УДК 330.34:65.12.23

С. В. ГАРБУЗ
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто методичні засади формування інноваційної стратегії підприємства. Обґрунтовано послідовність етапів розроблення інноваційної стратегії підприємства. Запропоновано застосовувати удосконалену матрицю для вибору стратегій НДДКР та стратегій впровадження й адаптації нововведень відповідно типу обраної інноваційної стратегії.

Ключові слова: *інновація, інноваційна стратегія, інноваційний клімат, інноваційний потенціал.*

S. V. GARBUZ
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

THE FORMATION OF INNOVATIVE STRATEGY OF ENTERPRISES

Abstract – *The goal of the present study is justification of stages of formation of modern enterprise innovation strategy and systematization of methods for their selection. The paper discusses the main stages of innovative strategy of enterprise. At every stage of innovative strategy development is used appropriate methods for its justification. The set of innovative goals and innovation strategy type of modern enterprise depend on the selected base strategy for development. The innovative strategy comprises of R&D activities and strategy of implementation and adaptation of innovations. Factors which influence on process of forming of innovative strategy are exposed. The main impact on innovative strategy and its components is caused by state of innovative climate and innovation potential of an enterprise. The matrix methods (especially as based on the matrix SWOT-analyses) are used for selection of innovation strategy of modern enterprise. An algorithm for formation of innovative strategy of an enterprise is suggested. The complex of methods used at every stage of development is discussed. It was proposed advanced matrix for selection of strategy of R&D and implementation and adaptation of innovations having regard to the type of innovation strategy used.*

Key words: *innovation, innovative strategy, innovative climate, innovative potential*.

С. В. ГАРБУЗ
ГВУЗ "Киевский национальний экономический университет имені Вадима Гетьмана"

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Целью данного исследования есть обоснование этапов формирования инновационной стратеги современного предприятия и систематизация методов ее выбора. В этой статье рассмотрены основные этапы формирования инновационной стратегии предприятия. На каждом этапе разработки инновационной стратегии применяют соответствующие методы ее обоснования. Совокупность инновационных целей и тип инновационной стратегии современного предприятия зависит от выбранной базовой стратегии развития. В состав инновационной стратегии входят стратегия климата НИОКР и стратегия внедрения и адаптации нововведений. Рассмотрены факторы, влияющие на процесс формирования инновационной стратегии предприятий. На выбор инновационной стратегии и составляющих ее стратегий наибольшее влияние оказывает состояние инновационного и инновационного потенциала предприятия. Для выбора инновационной стратегии современных предприятий используют матричные методы (часто основанные на матрице SWOT-анализа). Предложен алгоритм формирования инновационной стратегии предприятия. Рассмотрена совокупность методов, применяемых на каждом этапе разработки. Предложено использовать усовершенствованную матрицу для выбора стратегий НИОКР и внедрения и адаптации нововведений соответственно типу используемой инновационной стратегии.

Ключевые слова: *инновации, инновационная стратегия, инновационный климат, инновационный потенциал.*

Постановка проблеми. За останні роки відмічено тенденцію падіння рівня інноваційної активності вітчизняних підприємств. Проте розвиток будь-яких організацій неможливий без розроблення ними стратегічних напрямів діяльності, які засновані на інноваціях. Ефективність інноваційного розвитку обумовлений застосуванням оптимальної інноваційної стратегії.

Аналіз останніх досліджень. Проблемам управління стратегічним та інноваційним підприємств присвячено праці закордонних науковців – П. Друкера, М. Портера, Й. Шумпетера, К. Фрімена, російських та українських вчених – П.Н. Завліна, О.М. Оголєвої, В.М. Гуніна, В.Г. Мединського, М.А. Йохни, В.В. Стадник, Н.В. Краснокутської, О.І. Ковтуна та ін. Проте значне коло питань, що стосуються шляхів удосконалення стратегічного управління інноваціями, центральною задачею якого є розроблення і реалізація інноваційної стратегії, ще недостатньо вивчено і досліджено. Зокрема, дискусійними залишаються погляди щодо ролі, місця, змісту та логіки формування інноваційної стратегії для вітчизняних підприємств.

Формулювання цілей статті. Враховуючи викладене, метою дослідження є обґрунтування етапів формування та систематизація методів вибору інноваційних стратегій.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління інноваціями – це діяльність, спрямована на передбачення важливих змін в економічній ситуації, розробку і реалізацію таких інноваційних заходів, що забезпечать підприємству довгострокове існування та розвиток за рахунок виявлення і формування майбутніх чинників успіху. Важливим завданням стратегічного управління інноваціями є визначення місця і ролі нововведень у розробленні та реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, а на основі цього – розробці його інноваційної стратегії.

Інноваційну стратегію можна визначити як засіб досягнення цілей організації, що відрізняється від інших своєю новизною, передусім для даної організації та, можливо, для галузі, ринку, споживачів [1, с. 261].

Кожна організація розробляє стратегічний набір, до якого входять такі групи стратегій: загальні для всієї організації в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні для кожного з напрямів діяльності організації; функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів.

В стратегічному наборі загальні (базові) стратегії організації спрямовані на налагодження функціонування і розвитку її у довгостроковій перспективі шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій. До базових належать стратегії зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення діяльності та ліквідації [2, с. 250].

Найпривабливішими для підприємства є стратегії зростання або розвитку, які найчастіше можна реалізувати за рахунок стратегій інтенсивного розвитку, стратегій інтеграційного розвитку та стратегій диверсифікаційного розвитку. В кожній з цих груп стратегій можна виокремити інноваційну компоненту (табл. 1), а відтак розробити інноваційну стратегію.

Інноваційну складову можна виокремити в інших загальних стратегіях. Зокрема в загальній стратегії реструктуризації, яку здійснюють за рахунок стратегій: скорочення витрат, переорієнтації на нові напрями діяльності, освоєння нових продуктів та ринків. Скорочення витрат може потребувати використання нових ефективних матеріалів, технологій, методів управління, організаційних структур; переорієнтація на нові напрямки діяльності – маркетингової і продуктової або технологічної інновації; а освоєння нових і продуктів і нових ринків – певної комбінації перелічених інновацій.

Класифікують інноваційні стратегії за різними чинниками [1, с. 266]. Одним з перших надав класифікацію інноваційних стратегій К. Фрімен за критерієм “менеджерської поведінки” [4]. До основних інноваційних стратегій залежно від мети ринкової поведінки відносять наступальну, оборонну (захисну), імітаційну, “за нагодою” тощо [1, с. 267; 5, с. 204]. Тип інноваційної стратегії, яку буде використовувати підприємство, залежатиме від визначеної базової стратегії і обраної поведінки на ринку.

При формуванні інноваційної стратегії необхідно розробляти стратегії проведення НДДКР і стратегії впровадження й адаптації нововведень, як своєрідний “стратегічний набір” для її виконання. Стратегії проведення НДДКР визначають характер досліджень і розробок, які буде проводити підприємство, а також шляхи формування ідей, інвестування НДДКР, їх взаємозв’язок з наявними видами продукції і технологічними процесами. До них відносять такі стратегії: ліцензійну, дослідницького лідерства, наслідування життєвому циклу, паралельних розробок та випередження наукомісткості (табл. 1) [3, с.67-71]

Таблиця 1

Інноваційні складові базових (загальних) стратегій зростання

Базова (загальна) стратегія	Тип стратегії	Інноваційна складова
Стратегії інтенсивного зростання	Стратегія більш глибокого проникнення на ринок з відомим продуктом/послугою	Локальні інновації
	Стратегія розвитку ринку (відомий продукт на новий ринок)	Маркетингові інновації
	Стратегія розвитку продукту (новий продукт/послуга на відомий ринок)	Продуктові інновації
Стратегії інтеграційного зростання	Стратегія вертикальної інтеграції вниз з постачальниками	Організаційно-управлінські інновації
	Стратегія вертикальної інтеграції вверх зі збутовими структурами	
	Стратегія горизонтальної інтеграції з розробниками та галузевими структурами	
Стратегії диверсифікаційного зростання	Стратегія центрованої диверсифікації	Продуктова інновація
	Стратегія конструкторсько-технологічної диверсифікації	Продуктова і технологічна інновація
	Стратегія конгломератної диверсифікації	Продуктова, технологічна, маркетингова інновація

Стратегії впровадження й адаптації нововведень відносять до системи оновлення виробництва, введення продукції на ринки, використання технологічних переваг. До цієї групи стратегій належать: стратегія підтримки продуктового ряду, стратегія ретронововведень, стратегія збереження технологічних позицій, стратегія продуктової і процесної імітації, стратегія стадійного подолання, стратегія технологічного трансферу, стратегія слідування за ринком і стратегія радикального випередження [6, с. 271].

Як правило, підприємство застосовує систему взаємопов’язаних стратегій, що доповнюють одна одну. Портфель інноваційних стратегій формують залежно від поставлених соціально-економічних цілей розвитку, інноваційних завдань, які необхідно вирішити для досягнення цих цілей, та тих чинників, що впливають на інноваційний розвиток підприємства.

Процес розроблення і реалізації інноваційних стратегій представлено на рис. 1.

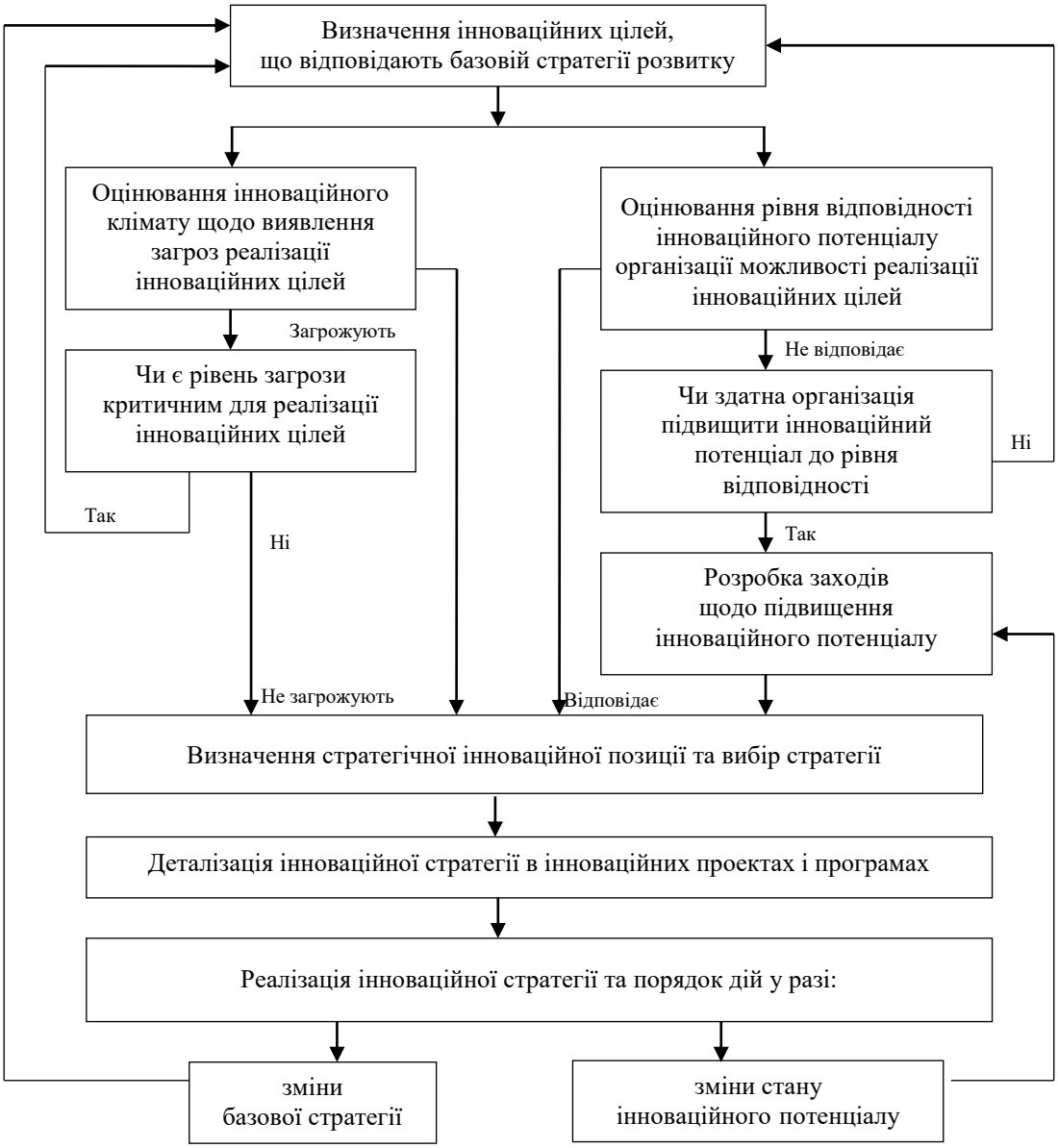

Рис. 1. Основні етапи формування інноваційної стратегії

На першому етапі формують інноваційні цілі та визначають основні завдання з урахуванням загальної стратегії підприємства та перспектив розвитку. Це може бути розроблення і впровадження нового продукту, нових конструкційних матеріалів, нових технологій та техніки, впровадження сировинних, маркетингових, виробничих, організаційно-управлінських інновацій. Великі багатопрофільні організації розробляють “дерево цілей”, в якому для інноваційних цілей передбачено певний ієрархічний рівень [3, с. 110; 7, с.77].

Наступний етап – це аналіз інноваційного клімату та інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційний клімат – це стан зовнішнього середовища організації, що сприяє або протидіє досягненню інноваційних цілей. Знаходить прояв через вплив на інноваційний потенціал організації. Для оцінювання інноваційного клімату застосовують метод PEST-аналізу, модель галузевої конкуренції М. Портера та зон стратегічних ресурсів: інвестиційних, науково-технічних, інформаційних, сировинних, трудових тощо. Слід застосовувати аналіз сценаріїв розвитку подій для розроблення альтернативних стратегічних заходів щоб подолати прогнозовані загрози або використати можливості, що надає зовнішнє середовище. Вимірювання та аналіз інноваційного клімату можна проводити експертним шляхом, використовуючи відповідні таблиці [3, с. 121–122].

Аналіз інноваційного потенціалу пов'язаний з оцінюванням здатності і готовності елементів внутрішнього середовища до виконання інноваційних цілей. Для забезпечення інноваційної діяльності використовують різні види ресурсів, які слід аналізувати для оцінювання ІП: кадрові, фінансові, технічні, технологічні, наукові та організаційні. Проте переважна більшість дослідників віддають перевагу структурному підходу – тобто виокремленні певних складових частин внутрішнього середовища, які формують його

інноваційний потенціал. Наприклад, вирізняють виробничо-технологічний, кадровий, науково-технічний, фінансовий та управлінський потенціали або виокремлюють такі блоки як продуктовий (проектний), функціональний, ресурсний, організаційний та управлінський. Аналіз сильних і слабких сторін цих складових інноваційного потенціалу проводять за допомогою розрахунково-аналітичних методів та з використанням експертних методів [3, с. 118–120].

Стратегічна інноваційна позиція підприємства визначається зіставленням стану інноваційного потенціалу підприємства та інноваційного клімату. Для оцінювання використовують метод SWOT-аналізу [3, с. 123; 5, с. 198–199]. Напрям вибору інноваційної стратегії можна визначити, скориставшись матрицею вибору інноваційної стратегії (співставлено інноваційні можливості підприємства з його ринковою позицією), вигляд якої подано в різних публікаціях [5, с. 207, 8, с. 33].

Отже, інноваційна стратегія формується на основі даних стратегічного аналізу щодо життєвого циклу продукту, ринкової позиції підприємства, стану його інноваційного потенціалу. Вона має відповідати загальній стратегії розвитку, бути прийнятною для підприємства за рівнем ризику, базуватися на даних маркетингових досліджень щодо готовності ринку сприйняти інновацію. На вибір інноваційної стратегії впливає багато чинників, сукупність яких систематизовано в таблиці 2 [9, с. 214].

Таблиця 2

Характеристика чинників впливу на вибір стратегії

Чинник	Оцінювання впливу чинників
1. Ризик	1.2. Рівень припустимого ризику для нормального функціонування підприємства. 1.2. Передбачений рівень ризику в процесі реалізації стратегії
2. Величина фінансових коштів	2.1. Величина наявних фінансових ресурсів. 2.2. Передбачуваний обсяг фінансових коштів, необхідний для реалізації стратегії
3. Зовнішні чинники	3.1. Найбільш значущі чинники зовнішнього середовища для підприємства. 3.2. Рівень залежності підприємства від зовнішнього середовища
4. Трудові ресурси	4.1. Рівень компетентності й кваліфікації персоналу, його відповідність процесу реалізації стратегії
5.Ставлення персоналу до можливих змін	5.1. Можлива реакція персоналу на майбутні зміни. 5.2. Рівень готовності персоналу до ризику і інновацій
6.Ставлення власників (менеджерів) підприємства до ризику і інновацій	6.1. Рівень готовності до ризику, нововведень, різних змін у діяльності підприємства
7.Чинники часу	7.1. Передбачуваний (прогнозний) період початку і тривалості реалізації стратегії
8. Передбачувані результати діяльності після реалізації стратегії	8.1. Імовірна зміна кількісних та якісних показників економічної діяльності підприємства

Інструментом вибору інноваційної стратегії та стратегій, що її супроводжують може бути матриця альтернативних варіантів за аналогією з матрицею SWOT-аналізу (рис. 2).

		Зовнішні чинники	
		Сприятливі умови	Несприятливі умови
Внутрішнє середовище	Сильний інноваційний потенціал	Загальна стратегія – зростання за рахунок диверсифікації, інтеграції, інтенсифікації. Інноваційна стратегія – наступальна або оборонна. Стратегія НДДКР – дослідницького лідерства, випередження наукомісткості, ліцензійна. Стратегія впровадження і адаптації нововведень – радикального випередження, технологічної пов'язаності, технологічного трансферта	Загальна стратегія інтенсифікації, інтеграції або реструктуризації. Інноваційні стратегії: помірно наступальна, захисна, "за нагодою". Стратегія НДДКР – стратегія паралельної розробки, наслідування життєвого циклу, ліцензійна. Стратегія впровадження і адаптації нововведень – стадійного подолання, збереження технологічних позицій, слідування за ринком
	Слабкий інноваційний потенціал	Загальна стратегія інтеграції. Інноваційні стратегії – імітаційна, "за нагодою". Стратегія НДДКР – стратегії ліцензійну, паралельної розробки. Стратегія впровадження і адаптації нововведень – підтримки продуктового ряду, ретроінновацій, продуктової і процесної імітації, вертикального запозичення	Ліквідація неперспективного бізнесу або злиття з іншими фірмами

Рис. 2. Матриця альтернативних варіантів інноваційних стратегій

Сприятливі умови зовнішнього середовища та сильний інноваційний потенціал дають можливість використати наступальну інноваційну стратегію (будь-яка з загальних стратегій зростання може бути застосована). А в стратегічному наборі слід використати такі стратегії НДДКР – дослідницького лідерства, випередження наукомісткості, ліцензійну. Серед стратегій впровадження і адаптації нововведень рекомендовано стратегії радикального випередження, технологічної пов'язаності, технологічного трансферта.

За несприятливих умов зовнішнього оточення і наявності сильного інноваційного потенціалу підприємство з обережністю може застосовувати загальну стратегію зростання за рахунок інтенсифікації (вихід на відомий ринок з новим товаром чи з відомим товаром на новий ринок), інтеграції (утворити спільне підприємство) чи реструктуризації (ввійти в інший бізнес). Для цього краще застосовувати помірно наступальну або захисну інноваційну стратегію. Рекомендовані стратегії НДДКР – паралельної розробки, наслідування життєвого циклу, ліцензійна, а стратегії впровадження і адаптації нововведень – стадійного подолання, збереження технологічних позицій, слідування за ринком.

За сприятливих умов і слабкого інноваційного потенціалу рекомендовано використовувати стратегію інтеграційного зростання (спільне підприємство або злиття для поділу ризиків), інноваційні стратегії – імітації, "за нагодою". Рекомендовані стратегія НДДКР – ліцензійна, паралельної розробки, а стратегії впровадження і адаптації нововведень – підтримки продуктового ряду, ретроінновацій, продуктової і процесної імітації, вертикального запозичення.

За несприятливих умов зовнішнього середовища і слабкого інноваційного потенціалу рекомендовано ліквідація неперспективного бізнесу, або, якщо є підстави, то злиття з іншими компаніями.

Неоднозначність у виборі інноваційної стратегії зумовлює необхідність розробки альтернатив, їх ретельного обрахунку, оцінки переваг для прийняття виваженого рішення. Вибір інноваційної стратегії є складним аналітичним процесом прийняття рішень, що передбачає використання таких методів як: порівняння, типових матриць, розрахунково-конструктивних тощо.

Наступним етапом формування інноваційної стратегії є деталізація її в проектах і програмах (рис. 1). Програми і проекти власне є тактичними заходами щодо досягнення конкретних цілей, передбачених в інноваційній стратегії. На цьому етапі важливо також обґрунтувати та обрати варіанти джерел фінансування програм і проектів. Тому, як правило, проводять розробку інноваційної стратегії в комплексі з фінансовою стратегією підприємства, чим буде забезпечено взаємозв'язок із загальною стратегією організації.

Останній етап формування стратегії – це її реалізація. Цей етап не менш важливий за інші, оскільки, як свідчать дані досліджень, в 70 % випадків, коли стратегія не призвела до очікуваних результатів, головна причина полягала не в поганій якості стратегій, а в незадовільній їх реалізації. Відповідно суттєвого значення на цьому етапі належить стратегічному контролю інновацій, і як одному з його основних елементів – корекції інноваційної стратегії, яка обґрунтовується на основі комплексного регулярного дослідження інноваційного середовища та завдань, пов'язаних з розробкою рекомендацій щодо плану дій з удосконалення інноваційної діяльності підприємства.

Висновки. Запропоновано алгоритм формування інноваційної стратегії підприємства і визначено сукупність методів, які потрібно використовувати на кожному з етапів. Розроблено рекомендації щодо використання стратегій НДДКР та стратегій впровадження й адаптації нововведень, які відповідають обраній інноваційній стратегії.

Важливими перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення особливостей формування ресурсних стратегій для забезпечення реалізації обраної інноваційної стратегії.

Література

1. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации. Модуль 7 / В. Н. Гунин и др. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
4. Freeman C. The Economics of industrial innovation / C. Freeman. – The MIT Press, 1982.
5. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
6. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент : учебник / В. Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 295 с.
7. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / Под ред. Л. Н. Оголевой. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 238 с.
8. Ковтун О. Інноваційні стратегії для вітчизняних підприємств / О. Ковтун // Економіст. – 2012. – № 11. – С. 31–38.
9. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 408 с.

References

1. Krasnokutskaya N. V. Innovatsiynyi menedzhment : navch. posybnyk / N. V. Krasnokutskaya. – K. : KNEU, 2003. – 504 s.

2. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinniy / Z. Ye. Shershnova. – 2ge vid., pererob. i dop. – K. : KNEU, 2004. – 699 s.

3. Gunin V. N. i dr. Upravlenie innovaciyami: 17-modulnaia programma dlia menedzherov "Upravlenie razvitiem organizaczii. Modul 7 / V. N. Gunin I dr. – M. : INFRA-M, 1999. – 328 s.

4. Freeman C. The Economics of industrial innovation / C. Freeman. – The MIT Press, 1982.

5. Stadnik V. V. Innovatsiynyi menedzhment : navch. posybnyk / V. V. Stadnik, M. A. Yiohna. – K. : Akademvydav, 2006. – 464 s.

6. Medy'nskij V. G. Innovaciionny'j menedzhment : Uchebnik / V. G. Medy'nskij. – M. : INFRA-M, 2002. – 295 s.

7. Innovaciionny'j menedzhment : uchebnoe posobie / Pod red. L. N. Ogolevoj. – M. : INFRA-M, 2001. – 238 s.

8. Kovtun O. Innovatsieni stratehii vitchiznyanyh pidpryiemstv / O. Kovtun // Ekonomist. – 2012. – № 11. – S. 31–38.

9. Skibitskii O. M. Innovatsiynyi ta investytsiynyi menedzhment : navch. posybnyk / O. M. Skibitskii. – K. : TsUL, 2009. – 408 s.

Надіслана/Written: 28.07.2015 р.
Надійшла/Received: 30.07.2015 р.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Гаманкова