

УДК 339.137.2:658.0

**О. И. КОВТУН,**  
*кандидат экономических наук, доцент кафедры  
экономической теории Львовской коммерческой академии*

## ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

*Предложена логистическая (диспетчерская) парадигма стратегии современного предприятия и ее инновационной составляющей. Определены место и роль (функция) стратегии инноваций в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены возможные элементы (субстратегии) инновационной стратегии и их альтернативы на всех уровнях и в границах основных составляющих стратегического набора предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегия предприятия, система обеспечения конкурентоспособности предприятия, стратегический набор предприятия, стратегии инноваций, портфель инновационных стратегий.

---

**O. I. KOVTUN,**  
*Cand. of Econ. Sci., Assoc. Prof. at the Chair of  
Econ. Theory of Eviv Commercial Academy*

## INNOVATIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES: METHODOLOGICAL-THEORETIC PRINCIPLES

A logistic (dispatching) paradigm for the strategy of a modern enterprise and its innovative component is proposed. The place and the role (function) of the strategy of innovations in the system of support of the competitiveness of an enterprise are defined. Possible elements (substrategies) of the innovative strategy and their alternatives on all levels and in the limits of basic components of the strategic collection of an enterprise are considered.

**Keywords:** enterprise's strategy, system of support of enterprise's competitiveness, strategic collection of an enterprise, strategies of innovations, portfolio of innovative strategies.

К сожалению, Украина так и не заняла надлежащего места в мировом инновационном процессе, оставаясь страной, где развиты наука и техника, но при этом слишком медленно внедряются в хозяйство научные открытия и технические изобретения (как собственные, так и заимствованные).

Основной причиной торможения перехода к инновационному типу развития украинской экономики является отсутствие у отечественных предприятий четко выраженного направления личного бизнеса по инновационному пути развития, отобранного в соответствующей стратегии. Однако альтернативы такому переходу в условиях глобализации, мультивекторной интеграции и высоких уровней материало- и энергоёмкости конечной продукции \*, а следовательно, и ее неконкуренто-

---

\* Сравнивая энергоёмкость ВВП Украины и других стран, констатируем, что наш ВВП по этому параметру в 3–5 раз превышает показатели развитых стран [1]. Несмотря на позитивную динамику, отечественная экономика остается одной из наиболее энергоёмких, превышая мировой уровень в 2,5 раза. Среднемировая энергоёмкость ВВП в 2010 г. составляла 0,19 кг эквивалента нефти на 1 дол. мирового внутреннего продукта, в Украине – 0,39 кг. Такая ситуация

способности как в восточном, так и в западном рыночном пространстве, не существует. Собственно, стратегия определяет логику бизнес-развития предприятия с целью обеспечения его долговременной конкурентоспособности и прибыльности в изменчивой рыночной среде. Она должна представлять собой инновационную бизнес-модель, которую будет избирать предприятие ко всем своим видам бизнес-деятельности для обеспечения их конкурентоспособности и прибыльности на основе инноваций во всех звеньях формирования потребительной стоимости как отдельно каждого продукта, так и совокупного бизнеса. В настоящее время Украину характеризуют декларативный тип государственного стимулирования инновационного развития, сохранение остаточного принципа государственного финансирования инновационной сферы, несовершенство структуры и низкий уровень развития институций инновационной инфраструктуры, неблагоприятная кредитная политика коммерческих банков, отсутствие государственной программы стимулирования инновационных сдвигов в промышленности, деформированная научно-техническая база отраслевой и заводской науки, сохранение диспропорций в сфере обновления материально-технической базы промышленности, высокий уровень материало- и энергоемкости конечной продукции и т. п.

В этом контексте необходимо отметить, что сегодня предприятиям для повышения прибыльности своего бизнеса (производства) кроме, собственно, инвестирования средств в больших размерах в исследования и разработки надлежит также обеспечить их эффективное использование в соответствии с наиболее удачной инновационной стратегией. Эта стратегия, например, в форме так называемой кривой профиля инновационной стратегии любого уровня, будет указывать на основные направления и уровень предлагаемых инноваций (по принципу “четырёх действий” \*) в бизнесе предприятия и формирующих его бизнес-процессах (звеньях цепочки стоимости). Они, согласно критерию их отдачи, должны определяться по уровню роста объемов производства и продажи, прибыли, доли рынка и т. п. Как показывает практика и проведенные исследования (в частности, американским ученым, профессором Массачусетского университета Г. Морби [2]), прибыльность производства, бизнеса и предприятия зависит не столько от абсолютных затрат на НИОКР, сколько от обеспечения их эффективного использования согласно избранной наиболее рациональной стратегии долгосрочного научного и технологического развития. Следовательно, идентификация и выбор адекватной инновационной стратегии для конкретного предприятия в определенной ситуации (детерминированной, с одной стороны, его социально-экономическими и инновационными целями и заданиями, конкретизирующими их, а с другой – параметрами детерминант инновационного развития) и в рамках сложной системы обеспечения его конкурентоспособности в динамичной рыночной среде являются ключевыми вопросами стратегического управления предприятием в целом и его инновационной деятельностью в частности.

Отметим, что проблеме управления стратегическим и инновационным развитием предприятия посвятили свои работы как иностранные (например, П. Друкер [3], М. Портер [4], Й. Шумпетер [5]), так и отечественные (А. Кузьмин [6], Н. Краснокутская [7], В. Чубай [8] и другие) ученые. Однако широкий спектр вопросов, касающихся содержания и путей совершенствования управления инновационной деятельностью предприятий в стратегическом контексте их функционирования и

---

существенно снижает конкурентоспособность отечественного бизнеса и его продукции на мировых рынках, тормозит развитие национальной экономики, предопределяет зависимость Украины от импортируемых энергоносителей (особенно российского газа), что угрожает экономической, энергетической и в целом национальной безопасности.

\* Модель “четырёх действий” рассмотрена нами далее.

развития, еще недостаточно исследован и изучен. В частности, речь идет о статусе (роли и месте) стратегии инноваций предприятия в структуре его стратегического набора (портфеля системы обеспечения конкурентоспособности); ее логике, содержании, формировании, представлении (визуализации, изображении) и реализации; формировании сбалансированных портфелей инновационных стратегий и эффективной системы управления инновационным развитием предприятия на их основе; и т. п.

Эта статья является кратким резюме результатов проведенного нами исследования места, роли и содержания инновационной стратегии как базового логичного инструментария современного менеджмента предпринимательских организаций, которого, к сожалению, сегодня пока не хватает отечественным предприятиям.

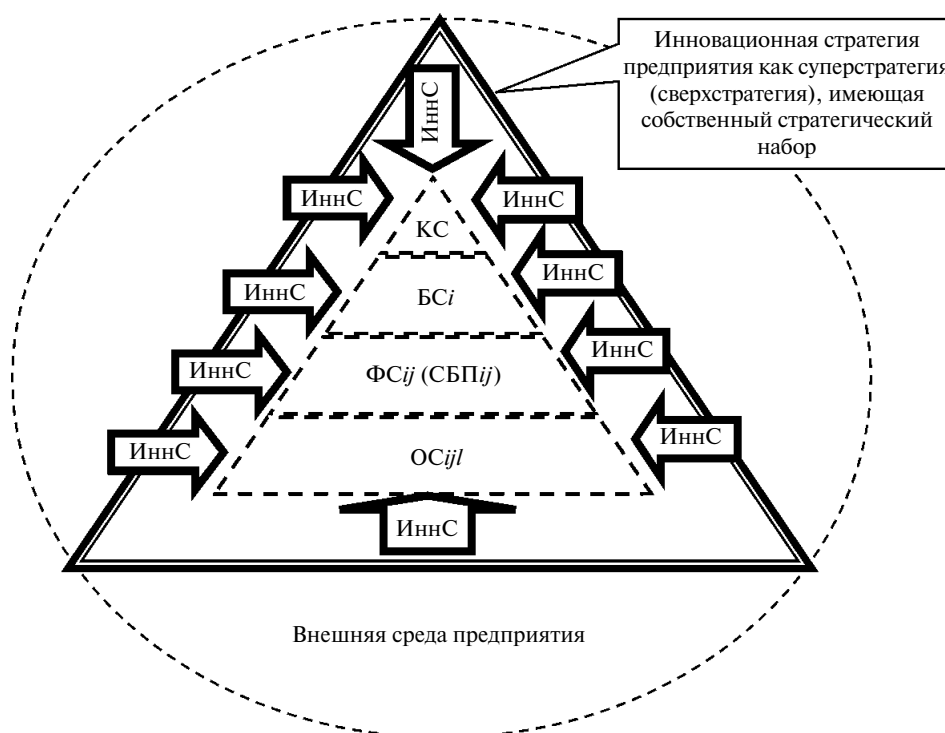
Современная мировая экономика все больше приобретает черты инновационной экономики, связанной с разработкой, внедрением и использованием нововведений (инноваций), а также с перестройкой организационно-экономического механизма хозяйствования. В этих условиях основным противоречием в сфере инновационного развития экономики нашей страны на всех ее уровнях является то, что у нас, с одной стороны, достаточно высокий инновационный потенциал, а с другой — такие механизмы ведения хозяйства и структура экономики (и на уровне предприятий), которые этот потенциал просто не воспринимают и не реализуют. Следовательно, инновационная проблема в Украине — это не только традиционная проблема денег и институций, но и проблема эффективного менеджмента (в первую очередь стратегического) на уровне предприятия, который должен задавать вектор и определять общую программу действий для инвестиций в инновации на предприятии во всех звеньях формирования потребительной стоимости продуктов каждого вида бизнеса предприятия.

Результатами реализации инновационных стратегий на предприятиях должны стать их высокие научно-технические достижения, рост эффективности производства, а значит, и бизнеса, качественно лучшие ресурсосбережение и экологизация деятельности.

Подтверждением роли разработки и внедрения инновационных стратегий на предприятиях для обеспечения их конкурентоспособности и прибыльности является то, что в большинстве стран стимулируют не только НТП как таковой, но и высокий уровень инновационного восприятия, в первую очередь в промышленности, через введение стратегического менеджмента и, в частности, планирование. Исследования зарубежных экономистов убедительно свидетельствуют, что рост ВВП в основном связан не с капитальными вложениями, а с технологическими нововведениями, восприимчивостью к инновациям предприятий и экономики в целом. Этому, собственно, обязаны служить разработанные и реализованные на предприятиях инновационные стратегии, которые, по нашему мнению, и определяют логику общего (корпоративного, портфельного) и бизнес-поведения предприятия на основе инноваций. Имеется в виду, что обоснование направлений и воплощение системы инноваций на предприятии с целью обеспечения его конкурентоспособности должны осуществляться через определенный стратегический набор (портфель), в котором, в отличие от его классического варианта [9], стратегии инноваций принадлежит особая роль сверхстратегии с собственным стратегическим набором (рис. 1).

Следовательно, на наш взгляд, инновационная стратегия — это *суперстратегия (сверхстратегия)*, определяющая содержание всех других стратегий предприятия. Она должна ориентироваться на предвидение глобальных изменений в экономической ситуации на предприятии и вокруг него, а также касаться принятия решений, направленных на укрепление рыночных позиций и стабильное развитие

предприятия за счет инноваций. Согласно этой парадигме, стратегия инноваций в общем виде – логичная система ориентации предприятия на предложение инноваций (а на более глубинном уровне – на инвестиции в инновации) по разным факторам (как типичным, так и нехарактерным), являющимся предметами конкуренции в определенной сфере бизнеса. Она обозначает направления, благоприятные условия и возможности для инновационного процесса и инновационной деятельности на предприятии с целью содействия развитию и получению эффективного результата.

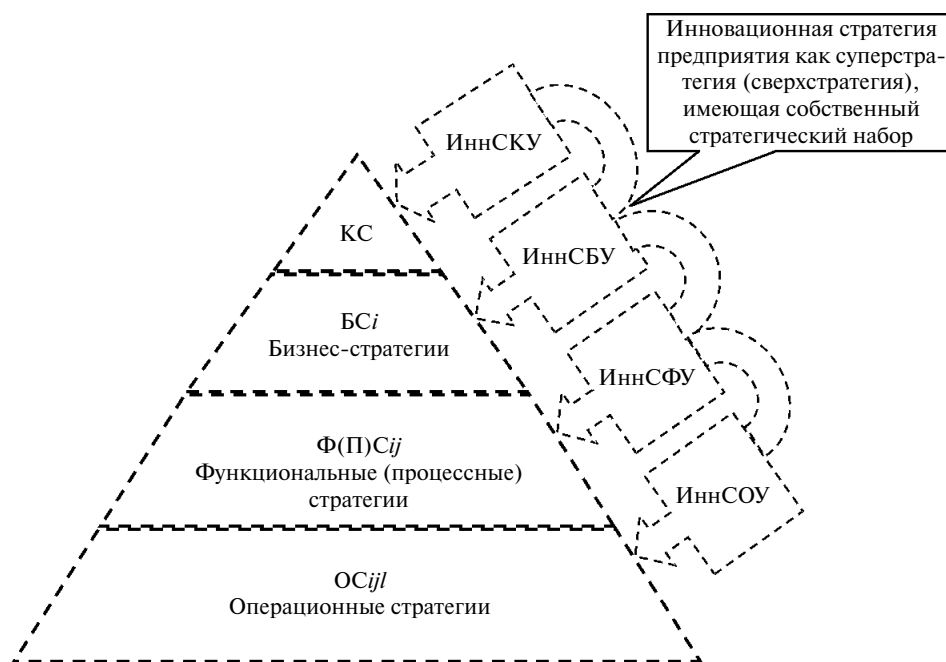


**Рис. 1. Структура “стратегического набора” предприятия, сформированная на основе императива инновационной стратегии**

(КС – корпоративная стратегия, БSi – бизнес-стратегии, ФСij (СБПij) – функциональные стратегии (бизнес-процессов), ОСijl – операционные стратегии, ИннС – инновационная стратегия как набор императивных субстратегий)

Эта стратегия должна задать вектор и предложить режим, при котором нововведения становятся неременной составляющей управления всеми структурными подразделениями предприятия (от общекорпоративного до отдельных бизнес-единиц и их функциональных и операционных подразделений по организации конкретных бизнес-процессов) (рис. 2).

Суперстратегия будет определять логику бизнес-поведения предприятия на основе инноваций и поэтому играть роль важного фактора конкурентоспособности и успешности любой коммерческой организации на мировом рынке, особенно в условиях глобализации. Именно суперстратегия как система субстратегий для всех уровней стратегического набора предприятия, ориентированных на инновационное развитие предпринимательской организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и, возможно, не клиентов (что также является инновацией бизнеса предприятия, которую можно определить как стратегию выхода предприятия на новый рынок с новым продуктом), предназначена для решения проблемных ситуаций, возникающих на предприятии при управлении изменениями.



**Рис. 2. Структура “стратегического набора” предприятия в контексте инновационной суперстратегии**

(ИннСКУ – субстратегия инноваций для корпоративного уровня, ИннСБУ – субстратегия инноваций для бизнес-уровня, ИннСФУ – субстратегия инноваций для функционального уровня (бизнес-процессов), ИннСОУ – субстратегия инноваций для операционного уровня)

Для диверсифицированных предприятий мы предлагаем применять инновационные стратегии 4 уровней: 1) корпоративные стратегии (для предприятия в целом); 2) инновационные стратегии бизнес-единиц (как составляющие конкурентных стратегий); 3) инновационные стратегии отдельных бизнес-процессов для обеспечения определенных видов бизнеса предприятия; 4) конкретные хозяйственные операции инновационного содержания на уровне отдельных подразделений, которые будут представлять содержание операционных субстратегий.

В этой системе инновационная стратегия бизнес-единицы – это фактически составляющая бизнес-стратегии, точнее, аспект конкурентной стратегии определенной бизнес-единицы предприятия, который определяет, каким образом каждый бизнес диверсифицированного предприятия может достичь конкурентного преимущества на соответствующем рынке за счет инноваций.

Эта стратегия должна предусматривать объединение целей технической и инвестиционной политик и направляться на внедрение новых технологий и видов продукции, услуг. По своему же содержанию она (как логическая модель бизнес-развития предприятия на основе инноваций) должна охватывать и учитывать все базисные бизнес-процессы на предприятии и в его внешнем окружении, а также возможности роста инновационного потенциала.

Ответ на вопрос относительно того, в направлении каких видов деятельности и бизнес-процессов и в какой степени (с точки зрения инвестирования в инновационный процесс) должны быть введены инновации для обеспечения конкурентной устойчивости предприятия, мы получим, применив графическую модель “стратегического фона” предприятия (или его отдельного бизнеса) и построив в ее плоскости кривую стратегического профиля предприятия, в конкретном случае – кривую профиля инновационной стратегии. Эта кривая (стратегия) показывает уровень (от

низкого до высокого) предложения инноваций определенным предприятием по сравнению со средним значением по отрасли и показателями основных конкурентов для всех бизнес-процессов или звеньев формирования потребительной стоимости (снабжение и сбыт, маркетинг, финансы, инвестиции, производство, НИОКР, кадры, общее управление и т. п.) в границах определенного рыночно-отраслевого сегмента деятельности этого предприятия.

При этом для формирования новой или корректировки текущей стратегии можно применить модель “четырёх действий”, направленную на обеспечение конкурентного преимущества за счет отбора оптимальных для определенного бизнеса вариантов стратегий относительно инноваций в направлении отдельных его бизнес-процессов. Возможными являются следующие альтернативные предложения стратегии инноваций для отдельного бизнес-процесса: 1) отказ от них по определенному типичному фактору; 2) их уменьшение по определенному типичному фактору; 3) их увеличение по определенному типичному фактору; 4) их предложение по новым факторам (бизнес-процессам), которые не являются характерными (типичными) для этого вида бизнеса. В итоге благодаря инновациям можно сформировать конкретную эффективную стратегию по обеспечению конкурентоспособности определенного бизнеса предприятия, применив либо минимизацию, либо дифференциацию расходов или создав инновационную ценность.

На рисунке 3 изображена модель “стратегического фона” предприятия и кривые, отображающие профиль инновационной стратегии по видам его деятельности (Б1, Б2, Б3 – виды бизнеса).

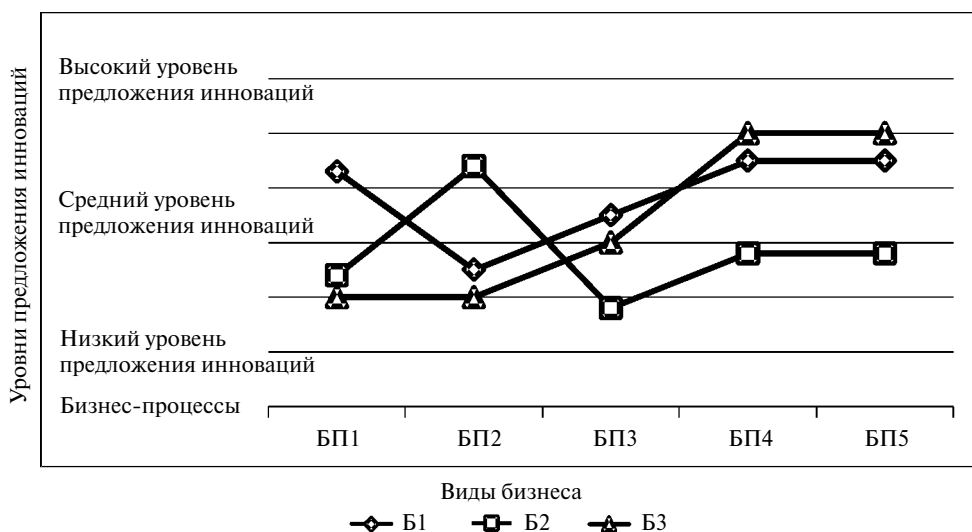


Рис. 3. Стратегический фон предприятия и кривые профиля инновационных стратегий его бизнеса

Эту модель стоит дополнить анализом отдачи инвестиций в инновации по каждому из факторов, которые рассматриваются как предмет конкуренции в отрасли (как по отдельным видам бизнеса, так и по их бизнес-процессам или элементам последних), определив уровень корреляции между инвестициями в инновации и результативными показателями оценки уровня конкурентоспособности предприятия. Инновационная стратегия на корпоративном уровне в этой системе сводится к решению двух вопросов: в каких видах бизнеса предприятию необходимо присутствовать и как корпоративный центр будет руководить всеми этими бизнес-единицами на основе внедрения определенных инноваций?

При этом стратегии инноваций функционального уровня будут формироваться в рамках отдельных бизнес-единиц как составляющие соответствующих стратегий бизнеса, в которых должны быть расписаны конкретные мероприятия по реализации инновационного процесса на уровне отдельных альтернативных составляющих (предусмотренных и возможных) конкурентной стратегии в границах определенного бизнеса диверсифицированного предприятия. Такую иерархическую структуризацию стратегии инноваций в границах стратегического набора (портфеля) предприятия мы предлагаем исходя, в первую очередь, из того, что содержание и разработка той или иной стратегии зависят от ее организационного уровня (рис. 4).

Предлагая модель развития предприятия, основывающуюся на инновационной суперстратегии, мы исходим из логики: а) первичного выделения инновационной стратегии как ведущей стратегии-подсистемы с последующим построением на ее основе всех других стратегий-подсистем, а также корпоративной стратегии как системы в целом; б) формирования стратегии предприятия на основе главных элементов его “ключевой компетентности”, в качестве которой рассматриваем определенные инновации.

Основной компонентой стратегии любого уровня управления на предприятии является *инновационная*, которая определяет содержание и задает стратегические направления развития для всех других компонент. В качестве примера приведем формирование общих конкурентных стратегий на основе разработки соответствующих инновационных субстратегий (табл. 1).

В настоящее время в научной литературе встречаются разнообразные варианты типологизации альтернатив инновационной стратегии предприятия. В частности, согласно типологии инновационных стратегий по характеру направления инноваций, которая в 80-х годах XX в. была предложена К. Фрименом [10; 11, с. 126–167], предприятия должны выбирать определенную логическую модель общего инновационного поведения, а также формировать на основе предложенных вариантов сбалансированные портфели инновационных стратегий, применяя традиционные, имитационные, наступательные (агрессивные), оборонительные (защитные), зависимые и смешанные инновационные стратегии.

С учетом такой классической типологизации, инновационные стратегии стоит делить также по характеру выбранной предприятиями модели поведения (пассивной или активной).

1. Активные *технологические*: а) продуктовые – касаются внедрения новых или усовершенствованных по своим свойствам либо способам использования товаров и услуг; б) процессные – касаются внедрения новых или улучшенных способов производства, а также доставки продуктов.

2. Пассивные *нетехнологические*: а) маркетинговые – касаются внедрения новых методов продажи, в том числе предусматривающих изменение, например, дизайна продукта и его упаковки, складирования и продвижения на рынок, ценовой политики – с целью лучшего удовлетворения нужд потребителей, захвата позиций на рынке либо новых рынков; б) организационные – касаются внедрения новых методов организации деятельности и управления как предприятием, так и отдельными его функциональными, операционными и бизнес-подразделениями.

Также отметим, что с позиций жизненного цикла бизнеса стратегию инноваций можно рассматривать как логику поведения, которой необходимо придерживаться, и как инструмент, который используют предприятия на всех стадиях: для обоснования возможности вхождения на новый (или традиционный) рынок с новым продуктом, то есть на первой стадии жизненного цикла; на следующих стадиях (роста и зрелости), когда для обеспечения своей конкурентоспособности пред-

приятие должно выбрать соответствующую стратегию своего инновационного поведения (обычно непосредственно связанную с диверсификацией деятельности).

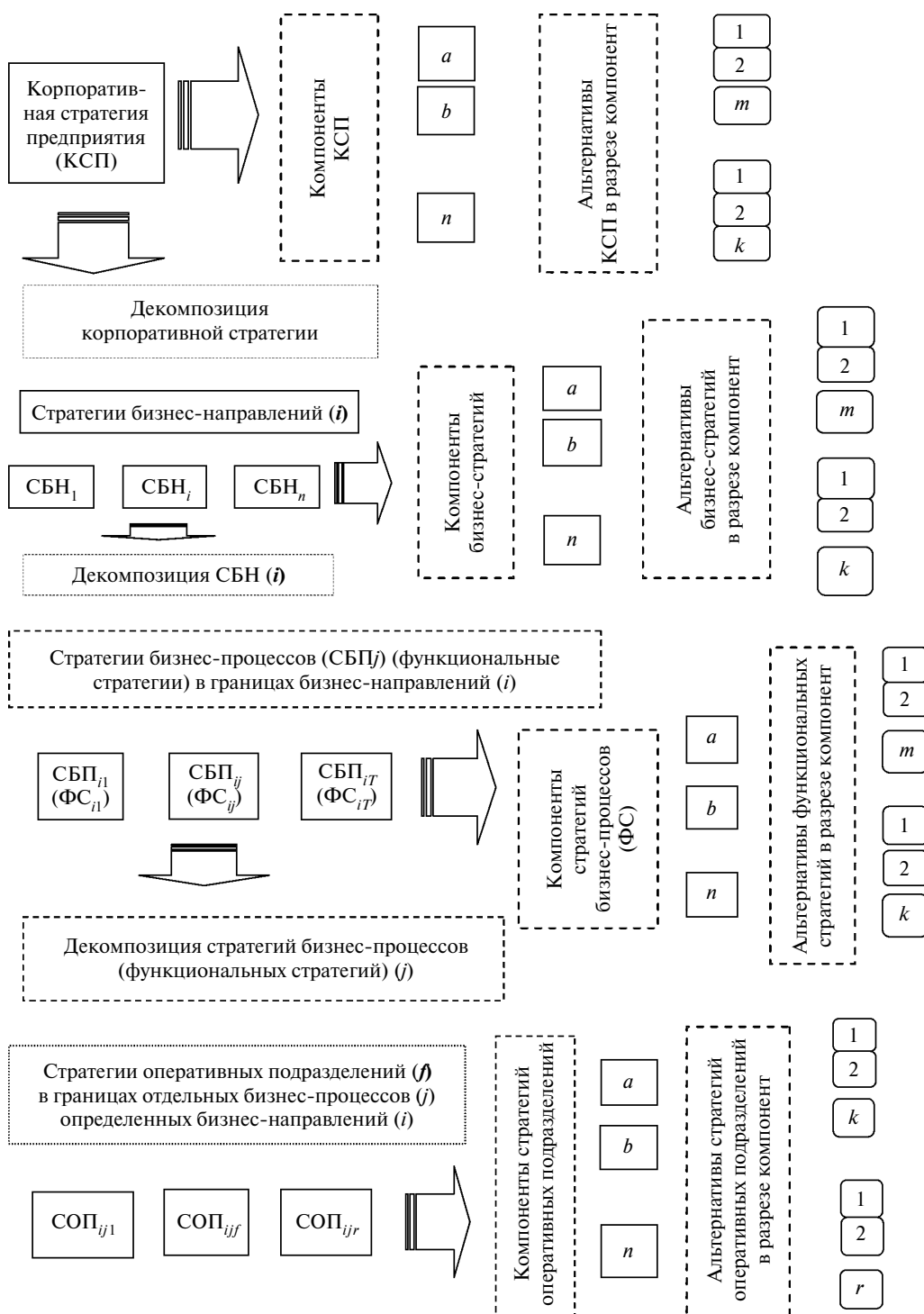


Рис. 4. Дерево структур и альтернатив стратегий предприятия

Для иллюстрации содержания инновационной стратегии мы предлагаем принципиальную схему идентификации мероприятий стратегии инноваций на уровне



отдельных бизнес-процессов предприятия по обеспечению его диверсификационного развития, которое, как было отмечено, и задает стратегия инноваций (табл. 2).

Таблица 1

**Связь общих конкурентных и инновационных стратегий**

Стратегии	Основные инновационные акценты в производственных бизнес-процессах и их примеры
Лидирование за счет снижения расходов (цен)	<p><i>Инновации, обеспечивающие контроль над расходами:</i> использование методов учета расходования ресурсов; применение более совершенных методов учета расходования ресурсов; автоматизация производственно-технологического процесса.</p> <p><i>Инновации, предопределяющие изменение технологического уровня производства благодаря совершенным методам производства:</i> а) запуск конвейера; б) автоматизация и роботизация отдельных операций или всего технологического процесса; в) переход к порошковой технологии или к использованию электропечей в металлургии; г) внедрение интернет-технологий (например: внедрение услуг удаленного банкинга “Приват24” “ПриватБанком” – системы интернет-платежей, позволяющей клиентам управлять своими счетами в “ПриватБанке” с помощью Интернета. Практически все вопросы, из-за которых клиентам приходилось посещать отделение, теперь можно решать благодаря “Приват24”: осуществлять операции по карточке, переводить средства, вносить платежи и взносы, погашать кредиты, менять валюту. Это позволит увеличить масштабы бизнеса и снизить расходы на продукты (услуги), в том числе цену продуктов банка); д) внедрение в системе ЖКХ новых типов газовых котлов и переход на домовые системы отопления при отказе от центрального отопления; э) применение технологий по массовому изготовлению “умных” лекарств в фармакологическом бизнесе; е) аутсорсинг для выполнения непрофильных операций на предприятии, в частности ведение учета; ж) применение материалов-заменителей (например, дешевого пальмового масла вместо дорогих животных жиров в косметической и пищевой промышленности).</p> <p><i>Инновации в системе поощрения рационализации и изобретательства:</i> дифференцированная система премирования за каждое предложение (или изобретение) даже при их нулевом экономическом эффекте, но если было внедрение.</p> <p><i>Инновации, обеспечивающие высокий уровень стандартизации:</i> роботизация и автоматизация производственных процессов.</p> <p><i>Автоматизация метрологических процессов:</i> внедрение компьютерных технологий</p>
Дифференциация	<p><i>Инновации, обеспечивающие контроль качества продукции:</i> использование дефектоскопов в металлургической отрасли на предприятиях по производству продукции с более высокой добавленной стоимостью (например, трубы разного диаметра, рельсы для железной дороги и т. п.), чем у полуфабрикатов (например, катанка, лист).</p> <p><i>Инновации, обеспечивающие качество каждой операции:</i> механизация и автоматизация производственного процесса в кондитерском и фармацевтическом бизнесе.</p> <p><i>Инновации, обеспечивающие гибкость производственного процесса:</i> аутсорсинг при выполнении индивидуальных заказов; использование широкого спектра продуктов-заменителей для производства собственного продукта; диверсификация поставки сырья и комплектующих; применение машин и оборудования “трансформерного” типа.</p> <p><i>Инновации, обеспечивающие высокий уровень организации (сложные процессы запуска или выпуска):</i> создание диспетчерско-логистической службы; компьютеризация управления производственным процессом</p>

Таблица 2

Содержание стратегии инноваций, ее целевое назначение и средства реализации

Целевое назначение инноваций (ключевая стратегическая установка)	На обеспечение какой стратегии направлена	Типичные ситуации применения	Мероприятия по реализации в рамках отдельных бизнес-процессов
Создание новых производств, совпадающих с профилем организации	Концентрическая диверсификация	<p>Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам.</p> <p>Когда традиционные продукты находятся на стадии завершения своего жизненного цикла.</p> <p>Когда в организации сильная управленческая команда</p>	<p>Конкретные мероприятия инновационного содержания на уровне отдельных бизнес-процессов (звеньев формирования потребительской стоимости), которые должны обеспечить реализацию ключевой стратегической установки для конкретного предприятия *.</p> <p>Например, “запуск” в производство телевизоров с отличной от традиционной технологией воспроизведения изображения (с экраном LCD или LED вместо телевизоров с ЭЛТ); кредитно-расчетные услуги + страховые услуги</p>
Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации	Конгломератная диверсификация	<p>Когда в базовой отрасли происходит снижение объемов реализации и прибыли.</p> <p>Когда существующие рынки очень насыщены продуктом организации</p>	<p>Конкретные мероприятия инновационного содержания на уровне отдельных бизнес-процессов, которые должны обеспечить реализацию ключевой стратегической установки для конкретного предприятия.</p> <p>Например, для отечественных строительных компаний это может быть строительный бизнес + гостинично-ресторанный бизнес; для учебных заведений в условиях сокращения набора студентов – аренда помещений общежитий третьими лицами, предоставление консалтинговых услуг по проблематике специализации вуза</p>
Освоение выпуска новых	Горизонталь-	<p>Когда дополнение новыми, но в то же время непрофильными продуктами могло бы существенно улучшить реализацию</p>	<p>Конкретные мероприятия инновационного содержания на уровне отдельных бизнес-процессов, которые должны обеспечить реализацию ключевой стратегической установки для конкретного предприятия.</p> <p>Например, дополнительное (за небольшую плату) сервисное обслуживание (в собственной</p>

Продолжение таблицы

<p>непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей</p>	<p>ная диверсификация</p>	<p>традиционных. Когда организация попадает в высококонкурентный или неразвитый бизнес. Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов</p>	<p>сервисной службе) приобретенной сложной техники в течение длительного (послегарантийного) срока, как это делают сети супермаркетов электроники “FoxMart”, “Эльдорадо”, а также небольшие предприятия, оказывающие телекоммуникационные услуги, торгующие компьютерной техникой и т. п. Такую практику целесообразно ввести и отечественным производителям сельхозтехники для фермерских хозяйств</p>
<p>Объединение с другой компанией для проведения работ по специальному проекту</p>	<p>Совместное предприятие</p>	<p>Когда 2 или больше предприятий, специализирующихся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Когда существует необходимость быстрого выхода на рынок новой технологии. Когда нужно облегчить выход на мировые рынки</p>	<p>Конкретные мероприятия инновационного содержания на уровне отдельных бизнес-процессов, которые должны обеспечить реализацию ключевой стратегической установки для конкретного предприятия. Например, Львовская кондитерская фирма “Світоч” (“Нестле”, Швейцария); авиастроительное предприятие “Антонов” (планируется создание СП с авиастроительной российской компанией); СП в области освоения черноморского газо- и нефтеносного шельфа</p>
<p>Освоение новых непрофильных видов деятельности, связанных с обеспечением (предыдущим или последующим) основного бизнеса предприятия</p>	<p>Вертикальная диверсификация</p>	<p>Когда предприятие желает вернуться к более ранним стадиям деятельности (например, к изготовлению подузлов или упаковки). Если организация конкурирует в отрасли, которая быстро растет, и когда ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда предприятие</p>	<p>Конкретные мероприятия инновационного содержания на уровне отдельных бизнес-процессов, которые должны обеспечить реализацию ключевой стратегической установки для конкретного предприятия. Например, в промышленную группу “СКМ” входят предприятия угольной отрасли, энергогенерирующие и энергораспределительные компании, горнодобывающие предприятия, металлургические предприятия, а также трейдинговые и финансовые компании (банки). Она их или покупает, или устанавливает над ними контроль при помощи своего профильного актива-подразделения – металлургического холдинга “Метинвест” – с целью обеспечения как поставки сырья, так и сбыта его готовой продукции на внутреннем и</p>

		<p>желает ввести такие стадии деятельности, как оптовая или розничная торговля</p>	<p>мировом рынках, и усиления таким способом своей конкурентоспособности в этом бизнесе; Львовское ЧП “Семейная колбаска”, которое, кроме производства колбасных изделий, диверсифицировалось в бизнес по выращиванию и забою скота и в бизнес розничной торговли через широкую сеть собственных торговых точек</p>
--	--	--	---

\* Здесь и далее в приведенном примере мы не предлагаем универсальные мероприятия, поскольку они не являются стандартными, а могут быть лишь уникальными и пригодными для конкретных предприятий, в конкретной отрасли и конкретном бизнесе (каждое предприятие уникально, и использование для них стандартных схем (мероприятий) ни к чему хорошему не приведет). Конкретные мероприятия могут быть сформулированы лишь для конкретного предприятия, что действует в конкретном рыночно-отраслевом сегменте, на основе результатов или бенчмаркинга, или анализа и оценки возможностей повышения эффективности предприятия, с применением методик сбалансированной системы показателей эффективности предприятия (BSC). Принимать стратегические решения можно лишь тогда, когда определены возможности предприятия по повышению его эффективности и конкурентоспособности. Можно использовать другие методики анализа и оценки имеющихся ключевых факторов успеха для определенного предприятия в определенном бизнесе, в контексте ключевых факторов успеха для определенной отрасли и по сравнению с наиболее успешными конкурентами (их достижениями и возможностями), которые владеют этими факторами-качествами как конкурентными преимуществами (в частности и в первую очередь благодаря инновациям). Общая же стратегическая установка инновационной стратегии, которая формулирует целевое назначение необходимых инноваций, определяет только логику и задает вектор приложения этих конкретных инноваций (так называемую ключевую стратегическую установку): при обеспечении конкурентоспособности предприятия в соответствующих звеньях формирования потребительной стоимости продукта конкретного бизнеса предприятия – функциональный уровень; при обеспечении конкурентоспособности определенного традиционного бизнеса, в частности, путем повышения его эффективности (сценарий минимизации расходов) или его дифференциации, оптимизации и даже модификации – бизнес-уровень; при обеспечении конкурентоспособности предприятия путем вхождения в новый бизнес, то есть диверсификации деятельности (как в нашем примере), – корпоративный уровень управления и стратегического набора предприятия.

Следовательно, инновации на предприятии предопределяются экономической необходимостью, поскольку поддержка надлежащего уровня конкурентоспособности в современных условиях невозможна без инвестиций в НИОКР, разработку или приобретение новых технологий, освоение выпуска новых продуктов, развитие каналов сбыта, поддержку позитивного имиджа торговой марки и т. п. Кроме того, в условиях ограничения ресурсов для возмещения постоянно растущих расходов предприятия оказываются перед проблемой поиска разных путей и возможностей увеличения объемов продажи и роста прибыли. Самым эффективным способом являются инновации. Соответственно, конкуренция на их основе порождает потребность в разработке стратегии инноваций, которая касается всех подсистем предприятия и сводится к определенному стратегическому набору (портфелю) инновационного содержания.

Обоснованно выбранная и соответственно содержательно наполненная стратегия инноваций – как определенный стратегический набор (портфель) решений по обеспечению инновационного процесса на предприятии на его уровнях и для всех составных бизнес-процессов – является залогом длительного успеха любого предприятия и средством обеспечения его конкурентной устойчивости. Этому должны служить четкая типологизация и детальная декомпозиция инноваци-

онной стратегии по разным ее составляющим, демонстрирующим ее место в структуре стратегического набора (портфеля) предприятия и в системе обеспечения его конкурентоспособности. Полезными также будут и наши исследования доступных, понятных методик генерации и верификации ее альтернатив, отобранных нами среди наиболее пригодных для реализации.

#### Список использованной литературы

1. Key World Energy Statistics – 2011. – P. 48–57 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key\\_world\\_energy\\_stats](http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats).
2. Morbey G.K. R&D Expenditures and Profit Growth // *Research-Technology Management*. – 1989. – Vol. 32. – № 3. – P. 20–24.
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво ; [пер. з англ.]. – К. : Україна, 1994. – 319 с.
4. Портер М. Конкуренция ; [пер. с англ.]. – М. : ИД “Вильямс”, 2005. – 608 с.
5. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкуентоспроможність підприємства: планування та діагностика : моногр. – Івано-Франківськ : Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, 2011. – 198 с.
7. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
8. Чубай В.М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – Т. 2. – 2010. – № 1 (3). – С. 347–356.
9. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підруч. – Львів : Новий Світ – 2000, 2009. – С. 71–79.
10. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. (eds). *Technical Change and Economic Theory*. – London : New National System of Innovation, 1988. – P. 330–348.
11. Freeman C. *The economics of industrial innovation*. – London : Campus Verlag, 1982. – 448 p.

#### References

1. Key World Energy Statistics – 2011, pp. 48–57, available at: [http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key\\_world\\_energy\\_stats](http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats).
2. Morbey G.K. R&D Expenditures and Profit Growth. *Research-Technology Management*. 1989, Vol. 32, No. 3, pp. 20–24.
3. Drucker P. *Yak Zabezpechyty Uspikh u Biznesi: Novatorstvo i Pidpryemnytstvo* [Innovation and Entrepreneurship]. Kyiv, Ukraine, 1994. 319 p. [in Ukrainian].
4. Porter M. *Konkurentsiya* [On Competition]. Moscow, Vil'yams, 2005. 608 p. [in Russian].
5. Schumpeter J. *Teoriya Ekonomicheskogo Razvitiya* [The Theory of Economic Development]. Moscow, Progress, 1982. 455 p. [in Russian].
6. Kuz'min O.E., Mel'nyk O.G., Romanko O.P. *Konkurentospromozhnist' Pidpryemstva: Planuvannya ta Diagnostyka* [Competitiveness of an Enterprise: Planning and Diagnostics]. Ivano-Frankiv'sk, Ivano-Frank. Nat. Techn. Univ. of Oil and Gas, 2011. 198 p. [in Ukrainian].
7. Krasnokuts'ka N.V. *Innovatsiyni Menedzhment* [Innovative Management]. Kyiv, KNEU, 2003. 504 p. [in Ukrainian].
8. Chubai V.M. *Sut' i vydy innovatsiynykh strategii mashynobudivnykh pidpryemstv* [Essence and forms of innovative strategies of machine-building enterprises]. *Byuleten' Mizhnarodnogo Nobelivs'kogo Ekonomichnogo Forumu – Bulletin of Intern. Nobel Econ. Forum*. 2010, Vol. 2, No. 1 (3), pp. 347–356 [in Ukrainian].
9. Kovtun O.I. *Strategiya Pidpryemstva* [Enterprise's Strategy]. L'viv, Novyi Svit, 2009, pp. 71–79. [in Ukrainian].
10. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. *Technical Change and Economic Theory*. London, New Nat. System of Innovation, 1988, pp. 330–348.
11. Freeman C. *The Economics of Industrial Innovation*. London, Campus, 1982.

Статья поступила в редакцию 25 октября 2012 г.

---