

## ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

*Статтю присвячено питанням формування інноваційної стратегії підприємства як методу конкурентної боротьби та досягнення позиції лідера на ринку. Опис класифікацій інноваційних стратегій дозволяє адаптувати їх до організації з різним рівнем доходу, за масштабом, потенціалом та цілями.*

**Ключові слова:** стратегія, інновація, розвиток, управління.

Відставання у розвитку економіки в Україні порівняно із Заходом значне, тому використання та запровадження такого методу, як стратегічний менеджмент, з'явилося нещодавно. Стратегія розробляється кожним підприємством окремо під свої потреби, та надає перевагу в часі через вже визначені заходи дій на зміну у зовнішньому середовищі. Завдяки прагненню до лідерства пошук ефективних стратегій набуває все більшого значення. Одна з пріоритетних цілей напрямку руху підприємства – мінімізація витрат, яка може бути досягнута шляхом упровадження нових технологій чи механізмів.

Важливість інновацій у діяльності підприємств зумовлюється багатьма чинниками. Україна не є в числі перших країн за розвитком технологій, що знижує її конкурентоздатність у разі. Хоча наукових товариств та громад у країні вистачає, кошти на розробки та експериментування майже не виділяються. У США та Європі об'єднані в кластери наукоємні виробництва користуються становищем лідера і їх частка у валовому національному продукті неухильно зростає. Постійне вдосконалення продуктів та скорочення їх життєвого циклу у геометричній прогресії вимагає застосування новітніх технологій як першочергової необхідності.

Найчастіше поняття «інноваційний розвиток підприємства» («innovation for development» – з англійської мови «інновації для розвитку») не відрізняється від визначення поняття розвитку. Розходження в тлумаченнях у тому, що «інноваційний розвиток відбувається за рахунок інновацій» [5].

А.С. Гальчинський та В. М. Геєць зазначають, що «на практиці інноваційний розвиток не став однією з головних характеристик зростання національної економіки України, оскільки позитивні тенденції мають переважно тимчасовий характер» [2; 4]. С. М. Ілляшенко визначає інноваційний розвиток як «процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища в межах обраної місії та прийнятної мотивації діяльності та пов'язаний із модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту» [3].

Л. І. Федулова вважає, що інноваційний розвиток економіки як «зростання її показників, забезпечених за рахунок реалізації інноваційних проектів і впровадження нововведень» [5, с. 35].

Метою статті є визначення оптимальної інноваційної стратегії для економічного зростання підприємства.

Стратегія підприємства формується відповідно до визначених ним цілей та завдань, разом з інноваційним

розвитком. Стає зрозумілим, що розвиток господарської діяльності прямо пропорційно залежить від темпів використання інноваційного потенціалу підприємства. Можливості ведення інноваційної діяльності визначають стратегічне становище підприємства відносно інших.

Інноваційна стратегія – низка заходів підприємства, що ґрунтуються на впровадженні новизни (будь-то для компанії чи, можливо, ринку або навіть галузі). Інноваційні стратегії завдають деяких ускладнень у роботі організацій, а саме:

- підвищують рівень невизначеності очікуваних результатів, що формує механізм управління інноваційними ризиками;
- підвищують ризики інвестиційних проектів. Через довгостроковість інноваційних проектів ускладнюється пошук інвесторів;
- ускладнюють та спонукають до реструктуризації організаційної системи підприємства.

Інноваційну стратегію, як і будь-яку іншу, можна поділити на такі види: агресивна, захисна, проміжна, поглинаюча, імітаційна та розбійницька.

Агресивна інноваційна стратегія властива для великих компаній у галузі зі слабким лідером. Їй притаманний високий рівень ризику, хоча поряд з тим й ефективність. Агресивна стратегія орієнтована на переважно фундаментальні дослідження та застосування новітніх технологій. Цей вид стратегії потребує високої кваліфікації працівників підприємства при розробці нововведень та при його реалізації.

Захисна стратегія характеризується більш низьким рівнем ризику, але все одно досить вагомим показником технічних розробок та якістю продукції, яка досягається відносно невеликими витратами. Цю стратегію використовують організації, які мають міцний маркетинговий відділ, що ефективно просуває товар на ринок.

Проміжна стратегія базується на принципах використання сильних сторін підприємства та слабких сторін конкурентів через нововведення. Вона має на меті модифікації існуючих моделей.

Поглинаюча стратегія характеризується, крім розробки інновацій, ще й використанням вже розроблених раніше нововведень інших компаній, тобто поглинанням чужих ідей. Різноманітність інновацій настільки значна, що навіть корпорації, холдинги і інші організації, що мають потужні інноваційні відділи (служби НДДКР), не можуть розробляти нововведення по всіх напрямках.

Імітаційна стратегія базується на удосконаленні та використанні вже наявних інновацій, які були

розроблені іншими організаціями. Підприємства, які використовують цю стратегію, можуть обійти розробника інновацій через відсутність інноваційних ризиків. Перед упровадженням такі підприємства-імітатори аналізують вже запущену інновацію та модифікують під попит споживачів власні потреби.

Розбійницька стратегія використовується підприємствами з малою часткою ринку. Такі фірми виробляють вже наявний продукт, але із застосуванням інноваційного підходу. Суть цієї стратегії полягає в привабливанні споживачів завдяки поліпшенню якості продукту.

Крім цих видів, інноваційна стратегія підприємств може бути спрямована на створення абсолютно нового ринку для реалізації принципово нового продукту (технології), залучення фахівців конкуруючих організацій і злиття (іноді поглинання, придбання) з іншими організаціями, які володіють високим науково-технічним потенціалом і інноваційним духом.

Типи компаній і конкурентних стратегій поведінки за швейцарським експертом Х. Фрізевінкелем поділяються на чотири види:

«Леви» - це великі корпорації, що здійснюють масове серійне виробництво нової продукції, несуть великі витрати на здійснення НДДКР, запровадження маркетингової діяльності. Переважно це транснаціональні компанії, продукція яких є високотехнологічною, якісною та за низькими цінами, завдяки масовому виробництву.

«Лисиці» - це переважно малі та середні компанії, які займають малу нішу в великому сегменті ринку, де застосовують усі свої зусилля шляхом випуску модернізованої продукції. Така продукція не виступає масовою, через що більш цінна для споживача.

«Ластівки» - це невеликі компанії, які завойовують ринок радикально новим продуктом, через що несуть значні витрати на НДДКР.

«Миші» - це дрібні компанії, що пристосовуються до попиту місцевого ринку і просувають імітований продукт до широкої маси споживачів. Такі компанії цінні тим, що надають робочі місця, розробляють шляхи підвищення ефективності виробництва та задовольняють попит тих, хто не був задоволений від продукції перших трьох видів компаній.

Інноваційних стратегій підлягають різній класифікації. Зокрема Л. Г. Кудінов поділив їх на дві групи:

- стратегії проведення НДДКР;
  - стратегії впровадження і адаптації нововведень [9].
- Перша група стратегій пов'язана із безпосереднім здійсненням організацією досліджень та розробок.
- До цієї групи Л.Г. Кудінов зараховує:
- ліцензійну стратегію (підприємство засновує діяльність на отриманні ліцензій на результати досліджень та розробок науково-технічних або інших інноваційних організацій);
  - стратегію дослідного лідерства (спрямована на довготривале перебування підприємства на позиціях лідера в області НДДКР);
  - стратегію проходження життєвого циклу (означає, що НДДКР жорстко прив'язані до циклів життя продукції, яка випускається);
  - стратегію паралельної розробки (передбачає придбання технологічної ліцензії на готовий продукт або процес. При цьому переслідуються мета їх форсованого досвідченого освоєння і проведення з його урахуванням власних розробок);

- стратегію випереджальної наукоємності (використовується, якщо для підприємства характерне прагнення підвищити наукоємність продукції вище середнього рівня в галузі).

Стратегії впровадження і адаптації нововведень стосуються оновлення виробництва, виведення продуктів на ринки, використання технологічних переваг.

Стратегії впровадження та адаптації нововведень класифікуються за видами:

- стратегія підтримки продуктового ряду (полягає в прагненні підприємства покращувати споживчі властивості продукції, що випускається, якщо вона не підлягає швидкому моральному старінню);
- стратегія ретрорнововведень (застосовується до застарілих виробів, що досить користуються попитом і знаходяться в експлуатації);
- стратегія збереження технологічних позицій (використовується підприємствами, за умови неможливості вкладання коштів на оновлення низки продукції);
- стратегія продуктової імітації (зводиться до того, що підприємство запозичує сторонні технології. Подібне здійснюється як відносно продукції, так і процесів її виробництва. Ця стратегія ефективна тоді, коли підприємство сильно відстає від конкурентів за своїм науково-технічним потенціалом або входить у нову для нього сферу бізнесу);
- стратегія стадійного подолання (припускає перехід до вищих стадій технологічного розвитку, обминаючи нижчі);
- стратегія технологічного трансферту (або вертикального запозичення. Реалізується, коли мале підприємство входить до структури та отримує інновацію по вертикалі від більшого);
- стратегія технологічної пов'язаності (використовується, коли підприємство здійснює технологічно пов'язані інновації, тобто виготовляє технологічно пов'язану продукцію);
- стратегія проходження за ринком (у ситуації невизначеності пріоритетних напрямків руху стратегія спрямовує підприємство на випуск найбільш рентабельної продукції);
- стратегія вертикального запозичення (характерна для малих підприємств у складі великих структур, які змушені приймати і запозичувати технології у підприємств-лідерів цих структур);
- стратегія радикального випередження (виражає дії підприємства і його прагнення вийти першим на ринок з радикально новим продуктом (або виробляти його новим способом). Стратегія дуже витратна і має великий рівень ризику. Однак вона виправдовує себе у випадках застосування на молодих фірмах, що мають передові розробки по продуктах і процесах);
- стратегія вичікування лідера (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)[9].

Будь-які стратегічні рішення в області інноваційного менеджменту вимагають детального опрацювання з точки зору фінансування інновацій та управління ризиками, які виникають постійно.

Вибір інноваційної стратегії підприємства залежить від розміру організації, терміну її роботи на ринку,

цілей, фінансових ресурсів, науково-технічного потенціалу, згуртованості підрозділів підприємства, обміну інформацією між ними, кваліфікації працівників, їх здатності вчасно реагувати на потреби ринку. Залучення інноваційних розробок до господарської діяльності підсилює технологічне озброєння вітчизняних підприємств, пришвидшує просування наукомісткої продукції на ринок, стимулює економічне зростання, підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнюючи вищевикладений матеріал, можемо зробити такі висновки. Розвиток виробничих відносин унаслідок науково-технічних зрушень призвів до відчутного посилення взаємозв'язку інноваційного та стратегічного процесів. На сучасному етапі інноваційний розвиток не розглядається як окремий елемент, він постає системною складовою стратегічного

процесу підприємства, заснованого на нововведеннях.

Щодо перспектив вибору впровадження інноваційних стратегій, то підприємство повинно реалізовувати одночасно кілька стратегій, оскільки використання лише однієї з перерахованих вище не допоможе домогтися успіху на ринку. Підприємство повинно поєднувати, доповнювати, змінювати ці стратегії відповідно до того становища, у якому воно знаходиться зараз або буде знаходитися в перспективі. Навіть дуже схожі у своєму розвитку і діяльності підприємства можуть застосовувати зовсім різні стратегії і отримувати від цього відмінний економічний результат. Крім їх суміщення може проводитися і певна послідовність у реалізації перерахованих вище стратегій. Зазвичай це має назву комбінованої стратегії. Саме такі стратегії є запорукою успіху практично будь-якого підприємства.

### Список літератури

1. Вишнякова А. Б. *Разработка стратегии устойчивого развития промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. Б. Вишнякова. – Самара, 2008. – 207 с.*
2. Геєць В.М. *Інновативно-інноваційний шлях розвитку – модернізаційний проект розвитку української економіки і суспільства початку XXI століття / В. М. Геєць // Банківська справа. – 2003. – № 4. – С. 16–22.*
3. Загорулькін О. М. *Інноваційна стратегія як основа сталого інноваційного розвитку підприємства. // Схід.-2005. - №1(67).*
4. Ілляшенко С. М. *Управління інноваційним розвитком: монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.*
5. *Інноваційна стратегія українських реформ / [А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко]. – К. : Знання України, 2002. – 336 с.*
6. Погорелов Ю. С. *Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія / Ю. С. Погорелов. – Луганськ : Глобус, 2010. – 512 с.*
7. Федулова Л.І. *Інноваційний розвиток промисловості України : тенденції та закономірності / Л. І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3 (69). – С. 82-97.*
8. Aubert J-E. *Innovation Policy for the Developing World / J-E. Aubert // Special Report of The World Bank. – The World Bank, 2010. – P. 7-15.*
9. Lederman D. *Innovation and Development around the World, 1960-2000 / D. Lederman, L. Saenz // World Bank Policy Research Working Paper 3774. – The World Bank, 2005. – 35 p.*
10. *Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития / [Аншин В. М., Колоколов В. А., Дагаев А. А., Кудинов Л. Г.] – Дело, 2007 -3-е изд., перераб. и доп.*

### РЕЗЮМЕ

**Маркина Яна**

#### **Выбор оптимальной инновационной стратегии для предприятия в отрасли**

Статья посвящена вопросам формирования инновационной стратегии предприятия как метода конкурентной борьбы и завоевания лидирующего положения на рынке. Описание классификаций инновационных стратегий позволяет адаптировать их к организациям с различным уровнем дохода по масштабу, потенциалу и целями.

### RESUME

**Markina Yanina**

#### **Optimal strategies for innovative companies in the branch**

The article is devoted to the formation of innovative enterprise strategy as a method of competition and gain a leading position in the market. Description of classifications of innovative strategies helps to adapt them to organizations with different levels of income scale, potential and goals.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**