

Вінницький національний технічний
університет,
Міністерство освіти і науки України,
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
тел.: 0432598053,
факс: 0432465772,
e-mail: vstu@vstu.vinnica.ua

Анотація: обґрунтовано необхідність і досліджено механізм розробки інноваційної стратегії підприємства, проаналізовано основні типи інноваційних стратегій та їх особливості, запропоновано заходи, які дозволяють підприємству реалізувати найефективнішу інноваційну стратегію ринкової поведінки.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційна стратегія, інноваційне підприємництво.

Annotation: necessity is grounded and the mechanism of development of innovative strategy of the enterprise is investigated. The basic types of innovative strategy and their features were analyzed. Also there have been offered the measures which allow the enterprise to realize the most effective innovative strategy of market behaviour.

Key words: innovation, innovative activity, innovative strategy, innovative business.

Вступ. Будь-яка економічна криза має свої негативи та позитиви. До позитивних її рис треба віднести сприяння й стимулювання оновлення економіки. Не є винятком і сучасна фінансово-економічна криза, яка, незважаючи на спричинені нею масові банкрутства фінансово-кредитних установ і підприємств по всьому світі, стимулює прискорення науково-технічного та технологічного прогресу, веде до загострення економічної конкуренції в умовах усезростаючого процесу глобалізації світової економіки. За таких умов підприємцеві недостатньо просто виробляти товар, що користується попитом на ринку. Аби не відстати від конкурентів, йому треба постійно й уважно стежити за появою нових технологій, обов'язково планувати їх упровадження на підприємстві, розробляти інноваційну стратегію своєї підприємницької поведінки, тобто план із визначення напрямів здійснення діяльності або ще конкретніше – план напрямів раціонального використання ресурсів на перспективу [1]. Адже в багатьох випадках аморфність програм і цільових настанов призводить до роз'єднання дій і втрати підприємством своїх потенційних можливостей. Правильно обрана й ретельно продумана інноваційна стратегія – запорука успішного розвитку підприємства. Вона забезпечує розширення збуту продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках, посилює конкурентні позиції підприємства, його здатність протистояти фінансовим та економічним викликам сьогодення.

Постановка завдання. Мета статті – запропонувати заходи, які дозволять підприємству виробити ефективну інноваційну стратегію поведінки на сучасному ринку. Це передбачає дослідження механізму розробки інноваційної стратегії підприємства й основних типів інноваційних стратегій і їх особливостей.

Результати. Економічна стратегія загалом та інноваційна зокрема розробляється для того, щоб отримати якомога чіткіше уявлення про майбутній розвиток організації. Її розробка потребує активного використання системного підходу, який забезпечує складній організації певну збалансованість і загальний напрям розвитку [2]. Починається розробка стратегії з визначення основних довгострокових цілей і завдань орга-

нізації, обрання напрямку дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей [3]. Її формування передбачає розробку комплексу взаємопов'язаних і виважених економічних дій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності підприємства (організації) та досягнення конкурентних переваг на ринку. Здійснення таких дій повинно забезпечити життєздатність організації й виживання в умовах середовища, що постійно змінюється. Тому розробка стратегії розвитку підприємства виступає одним з основних засобів організації його ефективної господарської діяльності й головним орієнтиром, якого підприємство прагне досягти. Водночас вона відображає і ті спонукальні мотиви й інтереси, які визначатимуть подальшу діяльну активність суб'єктів, що прагнуть реалізувати розроблену стратегію і домогтися успіху.

Розробка інноваційної стратегії є завданням не з простих, вимагає залучення великої кількості висококласних спеціалістів з маркетингу, менеджменту, фінансів, які добре знають специфіку виробничої діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки розробляти стратегію, як правило, починають з дослідження чинників, що впливають на величину, обсяг і характер попиту на інноваційну продукцію підприємства. Це певною мірою допомагає підприємцеві виявити перспективи пропозиції інноваційних товарів, спрогнозувати розвиток необхідної виробничої бази та розробити стратегічний план випуску інноваційної продукції, виходячи з реальних виробничих можливостей підприємства та врахування умов зовнішнього середовища. Останнє передбачає ґрунтовне вивчення сильних і слабких сторін конкурентів і порівняння результатів їх діяльності з власними досягненнями, усебічний аналіз загальноекономічних, політичних і соціальних чинників зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність підприємства, включаючи технологічні, екологічні зміни, зміни демографічної ситуації, освітнього рівня та ін.

Виходячи з розуміння, що в сучасному світі економічна та політична ситуації швидко змінюються, інноваційна стратегія розвитку підприємства повинна розроблятися так, щоб при необхідності її можна було оперативнo модифікувати чи обрати іншу, не відступаючи від кінцевої мети. Тому формулювання кінцевої мети організації (підприємства) набуває дуже важливого значення й через це, напевне, саме з неї, а не з аналізу чинників впливу на попит на продукцію підприємства, слід розпочинати розробку інноваційної стратегії. Хоч остаточна стратегічна мета формується з урахуванням як основного напрямку економічного розвитку підприємства, визначити який якраз допомагає аналіз вищезгадуваних чинників попиту, так і з урахуванням існуючих традицій і принципів, за якими підприємство буде економічні відносини зі своїми партнерами, конкурентами й споживачами. Мета має бути сформульована просто, зрозуміло для всіх і виражатися в конкретних економічних показниках. Так підприємцеві буде легше доводити до працівників фірми завдання, виконання яких забезпечуватиме досягнення мети.

У принципі головні завдання виробничої діяльності підприємства зрозумілі й без цього: це – прагнення до рентабельності (принаймні основного виду діяльності) та зміцнення ринкових позицій. Тому навіть якщо кінцева мета ще не набула чітко окреслених рис, очевидним є те, що при розробці стратегії обов'язково треба планувати збільшення продуктивності праці, раціональніше використання людських ресурсів, упровадження нових технологій чи вдосконалення існуючих виробничих потужностей, спорудження виробничих площ, покращення організаційної структури, поліпшення соціальної сфери підприємства та ін. Усі завдання повинні бути конкретними, реальними, не суперечити одне одному. Термін виконання кожного завдання має бути визначений певними часовими рамками й контролюватися менеджерами.

Після ретельного аналізу ринкової ситуації, визначення основних цілей і завдань їх досягнення підприємець підходить до вибору типу інноваційної стратегії. На цьому

етапі знову треба дослідити багато різних чинників, зокрема: забезпеченість підприємства фінансовими й матеріальними ресурсами; кадровий потенціал; частку ринку, яку контролює підприємство; доступність підприємства до сировинних ресурсів; ринкові позиції основних конкурентів.

Щоб мати успіх упродовж тривалого періоду, підприємство повинно бути забезпечене фінансовими ресурсами, достатніми для виготовлення виробу в обсязі, який відповідає потребам ринку. Це передбачає розробку фінансової стратегії, яка займає особливе місце в системі інноваційного стратегічного планування. У завдання цієї стратегії входить оптимізація основних та оборотних засобів, формування й розподіл прибутку, ведення грошових розрахунків, розробка інвестиційної й інноваційної політики. Остаточо напрям здійснення інноваційної діяльності визначається з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

Отже, обраний тип інноваційної стратегії повинен відповідати як виробничим, так і фінансовим можливостям підприємства.

Фінансова стратегія виступає також одним із найважливіших елементів при розробці інвестиційної й інноваційної конкурентоздатної стратегії, основою, що визначає поведінку підприємця при виборі ним способу ресурсного забезпечення господарської діяльності.

Дієвість і конкурентоздатність стратегії підприємства залежать від його виробничих, фінансових і маркетингових можливостей. Сперечатися щодо того, який компонент інноваційної стратегії – фінансовий, виробничий чи збутовий має першочергове значення для успіху організації, немає сенсу. Адже кожна із цих стратегій служить для забезпечення стабільної діяльності фірми.

Окрім забезпеченості фінансовими й матеріальними ресурсами, кадрами, при виборі типу інноваційної стратегії підприємець повинен урахувати й інші важливі чинники:

– визначити рівень допустимого ризику для кожного прийнятого рішення. При цьому треба брати до уваги й те, як реалізація інноваційного проекту відобразиться на морально-психологічному кліматі колективу. Відбір проектів з високим ступенем ризику, особливо якщо вони потребують великих інвестицій, небажаний у компаніях, де керівництво відрізняється високим рівнем неприйняття ризику. Це стосується в основному ризику комерційного, а не технічного, оскільки останній можна обмежити, наприклад, звуженням сфери НДДКР. Процес планування науково-дослідної роботи обов'язково включає кількісну оцінку усвідомленого ризику, хоч було б помилкою думати, що плануючи можна передбачити будь-яку випадковість. Ризик, властивий портфелю НДДКР, часто відображає позицію підприємства: якщо воно дотримується наступальної стратегії, то припускає більший ризик, якщо захисної, то допустимий ризик дещо менший. Але не завжди рівень підприємницького ризику визначається вибраною інноваційною стратегією, інколи, навпаки, ставлення керівництва підприємства до ризику визначає вибір тієї чи іншої стратегії інноваційної діяльності. Так, наприклад, наступальна стратегія пов'язана з великим ризиком, зате керівництво може обрати її саме тому, що вона обіцяє і чималий потенційний прибуток;

– визначити час, який знадобиться для реалізації інноваційної ідеї, включаючи дату початку втілення інноваційного проекту в життя. Виграш у часі дає багато переваг і забезпечує вагомні можливості в умовах інтегрованого розвитку світової економіки.

Виходячи з вищеназваних чинників і досліджень, підприємство організовує розробку найефективнішої інноваційної стратегії.

В економічній науковій літературі переважно аналізуються запропоновані все-світньо відомим економістом Х.Фріменом [4] типи інноваційних стратегій підприємства: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, “за нагодою”. Деякі економісти до них додають ще авангардну стратегію.

Дослідження показують, що наступальний (агресивний) тип інноваційної стратегії поведінки часто обирають ті підприємства, чия діяльність базується на засадах “підприємницької конкуренції”, і які виходять на ринок з товарами, що відрізняються від інших принципово новими споживчими якостями. Такий вибір дозволяє підприємцеві зберегти панівне технічне й ринкове лідерство, але й передбачає проведення інтенсивних самостійних розробок нової продукції, яка повинна відповідати кращим світовим зразкам. Щоб бути серед “найспритніших серед найкращих”, підприємцеві треба бути добре обізнаним з останніми світовими досягненнями в галузі науки й технологій, зокрема тієї сфери, у якій підприємство здійснює свою діяльність. Агресивна інноваційна стратегія вимагає активної участі в інформаційному просторі країни й світу, широкої співпраці підприємця з провідними консультантами, ученими, організаціями й інституціями, що займаються дослідженнями в тій сфері, у якій діє підприємство. Над створенням і впровадженням інновації мають енергійно працювати всі співробітники організації, адже фактично марно сподіватися, що необхідна інформація чи інновація в уже завершеному вигляді надійде на підприємство із зовнішнього середовища. У кращому разі така інновація може з’явитися у вигляді “креслення” чи дослідного зразка. У більшості випадків наступальної стратегії дотримуються великі інноваційні фірми (корпорації), що диверсифікують свою діяльність. З метою ефективної реалізації обраної стратегії корпорація часто створює спеціальний підрозділ, який займається лише дослідженнями та розробками й відіграє в корпорації основну роль. Завдання цього підрозділу полягають у генеруванні необхідної наукової та технічної інформації стосовно сторонніх базових досліджень, а також у здійсненні інтенсивних власних розробок з метою впровадження у виробництво нової технології раніше за інші підприємства. Тому підприємства, що дотримуються наступальної інноваційної стратегії, називають локомотивами технологічного розвитку. Це такі відомі компанії, як Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.

Історія науково-технічного розвитку свідчить, що обирати наступальну інноваційну стратегію наважуються головним чином лише окремі високо-інноваційні фірми. На заваді цьому стають такі фактори, як випадковість і великий ризик. Прикладами успішної реалізації цього типу інноваційної стратегії є виробництво напівпровідників, синтетичного волокна, телевізорів, комп’ютерів тощо. Набагато більша кількість інноваційних фірм дотримується захисної (оборонної) стратегії.

Метою захисної стратегії поведінки підприємства є, по-перше, закріплення на ринку вже досягнутої ним позиції, а по-друге, вихід на нові ринки на основі опанування новітніми технологіями, що вперше були створені іншими підприємствами. При цьому підприємству для досягнення успіху недостатньо просто імітувати інноваційний продукт, необхідно його істотно поліпшити, додавши йому нові, у порівнянні з базовою інновацією, споживчі властивості. Підприємства, що дотримуються захисної інноваційної стратегії, намагаються якнайшвидше запатентувати інновацію, щоб захистити її від конкуренції та появи на ринку товарів-субститутів. Для розширення ринку збуту підприємства, що обрали цей тип інноваційної стратегії, активно займаються рекламною діяльністю, формують розгалужений сервіс і технічне обслуговування тощо, багато уваги надають навчанню персоналу. Щоб не допустити проникнення на існуючий ринок нових організацій з аналогічними товарами, функціонуючі підприємства часто вдаються до об’єднання своїх зусиль у боротьбі з конкурентами, сформувавши, наприклад, олігополістичний ринок з продуктовою диференціацією. Тип захисних інно-

ваційних стратегій дуже часто обирають підприємства, що діють у високорозвинених країнах світу. Таким підприємствам, як і тим, що наслідують наступальну інноваційну стратегію розвитку, притаманний високий рівень дослідницької активності, здійснення довгострокового планування своєї фінансово-господарської діяльності. Для заняття інноваційною діяльністю великі підприємства, як правило, створюють спеціальний підрозділ.

Підприємства із захисною інноваційною стратегією займають позиції поряд чи трохи позаду наступальних фірм, аналізуючи досягнення й помилки останніх. У більшості випадків захисна стратегія ненабагато відрізняється від наступальної, і підприємства, що її дотримуються, також належать до розряду високотехнологічних і високоінноваційних.

Імітаційна стратегія застосовується здебільшого підприємствами, яким не вдається бути піонерами в просуванні на ринок нововведень. Такі підприємства у більшості випадків просто копіюють основні споживчі властивості нововведень інноваційних фірм-лідерів і новаторів, купуючи ліцензію на виробництво певного продукту, або, якщо є достатньо технологічних знань, імітуючи таку інновацію. Але для успіху на ринку таке підприємство повинно мати певні переваги у виробництві аналогічної продукції порівняно з фірмами-піонерами. Такими перевагами, як правило, є: зниження вартості продукції, завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих природних ресурсів, використання вже існуючих виробничих потужностей у новому призначенні та ін. Міжнародний досвід свідчить, що імітаційна стратегія є вдалою за значної державної підтримки та захисту вітчизняних підприємств-інноваторів. Це пояснюється тим, що перші кроки навіть вдалої імітації товару можуть бути економічно неефективними внаслідок малого ефекту від масштабу виробництва. Тому збереження на цьому етапі хоча б національного ринку для таких підприємств має велике значення. Проте захист державою підприємств-інноваторів не означає дозволу підвищувати ринкову ціну на імітаційний інноваційний продукт і не повинен призвести до погіршення дизайну та технологічності такого товару. Імітаційна стратегія передбачає додавання технічних, економічних і споживчих якостей до оригіналу, тоді вона буде вдалою. Виходячи з вищесказаного, для цього типу стратегії можна сформулювати такі основні вимоги: наявність на підприємстві кваліфікованого науково-технічного персоналу, спроможного не тільки опанувати, а й удосконалити технологічну інновацію; знання кон'юнктури відповідних ринків; уміння виявляти успіхи та невдачі фірм-піонерів; можливість виходу до світового інформаційного простору.

Імітаційна інноваційна стратегія є одним із способів підвищення наукомісткості українського товаровиробника й може сприяти підвищенню потенціалу підприємства, зміцненню його ринкових позицій. Успішний приклад такої стратегії демонструє ряд українських маслоекстракційних заводів, які, скориставшись тим, що на соняшникове зерно встановлена висока ставка ввізного мита, придбали за ліцензією технологію виробництва та фасування олії і, завдяки використанню дешевої сировини, досягли помітних позитивних економічних результатів діяльності. Але така стратегія може бути й невдалою, а однією з найбільш поширених причин невдачі є недостатня увага керівництва підприємства до вивчення кон'юнктури ринку. Так, запорізький завод "АвтоЗАЗ-Даewoo" наприкінці 90-х років XX ст. зіткнувся з великими труднощами в збуті нових моделей автомобілів, основною причиною чого стало зниження платоспроможності українського споживача внаслідок обвалу на фінансовому ринку в 1998 р.

Якщо імітаційну стратегію обирає більшість корпорацій, то залежна здійснюється переважно малими інноваційними фірмами, які мають тісні коопераційні технологічні зв'язки з великою компанією й успіх яких багато в чому залежить від вимог останньої. Підприємства такого типу поширені в капіталомістких галузях, сфері послуг (зокрема,

сервісному бізнесі), у просуванні продукції на нові ринки. Ринковий успіх таких малих підприємств прямо залежить від успішної реалізації на ринку продукту головної компанії. Характер технологічних змін теж залежить від політики фірм, що виступають як “батьківські” в коопераційних технологічних зв’язках. “Залежні” фірми не роблять самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки її параметри визначаються вимогами, які диктуються головною фірмою. Для України саме тип залежної інноваційної стратегії є найпоширенішим у зв’язку з тим, що багато світових лідерів нової технології приходять до нас саме завдяки створенню місцевих фірм-субвиробників, які поставляють комплектуючі вироби для продукції – новинки головної компанії. При цьому “батьківські” фірми можуть бути як агресивними інноваторами, так і “захисниками” чи “імітаторами”. У будь-якому разі через залежну інноваційну стратегію малі фірми отримують нагоду брати активну участь у світовому інноваційному процесі.

Стратегією підприємства без прикметника “інноваційна” називають традиційну стратегію. Дотримуючись її, підприємство зовсім не прагне до технологічних змін. Тому вважатися інноваційною традиційна стратегія може лише в сенсі свідомої відмови підприємства від оновлення продукції на основі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів. Підприємство, що дотримується традиційної стратегії, упевнене в сталості ринку та стабільності споживчих переваг, однак його керівництво повинно розуміти, що, урешті-решт, “життєвий цикл” традиційної продукції наблизиться до завершення. Це особливо стосується нашого швидкоплинного часу, коли темп змін у, здавалося б, найбільш звичайних речах просто вражає. І все ж, обираючи традиційну стратегію, підприємство не зовсім позбавляє себе інноваційної поведінки, адже при цьому воно вдосконалює якісь параметри цієї продукції, хоча б сервіс її реалізації, яскравим підтвердженням чого є розвиток ресторанного й готельного сервісу.

Ознакою стратегії “за нагодою” є відсутність власної науково-технічної діяльності. Ця стратегія характеризує тип поведінки підприємства в довгостроковому періоді, який пов’язаний з відповідями його керівництва на зовнішні сигнали ринку й інституційного середовища. Стратегія “за нагодою” потребує швидкого опанування екзогенних факторів розвитку, тобто використання інформації й тих можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Таку поведінку ще називають “стратегією ніші”, оскільки при цьому перевага підприємства полягає в знаходженні особливого місця на існуючих ринках товарів і послуг, шукаючи ринкові ніші, що мають свого споживача з нетиповим, але зі значущим різновидом потреб. Саме із цього типу стратегії починають фірми й країни, які намагаються швидко вийти на світові ринки, використовуючи свої традиційні можливості. Можна сказати, що інерційно таку стратегію використовує й Україна. Але керівництву підприємства треба розуміти, що стратегія “за нагодою” має сенс лише тоді, коли за нею будуть кроки до інших стратегій. Без такого розуміння цей тип стратегічної поведінки є, на нашу думку, безперспективним.

Нарешті, авангардну інноваційну стратегію застосовують корпорації, що мають сильні ринкові й технологічні позиції. Її обирають, в основному, компанії, які мають дуже гарну репутацію в споживачів, завдяки чому їм не потрібно витрачати багато зусиль для забезпечення достатнього попиту на пропоновані ними нові товари.

Висновки. Отже, реалізувати будь-який тип інноваційної стратегії підприємець спроможний лише за наявності достатніх для цього фінансових ресурсів. Навряд чи доцільно підприємству, у структурі якого значну частку становлять позичені кошти, обирати наступальну інноваційну стратегію поведінки. Для реалізації як цієї, так і оборонної інноваційної стратегії потрібно, щоб на підприємстві переважав власний капітал, у структурі власних коштів значну частку займали амортизаційні відрахування. Якщо серед позичених ресурсів суттєва частка належить державному кредиту чи бю-

джетному фінансуванню, то можна припустити, що підприємство в змозі реалізувати лише імітаційну інноваційну стратегію. Але якщо значна частка позичених коштів припадає на комерційну форму кредиту, то, імовірно, підприємству слід дотримуватися залежної інноваційної стратегії діяльності. Цей тип поведінки найбільше підходить підприємствам, що здійснюють інноваційну підприємницьку діяльність на основі зовнішньої організації, при якій між сторонами укладаються контракти та розміщуються замовлення на створення чи освоєння інновації, або підприємствам, які для реалізації інноваційного проекту мають змогу залучити венчурний капітал.

Отже, формування інноваційної стратегії підприємства – складний творчий процес, що вимагає високої кваліфікації всіх виконавців, потребує проведення широкого спектра досліджень і оцінювання альтернативних варіантів рішень, які найбільше відповідають іміджу й завданням організації. Для розробки та здійснення інноваційної стратегії необхідні висококваліфіковані спеціалісти – сучасні менеджери, підприємці, які здатні забезпечувати інноваційний розвиток, працювати на підприємницьких принципах.

1. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / О. І. Ковтун. – Львів : Новий Світ–2000, 2009. – 680 с.
2. Лихота У. П. Фінансова стратегія управління підприємством / У. П. Лихота // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 86–88.
3. Страхование финансовых гарантий (по материалам США) ; [пер. с англ.]. – М. : Общество “АННИ”, 1992. – 104 с.
4. Freeman C. The Economics of industrial innovation / C. Freeman. – The MIT Press, 1982.