інноваційно-активним персоналом. Підприємство досить давно відносять до збиткових, адже виробничі потужності і технології скоро застаріють на стільки, що жодних державних коштів не вистачить на їх відновлення. Дану ситуацію відображає і положення векторів на матриці, вони показують, що позиція підприємства за 3 роки на ринку практично не змінилася, а довжина векторів говорить про відсутність спроб до нарощення наявного інноваційного потенціалу.

ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» протягом 2007-2008 років також реалізувало стратегію диференціації. Однак у 2009 році підприємство спромоглося мобілізувати всі наявні резерви для підвищення інноваційного потенціалу і практично перейшло до стратегії «випереджувальних ударів». Хоча при переході до даної стратегії позиції підприємства, порівняно з іншими, що знаходяться в зоні даної стратегії будуть досить низькі, перспективи розвитку підприємством вже намічено.

ДП «Завод 410 цивільної авіації» так само, як і ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова» протягом 3-х років займає впевнені позиції у зоні стратегії «випереджувальних ударів». Однак колосальний науковий потенціал даного підприємства ставить його у більш вигідні позиції щодо інноваційного розвитку. Стрімка стратегія прямування до лідерських позицій на ринку відображається і направленістю

та довжиною векторів, порівняно з іншими підприємствами. Правильне використання зазначеної стратегії за умов нарощення необхідного інноваційного потенціалу, вигідної підтримки з боку держави, дасть можливість підприємству зайняти лідируючі позиції у даній галузі, забезпечивши при цьому підґрунтя для загального підйому економіки країни.

### **Література**

1. Антонюк Л.Л. Актуальні проблеми інноваційного розвитку України на сучасному етапі // Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія; за заг. ред. О.І.Амоші, В.П.Антонюк, А.І.Землянкіна та ін./ НАН України. Ін-т економіки промисловості.–Донецьк,2007.–328 с.
2. Геєць, В. Інноваційно-інвестиційна діяльність в Україні // стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України. – Т.1: Економіка знань – модернізаційний проект України [Текст] / За ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007.
3. Гриньов А.В. Стратегічне управління інноваціями. // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. – Луганськ.- 2002. № 9 (55). С.. 207 –214.
4. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
5. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Рейкова. – К.: Знання: КОО, 2007. – 450 с.