

УДК 338.931

## АНАЛІЗ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Клюс Ю.І., Пархоменко О.П.

## ANALYSIS SELECTION STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT COMPANY

Klus Y.I., Parkhomenko O.P.

*В статті надано характеристику інноваційної стратегії підприємства, визначено етапи розробки інноваційної стратегії підприємства, розглянуто види інноваційних стратегій підприємства, охарактеризовано управління реалізацією інноваційних стратегій підприємства, запропоновано стратегічні альтернативи інноваційного розвитку підприємства, здійснено дослідження формування інноваційної стратегії підприємства та принципів її розробки в сучасних умовах, наведено напрями вибору інноваційної стратегії на підприємстві та чинники, що впливають на цей вибір; обґрунтовано використання матриці альтернативних варіантів інноваційних стратегій.*

**Ключові слова:** інноваційна стратегія, етапи, чинники, інноваційна діяльність.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання вимагають від організацій посиленої уваги до аналізу та оцінювання перспектив своєї діяльності. Головним завданням управління інноваціями як однієї з функціональних сфер менеджменту організації є забезпечення її ефективної діяльності та розвитку у тривалій перспективі завдяки обґрунтуванню і вибору перспективних напрямів діяльності, створенню чи залученню тих інновацій, які суттєво відрізнятимуть продукцію чи послуги організації від аналогічних продуктів конкурентів. Стратегічне управління інноваційним розвитком передбачає передусім визначення місця і ролі інновацій в реалізації загальної стратегії підприємства, яка розробляється для досягнення перспективних цілей (завоювання більшої частки ринку, забезпечення високих темпів економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища.

**Аналіз останніх досягнень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем інноваційного розвитку зробили іноземні та вітчизняні науковці Бажал Ю., Валдайцев С., Ільєнкова С., Завлін П., Калецькі М., Кондратьєв Н., Коренної А., Лапко О., Нейкова Л., Санто Б., Солоу Р., Твісс Б., Черваньов Д., Шумпетер Й. та інші. Проте і на

сьогоднішній день питання доцільності стратегічної орієнтації підприємств, формування інноваційної стратегії залишається об'єктом дискусій.

**Метою** даної статті є висвітлення сутності інноваційних стратегій підприємств та їх застосування в умовах кризового стану.

Для досягнення вищезазначеної мети здійснити дослідження формування інноваційної стратегії підприємства та принципів її розробки в сучасних умовах.

**Матеріали і результати досліджень.** Стратегія — довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища.

Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення цілей організації і характеризується новизною, передусім для організації, а часто — і для галузі, ринку, споживачів. Залежно від мети і позицій на ринку виокремлюють такі види інноваційних стратегій: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегії і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»).

Стратегія наступу. Розробляють її для реалізації загальної стратегії зростання. Вдаються до цієї стратегії фірми, які будують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням фірм досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів. Тому більшість наступальних інновацій реалізується в країнах, що є світовими лідерами [2].

Стратегія наступу передбачає тісний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки й технології, наявність наукових доробок, що фінансуються і здійснюються самою фірмою, її здатність швидко реагувати і пристосовуватися до нових технологічних можливостей. Особливістю цієї стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Дуже рідко інновації «приходять» у фірму із зовнішнього джерела в завершеному вигляді. Тому для реалі-

зації наступальної стратегії важливо мати потужну науково-дослідну та проектно-конструкторську базу, яка могла б не лише створити власні нові продукти, а й вдосконалити вже існуючі.

Наступальна стратегія охоплює комплекс заходів, який має окреслювати шляхи виходу на нові позиції і визначати:

умови попиту в майбутньому;

характер внутрішніх елементів організації, необхідний для її розвитку;

нові види продукції, якими має бути доповнена номенклатура продукції підприємства; частку основної продукції серед нових товарів і послуг;

методи запобігання помилкам при вкладеннях капіталу і розробленні нової продукції;

діапазон економічних ресурсів, необхідний для виробництва нових товарів і послуг;

організаційні способи створення нових виробництв: поглинання інших підприємств шляхом їх придбання; злиття з організаціями, що виготовляють потрібні продукти, чи створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження і розроблення та реалізацію підприємницьких проектів [1].

Наступальну стратегію можуть використовувати малі інноваційні (венчурні) фірми і великі підприємства. Завдяки потужним науково-дослідним відділам вони можуть генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.).

Захисна стратегія. Вона є складовою загальної стратегії стабілізації і спрямована на утримання конкурентних позицій фірми на вже існуючих ринках. Цю стратегію обирає більшість середньостатистичних фірм, які уникають надмірного ризику. Такі фірми ідуть на крок позаду від піонерів і впроваджують новації, впевнившись у її перспективності. Однак це не імітація новинки. Як правило, її поліпшують, що дає змогу використати новацію у інших сферах, за іншим призначенням чи вивести на інші ринки. Головна функція такої стратегії — оптимізувати співвідношення «витрати — випуск» у виробничому процесі.

Така стратегія також потребує значних зусиль у науково-дослідній сфері, тому її використовують лише потужні високо-технологічні фірми. Проаналізувавши досягнення і помилки фірм-піонерів, удосконаливши новацію і юридичне захистивши її новий зразок, вони починають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки. Наприклад, фірма ІВМ перевершила у виробництві комп'ютерів піонерну фірму «Сперрі Ренд», використовуючи саме захисну стратегію. У свою чергу, багато комп'ютерних фірм, придбавши ліцензію у ІВМ і вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ри-

нок [2].

Захисна стратегія передбачає особливу увагу до персоналу, реклами, розгалуженого сервісу, технічного обслуговування, оскільки суттєві переваги можна здобути саме у цій сфері.

Імітаційна стратегія, її використовують фірми-імітатори, які придбали у фірми-піонера ліцензію на певні нововведення. Деколи імітація може відбуватися і без дозволу фірм-лідерів, тобто піратським способом. Фірма-імітатор не тільки копіює основні споживчі властивості нововведень, а й досягає при їх виробництві певних переваг: зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже існуючих виробничих потужностей у новому призначенні тощо.

Якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав фірми-лідера на інтелектуальну власність і забезпечує при цьому вдале поєднання чужої технології з перевагами власних ресурсів, вона може бути корисною і для фірми-імітатора. Для українських підприємств така стратегія є одним із способів підвищення наукомісткості та технологічності виробництва.

Залежна стратегія. Розробляється для реалізації загальної стратегії стабілізації фірмами-субпідрядниками великих компаній. Характер технологічних змін залежить від політики «батьківських» фірм. «Залежні» фірми виконують субпідрядні роботи на замовлення головної фірми. Малі фірми такого типу поширені в капіталомістких галузях, їх ринковий успіх прямо пов'язаний з успіхом у споживачів основного продукту головної фірми. Такі фірми не здійснюють інноваційного пошуку самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог, нових технологій та ринків збуту. Значна питома вага таких фірм у сервісному бізнесі і в просуванні продукції на нові ринки.

Залежна інноваційна стратегія є поширеною і в Україні. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять у нашу країну саме через створення місцевих фірм субвиробників комплектуючих для їх продукції або провайдерів послуг (наприклад, у галузі телекомунікацій — УМС, Kyivstar Україна). Завдяки «залежній» інноваційній стратегії українські фірми можуть брати активну участь у світовому інноваційному процесі [4].

Традиційна стратегія, її також використовують для реалізації загальної стратегії стабілізації. Ефективна вона для фірм, що зайняли ринкову нішу завдяки унікальності їх продукту. Цей тип стратегії не передбачає значних технологічних змін, тому її лише умовно відносять до інноваційної. Але традиційні виробництва стали такими внаслідок закріплення за ними певних інноваційних форм на тривалий період їх життєвого циклу. Тому, якщо фірма на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів цілком впевнена у сталості ринку та споживчих пе-

ревагах своєї продукції, вона може свідомо дотримуватися традиційної стратегії. Водночас ця стратегія передбачає удосконалення форм обслуговування традиційної продукції, що зумовлює риси інноваційної поведінки, притаманні, наприклад, ресторанному і готельному бізнесу.

Стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»). Ця стратегія є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які відкриваються перед фірмою у нових обставинах, знаходженні особливих ніш на існуючих ринках, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Така стратегія може бути складовою наступальної і захисної загальної стратегії залежно від місткості ринкової ніші.

Шукати нішу означає шукати той продукт, що користується платоспроможним попитом. Так, компанія «Оболонь», основним продуктом якої є пиво, відшукує й інші ринкові ніші. Напій «Джинтонік» дав їй змогу вийти на цілком новий ринок слабоалкогольної продукції; напій «Живчик» посідає одне з головних місць на ринку безалкогольних напоїв. Ідея зробити продукт із великим вмістом яблучного соку та екстрактом ехінацеї, які зміцнюють імунну систему (що особливо важливо для дітей), виявилася вдалою. Компанія вдається і

до стимулюючих заходів, наприклад діє радіопрোগрама для дітей, яка організовує різноманітні конкурси, та інші форми реклами.

Змішана стратегія, її використовують переважно транснаціональні корпорації, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Для одного виду бізнесу вибирають наступальну стратегію, для іншого — захисну чи традиційну.

Вибір фірмою певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників, серед яких: умови і фактори зовнішнього середовища, сфера діяльності фірми, номенклатура та асортимент її продукції, тривалість життєвого циклу товарів, її можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо.

Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку організації, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки.

Напрями вибору інноваційної стратегії подані у вигляді матриці на рис. 1.

Інструментом вибору інноваційної стратегії може бути також матриця альтернативних варіантів, складена за аналогією до матриці SWOT (рис. 2).

		Зовнішні фактори	
		Сприятливі умови	Несприятливі умови
Внутрішнє середовище	Сильний інноваційний потенціал	Активні НДДКР, диференціація, лідерство за витратами, поглинання фірм - інноваторів, придбання повних ліцензій	Диверсифікація, вертикальна інтеграція, спільні підприємства
	Слабкий інноваційний потенціал	Залучення інвестицій зі сторони, злиття з іншими фірмами, використання франчайзингу, придбання ліцензій	Ліквідація неперспективного бізнесу

Рис. 1. Матриця вибору інноваційної стратегії

Ринкова позиція	Сильна	Придбання іншої фірми (венчурної) Стратегія наступу чи «ніші»	Імітаційна стратегія («вслід за лідерами»)	Технологічне лідерство, інтенсивні НДПКР Наступальна стратегія
	Сприятлива	Захисна стратегія (раціоналізація)	ВИБІР	Пошук вигідних сфер застосування технологій Імітаційна стратегія, стратегія «за нагодою»
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Захисна або залежна стратегія (раціоналізація)	Наступальна стратегія (організація «ризикового» проекту), стратегія «ніші»
Інноваційні можливості				
		Слабкі	Сприятливі	Сильні

Рис. 2. Матриця альтернативних варіантів інноваційних стратегій

За сприятливих умов і наявності сильного інноваційного потенціалу підприємство може використати одну з найпривабливіших стратегій — стратегію лідера, У такому разі реалізація інновацій стає можливою завдяки активним науковим дослідженням, що здійснюються працівниками самої компанії. Підприємство агресивне у своєму бажанні зайняти більшу частку ринку, тому прагне до лідерства за витратами, постійно вдосконалюючи технологію.

Для такого підприємства важливо не лише виявити потреби споживачів, а й сформувавши їх, послуговуючись різноманітними інструментами маркетингу. Для цього воно може скористатися науковими розробками інших фірм, які не мають коштів для виведення свого товару на ринок. Це може бути поглинання фірм-інноваторів за взаємної згоди або придбання у венчурних фірм повної ліцензії на випуск новинок [3].

Сильний інноваційний потенціал підприємства дає йому змогу використовувати різні інноваційні стратегії і за несприятливих умов (зміни у чинному законодавстві, активізація конкурентів на обраному сегменті ринку тощо). За необхідності воно може увійти в інший бізнес (йдеться про диверсифікацію) або утворити спільне підприємство в іншій галузі із партнерами, що мають певні напрацювати у цьому напрямі, підсилюючи у такий спосіб позиції обох учасників, або ж об'єднатися зі своїми постачальниками чи збутовиками шляхом вертикальної інтеграції, що зробить його менш залежним від коливання цін на ринку.

Сприятливі умови дають змогу підприємству навіть при слабкому інноваційному потенціалі поліпшити свої ринкові позиції. Для цього можна залучати інвестиції (якщо новинка була прийнята ринком і очікується зростання попиту на неї, а фірма не має достатньо власних коштів для нарощення обсягів виробництва самостійно).

Злиття з іншими фірмами можливе за принципом утворення стабільної мережі: підприємство укладає тривалу угоду з материнською компанією на випуск комплексуючих чи напівфабрикату. Якщо ринок новинки не сприйняв, то підприємство ділитиме ризик разом з материнською фірмою.

Прийнятною альтернативою може бути також використання системи франчайзингу. У такому разі інноваційна стратегія передбачає тиражування вдалої новинки, що перебуває у сфері обслуговування. Щодо нової продукції доцільним є придбання ліцензії на виготовлення продукції, що має широкий попит. Однак якщо багато ліцензіарів придбало дану ліцензію, то можливе надмірне ущільнення ринкового сегмента.

Несприятливі умови при слабкому інноваційному потенціалі передбачають негайну ліквідацію неперспективного бізнесу, оскільки підприємство не здатне здійснювати інноваційну діяльність [5].

Управління інноваційними процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Необхідно оцінити всі, передусім ресурсні,

можливості фірми щодо її реалізації. Так, створення базисної інновації і реалізація закладеного у ній потенціалу потребують належного матеріально-технічного забезпечення та науково-технічних працівників високої кваліфікації. Крім того, віддача від інновації зростає за умов її швидкого виведення на ринок, що потребує значних коштів на етапі її комерціалізації. Тому наступальну стратегію, як правило, здатні реалізувати лише потужні підприємства. Водночас поліпшувальні інновації можуть створюватися і за менш сприятливих умов, що обумовлює значне поширення тих інноваційних стратегій, в основі яких лежить дифузія інновації — імітаційна, залежна, «за нагодою» тощо. Отже, обираючи інноваційну стратегію, необхідно передусім оцінити ресурсні можливості фірми.

Планування стратегії підприємства пов'язане з розподілом ресурсів між певними напрямками його діяльності з урахуванням їх перспективності. Найважливішим на цьому етапі є збалансування розміщення ресурсів між тими підрозділами, які принесуть прибуток у короткостроковому (вкладання коштів у інтенсивне просування продукту) і довгостроковому (модернізація виробництва, продуктиві або технологічні розробки та дослідження) періодах. Це є особливо складним завданням за умов обмежених фінансових можливостей підприємства, коли коштів на повноцінну організацію інноваційного процесу не вистачає і перевага надається інноваціям поліпшувального характеру.

За стрімкого НТП своєчасне оперативне впровадження новацій забезпечує гнучкість, маневреність організації, її здатність пристосуватися до мінливого оточення (технічного, організаційного, господарського, політичного, культурного та ін.). Тому інноваційна політика має бути спрямована на послідовну комплексну інноваційну діяльність щодо зміни будь-якого з елементів бізнесу, зумовленої реальною чи потенційною потребою ринку (попитом), науково-технічним прогресом чи спеціальними науковими дослідженнями.

Інноваційна політика організації — форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності організації, спрямованої на забезпечення її конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого та інтелектуального потенціалу.

Інноваційна політика характеризує ставлення керівництва до інноваційної діяльності, визначає її цілі, напрями, функції та організаційні форми. Вона регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої, економічної діяльності у процесі реалізації нововведень. Управління цією взаємодією слід здійснювати на основі певних норм і правил, які охоплюють:

організаційні, правові та інші процедури, що визначають порядок формування інноваційної політики;

розвиток функціональних напрямів діяльності підприємства;

механізм реалізації програми інноваційної діяльності;

механізм коригування напрямів інноваційної діяльності.

Інноваційна політика спрямовується на реалізацію стратегічних цілей організації з урахуванням її наявних і потенційних ресурсних можливостей, а також з огляду на ринкову ситуацію. При цьому вона не може спиратися на метод екстраполяції — метод, який полягає в перенесенні висновків, отриманих внаслідок вивчення однієї частини явищ і процесів, на іншу однорідну сукупність, на інший час. Адже в ринкових умовах припущення, що майбутнє буде обов'язково кращим, ніж минуле, не відповідає дійсності.

З огляду на ці вимоги формування інноваційної політики слід здійснювати на основі таких принципів: переважання стратегічної спрямованості, орієнтація на потреби ринку, цілеспрямованість, комплексність, інформаційна забезпеченість.

**Висновки.** Вибір інноваційної стратегії здійснюється з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства. В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, що відображають урахування всіх питань щодо її здійснення. Розробка цих рішень має бути перспективним напрямом досліджень.

#### Література

1. Варфоломієва В.О. Інформаційне забезпечення управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - № . – С.165 – 171.
2. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін. Інноваційний розвиток промисловості України / За ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. – К.: КНТ, 2006. – 648 с.
3. Ляшенко З. Формування структури інвестиційних ресурсів розвитку підприємств // Бізнес Інформ. – 2009. - № 9-10.
4. Інноваційний менеджмент: Підручник для вузів / С.Д. Ільєнкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин і др.; Під ред. С.Д. Ільєнкової. - М.: Банки і біржі ЮНІТІ, 1997.
5. Федулова Л.Н., Перспективи інноваційно-технологічного розвитку промисловості України // Економіка України. – 2008. – № 7. – С. 24–36.

#### References

1. Varfolomijeva V.O. Informacijne zabezpechennja upravlinnja rozvytkom innovacijnogo potencialu pidpryjemstv malogo biznesu // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2006. - № . – S.165 – 171.
2. Volkov O.I., Denysenko M.P., Grechan A.P. ta in. Innovacijnyj rozvytok promyslovosti Ukrainy / Za red. O.I. Volkova, M.P. Denysenka. – K.: KNT, 2006. – 648 s.
3. P'jashenko Z. Formuvannja struktury investycijnyh

resursiv rozvytku pidpryjemstv // Biznes Inform. - 2009. - № 9-10.

4. Innovacijnyj menedzhment: Pidruchnyk dlja vuziv / S.D. Il'enkova, L.M. Gohberg, S.Ju. Jagudyn i dr.; Pid red. S.D. Il'enkovoї'. - M.: Banky i birzhi JuNITI, 1997.

5. Fedulova L.N., Perspektivy innovacijno-tehnologichnogo rozvytku promyslovosti Ukrainy // Ekonomika Ukrainy. – 2008. – № 7. – S. 24–36.

**Клюс Ю.И., Пархоменко О.П. Анализ выбора стратегии инвестиционного развития предприятия**

*В статье охарактеризована инновационная стратегия предприятия, определены этапы разработки инновационной стратегии предприятия, рассмотрены виды инновационных стратегий предприятия, охарактеризовано управление реализацией инновационных стратегий предприятия, предложены стратегические альтернативы инновационного развития предприятия, проведено исследование формирования инновационной стратегии предприятия и принципов ее разработки в современных условиях, приведены направления выбора инновационной стратегии предприятия и факторы, влияющие на этот выбор; обосновано использование матрицы альтернативных вариантов инновационных стратегий.*

**Ключевые слова:** инновационная стратегия, этапы, факторы, инновационная деятельность.

**Klus Y., Parkhomenko O. Analysis of the choice of the investment strategy of the enterprise development**

*The article described an innovative business strategy, identify the steps in the development of innovative enterprise strategy, considered types of innovation strategies of the enterprise, characterized by managing the implementation of innovative strategies for the enterprise, strategic alternatives proposed innovative development company, the research forming innovative business strategy and principles of development in modern conditions, are areas of choice for enterprise innovation strategy and the factors that influence this choice, the matrix obhrunovano use alternatives innovation strategies.*

**Keywords:** innovation strategy, stages, factors innovation.

**Клюс Юлія Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Пархоменко Ольга Петрівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аналізу та аудиту університету економіки та права "КРОК"

**Рецензент:** Костирко Л.А. - доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою фінансів Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Луганськ, Україна.

Стаття подана 25.11.2013р.