

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВИДІВ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Дашковський О.С., Станкова Л.І.

Визначено та розглянуто основні підходи щодо класифікації інноваційних стратегій підприємства. Обґрунтовано залежність інноваційної стратегії від конкурентної поведінки підприємства. Пропонується під час розробки і впровадження інноваційної стратегії підприємства дотримуватися відповідних етапів. Вибір інноваційної стратегії підприємства має спиратися на інформацію відносно факторів внутрішнього середовища (можливостей) підприємства і зовнішнього середовища (за ступенем невизначеності).

Постановка проблеми. Економічні реформи поставили перед підприємствами цілий ряд проблем («викликів»), пов'язаних з необхідністю оновлення та розвитку. Стратегія - це гіпотеза (припущення) про те, яким чином підприємство буде досягати поставлених цілей. Можна припустити, наприклад, що поліпшення якості продукту буде збільшувати задоволеність клієнтів, які, в свою чергу, збільшуватимуть дохід підприємства. Крім того, впровадження додаткових технологічних нововведень може дати підприємству можливість поліпшити якість випускаємої продукції, що, в свою чергу, також може надати підприємству додаткових можливостей отримання прибутку. Не слід забувати і про нововведення в характері організаційних змін підприємства, що може надати додаткові важелі впливу на фінансовий результат діяльності підприємства. Взагалі, кожне підприємство знаходиться в унікальній інноваційній проблемній ситуації, що виражається в певному поєднанні «внутрішніх» і «зовнішніх» чинників інноваційного процесу. Крім того, стан підприємства, та проблемна ситуація, в якій воно знаходиться, не є статичними і мають тенденцію до динаміки, зміни. Причому, кожна проблемна ситуація, яка виникає на підприємстві, може розвиватися по декільком можливим сценаріям, які, в свою чергу, перетікають по відповідним стадіям розвитку. В умовах динамічних змін середовища існування підприємства, розробка і впровадження інноваційної стратегії є досить проблемним, оскільки зміни

ключових факторів часто є непередбачуваними. Тому виділення можливих варіантів вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства та створення умов для її забезпечення представляється одним з найбільш актуальних напрямів сучасної економічної науки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій та невіршених раніше частин проблеми. Аналіз сучасної інноваційної проблематики дає можливість виділити наступні основні види інновацій:

- Інновація продукції (послуг);
- Інновація технологічних процесів або технологічна інновація;
- Організаційна інновація;
- Соціальна інновація.

Щодо трактування поняття «інноваційна стратегія» є багато підходів і, відповідно, протиріч між ними. Гольдштейн Г. Я. [2] під інноваційною стратегією розуміє зосередження зусиль підприємства на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, способів стимулювання персоналу тощо. Тичинський А. В. [4] інноваційну стратегію трактує, як функцію технологічних можливостей (внутрішніх і зовнішніх), ринкових цілей, а також конкурентних позицій підприємства. С.М. Ілляшенко використовує поняття «інвестиційна стратегія інноваційного розвитку» [3], яка тісно пов'язується з ресурсним забезпеченням підприємства, що розвивається (насамперед, на базі нових технологій, нових способів організації виробництва і управління, нових товарів і способів їх реалізації та ін.), в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.

У науковій літературі зі стратегічного управління розглядаються переважно стратегічні зміни, які обумовлені реалізацією стратегії. Ці зміни здійснюються у сфері організаційної культури, фінансування, ресурсного забезпечення тощо і, на відміну від змін, зумовлених кардинальними змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються протягом усього періоду реалізації стратегії.

Метою статті є висвітлення сутності інноваційних стратегій підприємств та виділення їх видів в залежності від інноваційної поведінки підприємства.

Основний матеріал. Розробка стратегії для кожного підприємства, принципово, залежить від певних обставин, в яких воно знаходиться, і це приводить до існування багатьох стратегій, що ускладнює їх вибір.

При реалізації стратегії підприємства менеджер стикається з проблемою як досягти намічених результатів в умовах внутрішньофірмової ситуації та її перспектив. Ціль – це результати, а

стратегія означає можливість її досягнення. Дослідження вітчизняних та зарубіжних фахівців визначили розмаїття підходів не тільки щодо змісту стратегії, а й стосовно самого її поняття. Найчастіше під стратегією розуміють довгострокові плани вищого керівництва з досягнення перспективної мети організації.

Якість стратегічних і поточних рішень, які приймаються керівниками підприємств, значною мірою визначається, насамперед, здатністю вчасно реагувати на умови, що змінюються, в сучасній діловій діяльності. Стратегічні рішення є найважчими для керівників. Вони покладають на них велику відповідальність і спричиняють високий ступінь ризику при управлінні підприємством. В умовах ринкової економіки ступінь невизначеності (а отже, й ризику) набагато зростає за рахунок впливу таких факторів зовнішнього середовища, як невизначеність ринку, поведінка постачальників, акціонерів і конкурентів. Крім того, динамічний розвиток науково-технічного прогресу все більше ускладнює як виробничо-збутовий процес, так і управління ним.

Розгляд основних характеристик стратегічного управління, його проблематики та особливостей базується на економічній категорії „середовище функціонування організації”. Вивчення окремих напрямів впливу середовища на організацію становить суть стратегічного аналізу. Результатом стратегічного аналізу, таким чином, повинна бути системна модель організації та середовища її функціонування.

Стратегічне управління реалізується через систему стратегічних моделей, вибір яких обумовлений імперативами зовнішнього середовища і можливостями та потребами суб'єкта ринку. З причини багатовекторності і різноманітності ознак зовнішнього середовища та індивідуальних особливостей суб'єктів ринку, не існують прогресивні або застарілі строки моделі управління.

В основу класифікації інноваційних стратегій покладено біологічний підхід до класифікації конкурентної поведінки, запропонований російським ученим Л.Г. Раменським [2]. Відповідно до цього підходу, стратегічну поведінку можна підрозділити на чотири види:

1. Віолентна, характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, виходять на масовий ринок зі своєю або придбаною новою продукцією, які випереджають конкурентів за рахунок серійності виробництва й ефекту масштабу. Фірми-віоленти володіють великими розмірами, великою чисельністю працюючих, безліччю філій і дочірніх підприємств, повнотою асортименту, здібністю до масового виробництва. Їх відрізняють великі витрати на НДДКР, виробництво, маркетингові і збутові мережі. Для цього потрібні серйозні інвестиції. Їх постійна

проблема - завантаження потужностей. Продукція віолентів має високу якість, пов'язану з високим рівнем стандартизації, уніфікації і технологічності, низькими цінами, властивими масовому виробництву. Багато віолентів є транснаціональними компаніями, створюють олігополістичний ринок. Сфери діяльності віолентів нічим не обмежені. Вони можуть зустрічатися у всіх галузях: машинобудуванні, електроніці, фармацевтиці, обслуговуванні і т.д. Типи віолентів можна підрозділити по етапах їх еволюційного розвитку в залежності від динаміки розвитку:

- «Гордий лев» - тип віолентів, для яких характерний найдинамічніший темп розвитку. Цю групу можна розділити на підгрупи: «лідерів», «віце-лідерів» та інших;

- «Могутній слон» - тип з менш динамічним розвитком і розширеною диверсифікацією, як компенсації за втрату позиції лідера в галузі;

- «Неповороткий бегемот» - тип віолентів, які втратили динаміку розвитку, надмірно захопилися широкою диверсифікацією і розпорошили сили.

2. Патієнтна, що полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку (нішах) шляхом спеціалізованого випуску нової або модернізованої продукції з унікальними характеристиками. Патієнтна стратегія - це стратегія диференціації продукції і заняття своєї ніші, вузького сегмента ринку. В патієнтній (нішовій) стратегії чітко простежуються дві складові підстратегії:

- ставка на диференціацію продукту;
- необхідність зосередити максимум зусиль на вузькому сегменті ринку.

Диференціація продукції - крок назустріч тому споживачу, якому не потрібна масова стандартна продукція. Вона дозволяє також патієнту відкрити свою справу з виробництва диференційованої продукції. При цьому патієнт використовує відмінності в якості товару, сервісі і рекламі. При спеціалізованому виробництві запас конкурентоспроможності товару виникає, в основному, завдяки високій споживчій цінності товару. Патієнтам доводиться точно визначати і забезпечувати її.

3. Експлерентна, що означає вихід на ринок з новим (радикально інноваційним) продуктом і захопленням частини ринку. Фірми-експлеренти - в основному, невеликі організації. Їх головна роль в економіці - інноваційна, що складається в створенні радикальних, «проривних» нововведень: нових продуктів і нових технологій у всіх галузях народного господарства. Як творці радикальних нововведень, фірми-експлеренти або, так звані «ластівки», відрізняються своєю

цілеспрямованістю, відданістю ідеї, високим професійним рівнем співробітників і лідера, великими витратами на НДДКР.

4. Комутантна, що складається в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, з тих чи інших причин не зайнятих «віолентами» і «пацієнтами», освоєнні нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітації новинок і просуванні їх до найширших верств споживачів. Дрібні фірми активно сприяють просуванню нових продуктів і технологій, в масовому порядку створюючи на їх основі нові послуги. Це прискорює процес дифузії нововведень. Комутанти також активно беруть участь в процесі рутинізації нововведень за рахунок схильності до імітаційної діяльності і за рахунок організації нових послуг на основі нових технологій.

Як зазначає С.М. Ілляшенко [3], стратегічне управління інноваційною діяльністю передбачає, насамперед, вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови та генерування інноваційних пропозицій у межах кожного з напрямів. На цій основі формується пакет продуктово-ринкових інноваційних пропозицій (портфель інноваційних бізнес-проектів) підприємства-інноватора, який доповнює (коригує) вже існуючий портфель. При цьому співіснують два види бізнесу: традиційний, ведення якого обумовлене економічною необхідністю, укладеними контрактами тощо; інноваційний, який дозволяє привести у відповідність до зовнішніх внутрішні можливості розвитку на основі інновацій, зміцнити ринкові позиції, забезпечити умови тривалого виживання й розвитку на ринку. Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку передбачає аналіз існуючих видів бізнесу, оцінку їх наявних ринкових позицій та можливих перспектив з урахуванням тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, визначення на цій основі доцільності припинення неперспективних бізнес-проектів, коригування тих, що мають шанси на успіх, початок реалізації нових, які дозволять посилити ринкові позиції інноватора.

Разом з тим, основними факторами для успішної діяльності підприємства є: ринкові можливості підприємства, конкурентна поведінка щодо інших підприємств, реалізація потенційних можливостей для забезпечення стратегічних рішень. Крім того, ієрархія організаційної побудови фірми визначає як ієрархію цілей, так і ієрархію стратегій, тобто напрямків до досягнення цих цілей. Цей принцип передбачає, що стратегія будь-якого рівня (крім першого) повинна розроблятися на основі стратегій першого верхнього рівня, забезпечуючи підтримку загальної стратегічної лінії досягнення успіху.

Характерна риса стратегії полягає в тому, що її успішне

використання передбачає обов'язковий зворотний зв'язок, що дозволяє постійно коригувати стратегічний вибір.

Для систематизації різних типів інноваційних стратегій прийнято використовувати кілька класифікаційних ознак, основними з яких є: спрямованість стратегій, інтенсивність інноваційної діяльності та способи реалізації стратегій.

Залежно від своєї спрямованості, інноваційні стратегії підприємства діляться на два класи: наступальні та захисні.

Наступальні інноваційні стратегії забезпечують реалізацію загальної стратегії інтенсивного росту і націлені на збільшення присутності підприємства в найбільш перспективних секторах ринку за рахунок витіснення з цих секторів наявних конкурентів. Такі стратегії, в більшості випадків, реалізуються за рахунок великомасштабних інноваційних розробок, що ґрунтуються на стратегічно значимих НДДКР і призводять до встановлення технологічного і (або) продуктового лідерства підприємства. Зазвичай наступальні інноваційні стратегії вимагають акумулювання значних обсягів фінансових, інтелектуальних та матеріально-технічних ресурсів, у зв'язку з чим вони, зазвичай, використовуються великими підприємствами. Для дрібних і середніх підприємств, а також для підприємств, що не володіють значним інноваційним потенціалом, наступальні стратегії можуть бути побудовані на імітації розробок галузевих лідерів.

Захисні інноваційні стратегії орієнтовані на підтримку вже досягнутих позицій підприємства за рахунок попередження дій конкурентів по розширенню їх ринкових часток. Основою даної стратегії є періодично здійснювані середньо- і короткострокові інноваційні розробки, що забезпечують скорочення витрат і (або) додавання нових споживчозначущих властивостей вже випускаємих видів продукції. Крім цього, реалізація захисних стратегій може здійснюватися на основі імітації передових галузевих розробок і за рахунок придбання ліцензій.

В залежності від інтенсивності інноваційної діяльності підприємства, його інноваційні стратегії можуть бути активними, пасивними і стагнаційними. Реалізація всіх цих стратегій починається із здійснення підприємством базисної інноваційної розробки, яка істотно підвищує його потенціал і поліпшує ринкові можливості. Різниця між стратегіями визначається характером подальшої поведінки підприємства в інноваційній сфері.

Активна інноваційна стратегія припускає, що на «максимумі» технологічного рівня, досягнутого за рахунок базової інновації, підприємство повинно реалізувати наступне стратегічно значиме

нововведення (розвиваючу інновацію), яке також, як і базисна інновація, призведе до суттєвого підвищення технологічного рівня виробництва або розширення ринкових позицій. Надалі великомасштабні інноваційні розробки повинні реалізовуватися за аналогічною схемою, забезпечуючи безперервне накопичення інноваційного потенціалу підприємства і покращуючи результати його функціонування. Важливою умовою при цьому є наступність інноваційних розробок, тобто можливість використання результатів кожної попередньої із них при реалізації наступної. Дана стратегія є, виключно, наступальною і орієнтована на забезпечення високої рентабельності в тривалій перспективі. Основними обмеженнями при реалізації даної стратегії виступають стадія життєвого циклу галузі і здатність підприємства протягом тривалого часу залучати значні обсяги інвестиційних ресурсів.

Пасивні інноваційні стратегії мають захисний характер і припускають періодичне (по мірі необхідності) здійснення підприємством невеликих середньо- і короткострокових нововведень, які забезпечують підтримку досягнутих конкурентних переваг. Стратегії даного типу не припускають значного технологічного або ринкового росту і, як правило, вибираються підприємствами тих галузей, життєвий цикл яких знаходиться на стадії зрілості.

Стагнаційні стратегії використовуються підприємствами в галузях, що скорочуються, а також підприємствами з незначним інноваційним потенціалом і тому не здатними систематично освоювати інноваційні розробки. Суть стратегії полягає в тому, щоб максимально використовувати переваги, які надаються базисною інноваційною розробкою, після чого поступово згорнути діяльність.

Залежно від способу своєї реалізації, інноваційні стратегії підприємства можуть мати такі основні різновиди: технологічне та продуктове лідерство, технологічна ніша, імітація, створення спільних підприємств залежність і ліцензування.

Стратегія технологічного (продуктового) лідерства ґрунтується на систематичному здійсненні підприємством широкого спектра великомасштабних інноваційних розробок з освоєння нових ключових технологій або виведенню на ринок принципово нових видів продукції. Як правило, дана стратегія використовується великими промисловими компаніями, які вже є національними галузевими лідерами і реалізують свою продукцію на міжнародному ринку. Основними зовнішніми умовами ефективності даної стратегії є достатня ємність цільових ринкових сегментів і наявність резервів загальногалузевого зростання.

Стратегія технологічної (продуктової) ніші полягає в спеціалізації

інноваційної діяльності підприємства на обмеженій кількості ключових технологій або ринкових секторів з метою досягнення конкурентних переваг за рахунок задоволення специфічних потреб цільових груп клієнтів. Дана стратегія, зазвичай, використовується підприємствами, які володіють достатнім інноваційним потенціалом, однак мають відносно невеликі масштаби своєї діяльності, в силу чого – є не здатними ефективно конкурувати з загальногалузевими лідерами в широкому спектрі ринкових секторів.

Стратегія імітації припускає швидке освоєння підприємством галузевих новинок в продуктивій або технологічній областях без проведення власних значних НДДКР за рахунок копіювання новаторських ідей галузевих лідерів. Дана стратегія, звичайно, обирається тими підприємствами, які мають гнучку, добре розвинену виробничу базу і висококваліфікований персонал, однак, не здатні (або не бажають) самостійно виконувати необхідний комплекс НДДКР. Важливою умовою ефективності даної стратегії є наявність у підприємства розвинених маркетингових підрозділів, а також служб технологічної розвідки. Основна перевага даної стратегії полягає в тому, що вона дозволяє підприємству, одночасно, мінімізувати ризики своєї інноваційної діяльності і, в той же час, - отримати можливість задоволення частини попиту на нову продукцію. Недоліки даної стратегії випливають з того, що вона є «наздоганяючою». Внаслідок цього, підприємство ризикує придбати небажаний ринковий імідж, а також часто не може забезпечити свого інтенсивного зростання, оскільки змушене постійно слідувати за галузевими лідерами і підлаштовуватися під умови, що формуються ними. Крім цього, істотним обмеженням на можливість реалізації даної стратегії є безперервний розвиток національних систем охорони інтелектуальної власності.

Стратегія створення спільних підприємств, зазвичай, використовується тими підприємствами, які в результаті виконання власних НДДКР досягли значного відкриття (сильної технологічної позиції), проте не мають достатніх ресурсів для його успішної комерціалізації. Основними суб'єктами даної стратегії є малі інноваційні підприємства, а також різного роду науково-дослідні організації. Їх інтеграція в СП спільно з великими промисловими компаніями забезпечує можливість ефективно реалізувати всі стадії інноваційного процесу.

Стратегія залежності полягає в тому, що підприємство відмовляється від виконання самостійних НДДКР і обмежується впровадженням нових технологій чи видів продукції, що розробляються поза його самого і переданих йому, на основі договорів франчайзингу або

ліцензійних угод. Як правило, дана стратегія використовується підприємствами, що не зуміли самостійно забезпечити собі міцні ринкові позиції і не володіють достатнім інноваційним потенціалом. Основними зовнішніми умовами вибору даного типу інноваційної стратегії є «зрілий» характер галузі та стабільність її основних технологій.

Стратегія ліцензування, зазвичай, використовується підприємствами, контролюючими значну частку галузевого ринку, що володіють потенційно ефективними новими розробками, проте функціонуючих в умовах ринку, що скорочується. В цьому випадку, основний дохід від інноваційної діяльності підприємства забезпечується за рахунок реалізації ліцензій на нові розробки тим підприємствам галузі, які дотримуються стратегії залежності.

Висновки. Установлено, що існують різні підходи щодо класифікації видів інноваційних стратегій підприємства. Вибір підприємством інноваційної стратегії розвитку пов'язаний з факторами як внутрішнього середовища (можливості), так і зовнішнього (ступінь невизначеності).

Інноваційна стратегія підприємства направлена на досягнення відповідної головної цілі, пов'язаної з інноваційними нововведеннями. Для правильного вибору інноваційної стратегії підприємства, менеджери повинні володіти інформацією, відносно конкурентної поведінки свого підприємства. Таким чином, передумовами стратегічного інноваційного розвитку підприємства є:

- 1) розробка та прийняття внутрішньо несуперечливого набору завдань та функціональних політик;
- 2) виявлення сильних та слабких сторін у діяльності підприємства шляхом зіставлення його можливостей з умовами зовнішнього середовища та врахування відповідних результатів при формуванні своєї ринкової поведінки;
- 3) створення, нарощування та ефективне використання так званих відмітних компетенцій підприємства або його ключових факторів успіху.

Література

1. Гершман М. А. Инновационный менеджмент / М. А. Гершман. — М.: Маркет ДС, 2008. — 200 с.
2. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент / Г. Я. Гольдштейн: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. — 267 с.
3. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент / С.М. Ілляшенко: Підручник. – Суми : ВТД —Університетська книга, 2010. – 334 с.

4. Тычинский А. В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт / А. В. Тычинский. — Таганрог: ТРТУ, 2006.
5. Шегда А.В. Основы менеджмента : учеб. пособ. / А.В. Шегда. — К. : Т-во „Знання” КОО, 1998. — 512 с.
6. Investment analysis baking industry in Ukraine [Электронный ресурс] / О. S. Balan, Z. A. Stepanjuk, J. O. Dubenchuk // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 54-59. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>
7. Modernization of machine-building enterprises: the choice of parameters and quality indicators [Электронный ресурс] / S.V. Filyppova, V.A. Saadzhan // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 21-27. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>
8. Балан О.С. Прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: [моногр.] / О.С. Балан // Одеса: вид-во «ВМВ», 2014. – 417 с.

Abstract

Dashkovskiy O., Stankova L.

The main approaches to the classification of enterprise innovative strategies

Defined and the basic approaches to the classification of innovative strategies for the company. Dependence of the innovation strategy is justified by the competitive behavior of enterprises. It is proposed in the development and implementation of innovative strategies companies follow the relevant steps. The choice of an innovative business strategy should be based on information regarding the factors of internal environment and external business environment.