

УДК 658.011.1

Роман Громика
Поліна КошарнаRoman Gromika
Polina Kosharna

СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Стаття присвячена вивченню ролі стратегії у забезпеченні інноваційного розвитку промислового підприємства. Описано сутність інноваційної діяльності, а також фактори, що на неї впливають. Сформовано типологію стратегій інноваційного розвитку, яка може бути основою для управління промисловими підприємствами України.

Ключові слова: стратегія, інновації, підприємство, інноваційний розвиток, стратегічне управління.

Статья посвящена изучению роли стратегии в обеспечении инновационного развития промышленного предприятия. Описана сущность инновационной деятельности, а также факторы, определяющие ее. Сформирована типология стратегий инновационного развития, которая может быть основой для управления промышленными предприятиями Украины.

Ключевые слова: стратегия, инновации, предприятие, инновационное развитие, стратегическое управление.

The article is devoted to the study of strategy role in providing innovative development of industrial enterprise. The essence of innovative activity and also factors which determine it are described. The typology of strategies of innovative development which can be the basis for the management by industrial enterprises in Ukraine is formed.

Keywords: strategy, innovations, enterprise, innovative development, strategic management.

Постановка проблеми. В основі теорії стратегічного управління лежить розуміння стратегії як плану дій або як патерну поведінки. Проводячи аналіз, Г. Мінцберг акцентує увагу на визначенні стратегії як позиції, а саме як співвідношення організації із зовнішнім середовищем [6]. Такий погляд покладено в основу школи стратегічного позиціонування, яка акцентує увагу на взаємовідносинах між учасниками ринку (споживачами, постачальниками, конкурентами, державою тощо).

Узагальнюючи найбільш популярні погляди на тлумачення поняття «стратегії», можна означити її ключові положення:

- стратегія передбачає встановлення цілей, що мають бути досягнуті;
- стратегія одночасно спрямована на внутрішні здатності (ресурси) та можливості зовнішнього середовища;
- стратегія визначає конкурентні переваги підприємства (навіть у тому випадку, коли вона є формально невизначеною, певний спосіб дій, що реалізується підприємством та приносить йому додаткові вигоди, обумовлює виграшну позицію перед конкурентами);
- стратегія нерозривно пов'язана із вибором: вибором самого способу поведінки підприємства на ринку, вибором позиції, вибором напрямів діяльності тощо.

Не піддаючи критиці накопичений теоретичний досвід, Р. Грант розглядає стратегію як [2]:

- принцип, лейтмотив, що забезпечує узгодженість управлінських рішень (вона не лише спрощує прийняття рішень, а й підвищує їх якість завдяки тому, що об'єднує знання різних людей в єдине ціле, полегшує застосування аналітичних інструментів);
- інструмент комунікацій (положення стратегії є потужним засобом, за допомогою якого вищий менеджмент може довести до всіх співробітників підприємства мету, ідентичність та ситуацію підприємства у конкурентній боротьбі);
- мету та наміри підприємства.

Стратегічне управління орієнтоване на майбутнє, тому стратегічні питання, що сьогодні постають перед підприємствами, практично неможливо запрограмувати. Динамічність і висока невизначе-

ність зовнішнього середовища, науково-технічний прогрес роблять популярні колись інструменти стратегічного аналізу неефективними та непотрібними.

Обмеження ресурсів внутрішнього середовища, а також попит на продукцію як ключовий елемент зовнішнього середовища визначають необхідність здійснення інноваційної діяльності для досягнення стратегічного успіху та формування конкурентних переваг.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Світові доробки в сфері інноваційного розвитку адаптовані російськими та українськими вченими до сучасних економічних реалій вітчизняних підприємств і розкриваються в роботах В. Василенка, А. Гальчинського, В. Гейця, Г. Гольдштейна, Т. Євдокімової, С. Ілляшенка, О. Кузьміна, Ю. Морозова, В. Пономаренка, В. Семиноженка, Р. Фатхутдінова та інших. Увагу зосереджено на сутності інновацій та їх класифікації, організації інноваційної діяльності, проведенні науково-дослідних розробок, управлінні проектами та проектними групами. Разом з тим, недостатньо розробленими залишаються питання вибору стратегій інноваційного розвитку підприємства. Досі є незрозумілим місце інноваційних стратегій у стратегічному наборі підприємства, їх співвідношення з корпоративними та конкурентними стратегіями.

Мета статті полягає в узагальненні наявних теоретичних та практичних доробок для визначення видів стратегій інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. В основі інноваційного розвитку підприємства лежить інноваційна діяльність. Автори робіт [3, 8] розглядають інноваційну діяльність як одну з форм управлінської діяльності менеджерів підприємства, яка враховує як вплив зовнішнього середовища, так і зміни національного ринку інновацій, що відбуваються під впливом загальних та специфічних факторів.

Головними поняттями інноваційної діяльності та інноваційного процесу є «винахід» та «інновація». Винахід – створення нових товарів та процесів шляхом створення нового знання або завдяки новим комбінаціям уже існуючого знання [2, с. 328]. Інновація – початок комерціалізації винаходу шляхом виготовлення та просування нового товару чи послуги, або використання нового методу виробництва [2, с. 329]. Тобто, говорячи про інновації, найчастіше мається на увазі новий товар (послуга) або новий метод виробництва. Такий погляд на інновації є традиційним, класичним.

Аналіз численних робіт з інноваційного менеджменту показав, що інновації промислових підприємств найчастіше мають технологічний та ринковий (маркетинговий) характер. Так, стратегія інноваційного розвитку залежить від двох факторів, а саме: технологічних можливостей підприємства (інноваційного потенціалу його внутрішнього середовища) та його ринкової позиції (результат позиціонування на ринку, побудови відносин із споживачами та впливу на їх вибір).

Найбільш поширеними є такі визначення інноваційної стратегії підприємства:

довгострокове, якісне визначення напрямку інноваційного розвитку підприємства, що приводить його до поставлених цілей. Воно стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, позиції в навколишньому середовищі [1];

один із засобів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної компанії і, можливо, для галузі, ринку, споживачів. Інноваційна стратегія підпорядкована загальній стратегії підприємства. Вона задає цілі інноваційної діяльності, вибір засобів їх досягнення і джерела залучення коштів [5];

сукупність дій і методів ведення інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентні переваги за рахунок розробки та впровадження інновацій [7].

Інноваційна стратегія (як і будь-яка інша стратегія) покликана отримати найбільший ефект від наявного потенціалу (інноваційного потенціалу) організації в умовах зовнішнього конкурентного середовища. Всі інноваційні стратегії є похідними від ряду базових, або еталонних, інноваційних стратегій, таких як [4, 7]:

- стратегія інтенсивного зростання – поступове нарощування потенціалу організації за допомогою більш ефективного застосування внутрішніх ресурсів і використання можливостей, що надаються зовнішнім середовищем: збільшення глибини проникнення даного продукту на ринок, пошук для даного продукту нового ринку і закріплення на ньому, розробка нового товару для даного ринку;
- стратегія інтеграційного зростання – стратегія вертикальної та горизонтальної інтеграції: впровадження організаційних інновацій в управління підприємством;
- стратегія диверсифікації – продуктів і процесів у рамках існуючого бізнесу, диверсифікація бізнесів компанії: центрована, конгломеративна, споріднена;

- стратегія скорочення – виявлення та зниження недоцільних витрат підприємства за допомогою застосування нових ефективних матеріалів і технологій, методів управління та організаційних структур: ліквідація, вилучення вкладень, згорання бізнесу, скорочення витрат.

Матриця стратегій інноваційного розвитку, враховуючи загальні корпоративні стратегії, технологічні можливості підприємства та його ринкову позицію, може мати наступний вигляд (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця вибору стратегій інноваційного розвитку підприємства

Ринкова позиція	Мала	Середня	Значна
Технологічні можливості			
Малі	Вилучення вкладень, згорання бізнесу	Скорочення витрат, інтеграція	Скорочення витрат, горизонтальна інтеграція
Середні	Споріднена та конгломеративна диверсифікація	Горизонтальна інтеграція, споріднена диверсифікація, розвиток продукту	Горизонтальна інтеграція, скорочення витрат, пошук нового ринку
Значні	Проникнення на ринок, диверсифікація	Розвиток продукту, вертикальна інтеграція	Розробка нового товару для ринку, диверсифікація

Вибір тієї чи іншої стратегії в аспекті інноваційної діяльності підприємства вимагає розробки та впровадження системи відповідних заходів для її реалізації.

Інноваційна діяльність підприємства залежить від обраної ним конкурентної поведінки. Конкурентна поведінка обумовлюється розмірами підприємства, стадією життєвого циклу його продукції, стадією життєвого циклу галузі, а тому визначає орієнтири для інноваційного розвитку, а також способи їх реалізації.

Найчастіше можна зустріти активну і пасивну конкурентну (інноваційну) моделі (типи) поведінки, кожна з яких передбачає комплексний арсенал стратегій і тактик (табл. 2). Цікавими для вивчення є адаптаційна та творча стратегії.

Таблиця 2

Типологія інноваційних стратегій підприємства

Автори	Типи інноваційних стратегій
А. Т. Зуб, М. В. Локтіонов	Пасивна / активна, оборонна / наступальна, адаптаційна / творча, традиційна
Л. Г. Кудінов, В. А. Колоков	Стратегії проведення НДДКР (ліцензійна, дослідницького лідерства, наслідування життєвого циклу, паралельних розробок, випереджальної наукомісткості) / стратегії впровадження та адаптації нововведень (підтримки продуктового ряду, ретро-нововведень, збереження технологічних позицій, продуктової та процесної імітації, технологічного трансферу, технологічної пов'язаності тощо)
Л. М. Гельман, М. І. Левін	Стратегії лідера / стратегії імітування: проміжна (удосконалення), поглинаюча (копіювання, наслідування лідера) / розбійницькі стратегії
Л. Г. Раменський, Р. А. Фатхутдінов	Віолентна (силова) / патієнтна (стратегія ринкової ніші) / комутантна (об'єднуюча) / експлерентна (піонерська)
Міжнародна компанія Boston Consulting Group	Інтегратор / Організатор / Ліцензіар

Адаптаційна стратегія включає такі види:

- захисну стратегію – комплекс заходів, що дозволяють протидіяти конкурентам, метою яких є проникнення на ринок, що склався, з аналогічною або новою продукцією;

- стратегію інноваційної імітації (копіювання нововведень конкурентів) – стратегія досить ефективна для тих, хто має необхідну виробничу і ресурсну базу, що дозволяє забезпечити масовий випуск імітованих продуктів та їх реалізацію на ринках, ще не освоєних основним розробником;

- стратегію вичікування, що орієнтована на максимальне зниження рівня ризику в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища і споживчого попиту на нововведення – стратегія використовується різними за розміром і успіхом підприємствами;

- стратегію безпосереднього реагування на потреби і запити споживачів – застосовується найчастіше у сфері виробництва промислового устаткування. Таку стратегію реалізують невеликі за розмірами підприємства, що виконують індивідуальні замовлення великих компаній.

Творчими називають такі стратегії:

- активні НДДКР (отримання найсильніших конкурентних переваг, які виражаються в оригінальних, єдиних у своєму роді науково-технічних розробках або принципах і методах);

- стратегії, орієнтовані на маркетинг (передбачають цільову спрямованість усіх елементів виробничої системи, а також допоміжних і обслуговуючих видів діяльності на пошук засобів вирішення проблем, пов'язаних з виходом нововведення на ринок);

- стратегії злиття і поглинання (є одним із найпоширеніших варіантів інноваційного розвитку підприємств, тому що припускають менший ризик порівняно з іншими видами активної стратегії, спираються на вже налагоджені виробничі процеси і орієнтуються на освоєні ринки).

У практиці управління інноваціями найбільш поширеними є типи інноваційної поведінки, виділені міжнародною компанією Boston Consulting Group (BCG) у сфері управлінського консультування [9]. Згідно з аналізом компанії BCG можуть бути виділені три основні стратегії організації при розробці та впровадженні нововведень: «інтегратор» – найбільш поширена стратегія, в основі якої лежить самостійне управління інноваційним процесом, починаючи від стратегічного маркетингу і закінчуючи впровадженням нововведення; «організатор» – стратегія, при якій організація фокусується на окремих етапах інноваційного процесу, за решту етапів якого відповідають компанії-партнери; «ліцензіар» – стратегія розробки та продажу нововведення для його подальшої комерціалізації сторонньою компанією.

Л. Г. Кудінов розділив інноваційні стратегії підприємства на дві групи: стратегії проведення НДДКР та стратегії впровадження та адаптації нововведень. Стратегії проведення НДДКР пов'язані із здійсненням підприємством досліджень і розробок. Вони визначають характер запозичення ідей, інвестування НДДКР, їх взаємозв'язок з існуючими видами продукції і процесами. До цієї групи належать [8]:

- ліцензійна стратегія (стратегія використовується, коли підприємство засновує свою діяльність у сфері НДДКР на придбанні дослідних ліцензій на результати досліджень і розробок науково-технічних або інших організацій);

- стратегія дослідницького лідерства (націлена на досягнення довготривалого перебування підприємства на передових позиціях у сфері певних НДДКР);

- стратегія наслідування життєвого циклу (НДДКР жорстко прив'язані до циклів життя продуктів, що випускаються, і застосовуваних підприємством процесів. Вона дозволяє постійно накопичувати результати НДДКР, які можуть бути використані для заміщення вибуваючих продуктів і процесів);

- стратегія паралельної розробки (припускає придбання технологічної ліцензії на готовий продукт або процес з метою форсованого освоєння нових продуктів і процесів при наявності розробок, які можна придбати за межами підприємства, а також за умови зниження можливостей конкурентів в освоєнні даних інновацій);

- стратегія впровадження та адаптації нововведень, що відноситься до системи оновлення виробництва, виведення продуктів на ринки, використання технологічних переваг.

Стратегії впровадження та адаптації нововведень поділяються на такі основні види:

– стратегія підтримки продуктового ряду (полягає в прагненні підприємства покращувати споживчі властивості традиційних товарів, що не піддаються сильному моральному старінню);

– стратегія ретро-нововведень (застосовується до застарілих продуктів, але таких, що користуються попитом і знаходяться в експлуатації);

– стратегія збереження технологічних позицій (використовується підприємствами, які займають міцні конкурентні позиції, але з певних причин на деяких етапах свого розвитку відчувають сильний і несподіваний натиск конкурентів і не мають можливості вкладати необхідні кошти в оновлення виробництва та продукції. Вона не може бути успішною в довгостроковому плані);

– стратегія продуктової та процесної імітації (зводиться до того, що підприємство запозичує технології зі сторони; запозичення здійснюється відносно як до продукції, так і до процесів її виробництва);

– стратегія технологічного трансферту (реалізується головними підприємствами вертикально інтегрованих структур, які передають вже відпрацьовані технології малим підприємствам, що входять у структуру. Останні, як правило, працюють на більшій підприємства і тому змушені використовувати запропоновані ними технології. Стратегія таких «приймаючих» підприємств називається стратегією вертикального запозичення);

– стратегія технологічної пов'язаності (використовується, коли підприємство здійснює технологічно пов'язані інновації, тобто виготовляє технологічно пов'язану продукцію (у тому випадку, якщо на частку технологічно пов'язаних продуктів припадає більше 70 % випуску);

– стратегія вичікування (приймається великими фірмами-лідерами в періоди виходу на ринок нових продуктів, попит на які ще не визначений. Спочатку на ринок виходить мала фірма, а потім у разі успіху ініціативу перехоплює лідер).

Цікавою є типологія інноваційної поведінки підприємства, описана Р. Фатхутдіновим на основі робіт Л. Раменського. Вони виділяють віолентну, патієнтну, комутантну та експлерентну стратегії [8].

Віолентна (силова) стратегія характерна для масового та стандартизованого виробництва. Основна мета підприємств – виробництво продукції нормальної якості за мінімального рівня витрат. Прикладами можуть бути транснаціональні корпорації, потужні промислові підприємства України та Росії.

Патієнтна (стратегія ринкової ніші) стратегія є типовою для вузькоспеціалізованих виробництв. Дорогі та високоякісні товари виготовляються для тих, кого не влаштовує звичайна продукція. Основна мета – виробництво високої якості за високими цінами. Для вітчизняних фірм ця стратегія може бути прийнята як підприємницька філософія. Вона закликає не боротися безпосередньо з провідними корпораціями, а вишукувати недоступні для них сфери діяльності.

Комутантна (об'єднуюча) стратегія переважає у виробництві місцевих (локальних) масштабів. Сила місцевого неспеціалізованого підприємства – в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом (а нерідко і короткочасних) потреб конкретного клієнта. Це шлях підвищення споживчої цінності не за рахунок надвисокої якості (як у патієнта), а за рахунок індивідуалізації послуги.

Експлерентна (піонерська) стратегія пов'язана зі створенням нових або з радикальним перетворенням старих сегментів ринку, це першопрохідці в пошуку та реалізації революційних рішень переважно першого ходу.

Висновки. Наведена типологія є достатньо умовною. Певні типи інноваційних стратегій недоцільно розглядати відокремлено. Однак основне значення проведення узагальнення полягає в тому, щоб засвідчити наявність значного простору рішень для проведення інноваційної діяльності підприємства, потужного інструментарію здійснення технологічних та маркетингових інновацій з метою досягнення стратегічного успіху та формування стійких конкурентних переваг промисловими підприємствами.

Список використаної літератури

1. Гарифуллин Р. Ф. Стратегии инновационного развития предприятия машиностроения / Р. Ф. Гарифуллин // Вопросы инновационной экономики. – 2011. – № 6. – С. 27–34.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. / Р. М. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – [5-е изд.]. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
3. Долгоруков А. М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегем, воплощение / А. М. Долгоруков. – М. : 1С-Паблишинг, 2004. – 367 с.
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Системный подход : [монография] / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М. : Генезис, 2011. – 848 с.
5. Агарков С. А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика : [монография] / Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. – Изд-во «Академия Естествознания», 2011.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
7. Соменкова Н. С. Формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия / Н. С. Соменкова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2008. – № 1. – С. 160–162. – (Серия «Экономика и финансы»).

8. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 892 с.
9. Murray F., Stern, S. and Campbell, G. (2012) Grand innovation prizes: a theoretical, normative and empirical evaluation. *Research policy*, 41 (10), pp. 1779–1792.

References

1. Haryfullyn, R. F. (2011) Strategies of innovative development of machine-building enterprise. *Voprosy innovatsiynoi ekonomiky*, (6), pp. 27–34.
2. Hrant, R. M. (2008) Current strategic analysis. In: V. N. Funtova (Ed.). 5th ed. St. Petersburg: Peter, 560 p.
3. Dolhorukov, A. M. (2004) Strategic art: targeting in business, stratagems development, implementation. Moscow: IS-Publishing, 367 p.
4. Zub, A. T. and Loktyonov, M. V. (2011) Strategic management. System approach. Moscow: Henezys, 848 p.
5. Aharkov, S. A., Kuznetsova, E. S. and Hriaznova, M. O. (2011) Innovation management and state innovation policy. Yzd-vo «Akademyia Estestvoznaniya».
6. Mintsberh, H., Kwinn, J. B. and Hoshal, S. (2001) Strategic process. St. Petersburg: Peter, 688 p.
7. Somenkova, N. S. (2008) The formation of the strategy of innovation development of industrial enterprise. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya «Ekonomika i finansy»*, (1), pp. 160–162.
8. Fatkhutdinov, R. A. (2002) Competitiveness of an organization in crisis conditions: economy, marketing, management. Moscow: YKTs «Marketing», 892 p.
9. Murray F., Stern, S. and Campbell, G. (2012) Grand innovation prizes: a theoretical, normative and empirical evaluation. *Research policy*, 41 (10), pp. 1779–1792.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2014.

Відомості про авторів

Р. П. Громика, викладач кафедри фінансів, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.

П. С. Кошарна, аспірант кафедри економічного аналізу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.