ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ
INNOVATIVE STRATEGIES FOR DOMESTIC ENTERPRISES

Олег КОВТУН,
кандидат економічних наук,
Львівська комерційна академія

Oleg KOVTUN,
PhD Economics,
Lviv Academy of Commerce

У ситуації рецесії, дорогих енергоресурсів та загострення конкуренції, під впливом глобалізаційних процесів у національній економіці, на всіх ринках позиціонування вітчизняних підприємств чи не єдиним *способом забезпечення* їх конкурентоспроможності та конкурентостійкості за обмежених ресурсів (переважно матеріальних та фінансових) є нововведення або інновації. А отже, й система управління інноваційними процесами на підприємстві та, зокрема, такий її ключовий елемент, як стратегія інновацій, яка, перефразуючи влучне зауваження Брюса Д. Хендерсона (1915-1992), засновника групи Бостонської консалтингової групи, автора матриці БКГ, полягає в «пошуку плану (напряму, логіки – *перефразування автора*) дій щодо створення, розвитку й закріплення конкурентних переваг підприємства» [10], його високої конкурентоспроможності на основі інновацій.

Це обумовлено тим, що в сучасних умовах *спрямуванню зусиль*, тобто *вектору* на використання інновацій для досягнення стратегічної конкурентної переваги як на рівні підприємств, так і на рівні країн *немає альтернативи*. І як зауважує у своїй фундаментальній праці «Конкуренція» відомий теоретик з питань стратегічного менеджменту Майкл Портер, «при тому, що є чотири види конкурентних стратегій – на основі «чинників» (природних ресурсів, дешевої робочої сили тощо), інвестицій, інновацій і багатства (накопичених ресурсів), – економічного домінування досягають лише ті країни (і фірми – *доповнення автора*), які конкурують на основі інновацій» [7]. Тому використання інновацій як основи для досягнення стратегічної конкурентної переваги всіма науковцями на сьогодні приймається як аксіома.

У цьому контексті необхідно зазначити, що підприємствам для підвищення прибутковості свого бізнесу (чи вужче – виробництва[1]), окрім власне інвестування коштів у великих розмірах у здійснення досліджень та розробок (у науково-дослідницьку та інноваційну діяльність), *насамперед* треба забезпечити їх ефективне використання відповідно до найбільш адекватної ***інноваційної стратегії***, яка, *наприклад,* у формі так званої кривої профілю інноваційної стратегії будь-якого рівня, вказуватиме основні напрями та рівень пропонування інновацій (за принципом 4 дій[2]) щодо бізнесів підприємства, щодо формуючих їх бізнес-процесів (ланок ланцюжка вартості) та щодо складових-факторів останніх. Напрями та рівні пропонування інновацій мають визначатися згідно з критерієм їх віддачі за рівнем зростання обсягів виробництва та продажів, прибутків, частки ринку тощо, *оскільки,* як показує практика і проведені дослідження (зокрема, американським науковцем, професором Масачусетського університету Грехемом Морбі [20, с. 20-24]), прибутковість виробництва, бізнесу та підприємства залежить не стільки від абсолютних затрат на НДДКР (основи інновацій), як від забезпечення їх ефективного використання згідно із обраною найбільш раціональною стратегією довгострокового наукового та технологічного розвитку. Отже, питання ***ідентифікації*** *та вибору* для конкретного підприємства в певній *ситуації* (детермінованій за його соціально-економічними та інноваційними цілями та конкретизуючими їх завданнями, *з одного боку*, та параметрами детермінант інноваційного розвитку (і в першу чергу таких специфічних факторів, як науково-технічний кадровий потенціал, стан дослідно-експериментальної бази, стан нематеріальних активів та наявність доробку у вигляді результатів уже виконаних НДДКР, структура продукції, що виробляється із врахуванням частки ринку і стадій ЖЦ, наявність загроз технологічного та функціонального заміщення), *з другого боку*) ***адекватної інноваційної стратегії*** є ключовим завданням стратегічного управління підприємством загалом та його інноваційними діяльністю і розвитком зокрема в межах складної системи забезпечення його конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

У контексті запропонованої парадигми розглянуто можливі стратегії підприємства, альтернативи інноваційної стратегії, доцільні та придатні для вітчизняних підприємств в умовах глобалізації та рецесії національної економіки.

The possible alternatives of innovative strategy, expedient and suitable for modern domestic enterprises in the context of the offered paradigm of strategy of enterprise in the conditions of globalization and recession of national economy are considered.

Проблемі управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємств присвячено праці багатьох закордонних та вітчизняних науковців.

Однак спектр питань, які стосуються змісту й шляхів удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств у стратегічному контексті їх функціонування й розвитку, поки що недостатньо досліджені, вивчені та з'ясовані. Зокрема, це питання:

- щодо визначення та позиціонування інноваційної стратегії як засобу в межах системи і механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- її (стратегії інновацій) змісту, формування, уявлення (візуалізації, зображення) та реалізації;
- визначення, оголошення й організації реалізації (втілення в практику бізнесу підприємства) та управління інноваціями на підприємстві за допомогою збалансованих портфелів інноваційних стратегій;
- методики *оцінки* стратегічного інноваційного потенціалу підприємства[3];
- формування збалансованих портфелів інноваційних стратегій та ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємства на їх основі;
- формування конкурентостійких бізнес-моделей на основі інновацій тощо.

Все це обумовлює необхідність та актуальність нашого дослідження. Деякі з цих питань було розглянуто нами в попередніх публікаціях.

Метою ж цієї розвідки є дослідження, структурування та типологізація стратегічних альтернатив як загальної, так і вузькофункціональної інноваційної поведінки підприємств. Саме на основі них формуються (принаймні повинні формуватися) збалансовані портфелі/набори інноваційних стратегій кожного підприємства, яке бажає бути конкурентоспроможним, а отже, успішним у сучасній глобалізованій економіці з її конкурентними викликами та загрозами і для цього запроваджує та використовує (має запровадити та використовувати) стратегічний менеджмент і насамперед, такий його основний елемент, як стратегія.

Як відомо, забезпечити конкурентну перевагу підприємства можливо або на основі *стратегії*[4] мінімальних витрат, або на підставі стратегії диференціації за різними параметрами (що визначається засобами диференціації), або за логікою оптимізації витрат, або на основі стратегії уперед-

ження (створення інноваційної цінності) в глобальному чи сфокусованому діапазоні діяльності.

В їх контексті *в якості інноваційних* для певного підприємства засобів/стратегій[5] забезпечення конкурентоспроможності можна запропонувати такі стратегічні альтернативи (СА):

➢ ***за напрямом мінімізації витрат***:

а) *підвищення ефективності управління внутрішнім ланцюжком вартості* шляхом інноваційного вдосконалення бізнес-моделі підприємства й використання *резервів-альтернатив* зниження витрат в окремих її ланках (тобто в окремих ланках ланцюжка вартості підприємства), *закладених*, зокрема, в (розглядаються нами як альтернативи):

- ❑ масштабах виробництва;
- ❑ повнішому завантаженні виробничих потужностей;
- ❑ накопиченому досвіді, економії від організації придбання ключових ресурсів, враховуючи можливості найму дешевої робочої сили, економію на великих за обсягом закупівлях партій матеріалів, сировини, регіональних відмінностях за окремими статтями витрат тощо;
- ❑ використанні зв'язку з різними ланками ланцюжка вартості підприємства й покращенні координації взаємопов'язаних видів функціональної діяльності;
- ❑ інвестуванні в новіші та продуктивніші технології; спільному використанні різними підрозділами підприємства обладнання та ресурсів (синергетичний ефект);
- ❑ вертикальній (частковій або повній) інтеграції (з постачальниками або каналами поширення) замість системи підрядів;
- ❑ виключенні найбільш витратних ланок і передачі їх в аутсорсинг;
- ❑ виборі та дотриманні політики піонера або наслідувальника (економія на витратах тут залежить від типу галузі, динаміки технологій тощо);
- ❑ прийнятті адекватних виробничих і управлінських рішень та обрання відповідної стратегії (*наприклад,* зменшення послуг споживачам, зменшення споживчих властивостей товарів, зниження оплати праці й додаткових виплат службовцям порівняно з конкурентами, скорочення кількості каналів розповсюдження товару підприємства, скорочення часу доставки замовлення покупцям, використання форм і систем оплати праці для підвищення продуктивності, зменшення обсягу специфікацій на матеріали, що закуповуються, тощо);

б) *реорганізації ланцюжка вартості підприємства в різних формах-альтернативах* (*наприклад,* перехід на електронні технології, прямий продаж кінцевому споживачеві, прямий маркетинг, спрощення дизайну товару, відмова від додаткових аксесуарів та споживчих властивостей товарів і пропонування лише базових варіантів, перехід на спрощені, більш гнучкі та менш капіталомісткі технологічні процеси, відмова від використання дорогої сировини та комплектуючих, перенесення (розташування) виробничих потужностей ближче до споживачів, постачальників або до обох одночасно, концентрація на основних запитах споживачів та виробництво обмеженого набору товарів та послуг (скорочення модифікацій товару) для їх задоволення, реорганізація бізнес-моделі для підвищення узгодженості та виключення її малоефективних етапів (ланок));

➢ ***за напрямом диференціації***. Можливості/альтернативи диференціації є у всіх ланках ланцюжка вартості підприємства (в усіх видах функціональної діяльності, тобто в межах усіх бізнес-процесів), окрім традиційних сфер якості та сервісу, і використовувати для неї можна відповідні різні/альтернативні *параметри, засоби й заходи*[6]: характеристики товару (*наприклад,* унікальні смакові якості товару), різноманітність споживчих властивостей, більший вибір та проста процедура придбання, унікальний сервіс, термінове постачання, підвищена споживча цінність при старій ціні, нові товари, унікальний дизайн, престижність та неповторність, надійність і безпечність, якість виконання, сервіс, імідж і репутація, широкий асортимент тощо. У свою чергу так чи інакше *диференціація повинна ґрунтуватися на різнотипних інноваціях,* а саме на інноваційному товарі, технічній перевазі, високій надійності та якості продукції, розвинутому сервісі та унікальних конкурентних можливостях підприємства. Зокрема, диференціацію як спосіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання на цій основі конкурентних переваг підприємства можна застосовувати в сфері (на стадіях): ***МТЗ, закупівель та їх логістики*** (*наприклад*, за допомогою таких СА, як запровадження підвищених вимог до якості закуповуваних матеріалів, сировини тощо); ***НДДКР для створення нових та покращення існуючих товарів*** (*наприклад,* за допомогою таких СА, як здійснення вдосконалення дизайну та властивостей виробу шляхом розширення сфери кінцевого застосування товару, збільшення різновидів моделей товару, скорочення часу розробки нових моделей товару, забезпечення лідерства в пропозиції нових товарів, на основі можливості переробки, завдяки підвищенню екологічної безпеки товару тощо); ***НДДКР для вдосконалення виробництва й споріднених технологій*** (*наприклад,* за допомогою таких СА, як розробка гнучких виробничих схем, які дозволяють виготовляти декілька модифікацій товару або виробів з різними споживчими властивостями на одній технологічній лінії і, а отже, забезпечують можливість виконання індивідуальних замовлень за допустимих витрат, використання більш досконалих природоохоронних технологій, покращення дизайну товарів тощо); ***виробництва*** (*наприклад,* за допомогою таких СА, як організація виробничого процесу таким чином, щоб досягти зниження бракованої продукції, запобігання виявленню браку на стадії споживання, збільшення терміну використання товару, покращення гарантійних умов та дизайну тощо); ***зовнішньої логістики та збуту*** (*наприклад*, за допомогою таких СА, як покращення організації поставок, виконання замовлень, використання складських приміщень, оптимізація обсягів запасів готових виробів); ***маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів*** (*наприклад*, за допомогою таких СА, як інновації за такими параметрами, як технічна підтримка, рівень обслуговування, інформованість про товари, інструкції щодо використання, умови продажу в кредит, якість виконання замовлень, додаткові зручності для клієнтів тощо); аналогічні інноваційні, для певних підприємств, СА диференціації бізнесу на стадіях/у межах ***фінансово-інвестиційної діяльності, підготовки кадрів, загального управління (адміністрування) тощо.***

Як бачимо, стійка диференціація можлива лише на основі ключової компетенції, унікальних можливостей та ефективного управління ланцюжком вартості підприємства (що у свою чергу можна забезпечити, тобто досягати, перш за все на основі стратегії впровадження інновацій в усіх функціональних сферах діяльності підприємства);

➢ ***за напрямом оптимізації витрат***. Це гібридний метод забезпечення конкурентних переваг, в основі якого лежать заходи, спрямовані на досягнення оптимально низьких витрат у поєднанні з обмеженою диференціацією в бізнесі, зорієнтованому своїм продуктом на чутливих до ціни споживачів. Забезпечення конкурентоспроможності на основі цієї логіки поведінки передбачає наявність у підприємства ресурсів та можливостей, необхідних для виробництва продукції з вищою за середній рівень якістю при нижчих порівняно з конкурентами витратах. *Конкретні інноваційні СА*, які повинні бути спрямовані на досягнення цього компромісу, можуть бути такими: інвестування в нові технології, створення автономної системи дилерів продукції, індивідуальне обслуговування, запровадження електронної торгівлі тощо;

➢ ***за напрямом створення інноваційної цінності***: створення й просування нового продукту для нового ринку (*абсолютна інновація для будь-якого підприємства та галузі)* і, таким чином, уникнення конкуренції та отримання абсолютної конкурентної переваги.

Усі ці засоби СА можуть бути застосовані для забезпечення конкурентної переваги підприємства в контексті різних щодо масш-

табів галузево-ринкових сегментів (весь ринок галузі чи окремий його сектор) ведення бізнесу (а отже, здійснення конкуренції) підприємством.

До цього також можна запропонувати *альтернативні варіанти субстратегій загальної комплексної інноваційної стратегії* щодо визначення змісту (спрямованості) інших складових (характеристик) його діяльності та розвитку, які у тій чи іншій мірі або залежать від інновацій, інноваційного процесу на підприємстві (тобто забезпечуються ним), або його (цей процес та власне й тип самих інновацій) визначають. Отже:

❑ *щодо типу інноваційного процесу на підприємстві* можливі альтернативи реалізації інноваційного процесу на підприємстві – це донорство; прогресивність; адаптація; спекуляція;

❑ *альтернативи інноваційної стратегії щодо вибору способів задоволення потреб покупців на ринку*: інноваційна стратегія удосконалення; стратегія заміни; стратегія комбінування; стратегія створення абсолютно нових, невідомих до цього видів продукції на основі створення нових видів деталей, відкриття нових способів їх дії та взаємодії, нових властивостей;

❑ *альтернативи спрямування здійснення інновацій у питанні забезпечення обраного варіанту розширення обсягів певного бізнесу залежно від привабливості ринку (у т. ч. за стадією життєвого циклу продукту цього бізнесу) та конкурентоспроможності підприємства на ньому:* інноваційна стратегія стрімкого зростання обсягів певного виду діяльності (обсягів виробництва певного виду продукції, кількості видачі (продажу) ліцензій тощо); стратегія уповільненого зростання обсягів певного виду діяльності; стратегія утримання стабільного обсягу певного виду діяльності на базовому для підприємства рівні; стратегія уповільненого скорочення обсягів певного виду діяльності; стратегія стрімкого скорочення обсягів певного виду діяльності;

❑ *альтернативи інноваційної стратегії щодо вибору характеру (спрямованості) дій*: наступ (активний, помірний); оборона; відступ;

❑ *альтернативи інноваційної стратегії щодо обрання моделі інноваційної поведінки підприємств*: *маркетингові* (пасивні) – репозиціонування товару, вихід на нові цільові ринки, інновації в питаннях цінової, збутової, комунікаційної, рекламної політики тощо; *технологічні* (активні) – *технологічного лідерства* (якщо технологія, що закладена в новому продукті або послузі, є цілком новою для ринку) та стратегії *імітування* (якщо технологічна ідея використовується певним підприємством вперше, однак при цьому для ринку загалом вона вже є відомою). Варіанти імітаційної стратегії можуть бути такими: «слідування за лідером», «копіювання», «залежності», «вдосконалення»;

❑ *альтернативи інноваційної стратегії щодо питання вибору міри охоплення підприємством усіх ланок інноваційного процесу*: *стратегії з акцентом на проведення НДДКР*, які визначають принципи запозичення ідей, порядок інвестування НДДКР, характер взаємозв'язку з існуючими продуктами та бізнес-процесами на підприємстві (можливі альтернативи: ліцензійна, лідерства в дослідженнях, слідування життєвому циклу, паралельної розробки, випереджувальної наукомісткості); *стратегії впровадження й адаптації нововведень на підприємстві*, які визначаються щодо методів та порядку оновлення виробництва, виведення продуктів на ринки, використання технологічних переваг тощо (можливі альтернативи: стратегії підтримки продуктової лінійки, ретронововведень, збереження технологічних позицій, продуктової та технологічної імітації, стадійного переходу, технологічного трансферту, технологічної узгодженості, слідуванню за ринком, радикального випередження, вичікування лідера);

❑ *альтернативи інноваційної стратегії* (для корпоративного рівня управління) *щодо спрямованості на забезпечення формування збалансованого портфеля підприємства за всіма напрямами (видами) діяльності*: інноваційна стратегія зростання; стратегія скорочення; стратегія балансування.

Рис. 1. **Матриця вибору загальної інноваційної стратегії**

Ринкова позиція	Сильна	Придбання підприємств-інноваторів	Стратегія «услід за лідером»	Технологічне лідерство, інтенсивні НДДКР, створення інновацій
	Сприятлива	Раціоналізація виробничих процесів	Вибіркова	Пошук вигідних сфер застосування нових технологій
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація виробничих процесів	Організація «ризикованого проекту»
		Інноваційні можливості		
		Слабкі	**Сприятливі**	**Сильні**

Розглядаючи всі ці можливі загальні стратегічні альтернативи портфеля стратегії інновацій, необхідно підкреслити, що, з одного боку, вони повинні бути вмотивовані ринком, його потребами, а з другого – можливими до застосування інноваціями, оскільки ці СА стосуються обґрунтування конкретних інновацій та загалом інноваційного процесу на підприємстві, необхідних для задоволення цих потреб або навіть забезпечення формування нових. Вони пов'язані з типом підприємства, рівнем його розвитку, раніше обраними поточними загальними та продуктово-товарними стратегіями, стратегіями розвитку маркетингу та виробництва, структурою фундаментальних і прикладних досліджень. Тобто спрямованість інноваційних стратегій залежить *від зовнішніх* (розвитку ринків як потреб у новій продукції, так і результатів НДДКР тощо) *та внутрішніх* (науково-технологічних та фінансово-економічних можливостей підприємства щодо інновацій), *умов-чинників*, які повинні знайти своє відображення в загальній стратегії інновацій у вигляді планів щодо проведення певних обсягів та напрямів НДДКР на підприємстві тощо.

Отже, ***визначення стратегії загального напряму інновацій та формування портфеля інноваційних стратегій*** має здійснюватися на основі врахування двох комплексних детермінант: а) *інноваційних можливостей підприємства* (що передбачає проведення зіставлення інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні, зокрема за допомогою SWOT-аналізу); б) *стратегічних інноваційних цілей підприємства та його основних інноваційних завдань* (*наприклад,* створення нового продукту, покращення традиційного продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, диверсифікація, реструктуризація підприємства та інші), *визначених з огляду на його інноваційні позиції та тих, що задають і визначають на майбутнє загальну стратегію підприємства* (*наприклад*, агресивну, наступальну чи захисну), – і може бути виконаний за допомогою матриці «ринкові позиції – інноваційні можливості» (див. **рис. 1**).

У цілому формування *портфеля/набору інноваційних стратегій* підприємства в контексті конкретних параметрів його загальних соціально-економічних та інноваційних цілей і відповідних їм інноваційних завдань та основних детермінант (факторів) інноваційного розвитку цього підприємства можна здійснити за схемою, наведеною в **таблиці**.

Якщо розглянути окремі ресурсні та функціональні стратегії (стратегії бізнес-процесів), то щодо них, як вже було сказано, в портфелі стратегії інновацій необхідно передбачувати (виокремити та формувати) свої відповідні субстратегії. Так, ***щодо стратегії раціонального використання трудових ресурсів*** інноваційна стратегія має передбачити *конкретні альтернативні заходи/стратегії,* спрямовані на підвищення продуктивності праці, підвищення якості трудових ресурсів, зниження потреби в трудових ресурсах, покращення доступності різних джерел та ефективності поповнення кадрами, підвищення розвитку наявних кадрів, структурування й поділу праці, кращого балансування потреби в трудових ресурсах з потенційними потребами (наявністю) робочих місць, упровадження ефективних форм та методів органі-

Таблиця. **Формування портфелів інноваційних стратегій підприємства** (умовні приклади)[7]

Загальні с/е та інноваційні цілі підприємства	Інноваційні завдання, які випливають із цілей	Перелік та рівень[8] детермінант (факторів) інноваційного розвитку підприємства	Складові портфеля інноваційних стратегій у контексті заданих параметрів цілей (завдань) та детермінант інноваційного розвитку підприємства
1	2	3	4
Зростання масштабів виробництва: стрімке зростання Зростання частки нової продукції, продукції на стадії зростання та виведення на ринок: темпи зростання вищі за середні	Кардинальне оновлення й збільшення кількості одиниць виробничого обладнання, розробка нових видів продукції та процесів, впровадження стратегічних інновацій	❑ Частка науково-технічних працівників в загальній чисельності персоналу вище середнього рівня; ❑ наявність дослідно-експериментального виробництва; ❑ наявність доробку власних НДДКР; ❑ основний обсяг продукції знаходиться на стадіях зростання та виведення на ринок; ❑ відсутність загроз технологічного та функціонального заміщення.	Стратегії: випереджаючої науковомісткості, лідерства в дослідженнях, радикального випередження
		❑ Відсутність кадрового науково-технічного потенціалу; ❑ Відсутність дослідно-експериментального виробництва; ❑ мала частка на ринку; ❑ відсутність загроз технологічного і функціонального заміщення та стадійного переходу.	Стратегії: продуктової та процесної імітації, ліцензійна, вертикального запозичення
Збільшення частки на ринку Мінімальні строки виведення нової продукції на ринок	Підвищення технічного рівня виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження витрат виробництва	*За високого рівня факторів інноваційного розвитку*	Стратегії: технологічної узгодженості, паралельної розробки, лідерства в дослідженнях, випереджаючої наукомісткості
		За низького рівня факторів інноваційного розвитку	Стратегії: ліцензійна стратегія, слідування за ринком, продуктової та процесної імітації, технологічної узгодженості
Стабілізація становища на ринку Оптимальна структура продукції за стадіям ЖЦ	Підтримка високого технічного рівня продукції та технологій, забезпечення відповідності ЖЦП циклам НДДКР	*За високого рівня факторів інноваційного розвитку*	Стратегії: очікування лідера, слідування за ринком, слідування ЖЦ, випереджаючої наукомісткості
		За високого рівня факторів інноваційного розвитку	Стратегії: збереження технологічних позицій, ліцензування, слідування за ринком, технологічної узгодженості, вертикального запозичення
Освоєння нових ринків	Розробка диференційованих продуктів та процесів, науково-технічне забезпечення процесів виведення товарів на ринок	*За високого рівня факторів інноваційного розвитку*	Стратегії: стадійного переходу, лідерства в сфері досліджень, випереджувальної наукомісткості, радикального випередження
		За високого рівня факторів інноваційного розвитку	Стратегії: ліцензування, технологічної узгодженості, слідування за ринком

зації праці, забезпечення робочих місць належним обладнанням, створення належних умов праці, розробка стратегій кар'єрного зростання для окремого працівника (це також свого роду інновація), розробка (коригування) норм, нормативів, лімітів (у т. ч. і щодо оплати праці) тощо, які становитимуть зміст інноваційної складової стратегії (субстратегії) щодо трудових ресурсів підприємства та виступатимуть окремою компонентою комплексної ієрархічно структурованої супер-(над-) стратегії інновацій підприємства, яка стосується аспекту раціонального використання трудових ресурсів на підприємстві (як загалом, так і в межах окремих його бізнесів) у довгостроковому періоді.

Відповідного типу конкретні альтернативні заходи (стратегії) інновацій мають бути передбачені й щодо інших ресурсів, у межах інших *ресурсних стратегій*, особливо щодо техніки і технологій, матеріально-сировинних, енергетичних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів та відповідних *функціональних стратегій* – маркетингової, стратегії НДДКР, виробничої, фінансової, управління персоналом, МТЗ, розвитку загального управління та інформаційного забезпечення загального управління тощо. При цьому інноваційна стратегія згідно із запропонованою нами парадигмою є тим засобом, який повинен забезпечити координацію між окремими видами стратегій, а якщо говорити про функціональний рівень, то він має поєднати в «стратегічну систему» окремі види діяльності: виробничої, науково-дослідної, маркетингової, управлінської тощо. У цій моделі власне завдяки (на основі) стратегії інновацій функціональні та ресурсні стратегії узгоджуються між собою та пристосовуються одна до одної та до стратегій вищого рівня (бізнес- та корпоративної стратегій).

У ресурсних стратегіях як забезпечувальних стратегіях стратегічного набору підприємства повинні визначатися інноваційні форми та методи постачання, системи розподілу й поповнення ресурсів тощо, що в підсумку визначатиме шляхи і напрями формування нового або перетворення існуючого виробничого потенціалу підприємства (бо саме кількість та цільове спрямування ресурсів визначають параметри виробничого потенціалу) на інноваційній основі.

Отже, будь-яка система стратегій (у т. ч. забезпечувальних: ресурсних і функціональних) потребує обґрунтування потрібних і можливих (альтернативних) інновацій для їх виконання.

Так, зміст *фінансових стратегій* передбачатиме, зокрема, запровадження певних інновацій у системі управління активами, щодо використання капіталу у виробничому функціонуванні, щодо нарощування капіталу тощо.

Зміст інноваційної складової стратегії раціонального використання трудових ресурсів нами вже було розглянуто вище.

Інноваційна складова *інформаційних стратегій* полягає в тому, що інформація на сьогодні все частіше стає тією інновацією, яка забезпечує економію та заміщення живої праці, сировини та енергії, стає ключовим елементом формування доданої вартості (*наприклад*, завдяки поєднання автоматизації виробництва з інформаційними технологіями на основі комп'ютерної техніки, що забезпечує підвищення рівня інформатизації виробничих процесів та продукції, забезпечується досягнення гнучкості виробництва, створюється можливість поєднувати переваги великомасштабного виробництва та індивідуальних потреб споживачів тощо). Отже, інформація, особливо в контексті інноваційної стратегії, стає новим джерелом доданої вартості та ключовою складовою інноваційного виробничого потенціалу підприємства, оскільки існує та впроваджується у вигляді результатів наукових розробок, проектів і конструкторських рішень, а також у вигляді знань, навичок і досвіду персоналу підприємства.

Інформація в межах стратегії інновацій, тобто в інноваційному контексті, саме як *інноваційний ресурс* нами розглядається насамперед у вигляді: даних про ринки збуту, про потреби та іншу маркетингову інформацію; науково-технічних розробок нових продуктів, матеріалів, технологій тощо; методик сучасних форм і методів планування, контролю, аналізу тощо; розробок щодо організації виробництва, праці та управління; пакетів програм для обробки економічної, науково-технічної, соціально-політичної інформації для підтримки системи прийняття рішень на виробництві; документів (законів, інструкцій тощо), які регулюють діяльність підприємства та його зв'язки із середовищем; банків даних і знань загального та спеціального спрямування тощо.

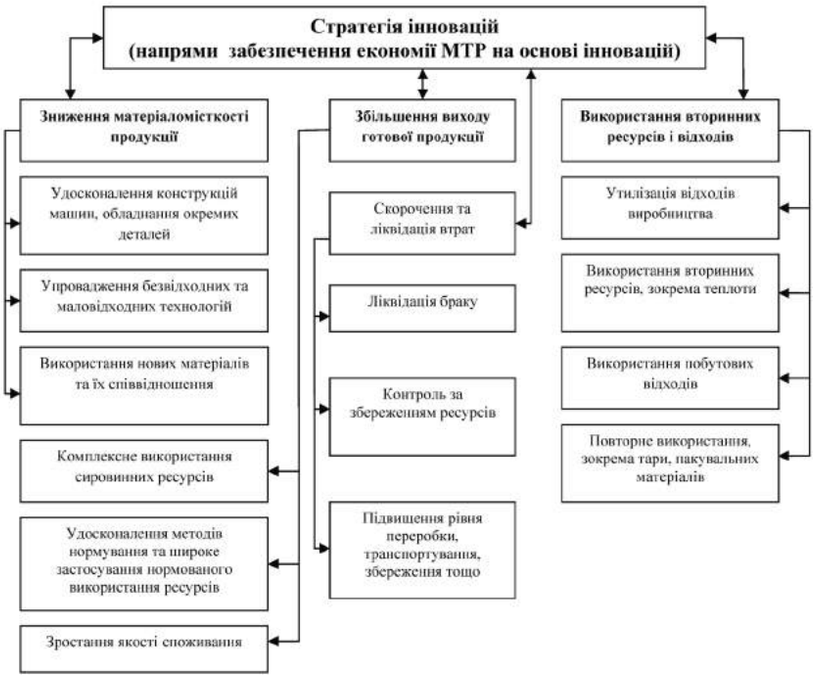
Щодо *матеріально-сировинних ресурсів, то* інноваційна складова насамперед пов'язана із фондо-, матеріало-, енерго- та трудомісткістю продукції, що випускається (проявляється через вплив на позитивну зміну цих характеристик), які у свою чергу є визначальними чинниками, що впливають на потреби у матеріально-сировинних ресурсах: сировині; основних матеріалах; комплектуючих виробах; допоміжних матеріалах; паливі.

Для вітчизняної економіки, яка порівняно з економікою розвинутих країн є *гіпервитратною за матеріально-сировинною складовою*, інновації, що забезпечуватимуть зниження норм витрат матеріально-сировинних ресурсів на одиницю продукції, означатимуть, що стратегія, яка їх передбачує та пропонує, з одного боку, забезпечуватиме збільшення виходу готового продукту з одиниці сировини, а з другого – стимулюватиме розвиток і впровадження досягнень НТП у виробництво. Найважливішими видами ресурсів, щодо яких насамперед слід передбачати інноваційну субстратегію, яка стосується вибору й обґрунтування заходів щодо забезпечення їх економії, для вітчизняних підприємств є енергетичні та інші імпортовані ресурси. Кожне підприємство в межах своєї стратегії інновацій та на рівні конкретної інноваційної субстратегії ресурсного забезпечення матеріально-сировинними ресурсами має здійснювати дослідження щодо впровадження імпортозамісних ресурсів, які зменшують залежність від зовнішніх джерел постачання, економлять валюту тощо. Приймаючи конкретні інноваційні рішення серед можливого переліку СА щодо змісту ресурсних стратегій, потрібно враховувати й доступність ресурсів та їх значення для виробництва. Отже, основними питаннями стратегії інновацій щодо ресурсів та інноваційної складової ресурсних стратегій за окремими видами сировини та матеріалів, на нашу думку, мають бути:

а) зниження потреби в матеріально-сировинних ресурсах на основі оптимізації та підвищення ефективності процесів постачання, зберігання, виробничих процесів;

б) підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та забезпечення на цій основі необхідної кількості та якості ресурсів певного типу з мінімальними затратами на їх придбання та досягнення оптимальної збалансованості за окремими видами ресурсів. Цю логіку інноваційної субстратегії щодо забезпечення підприємства МТР виразно ілюструє **рис. 2**.

Рис. 2. **Зміст (напрями та складові) стратегії інновацій щодо вирішення проблеми економії матеріальних ресурсів та її (їхній) вплив на зміст ресурсних стратегій [17, с. 336]**



Інноваційна стратегія як засіб забезпечення (покращення) доступності до ресурсів, що визначається на основі їх унікальності й складності постачання, може знайти свою конкретизацію та втілення через посилення впливу підприємства-споживача на своїх постачальників, наприклад завдяки (у формі, шляхом) реалізації стратегії вертикальної інтеграції «назад», яка зменшує складності в постачанні. Тут вертикальна інтеграція «назад» і становить конкретний зміст стратегії інновацій щодо ресурсного забезпечення підприємства (чи його певного бізнесу) в питанні покращення доступності унікального ресурсу.

Процес забезпечення матеріально-сировинними ресурсами можна спростити та перевести на новий рівень за допомогою системи організаційних, економічних і технічних *інновацій*, через які відбуватиметься взаємозв'язок ресурсних стратегій між собою, а також із функціональними стратегіями. Зокрема, з маркетинговою – через пошук і розвиток так званих зон стратегічних ресурсів, стратегією наукових досліджень та розробок – через розробку відповідних інноваційних методів взаємозаміни ресурсів, з виробничою – через інновації в системі управління запасами та впровадження більш ефективних та ресурсозберігаючих технологій, які зумовлюватимуть економію використання, а отже, й зменшення потреби в унікальних ресурсах тощо.

Стосовно *техніки та технологій* інноваційна складова *має задати* альтернативні напрями та визначити альтернативні шляхи вдосконалення техніки та технології виготовлення продукції певного типу, яка передбачається до виготовлення на підприємстві відповідно до продуктово-ринкової стратегії, тобто визначається нею.

Основними питаннями стратегії інновацій щодо техніки і технології та інноваційної складової техніко-технологічної ресурсної стратегії має бути забезпечення підприємства конкурентоспроможною інноваційною технікою та технологією, потужність яких відповідає особливостям та обсягам ринків. І вже потім на цій основі формування необхідного рівня якості та конкурентоспроможності продукції, оптимізація потреб в основних фондах, підвищення сукупної продуктивності та рівня використання фондів. Основним імперативом тут виступає те, що інноваційні техніка та технології відіграють роль КФУ для отримання конкурентної переваги підприємства.

Тут необхідно зауважити, що підприємство залежно від ситуації може обрати різні за змістом і обсягом інноваційні стратегії щодо свого технічного переоснащення, але при цьому ключову роль мають відігравати можливості підприємства до *самоінвестування та залучення інвестицій* із зовнішнього середовища.

У цьому контексті варто зазначити, що оскільки кожна інновація потребує значних інвестицій, то їх обґрунтування має забезпечити

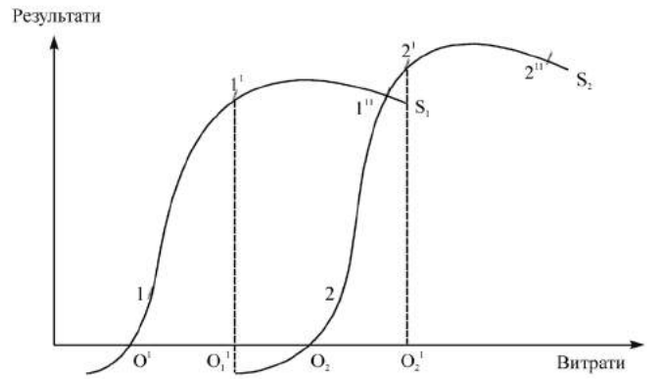
інвестиційна функціональна стратегія, яка є одним з елементів забезпечення та обґрунтування інноваційної суперстратегії підприємства. Тому що лише наявність обґрунтованої стратегії інновацій, зокрема і щодо питання їх інвестування, допомагає підприємству виживати в динамічному ринковому середовищі. При цьому інноваційна функціональна стратегія в організаційному плані має забезпечити скорочення інтервалу освоєння нововведення (часу при переході від точки 1^1 до 2^1 (див. **рис. 3**). І чим меншими будуть час та витрати цього «переходу», тим стабільніше розвиватиметься підприємство, тим конкурентоспроможнішим та конкурентостійкішим воно буде.

Разом із цим зауважимо, що інноваційна проблема в Україні – це не лише традиційна *проблема грошей (інвестицій) та інституцій*[9], а це насамперед проблема ефективного менеджменту (і саме стратегічного) на рівні підприємства, який повинен задавати вектор і визначати загальні логіку та програму із 4 варіантів дій щодо здійснення інвестицій в інновації на підприємстві на всіх ланках ланцюжка формування споживчої вартості продуктів кожного бізнес-напряму підприємства (за альтернативами: збільшення інвестицій, зменшення чи утримання рівня інвестицій або відмова від інвестицій в інновації за певним видом бізнесу, а в їх межах – за певним видом функціональної діяльності на підприємстві, а також за альтернативою передбачення нових напрямів прикладання інновацій та відповідно інвестицій у них на підприємстві як щодо нового бізнесу, так і щодо нетипових функціональних видів діяльності із забезпечення традиційного виду бізнесу).

Також на сьогодні в контексті приєднання України до концепції сталого розвитку при розробці інноваційних стратегій (стратегій щодо запровадження нових технологій, продуктів та інших інновацій) вітчизняним підприємствам особливу увагу (окрім менеджерської поведінки, спрямованості НДДКР, позицій в конкуренції, інвестицій, строків тощо) необхідно приділяти також і таким аспектам, як екологічність, аварійнобезпечність, енерго- та ресурсозбереження, інформаційна місткість тощо.

Як бачимо, *з одного боку*, стратегія інновацій є загальною комплексною стратегією, яка пронизує всі інші стратегії стратегічного набору підприємства та задає їм імператив щодо інноваційного шляху вирішення проблем довгострокового характеру, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на основі отримання ним конкурентних переваг в усіх ланках ланцюжків вартості різних видів його бізнес-діяльності й забезпечення на цій основі його тривалої та майбутньої прибутковості. І в такому статусі інноваційна стратегія *як інструмент* є логічною моделлю, *як процес* – фактично формує логіку, а *як мета* (результат) – є власне певною логікою поведінки підприємства, що визначає і задає напрями інновацій, а точніше інвестицій в інновації за ключовими факторами успіху в бізнесі, з метою забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства (як в окремих галузево-ринкових сегментах бізнесу, так і загалом) на тривалу перспективу.

Рис. 3. **Співвідношення витрат і результатів створення та освоєння інновацій**



А *з другого боку* – це вузька функціональна стратегія, що *розглядається як стратегія НДДКР,* в якій обґрунтовуються конкретні інновації на підприємстві. І в цьому контексті/статусі залежно від потреб та можливостей підприємства здійснювати повний обсяг робіт з досліджень та розробок інновацій або взагалі за умови відмови від проведення власних НДДКР *вибір логіки поведінки* щодо організації підсистеми НДДКР стосовно інновацій, інноваційного процесу на підприємстві доцільно здійснювати серед таких *можливих стратегічних альтернатив:* 1) замовлення на проведення НДДКР щодо певних інновацій сторонній організації; 2) придбання патентів та ліцензій; 3) проведення НДДКР на коопераційній основі; 4) купівля проекту або технології, які готові до впровадження; 5) проведення досліджень власними силами; 6) відмова від інновацій.

При цьому зазначимо, що власні конструкторсько-технологічні розробки (інновацій) завжди сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства, а отже, зростанню його прибутковості завдяки інноваціям, що, як правило, спрямовуються на:

- ❑ забезпечення зниження собівартості продукції за рахунок більш досконалих матеріально-технічних ресурсів та їх ефективного використання, а також більш якісних виробничо-технологічних процесів;
- ❑ забезпечення нарощування обсягів виробництва та продажу продукції, яка користується попитом, на діючих або на новостворюваних і продуктивніших потужностях;
- ❑ створення нових умов для виробництва нових, конкурентоспроможних продуктів тощо.

Таким чином, *для стратегічного набору вузької, власне функціональної інноваційної субстратегії, що визначає логіку поведінки підприємства щодо здійснення НДДКР, можна запропонувати такі субстратегії та їх альтернативи, серед яких переважно і здійснюється стратегічний вибір:*

1. Субстратегія «пріоритетні дослідження та розробки». *Альтернативи*: збільшення асигнувань; стабілізація асигнувань; зниження асигнувань; одночасне проведення фундаментальних досліджень і розробок; створення нової продукції; створення нової технології тощо.

2. Субстратегія «технологічні інновації (розробки, проекти)». *Альтернативи:* вдосконалення діючої технології; підтримка діючої технології; використання чужої технології тощо.

3. Субстратегія «розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти)». *Альтернативи:* створення нових потужностей; підтримка існуючих потужностей; розширення існуючих потужностей; удосконалення робочих місць; введення змін в організацію виробництва; згортання раціоналізації; концентрація та централізація виробництва; децентралізація та створення невеликих виробництв; децентралізація системи управління виробництвом.

4. Субстратегія «розробки (інновації) стосовно якості та продуктивності». *Альтернативи:* використання концепції «груп якості»; «суперавтоматизація» (впровадження робото-комп'ютерної технології); система управління якістю виробництва тощо.

5. Субстратегія «розвитку / скорочення підсистеми НДПКР на підприємстві». *Альтернативи:* замовлення на проведення НДПКР щодо певних інновацій сторонній організації, придбання патентів та ліцензій, проведення НДДКР на коопераційній основі, купівля проекту або технології, які готові до впровадження, проведення досліджень власними силами, відмова від інновацій.

І насамкінець нагадаємо, що будь-яка комплексна стратегія, у тому числі й стратегія інновацій, містить і має визначатися за своїм змістом та спрямуванням (задаючи їм вектор) щодо товарної (продуктової), ринкової, процесної та ресурсної складових СНП. А вибір конкретного змісту інноваційної стратегії щодо вказаних її елементів можна (ми пропонуємо) здійснити на основі певного «дерева структури та стратегічних альтернатив» інноваційної

стратегії. Нижче нами пропонується варіант *дерева структури та альтернатив стратегії інноваційного розвитку підприємства*, яке ілюструє її зміст. На його основі може бути сформульована інноваційна стратегія (а саме її портфель) для будь-якого конкретного підприємства.

Інноваційна стратегія.

1. *Ринкова складова стратегії*. Визначає ринкову спрямованість інноваційного розвитку підприємства (ринкову спрямованість інновацій на підприємстві).

Аспекти ринкової складової та можливі альтернативи в їх межах:

1.1. *Спрямування інновацій (зміст, спрямованість інноваційної стратегії) щодо новизни ринку:*

1.1.1. На новий ринок.

1.1.2. На традиційний ринок.

1.2. *Спрямування інновацій (зміст, спрямованість інноваційної стратегії) щодо географічного аспекту ринку:*

1.2.1. Інноваційна стратегія орієнтування на вітчизняний ринок.

1.2.2. Інноваційна стратегія орієнтування на закордонні ринки.

1.2.3. Інноваційна стратегія одночасного орієнтування на вітчизняний та закордонні ринки.

1.3. *Спрямування інновацій (зміст, спрямованість інноваційної стратегії) щодо масштабу ринку:*

1.3.1. Інноваційна стратегія зорієнтована на весь ринок.

1.3.2. Інноваційна стратегія зорієнтована на сегменти ринку.

1.3.3. Інноваційна стратегія зорієнтована на певні підсегменти ринку.

1.4. *Спрямування інновацій (зміст, спрямованість інноваційної стратегії) щодо позиції на ринку:*

1.4.1. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію лідера на ринку (всьому ринку, його сегменті чи підсегменті тощо).

1.4.2. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію підприємства претендента на лідерство на ринку.

1.4.3. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію підприємства послідовника.

1.4.4. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію новачка на ринку.

1.5. *Спрямування інновацій (зміст, спрямованість інноваційної стратегії) щодо можливостей впливу підприємства на ринку:*

1.5.1. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію підприємства з можливостями сильного впливу на ринку.

1.5.2. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію підприємства з можливостями середнього впливу на ринку.

1.5.3. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію підприємства з можливостями слабкого впливу на ринку.

2. *Продуктова (товарна) складова стратегії.* Визначає продуктову спрямованість інноваційного розвитку підприємства (продуктову спрямованість здійснення інновацій на підприємстві).

Можливі альтернативи продуктової (товарної) складової інноваційної стратегії:

2.1. *Стратегія вдосконалення традиційного продукту.*

2.2. *Стратегія розробки та виготовлення нових видів продукції.*

3. *Процесова складова стратегії*. Визначає процесову спрямованість інноваційного розвитку підприємства (спосіб здійснення інноваційного розвитку підприємства).

Можливі альтернативи процесної складової інноваційної стратегії:

3.1. *Стратегія розробки новацій та їх упровадження на підприємстві (для виробництва певного виду продукції).*

3.2. *Стратегія розробки новацій, їх упровадження на підприємстві (для виробництва певного виду продукції) та одночасного продажу права на їх використання іншим суб'єктам господарювання.*

3.3. *Стратегія розробки новацій підприємством та видачі ліцензій іншим підприємствам на їх використання без власного використання (без організації власного виробництва певного виду продукції).*

3.4. *Стратегія продажу патентів іншим підприємствам на певні види інноваційної продукції (види новацій).*

4. *Конкурентна складова стратегії.* Визначає спрямованість інноваційного розвитку (забезпечення) конкурентоспроможності підприємства.

Можливі альтернативи складової інноваційної стратегії щодо визначення напряму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інновацій:

4.1. *Інноваційна стратегія орієнтації на диференціацію:*

4.1.1. Інноваційна стратегія першочергової орієнтації на високу якість продукції.

4.1.2. Інноваційна стратегія орієнтації на широкий асортимент продукції.

4.1.3. Інноваційна стратегія орієнтації на привабливість дизайну продукції.

4.1.4. Інноваційна стратегія орієнтації на кращі технічні характеристики продукції, її ергономічність і т. д.

4.2. *Стратегія першочергової орієнтації на мінімізацію витрат на виготовлення продукції* (на низьку собівартість продукції) за рахунок впровадження певних технологічних інновацій. Тут можна навести конкретні можливі альтернативні напрями скорочення витрат, в основу яких можуть бути покладені відповідні ресурсні та процесні (насамперед технологічні) інновації.

4.3. *Інноваційна стратегія орієнтації на оптимізацію витрат* (стратегія орієнтації на рівнопропорційний рівень собівартості, якості та широти асортименту продукції).

4.4. *Інноваційна стратегія орієнтації на інше співвідношення рівня собівартості, якості та асортименту продукції.*

5. *Ресурсна складова стратегії*. Визначає спрямованість інноваційного ресурсного забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Можливі альтернативи складової інноваційної стратегії щодо визначення напряму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних ресурсів (стратегії щодо вибору типу інноваційних ресурсів):

5.1. *Стратегія орієнтування на інноваційні матеріальні ресурси (матеріали, сировину, комплектуючі тощо).*

5.2. *Стратегія орієнтування на інноваційні трудові ресурси.*

5.3. *Стратегія орієнтування на інноваційне обладнання.*

5.4. *Стратегія орієнтування на інноваційні технології тощо.*

5.5. *Стратегії орієнтування на використання комбінації інноваційних ресурсів.*

ВИСНОВКИ

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. Окрім цього, нині в умовах глобалізації та пов'язаної з нею рецесії і, як наслідок, падіння оборотів від бізнесу, а також в умовах обмежених ресурсів вітчизняні підприємства опиняються перед необхідністю шукати шляхи та можливості нарощування обсягів продажу й збільшення прибутків усіма можливими способами. А найефективнішим способом вирішення цієї проблеми є інновації. Відповідно бізнес та конкуренція (бізнес-модель) на основі інновацій викликає потребу розробки стратегії інновацій, яка стосується всіх підсистем підприємства і втілюється в певному «стратегічному наборі/портфелі» інноваційного змісту.

Правильно (обґрунтовано) обрана та адекватно змістовно наповнена стратегія інновацій як певний стратегічний набір/портфель усіх рішень щодо забезпечення інноваційного процесу на підприємстві на всіх його рівнях та щодо усіх складових його функціональної діяльності (всіх бізнес-процесів) є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення

його конкурентоспроможності та конкурентостійкості. Цьому має слугувати чітка типологізація та детальна декомпозиція інноваційної стратегії за різними її складовими й альтернативами, чому, зокрема, має сприяти та допомагати наша розвідка й укладена на її основі дана стаття, а також доступні та зрозумілі *методики* генерації (формування), верифікації її альтернатив і відбору серед них найбільш придатних (адекватних) для реалізації у складі збалансованого портфеля/набору інноваційних стратегій, розгляду яких, зокрема, будуть присвячені наші наступні публікації з даної проблематики.

ПОЯСНЕННЯ

[1] Тут зазначимо, що виробництво та його продукт стають бізнесом лише тоді, коли вони задовольняють певну потребу на ринку, фактом чого є його реалізація на ринку споживачеві. Без реалізації виробництво і його продукт не є бізнесом, який приносить його організатору – підприємству – прибуток, що і є фінансовою метою будь-якої стратегії підприємства.

[2] Така звана графічна ***модель стратегічного тла*** підприємства (або його окремого бізнесу) та в її межах (в її площині) «крива стратегічного профілю підприємства» (або в нашому випадку ***«крива профілю інноваційної стратегії»)*** ілюструє рівень пропозиції інновацій підприємством (від низького до високого) порівняно з його середнім значенням у галузі та з його значенням в основних конкурентів за всіма бізнес-процесами чи ланками ланцюжка формування вартості (логістика постачання і збуту, маркетинг, фінанси, інвестиції, виробництво, НДДКР, кадри, загальне управління тощо) в межах певного галузево-ринкового сегмента діяльності підприємства. *По горизонталі* в графічній ***моделі «стратегічного тла»*** підприємства розташовуються бізнес-процеси на підприємстві, які у своїй сукупності визначають забезпечувальну (утилітарну) функціональну структуру певного бізнесу підприємства та є ланками його ланцюжка формування вартості (цінності); від рівня пропозиції інновацій за якими (а він у свою чергу залежить від рівня інвестування інновацій за цими напрямами (ланками) залежить і рівень конкурентоспроможності підприємства в цьому бізнесі (за критерієм рентабельності інвестицій в інновації, тобто їх віддачі у формі зростання обсягів виробництва, продажів, прибутків, частки ринку тощо). *По вертикалі* в графічній моделі «стратегічного тла» підприємства визначаються значення рівня пропозиції, а отже, і рівня інвестування інновацій за окремими бізнес-процесами в межах певного бізнесу. А інструментом визначення поточного профілю та напрямів розвитку інноваційної стратегії (пріоритетів інвестицій щодо інновацій за бізнес-процесами чи за ланками ланцюжка формування вартості продукту певного бізнесу підприємства) слугує згадувана «***крива профілю інноваційної стратегії підприємства щодо певного бізнесу***», яка будується в межах моделі «стратегічного тла» інноваційного процесу на підприємстві. При цьому для формування нової або корегування поточної стратегії можна застосувати «***матрицю (або модель) 4 дій***», спрямованих на забезпечення конкурентної переваги за рахунок відбору оптимальних для певного бізнесу варіантів стратегій (стратегічних дій) щодо інновацій в напрямі окремих бізнес-процесів певного бізнесу. Можливі альтернативи щодо стратегії інновацій за окремим бізнес-процесом (як функціональним елементом-фактором, яким є кожна ланка ланцюжка вартості певного бізнесу підприємства): 1) відмова від пропонування інновацій за певним типовим фактором; 2) зменшення пропозиції інновацій за певним типовим фактором; 3) збільшення пропозиції інновацій за певними типовим фактором; 4) пропонування інновацій за новими факторами (бізнес-процесами), які не є характерними, типовими для цього виду бізнесу. У підсумку на її основі можна сформулювати та сформувати конкретну адекватну й ефективну стратегію забезпечення конкурентоспроможності певного бізнесу через інновації за такими можливими альтернативами: мінімізація витрат, диференціація, створення інноваційної цінності.

[3] Для того, щоб чимось (у нашому випадку – конкурентоспроможністю підприємства) управляти, щось розвивати і, таким чином, забезпечувати його певний рівень, насамперед необхідно це оцінити. Інакше кажучи, «неможливо управляти тим, що неможливо виміряти» [9, с. 27]. Як стверджують автори системи «Balanced Scorecard» (BSC) Д.Нортон та Р.Каплан (далі подаємо перефразування автора), «власне *оцінка* та забезпечена нею висока поінформованість керівництва щодо стану речей на підприємстві, в його бізнесі та зовнішньому оточенні стає сьогодні додатковою конкурентною перевагою підприємства», імперативом та інструментом системи та механізму забезпечення його перманентної конкурентоспроможності. А загалом необхідно зазначити, що для прийняття стратегічних рішень щодо управління *підприємством* та для вирішення його бізнес-проблем у першу чергу треба визначити можливості, у т. ч. інноваційні, підвищення його ефективності, а отже, і конкурентоспроможності, для чого й потрібно проводити його, у т. ч. і інноваційного потенціалу, стратегічний аналіз і оцінку.

[4] Яку ми трактуємо як певну логіку бізнесової поведінки підприємства в ринковому середовищі, спрямовану на забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та тривалої прибутковості.

[5] Тут ми виходимо із запропонованої в контексті нашої парадигми дефініції стратегії як певної *сукупності/набору/портфеля* методів ведення бізнесу та конкуренції, а отже, як певної моделі бізнесу, що обирає менеджмент підприємства для забезпечення його конкурентостійкості та тривалої прибутковості за обраними чи тими які будуть обрані (як стратегічний вектор розвитку та широта диверсифікації підприємства, які задає, визначає його корпоративна (*синоніми* – загальна, портфельна) стратегія) видами діяльності.

[6] Які в підсумку становитимуть зміст відповідних, альтернативних інноваційних субстратегій портфеля інноваційної стратегії, тобто СА портфеля інноваційних стратегій.

[7] За джерелом: [*1, с.* 294-295].

[8] Тут розглядаються лише крайні варіанти параметрів факторів інноваційного розвитку: високі та низькі.

[9] Ні обсяги інвестицій, ні інституційні заходи типу входження в Митний союз країн СНД (східний вектор інтеграції України на найближчу перспективу) чи ЄС (західний вектор бажаної, але поки що вкрай невдалої інтеграції) не призведуть самі по собі, без ефективного системного менеджменту на основі збалансованого портфеля стратегій, до зростання доходів вітчизняного бізнесу та країни загалом, оскільки, для того щоб зростали доходи від *бізнесу* (тут для розуміння проблеми зазначимо, що виробництво і його продукт стають бізнесом лише тоді коли вони задовольняють певну потребу на ринку, фактом чого є його реалізація на ринку споживачеві), необхідно збільшити реалізацію продуктів та послуг бізнесу на ринку. А для цього необхідно забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності. **А це в умовах глобалізації економіки та очікуваної, за прогнозами експертів, рецесії** [Україна у третьому кварталі 2012 року ввійшла в рецесію. Прогноз реального ВВП у 2012 році знижено до 0%, а динаміка в другому та третьому кварталах очікується негативною. За урядовими оцінками, зростання ВВП становитиме 1%, хоча в ДБ передбачалося зростання 3,9%), коли спостерігалися: скорочення обсягів виробництва сталі в Україні за 9 місяців 2012 року на 8,3% проти вересня 2011 року до 2,708 млн. тонн (за даними Worldsteel); скорочення обсягів виробництва переробної промисловості за 9 місяців цього року на 3,4% проти аналогічного періоду минулого року, легкої промисловості – на 8,2%, виробництва коксу, продуктів нафтопереробки – на 24,6%, металургійного виробництва – на 4,5%, машинобудування – на 4,8% (за даними Держкомстату України)] **можна зробити лише на основі узгоджено-цілеспрямованого, планово-системного запровадження інновацій на всіх ланках ланцюжка вартості кожного бізнес-напряму вітчизняних підприємств**, тобто в межах усіх складових бізнес-процесах їх (підприємств) бізнес-напрямів, для чого і потрібна стратегія у формі збалансованого стратегічного портфеля СА бізнесової поведінки підприємства в ринковому середовищі, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності, насамперед на основі узгодженої системи інновацій на підприємстві. Тобто системне запровадження інновацій на підприємстві для забезпечення та розвитку конкурентоспроможності можна здійснити лише завдяки системним діям управління інноваційним процесом на підприємстві на основі такого системного інструмента, як стратегія, а саме інноваційна стратегія підприємства, яка являє собою, на наш погляд, певний збалансований стратегічний набір/портфель СА як загальної, так і вузькофункціональної інноваційної поведінки підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Аньшин В. М. Инновационный менеджмент : Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : учебное пособие / [под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева]. – М.: Дело, 2007. – 584 с.*
2. *Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / [пер. з англ. В. С. Гуля]. – К. : Україна, 1994. – 319 с.*
3. *Клейнер Г. Б Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер – М. : Издательство «Дело», 2008. – 568 с.*
4. *Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / Ковтун О. І. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2009. – 680 с.*
5. *Ковтун О. І. Стратегії підприємства / Ковтун О. І. – Львів : Коопосвіта, 2008. – 424 с.*
6. *Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст / Ковтун О. І. – Львів : Коопосвіта, 2009. – 276 с.*
7. *Портер М. Конкуренция / Портер М.; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.*
8. *Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М.; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.*
9. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / [Р. Каплан, Д. Нортон]. – М. : Изд-во «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.*
10. *Стратегии, которые работают. Подход BCG / [Штерн К., Сток-мл. Дж., Хендерсон Брюс Д. и др.]. – М. : Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2005. – 497 с.*
11. *Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Твисс Б. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.*
12. *Томпсон мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. – К. : Вільямс, 2003. – 924 с.*
13. *Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Фатхутдинов Р. А. 2005. – 448 с.*
14. *Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент / Хотяшева О. М. – СПб. : Питер, 2005. – 318 с.*
15. *Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Р. Моборн. – М. : HIPPO, 2005. – 272 с.*
16. *Чубай В. М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств / Чубай В. М.; // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010, № 1 (3). Том 2. – С. 347- 356.*
17. *Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.*
18. *Freeman C., Nelson R., Silverberg G. and Soete L. (eds), Technical Change and Economic Theory, in G. Dosi «Japan: A New National System of Innovation», Pinter, 1988 – p. 330-348;*
19. *Christopher Freeman. The economics of industrial innovation. – London: Campus Verlag, 1982. – 448 p.*
20. *Morbey G. K. R&D Expenditures and Profit Growth // Research-Technology Management, 1989, Vol. 32, № 3, May-June. – pp. 20-23.*
21. *Rogers E. M. Diffusion of innovations (4 th ed.). New York: The Free Press, 1995.*
22. *Rogers E. M., Shoemaker F. F. Communication of Innovations. A cross-cultural approach. 2nd ed. – New York, Free Press, 1971.*