

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до класифікації інноваційних стратегій підприємства з урахуванням принципів та чинників, які впливають на процес їх формування. Визначено, що кожна з перелічених стратегій може використовуватись як самостійний напрям дій, або у поєднанні з іншими. Однак, їх застосування вимагає ґрунтовного аналізу ситуації на ринку, реальних прогнозів та техніко-економічних розрахунків ефективності за різними варіантами розвитку подій.

Ключові слова: інноваційні стратегії, класифікація інноваційних стратегій, стратегії підприємства.

LEVITSKA I. V.
Vinnytsa Institute of Trade and Economics of KNTEU
BRITANSKAYA N. N.
Vinnytsa Institute of Clothes Constructing and Entrepreneurship

INNOVATIVE BUSINESS STRATEGY

In the article the approaches of domestic and foreign scientists to the classification of enterprise innovation strategies taking into account the principles and factors that affect the process of formation. It was determined that each of these strategies can be used as an independent course of action, or in combination with others. However, their use requires a thorough analysis of the market, forecasts and actual technical and economic calculations of efficiency under different scenarios.

Keywords: innovative strategies, classification innovative strategies, business strategy.

Постановка проблеми. Створення нововведень відбувається в ході діяльності, яка може бути названа інноваційною. Умовно сукупність процесів інноваційної діяльності в різних галузях може бути названа інноваційною сферою, а стратегії, що відповідають активності підприємства в інноваційній сфері можна назвати інноваційними.

Місце інноваційної стратегії в системі стратегічного планування малого виробничого підприємства визначається тим, що інноваційна стратегія, перш за все, повинна підвищувати та / або підтримувати конкурентний статус продукції, що випускається підприємством і підприємства в цілому. Процес випуску продукції, який тісно пов'язаний з усіма іншими процесами в підприємстві. Інновації, що спрямовані на зміну продукції, можуть стати причинами змін у процесі виробництва й організації збуту, а також у підготовці персоналу підприємства та у системі управління.

Отже, можна стверджувати, що інноваційна стратегія підприємства повинна відбивати зміст основних процесів, що відбуваються в ньому, забезпечуючи тим самим інноваційний розвиток і підвищуючи конкурентоспроможність підприємства в цілому. Питання формування інноваційної стратегії набувають особливої актуальності для вітчизняних підприємств, так як сьогодні інноваційна діяльність є однією із стратегічних визначальних складових науково-технічного прогресу і відповідно економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробка стратегій малих виробничих підприємств, що відповідають вказаним завданням є актуальною теоретичною та практичною задачею, вирішенням якої присвячені роботи багатьох вітчизняних вчених та вчених країн ближнього зарубіжжя із схожими економічними системами, такі як Кундєєва Г.О., Федулова І.В., Федулова Л.І., Гольдштейн Г.Я., Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О., Ансофф І., Санто Б., Фріман К.

Виклад основного матеріалу. Аналіз сучасної інноваційної проблематики дає можливість виділити наступні основні види інновацій [1–5]:

- інновація продукції (послуг);
- інновація технологічних процесів або технологічна інновація;
- інновація обладнання;
- організаційна інновація;
- соціальна інновація.

Розглядаючи інновацію як процес, виділені види інновацій можна пояснити таким чином:

1. Інновація продукції (послуг) являє собою процес поновлення збутового потенціалу підприємства, що забезпечує стійкість підприємства до зміни чинників економічного середовища, розширення його частки на ринку, зберігання клієнтів, зміцнення незалежного положення підприємства та ін.

2. Інновація технологічних процесів, або технологічна інновація – це процес відновлення виробничого потенціалу підприємства, що спрямований на ріст продуктивності праці й економії ресурсів,

що, у свою чергу, дає можливість збільшувати прибуток, удосконалити техніку безпеки, проводити екологічні заходи, впроваджувати нові інформаційні технології й т.д.

3. Інновація обладнання – це процес розробки, впровадження та використання нового обладнання отриманого в результаті наукових досліджень на самому підприємстві, або отриманого із зовні.

4. Організаційна інновація являє собою процес удосконалення організації виробництва й керування на перед-прийнятті.

5. Соціальна інновація – це процес поліпшення соціальної сфери підприємства, що мобілізує персонал на реалізацію стратегії підприємства; розширює можливості підприємства на ринку робочої сили; зміцнює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед працівниками й суспільством у цілому.

Встановлено, що новації, як основа інновацій, отримують розвиток та впровадження на ринок тільки відповідно до умов маркетингового середовища [6]. Таким чином, можна стверджувати, що основу вироблення інноваційної стратегії складають теорія життєвого циклу товару, конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства, і науково-технічна політика, що проводиться малим виробничим підприємством (рис. 1).

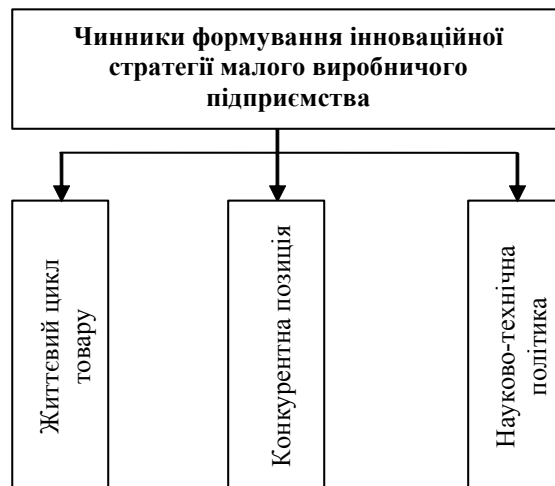


Рис. 1. Чинники формування інноваційної стратегії підприємства

Процес розробки інноваційної стратегії передбачає еквівалентну взаємодію між інтуїцією й раціональністю. Підприємницьке бачення майбутнього – спонукальна сила розвитку малого виробничого підприємства. Однак, якщо ідеї підприємця застосовуються без належного техніко-економічного обґрунтування та раціонального аналізу можливі негативні наслідки. На сьогоднішній день такий аналіз пропонується в роботах і системах методів І. Ансоффа й інших учених. Ці методи були введені в 60-х роках, але з деякими доповненнями вони все ще можуть бути застосовані на практиці.

Інноваційна стратегія виходить з принципу «час – гроші». При виборі інноваційної стратегії з урахуванням життєвого циклу товару виділяють ряд послідовних етапів [7]. Для виробничого підприємства доцільно прослідкувати зв'язок між створенням нового продукту (нова система) та використанням наявного обладнання для його виробництва (базова система). В даному випадку зв'язок між системами здійснюється через технологію виготовлення продукції.

1. Зародження. Розглядається як момент, що характеризується появою нової системи в середовищі базової – виробництво нової продукції підприємством. В таких умовах нова система, ще не є повноцінною, товар ще не пройшов ринкові випробування, його властивості і характеристики не відповідають в повній мірі потребам ринку. Базова система перетворюється на материнську і вимагає перебудови всього процесу діяльності – на підприємстві відбувається впровадження нових процедур і правил для управління виробництвом і збутом нової продукції.

2. Народження. Визначальною ознакою є той факт, що реально з'являється нова система, що сформувалася в значній мірі за образом і подобою базової системи. Новий продукт, в цьому випадку, є результатом використання наявного обладнання, за схожими технологічними процедурами.

3. Утвердження. Індикатором цього етапу є факт виникнення системи, що сформувалася (дорослої), яка починає на рівних конкурувати із створеними раніше, у тому числі і батьківської. Система, що сформувалася, прагне самостверджуватися і готова до того, щоб покласти початок появі нової системи. Технології виготовлення продукції на наявному обладнанні вдосконалюються та вимагають модернізації чи удосконалення цього обладнання.

4. Стабілізація. Даний етап полягає у переході системи до такого стану, коли вона вичерпує свій потенціал подальшого зростання і близька до зрілості. Творчий потенціал диверсифікації продуктової лінії вичерпується, можливості щодо зміни обладнання також добігають кінця.

5. Спрощення. Переломний момент, що полягає на початку «зав'ядання» системи, в появі перших симптомів того, що вона пройшла «апогей» свого розвитку: молодість і зрілість вже позаду, а попереду старість. Ринкова реакція на продукт поступово знижується, що відображається у зниженні його рентабельності та інших показників ефективності. Зміни в технології та обладнанні повністю зупиняються.

6. Падіння. В даний період значення більшості показників життєдіяльності системи знижуються, що і є індикатором переходу на даний етап. Під час перебування продукції на даному етапі попит знижується.

7. Результат. Цей переломний момент характеризується завершенням зниження значень більшості показників ефективності життєдіяльності системи. На даному етапі власного життєвого циклу продукція залишається на ринку лише завдяки консервативним споживачам.

8. Деструктуризація. Перелом виражається в зупинці всіх процесів життєдіяльності системи і / або у використанні її в іншій якості, або в проведенні технології утилізації. Продукт виводиться з ринку технології не використовуються, обладнання утилізується або шукають нових способів використання продукції з метою поновлення життєвого циклу.

Існує безліч класифікацій інноваційних стратегій, наприклад класифікація стратегій, запропонована Б. Санто у своїй книзі «Інновація як засіб економічного розвитку». На його думку, стратегії діляться в такий спосіб [8].

1. За рівнем планування та реалізації інноваційні стратегії можна розділити на інституціональні (на рівні підприємств) і центральні (на державному рівні).

2. За предметним змістом на рівні підприємств розрізняють стратегії в області досліджень і розробок, продуктової структури, ринку, фінансів, організації й інші, що розглядаються як складові частини довгострокової інноваційної стратегії і є селективними.

3. За менеджерською поведінкою на основі класифікації К. Фрімана розрізняють наступні модифікації інноваційної стратегії підприємства:

Традиційна – підприємство прагне тільки до підвищення якості існуючих продуктів, тому напевно в довгостроковій перспективі воно буде відставати спочатку в техніко-технологічних, а потім і в економічних відносинах.

Опортуністська – підприємство зайняте пошуками такого продукту, що не вимагає занадто великих витрат на дослідження й розробки, але з яким воно протягом певного часу зможе одноосібно бути присутнім на ринку. Пошук і використання таких секторів передбачає глибоке знання ринкової ситуації, високий рівень техніко-технологічного розвитку й адаптаційні здатності. У цьому випадку високий ступінь ризику швидкого монопольного положення.

Імітаційна – використовується фірмами, що мають сильні ринкові й технологічні позиції. Нова технологія отримується в іншому, наприклад, шляхом купівель ліцензій. Ліцензія коштує набагато дешевше, отримується швидше й діє надійніше, ніж власні розробки, винаходу. Це успішна стратегія, але для адаптації оригінального й створюючого монопольну ситуацію продукту розумової праці (винаходи) необхідні висока спеціальна кваліфікація й невтомна підтримка досягнутого рівня.

Оборонна – підприємства проводять дослідження й розробки без претензій на заняття провідних позицій, їх ціль полягає в тім, щоб не відстати від інших в областях техніко-технологічного розвитку й підвищити технічний рівень виробництва. Це досить затратомістка стратегія. Вона використовується головним чином у відособлені (державних) науково-дослідницьких установах.

Залежна – характеризується тим, що інноваційні зміни в підприємстві залежать від політики інших фірм, які виступають як основні у кооперативних технологічних зв'язках. «Залежні» підприємства не роблять самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами до неї провідного підприємства.

В роботах Федулової Л.І. приводиться наступна класифікація інноваційних стратегій за позицією підприємства стосовно конкурентів [9, 10].

Стратегія наступу – характерна для підприємств, які базують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням підприємств досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає постійну орієнтацію підприємства на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самим підприємством, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників підприємства у створенні та впровадженні інновацій. Рідкісним є випадок, коли інновація надходить у підприємство від зовнішнього джерела в цілком адаптованому до умов діяльності підприємства вигляді.

Стратегія захисту – спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже зайнятих ринках. Даній стратегії дотримується більшість підприємств, які уникають надмірного ризику. Вони прагнуть рухатися на крок позаду від лідерів на ринку і впроваджують новацію, тільки впевнившись у її перспективності. Однак, такі підприємства неповністю імітують нові продукти. У продукцію власного виробництва вносяться істотні зміни з метою збільшення її конкурентоспроможності та адаптації до власних сегментів ринку та ніш, що сприяє впровадженню новації в інших сферах, за іншим призначенням чи

перенесенню на інші ринки. Головна функція такої стратегії – оптимізація співвідношення «витрати – випуск» у виробничому процесі. Захисна стратегія також потребує значних зусиль у науково-дослідницькій сфері, що дає змогу використовувати її лише досить потужним високотехнологічним підприємствам. Проаналізувавши досягнення й помилки підприємств-лідерів у впровадженні новацій, вдосконаливши новацію і юридично захистивши її новий зразок, вони розпочинають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки.

Імітаційна стратегія – використовується підприємствами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але адаптували виробничі процеси до їх виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися й без дозволу підприємств-лідерів, через незаконне використання технологій або технічних розробок. При цьому підприємство-імітатор не лише копіює основні споживчі властивості нововведень, а й досягає у виробництві певних переваг. Такими перевагами можуть бути зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже наявних виробничих потужностей у новому призначенні та ін. Якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав щодо інтелектуальної власності підприємства-лідера і забезпечується при цьому вдале поєднання чужої технології з перевагами власних ресурсів, то така стратегія може бути досить корисною для фірми-імітатора. Для українських підприємств вона є одним із способів підвищення наукомісткості й технологічності виробництва і, за певних захисних дій уряду для підтримки вітчизняного товаровиробника, може сприяти підвищенню конкурентного потенціалу фірми, зміцненню її ринкових позицій. Однак, дана стратегія може виявитися й невдалою, якщо недостатньо вивчити кон'юнктуру відповідного ринку.

Залежна стратегія – характер технологічних змін при застосуванні даної стратегії залежить від політики підприємств, які виступають як засновники стосовно малих виробничих підприємств, що не роблять спроб змінити свою продукцію, бо вони тісно пов'язані з вимогами до неї від головної фірми. Зазвичай ідеться про субпідрядні роботи. Малі підприємства такого типу поширені в капіталомістких галузях, їхній ринковий успіх безпосередньо залежить від успіху у споживачів основного продукту головної фірми. Такі фірми не здійснюють інноваційний пошук самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог нових технологій та ринків збуту. Значна частина їх зайнята в сервісному бізнесі та в просуванні продукції на нові ринки.

Традиційна стратегія – цей тип стратегії не передбачає значних технологічних змін, тому він лише умовно належить до інноваційного. Часто виробництва стають традиційними внаслідок закріплення за ними певних інноваційних форм на тривалий період окремих етапів їхнього «життєвого циклу». Водночас, ця стратегія передбачає вдосконалення форм обслуговування традиційної продукції, тому їй притаманні риси інших інноваційних стратегій. Незважаючи на традиційність задоволення попиту форма і якість продукції підприємства, що діє за традиційною стратегією постійно вдосконалюються.

Стратегія дії за ситуацією, або стратегія вибору ніші, є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність підприємства тут полягає в пошуку інформації щодо можливостей, які з'являються у підприємства за нових обставин, знаходженні особливих ніш на наявних ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Саме з вказаного типу стратегії починають свою діяльність на перших етапах життєвого циклу підприємства, що намагаються швидко увійти на ринки, використовуючи свій традиційний потенціал.

При розгляді інноваційної стратегії малого виробничого підприємства, що формується на основі науково-технічної політики, слід зауважити, що конкретний вид інноваційної стратегії на рівні підприємства або на мікрорівні залежить від інноваційних стратегій більш високих рівнів. Макросередовище через систему власних чинників створює умови функціонування підприємства в науково-технічних напрямках, що відповідають світовим тенденціям розвитку. Інноваційна діяльність підприємства прямо, через вплив чинників макросередовища і мікросередовища, та опосередковано, через вплив контактних аудиторій, спрямовується у відповідності до цих тенденцій. Регіональні інноваційні стратегії націлені на прив'язку діяльності підприємства до вказаних напрямків через формування та використання відповідних стратегій. Оскільки мале виробниче підприємство часто територіально та ресурсно прив'язане до регіону, воно не може безпосередньо суперечити політиці держави та місцевого самоврядування і повинно враховувати при формуванні своєї стратегії регіональні інтереси. Таким чином доцільно розглядати інноваційні стратегії малого виробничого підприємства з оглядом на вищі рівні структури національного господарства.

Однак існує і протилежний зв'язок. Малі підприємства, як найбільш мобільні та спрямовані на творчий процес організації, здатні в процесі конкурентної боротьби знаходити альтернативні напрямки розвитку на відміну від тих, які підтримуються на державному рівні. По суті, в такому випадку, мале підприємство стає ініціатором змін у структурі національного господарства і створює зворотній зв'язок мікро- та макрорівнів.

Таким чином, напрямки розвитку інноваційних стратегій підприємства в межах національного господарства залежать як від рівня економічної системи, на якому вони розробляються (макроекономіка або мікроекономіка), так і від точки зору з якої здійснюється погляд на конкурентну ситуацію та ринкові можливості. З позиції підприємства слід виділяти інноваційні стратегії макрорівня та інноваційні стратегії мікрорівня (рис. 2).

Розробка інноваційних стратегій малого виробничого підприємства може здійснюватися на основі різних аспектів державного та регіонального управління інноваціями. В якості таких аспектів можуть розглядатись наступні:

- діапазон охоплення державою науково-технічних сфер і напрямів інноваційної діяльності;
- спосіб трансферу технологій;
- суб'єкт-об'єктна орієнтація в процесі генерації ідей;
- джерела фінансування інноваційних процесів.

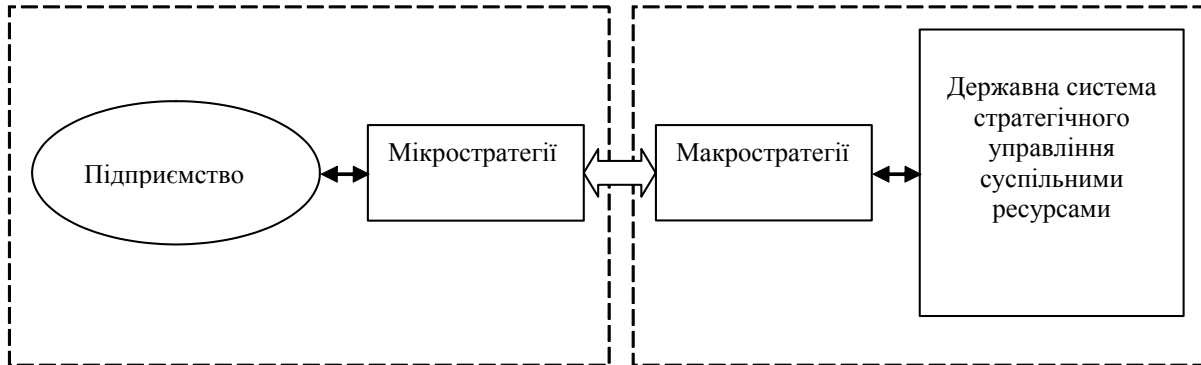


Рис. 2. Механізм формування інноваційної стратегії макро- та мікрорівнів економічної системи

Кожному з наведених аспектів ставиться у відповідність ряд стратегічних рішень і планів їх реалізації, а також механізмів їх вибору. Завданням макрорівня при здійсненні даного вибору є визначення загальнодержавної концепції розвитку національного господарства. Відповідно до обраної концепції визначаються суб'єкт-об'єктні зв'язки і напрямки інтеграції нових технологій у систему національного господарства.

Формування системи стратегій інноваційної діяльності відбувається в умовах невизначеності зовнішнього середовища, однак можна окреслити основні чинники впливу. Своїх специфічних форм система інноваційних стратегій малого виробничого підприємства (мікрорівень) набуває в результаті здійснення аналізу концепції інноваційного розвитку держави, стану об'єктів та суб'єктів інновацій.

В сучасних умовах зміни ринкової орієнтації України з ринків країн СНД на ринки Західної Європи критичним стає питання характеру експортної орієнтації країни на реалізацію готової продукції, що має більший потенціал у створенні доданої вартості, ніж сировина, матеріали чи напівфабрикати. Нами пропонується концепція згідно з якою розвиток національного господарства України повинен відбуватись на основі принципів згідно з якими визначається можлива множина стратегічних рішень малих виробничих підприємств – суб'єктів інноваційної діяльності:

- орієнтація виробництва на власні унікальні ресурси,
- створення сировинної бази на регіональному рівні;
- розробка та впровадження у виробничий процес нової техніки;
- розробка та виведення на ринок нових товарів;
- розробка та впровадження у виробничий процес нових технологій;
- розвиток ринків збуту нововведень на основі маркетингової діяльності;
- розвиток відповідних видів економічної діяльності.

В залежності від рівня інституціонального розвитку сектору НДДКР, можливостей фінансування інновацій, рівня розвитку НДДКР на підприємствах та рівня розвитку ринків, де можуть бути реалізовані інновації, визначаються стратегічні напрями фінансування розвитку інноваційних процесів у регіонах.

Можливим залишається самофінансування малих виробничих підприємств. У випадку коли таке підприємство є окремим суб'єктом господарювання та не пов'язане відносинами власності з іншими крупними підприємствами, першим кроком на етапі створення підприємства повинен бути етап вибору інноваційної стратегії за видом економічної діяльності. З позиції підприємства можна виділити три типи таких стратегій (рис. 3).

Стратегії розвитку передбачають діяльність у галузях, що нормально функціонують або розширення видів економічної діяльності в національному господарстві.

Діяльність за видом економічної діяльності, що є розвинутим передбачає організацію виробництва на базі існуючої видової структури з відповідним вибором форм діяльності, вибором шляхів та засобів організації виробництва та збуту продукції із використанням підходів диверсифікації продукції, технологій, модернізації обладнання та інше.

Розвиток економічної діяльності передбачає на базі існуючої структури економічної діяльності створення нового її виду. Така стратегія вимагає ґрунтовних наукових досліджень у сфері розробки або трансферу нового обладнання, розробка нових видів продукції і розвиток асортименту, розвиток наявних

або створення нових ринків збуту. Використання даної стратегії повинно ґрунтуватись на вивченні потенціалу регіону діяльності підприємства на предмет наявності можливостей для розвитку сировинної бази. Виконання таких умов є необхідним через те, що виробництво нової продукції в межах нового виду економічної діяльності вимагає стабільного забезпечення сировиною.

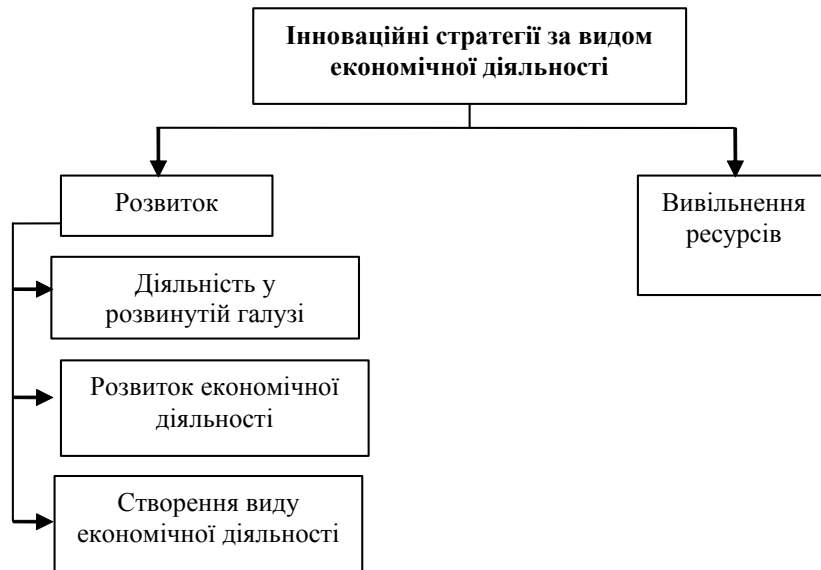


Рис. 3. Інноваційні стратегії виробничого підприємства за видом економічної діяльності

На макрорівні, в межах вирішення питань розвитку нових технологій, важливим аспектом також є визначення можливостей і доцільності вивільнення ресурсів з «неперспективних» виробництв та видів економічної діяльності, що може сприяти розвитку ринку в цілому.

Визначення способу трансферу технологій полягає у виборі джерел отримання нових технологій та визначенні доцільності використання тих чи інших шляхів насичення власних ринків збуту підприємства новими товарами на основі даних технологій.

Суб'єкт-об'єктні зв'язки в процесі генерації ідей для розвитку технологій проявляються у виборі способу підвищення конкурентоспроможності національного господарства у високотехнологічних областях на світовому ринку. Така задача може бути вирішена двома основними шляхами на імітаційній основі, тобто за рахунок запозичення зарубіжних технологій, і на основі вітчизняних нововведень. Можливим залишається і комбінований підхід, що реалізується на основі симбіозу двох зазначених способів.

Фінансування інноваційних процесів з боку держави може бути прямим і непрямим. В обох випадках підтримка орієнтована на різні стадії інноваційного процесу – на дослідження, розробку, виробництво. Державна підтримка може бути спрямована в сферу як внутрішніх, так і зовнішніх інноваційних процесів.

Інноваційні стратегії підприємства прямо відображають його основні задачі на всіх рівнях управління економікою національного господарства від мікрорівня до мезорівня. Такі задачі можуть бути сформульовані наступним чином [11]:

- обслуговувати локальні потреби;
- виконувати виробничі функції на оперативному рівні і підвищувати ефективність великого виробництва;
- наповнювати інфраструктури виробничих процесів;
- стимулювати заповзятливість громадян країни;
- підвищувати зайнятість населення, особливо в непромислових населених пунктах.

Центральне місце в даному переліку посідає саме задача виконання виробничих функцій на оперативному рівні, оскільки виробництво продукції слугує основою, для реалізації інших поставлених завдань.

Крім цього, малі виробничі підприємства, що є самостійними суб'єктами ринкових відносин, вимушені докладати значних зусиль відносно власних можливостей для створення позитивної реакції ринку на нововведення: впровадження нововведень на ринок та їх адаптацію до ринкових умов.

Інноваційні стратегії малого виробничого підприємства з урахуванням науково-технічної політики та спрямування маркетингової діяльності можуть бути представлені у вигляді системи стратегій, що стосуються проведення НДДКР і маркетингових стратегій, що спрямовані на впровадження та адаптацію нововведень (рис. 4).

Перша група стратегій пов'язана з проведенням підприємством наукових досліджень і розробок. Дані стратегії визначають характер запозичення ідей, інвестування НДДКР, їх взаємозв'язок з існуючими

продуктами і процесами. Друга група стратегій відноситься до системи оновлення виробництва та призначена для адаптації виробництва до вимог ринку, виведення продуктів на ринки, використання технологічних та інших переваг, що стосуються виробництва і продукту. Розглянемо стратегії кожної групи більш докладно.



Рис. 4. Інноваційні стратегії підприємства

Стратегія ліцензування. Відповідно до даної стратегії підприємство засновує свою діяльність в сфері НДДКР на придбанні дослідних ліцензій на результати досліджень і розробок контрактних науково-технічних організацій або інших підприємств. Купуються незакінчені або завершені розробки з метою їх подальшого опрацювання та використання в процесі здійснення власних НДДКР. При цьому підприємство отримує власні результати в набагато коротші терміни і часто з меншими витратами.

Стратегія паралельної розробки передбачає придбання технологічної ліцензії на готовий продукт або процес з метою їх дослідного освоєння і здійснення власних розробок та подальшої зміни технології виробництва вже за результатами власних розробок. Для малого виробничого підприємства дана стратегія представляє інтерес при наявності завдання швидкого розширення асортименту завдяки освоєнню нових продуктів і процесів, при наявності ліцензійних розробок, які можна купити у сторонніх організаціях. Використання даної стратегії сприяє створенню можливостей здійснювати інноваційний розвиток на власній основі, сприяє забезпеченню зростання частки підприємства на ринку.

Стратегія дослідницького лідерства націлена на досягнення довготривалого перебування підприємства на передових позиціях в області НДДКР в певних напрямках. Дана стратегія передбачає прагнення перебувати по більшості продуктів на початкових стадіях зростання життєвого циклу продукту, що характеризується зростанням обсягів продажу та доходу.

Стратегія випереджаючої наукоємності. Підприємство, що використовує дану стратегію, вирішує задачу, що полягає в тому, щоб отримати та стабілізувати наукоємність продукції на рівні вище середнього рівня по виду економічної діяльності. Такий підхід має на меті прийняття науково обґрунтованих рішень в усіх видах діяльності підприємства, що забезпечують виробництво та збут продукції. Дана стратегія може бути застосована в умовах гострої конкурентної боротьби на ринку, коли має значення час виходу нового продукту на ринок, в періоди, коли важливо випередити інші підприємства в зниженні цін і витрат.

Стратегія слідування життєвому циклу. У даному випадку завдання НДДКР жорстко прив'язані до життєвих циклів продукції і процесів, що застосовуються підприємством. Реалізація даної стратегії дозволяє створювати базу результатів НДДКР, та використовувати накопичені результати для заміщення продуктів і процесів, що вибувають.

Маркетингові стратегії представляють собою орієнтовні напрями дій у сфері пристосування та адаптації виробництва та продукції до умов ринку та збуту.

Стратегія підтримки продуктового ряду відноситься до числа найбільш простих. Її зміст полягає в прагненні підприємства покращувати споживчі властивості традиційних товарів які вже випускаються та не піддаються сильному моральному старінню.

Стратегія ретронововведень застосовна до застарілих, але таких виробів, які ще користуються попитом і знаходяться в експлуатації. Інновації тут спрямовуються на вдосконалення процесів виготовлення комплектуючих, запасних частин, окремих складових виробу.

Стратегія збереження технологічних позицій може бути використана підприємствами, які займають сильні конкурентні позиції, але в силу певних причин на деяких етапах розвитку відчувають сильний і несподіваний натиск конкурентів і не можуть вкладати необхідні кошти в оновлення виробництва та продукції. По суті така стратегія полягає у відсутності реакції на дії конкурентів та використання вже накопиченого потенціалу для підтримки сталого стану. Використання такої стратегії призводить до зниження ефективності діяльності підприємства та не може використовуватись протягом тривалого часу.

Стратегії продуктової та технологічної імітації. Підприємство може запозичувати технології з боку. Причому запозичення стосується як продукції, так і процесів її виробництва. Якщо запозичення здійснюється за вже використовуваним технологіям, то виникає небезпека придбати застарілі технології або продукти. Така стратегія може бути ефективною в тих випадках, коли підприємство сильно відстає від конкурентів за своїм науково-технічним потенціалом або входить в нову для себе сферу бізнесу.

Стратегія стадійного подолання передбачає перехід до вищих стадій технологічного розвитку, минаючи нижчі. Вдосконалення стосується процесів, що забезпечують найбільший набір споживчих характеристик товару і стосуються вищих рівнів споживчої цінності товару. Дана стратегія тісно пов'язана з імітаційними стратегіями, а також з вже розглянутою вище стратегією випереджаючої наукоємності.

Стратегія технологічної пов'язаності – підприємство здійснює технологічно пов'язані інновації. Дана стратегія забезпечує поглиблення асортименту та вдосконалення базових продуктів, що випускаються підприємством, сприяє концентрації на основному виробництві і найкращим чином підходить для малих виробничих підприємств вузької спеціалізації або з обмеженим набором видів економічної діяльності. Вважається, що компанія випускає технологічно пов'язану продукцію, якщо на частку технологічно пов'язаних продуктів припадає більше 70 % продукції.

Стратегія технологічного трансферту реалізується головними підприємствами вертикально-інтегрованих структур. Вони передають вже відпрацьовані технології малим підприємствам, що входять в названу структуру та можуть створюватись спеціально з даною метою. Останні, як правило, працюють на більш великі і тому змушені використовувати пропоновані їм технології. Стратегія цих малих підприємств є стратегією вертикального запозичення і розглянута нижче.

Стратегія слідування за ринком націонале підприємства на випуск продукції найбільш рентабельної та такої, що користується найвищим ринковим попитом в даний момент. Така стратегія може бути використана на першому етапі життєвого циклу малого виробничого підприємства в умовах не визначеності місії та профілю діяльності.

Стратегія вертикального запозичення. Малі підприємства у складі великих вертикально-інтегрованих структур змушені приймати і запозичувати технології у підприємств-засновників даних структур. Така стратегія значно полегшує фінансовий стан малого підприємства, однак обмежує його можливості та сферу діяльності.

Стратегія радикального випередження реалізує дії підприємства і його завдання вийти першим на ринок з радикально новим продуктом (або виробляти його новим способом). Дана стратегія в ряді випадків передбачає реалізацію двох стратегій НДДКР – стратегії лідерства та випереджаючої наукоємності. Стратегія радикального випередження є дуже дорогою і ризиковою. Проте у ряді випадків її доцільно застосовувати малим виробничим підприємствам, що мають піонерні розробки продуктів і мають відповідний патентний захист.

Стратегія вичікування лідера використовується великими підприємствами – лідерами в періоди виходу на ринок нових продуктів, попит на які ще не визначений. Спочатку на ринок випускається мале підприємство з метою дослідження реакції ринку, а пізніше, у випадку удачі, ініціативу перебирає на себе більше підприємство із більшою кількістю ресурсів та можливостей.

Висновки. Кожна стратегія з перелічених може використовуватись як самостійний напрям дій, або у поєднанні з іншими. Однак, їх застосування вимагає ґрунтовного аналізу ситуації на ринку, реальних прогнозів та техніко-економічних розрахунків ефективності за різними варіантами розвитку подій.

Інновації на вітчизняних підприємствах зумовлені економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня їх конкурентоспроможності в сучасних умовах неможлива без інвестицій у НДДКР, розробки або придбання нових технологій, освоєння випуску нових продуктів, розвитку каналів збуту, підтримки позитивного іміджу торгової марки тощо.

Вірно вибрана та обґрунтована стратегія інновацій як певний стратегічний набір усіх рішень щодо забезпечення інноваційного процесу на підприємстві на всіх рівнях його функціональної діяльності є

запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкурентостійкості.

Література

1. Shmookler J. Economic Sources of Inventive Activity / J. Shmookler // Journal of Economic History. – 1962. – No. 22. – P. 1–20.
2. Winiarsky B. Polityka gospodarcza / B. Winiardki. – Warszawa : PWN, 2002. – 402 s.
3. Альтшуллер Г.С. Алгоритмы изобретения / Г.С. Альтшуллер. – М. : Мысль, 1969. – 134 с.
4. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент : учебное пособие / Гольдштейн Г. Я. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
5. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний / Харгадон Эндрю. – М. : «Вильямс», 2007. – С. 304.
6. Федулова І.В. Інноваційний потенціал підприємства / І.В. Федулова, Г.О. Кундєєва. – К. : МЦВ «Медінформ», 2010. – 348 с.
7. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент / Ильенкова С.Д. – М. : Знание, 1997. – 398 с.
8. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто ; пер. с венг. ; общ. ред. и вступ. ст. Б.В. Сазонова. – М. : Прогресс, 1990. – 295 с.
9. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підручник / Л.І. Федулова. – К. : Либідь. – 2004. – 448 с.
10. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. Л.І. Федулової. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
11. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика : монография / Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. – Изд-во «Академия Естествознания», 2011.

Надійшла 19.05.2017; стаття прорецензована редакційною колегією