

ЗАХАРЧЕНКО

Віталій Іванович
nvzakharchenko777@gmail.com

УДК 657.1.012

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОЇ
СТРАТЕГІЇ
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

БЕРЕЗОВСЬКИЙ

Олег Володимирович
nvzakharchenko777@gmail.comINFLUENCE OF THE INNOVATIVE
STRATEGY OF A HIGH-TECH
ENTERPRISE ON ITS
COMPETITIVENESSд.е.н., професор, Одеський
національний політехнічний
університетмагістр, Одеський національний
політехнічний університет

Розглянуто проблеми формування інноваційної стратегії високотехнологічного підприємства та її вплив на підвищення рівня його конкурентоспроможності. Визначено причини та перешкоди на шляху формування стратегії впровадження інновацій на підприємстві та представлено етапи розробки ефективної інноваційної стратегії на підприємстві.

Рассмотрены проблемы формирования инновационной стратегии высокотехнологического предприятия и ее влияние на повышение уровня его конкурентоспособности. Определены причины и препятствия на пути формирования стратегии внедрения инноваций на предприятии и представлены этапы разработки эффективной инновационной стратегии предприятия.

The problems of formation of innovative strategy of a high-tech enterprise and its influence on increasing its competitiveness are considered. The reasons and obstacles on the way of forming the strategy of innovation introduction at the enterprise are determined and the stages of development of the effective innovative strategy of the enterprise are presented.

Ключові слова: інноваційна стратегія, розвиток, проблеми, етапи, високотехнологічне підприємство

Ключевые слова: инновационная стратегия, развитие, проблемы, этапы, высокотехнологическое предприятие

Keywords: innovative strategy, development, problems, stages, high-tech enterprise

ВСТУП

Управління промисловим підприємством орієнтоване на створення і підтримання конкурентних переваг, що дозволяють підприємству досягати поставлених цілей, отримувати прибуток, збільшувати частку ринку. Джерела конкурентних переваг підприємства можуть бути різними: унікальні активи, економія на масштабах, ефективне управління та ін., але останнім часом з'являється все більше аргументів на користь того, що стійкі конкурентні переваги ґрунтуються на безперервній інноваційній діяльності.

Підприємства, що діють у конкурентному середовищі, домагаються успіху, коли вони задовольняють потреби споживачів повніше, ніж конкуренти, пропонує продукти, які є новими, кращими чи порівняно дешевшими. Іншими словами, конкурентна перевага випливає із здатності виробляти товари дешевше і краще або виробляти нові товари. Технологічні інновації відіграють ключову роль як у збільшенні продуктивності і якості, так і в створенні нових продуктів і послуг. Нові продукти допомагають завойовувати ринок, збільшують рентабельність. У разі більш зрілих продуктів зростання продажів залежить від успішної продуктової диференціації, заснованої на інноваційній діяльності.

МЕТА РОБОТИ полягає у визначенні проблем формування інноваційної стратегії та шляхів їх

вирішення з метою обґрунтування ролі і впливу інноваційної стратегії високотехнологічного підприємства на його конкурентоспроможність.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти. Для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи: аналізу і синтезу, абстрактно-логічного узагальнення, діалектики, аналогій, порівняльного зіставлення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ступінь впливу високотехнологічного розвитку на довгострокову конкурентоспроможність підприємства різна і залежить як від галузевої специфіки, так і від культури, цінностей та стратегії конкретного підприємства.

Існує широкий спектр підприємств, для яких високотехнологічний розвиток має ключове значення і є визначальним елементом довгострокової конкурентної переваги. Для таких підприємств ефективний менеджмент технологічних інновацій, що передбачає як тактичні, так і стратегічні аспекти, є критичним фактором. Це обумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до управління технологічними

інноваціями і розробки стратегії інноваційної діяльності (інноваційної стратегії).

У науковій літературі з управління інноваціями не сформувався єдиного підходу до визначення змісту поняття “інноваційна стратегія”. Можливо, це визначається складністю і неоднозначністю розуміння сутності самої “інновації” як економічної категорії. Огляд визначень різних дослідників [1–5] показує, що даний термін може мати різні значення залежно від контексту, а вибір підходу до визначення поняття залежить від конкретних цілей вимірювання або аналізу.

Відповідно до міжнародних стандартів “інновація” визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, або нового або удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній. Тобто, інновація інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях (продуктових і технологічних інноваціях).

Вищесказане дозволяє запропонувати наступний підхід до визначення інноваційної стратегії підприємства: “Інноваційна стратегія підприємства являє собою цілеспрямований процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу підприємства”.

Інноваційна стратегія відноситься до рівня функціональних стратегій. Це означає, що вона поряд з маркетинговою, виробничою, фінансовою стратегіями підприємство представляє собою субстратегії загальної стратегії бізнесу. Стратегічний план підприємства визначає цілі та напрямки розвитку в усіх сферах господарської діяльності, у т.ч. щодо інновацій. При цьому для деяких агресивних високотехнологічних

підприємств стратегія в області інновацій є найбільш значущим елементом корпоративної стратегії. У будь-якому випадку інноваційна стратегія підприємства повинна бути органічно пов'язана зі стратегією бізнесу і орієнтована на реалізацію спільних стратегічних цілей і принципів в інноваційній сфері, відповідно, необхідний механізм трансформації загальних стратегічних цілей в цільові установки і програми інноваційної діяльності [2].

М. Портер запропонував відому класифікацію конкурентних стратегій компаній, в межах якої виділено чотири напрями досягнення конкурентних переваг: лідерство у витратах, диференціація і фокусування на витратах або диференціації. У табл. 1 представлені варіанти стратегії конкуренції в їх додатку до продуктів і процесів.

У наведеному вище визначенні інноваційної стратегії поряд з принципом відповідності загальної стратегії підприємства чітко виділені дві її складові, орієнтовані на розвиток продуктових і технологічних інновацій.

Продуктова стратегія підприємства включає визначення напрямків розвитку існуючого асортименту і впровадження нових конкурентоспроможних продуктів.

Для високотехнологічних підприємств технологічна стратегія включає визначення, розвиток і використання технологічних компетенцій, тобто специфічних навичок і вмінь, якими володіють підприємства в області технології.

При цьому, з одного боку, ці дві частини інноваційної стратегії є взаємопов'язаними і повинні розроблятися узгоджено: розробка та налагодження ефективного виробництва продуктових новинок, стимульованих ринковим попитом, може зажадати доопрацювання технології, науково-технічні ідеї нових конкурентоспроможних продуктів часто з'являються в ході проведення НДДКР.

Таблиця 1

Еталонні стратегії та направленість продуктових та процесних інновацій

[узагальнено автором на основі [3]]

	Лідерство у витратах	Диференціація	Фокусування на витратах	Фокусування на диференціації
Інноваційна стратегія				
Розвиток продукту	Розвиток продукту, спрямований на зниження його вартості, наприклад, шляхом ресурсозбереження	Розвиток продукту, спрямований на підвищення його якості, доповнення функцій тощо	Розвиток продукту, спрямований на зниження витрат при обслуговуванні конкретного сегмента	Розробка продукту, націлений на поглиблення спеціалізації при обслуговуванні конкретного сегмента
Розвиток процесу	Поліпшення процесу з метою зменшення витрат матеріалу і трудових витрат, а також на збільшення переваги великих економічних об'єктів	Розвиток процесу, спрямований на поліпшення параметрів (наприклад, надійності), які підвищують цінність продукту для покупця	Розвиток процесу, спрямований на зниження вартості обслуговування сегмента	Розвиток процесу, спрямований на підвищення цінності продукту для покупців сегмента

З другого боку, технологічна стратегія і стратегія продукту мають кожна свою специфіку, пов'язану як

з характером стратегічних факторів зовнішнього середовища, так і з різною роллю підрозділів НДДКР,

маркетингу та виробництва в процесі їх розробки та реалізації.

Проблеми формування інноваційної стратегії надзвичайно складні. Чому підприємства з хорошим менеджментом, які здійснюють постійний моніторинг ринку, інвестиції в інновації, що обіцяють найбільший дохід, що працюють з клієнтами послідовно, втрачають лідерство в ряді галузей? Причиною цього може бути брак стратегічного бачення, в результаті підприємства розвивають існуючі технології, в той час як принципово нові технології, що приходять ззовні, в кінці кінців заміщають існуючі. На практиці часто виявляється, що найбільш небезпечна загроза виникає саме внаслідок вторгнення нетрадиційних для даної галузі технологій, в результаті процвітаючі підприємства зазнають невдачі.

На думку багатьох дослідників, ядром розробки ефективної стратегії бізнесу є розвиток ключових компетенцій специфічних навичок і вмінь, якими володіє підприємство. До найважливіших компетенцій підприємств у високотехнологічній сфері (інноваційним здібностям) відносяться навички та вміння в таких видах діяльності як: технологічне прогнозування; дослідження ринку і аналіз споживачів; пошук і оцінка ідей нових продуктів і технологій; придбання технологічних ресурсів; ефективна система управління проектами [3,4].

Для формування технологічної стратегії найбільше значення мають можливості підприємства в сфері технологічного прогнозування та аналізу життєвого циклу технологій, які залежать від компетенції і досвіду експертної роботи її фахівців, наявності партнерських зв'язків з науковим співтовариством, участі в державних програмах науково-технологічного прогнозування.

Методи пошуку та оцінки технологій, важливих з точки зору довгострокової конкурентоспроможності підприємства, включають патентний пошук, який може дати відповідь на питання, наскільки сильні конкуренти у відповідній сфері досліджень і розробок, аналіз публікацій, відвідування наукових симпозиумів та конференцій, аж до промислового шпигунства. Проведення таких пошукових робіт входить в компетенцію підрозділів НДДКР або спеціально створених для оцінки і ревізії інноваційно-інвестиційних проектів комісій.

Важливість компетенції в сфері придбання нових технологічних ресурсів визначається тим, що комерціалізація інновації вимагає, як правило, додаткових активів і підтримуючих технологій. Необхідні активи і технології можна купувати, використовуючи ринкові механізми, можна налагоджувати власне виробництво, наприклад, через вертикальну інтеграцію, можливо отримання доступу до необхідних ресурсів через стратегічне партнерство з фірмами, які володіють цими активами і технологіями. Вибір адекватних ситуації шляхів і ефективна реалізація угоди відносяться до важливих високотехнологічних здібностей підприємств.

Для формування продуктової стратегії ключовим навиком підприємства є пошук, оцінка та всебічна апробація ідей створення нових перспективних продуктів і послуг. Хоча кожне підприємство відпра-

цьовує власний механізм реалізації даного процесу, представляється можливим виділити наступні основні шляхи виявлення ідеї продуктової новинки:

– виявлення ідей, які продиктовані ринком, на основі використання широкого спектру методів, які прямо або побічно адресуються до споживачів. Метою ринкових досліджень в цьому випадку є виявлення проблем, які незадовільно вирішуються за допомогою існуючих товарів, виявлення споживчих мотивів і переваг. Тут ключовим навиком підприємства є компетенція в сфері маркетингу і рівень ринкових досліджень;

– виявлення ідей, що випливають з високотехнологічного розвитку, і дослідження товару з метою знаходження можливих поліпшень. Метод інвентаризації характеристик товару передбачає складання переліку головних характеристик і їх варіювання з метою виявлення нових комбінацій, що веде до поліпшення;

– виявлення ідей, що випливають з наслідування фірмам-конкурентам (бенчмаркінг). Систематичний аналіз конкуруючих товарів із застосуванням методу “конструювання навпаки” може також привести до ідеї вдосконалення або створення новинки;

– пошук ідей творчими методами. Метод заснований на уяві і інтуїції і реалізується в межах спільної роботи творчих груп. Завдяки ефекту синергії група людей більш здатна до творчості, ніж кожен з них окремо [1].

Далі відбувається процедура фільтрації ідеї нових товарів з метою відсіву ідей, які несумісні з ресурсами або стратегічними цілями підприємства або просто не привабливі. На цій стадії поглиблений аналіз не проводиться; потрібно лише швидко і з малими витратами виділити ідеї, що заслуговують подальшого розгляду і відкинути неперспективні.

На наступному етапі розробляється концепція нового продукту, під якою розуміється опис його фізичних і сприйманих характеристик, а також набору вигод для певної групи потенційних користувачів. Причому оскільки акцент робиться на перевагах, які отримують користувачі, мова йде не просто про офіційний документ: концепція конкретизує поняття продукту як набору властивостей і атрибутів, отже, одна і та ж ідея товару може призвести до різних концепцій.

Після того, як основні контури нового виробу визначені, розробляється проектна пропозиція або інноваційний проект.

У процесі формування і реалізації інноваційної стратегії слід мати на увазі, що процеси створення і випуску на ринок нових продуктів пов'язані з високим рівнем ризику [4].

Ризики, супутні процесу створення нової продукції, можуть бути класифіковані в такий спосіб:

– ринкові ризики, пов'язані з невизначеністю попиту на новий продукт;

– конкурентні ризики, пов'язані з не передбачуваною реакцією конкурентів в галузі;

– технологічні ризики, пов'язані з технічними параметрами продукту;

– організаційні ризики, що стосуються необхідності проведення змін в організації;

– виробничі ризики, пов'язані з можливістю організації ефективного виробництва нового продукту;

– фінансові ризики, щодо необхідного обсягу інвестицій в проект [5].

Західними фахівцями проводилися масштабні дослідження по виявленню факторів успіху і невдач нових продуктів. Результати цих досліджень дозволили зробити висновок, що найбільш часто в якості причин невдач виступають наступні чинники: продукт не відповідає потребам споживачів; продукт недостатньо диференційований від продуктів конкурентів; продукт не відповідає технічним вимогам; ціна занадто висока; продукт не відповідає заданим нормативам і стандартам; продукт конкурує з іншими продуктами компанії, в результаті розвивається внутрішня конкуренція; відсутнє стратегічне відповідність нового продукту продуктового портфелю компанії.

Критичний аналіз причин успіху і невдач нових продуктів дає цінну інформацію як для формування продуктової стратегії, так і для тактичного управління процесами розробки і виведення на ринок нового продукту: недостатнє опрацювання продуктів на технологічність; відсутність системи внутрішнього маркетингу (аналіз постачальників); недостатній зворотний зв'язок і, як наслідок, відсутність достовірної інформації про те, як споживач відноситься до продукту; відсутність обґрунтованого регламенту розробки і просування нового продукту на ринок; погана комунікація між підрозділами, включеними в процес розробки нового продукту.

Важливим питанням формування продуктової стратегії є визначення моментів часу, коли фірма повинна вийти на ринок з новим продуктом. Для

високотехнологічного підприємства фактор часу має вирішальне значення. Конкуренція в часі відображає зростаючий тиск на підприємство не тільки випускати нові продукти, але робити це швидше за конкурентів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, процеси розробки та виведення на ринок нової продукції складні. Вони пов'язані з високим рівнем ризику, проте ще більший ризик для довгострокової конкурентоспроможності високотехнологічного підприємства полягає у випуску застарілої продукції, у відсутності активної стратегії розвитку технологічних компетенцій і поновленні продуктового ряду.

Список використаних джерел

1. Захарченко Н.В. Обґрунтування стратегічних інноваційно-інвестиційних рішень в управлінні високотехнологічним виробництвом: моногр. / Н.В. Захарченко. – О.: Наука і техніка, 2017. – 524 с.
2. Петрович Й.М. Інноваційний потенціал управління організацією: [Монографія] / Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів: НУ "Львівська політехніка", 2010. – 184 с.
3. Портер М. Конкуренція :[Пер. с англ.] / М. Портер – М.: Вільямс, 2006.–425с.
4. Федулова Л.І. Технологічна політика: глобальний контекст та українська практика [Текст]: монографія / Л.І. Федулова. – К.: КНТЕУ, 2015. – 844 с.
5. Філіппова С.В. Особливості процесу комерціалізації інноваційних розробок промислового підприємства: [Монографія] / С.В. Філіппова, Ю.В. Ковтуненко. – Луганськ: Ноулідж, 2013. – 214 с.