

БРЄЖНЄВА Л.В., ст. гр. МО-06в  
Наук. кер.: Гайдай Р.Ф., старш. викл.  
Автомобільно-дорожній інститут ДВНЗ "ДонНТУ",  
м. Горлівка

## ВИБІР ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Рассмотрена сущность понятий «инновации», «инновационная стратегия»; выявлена значимость инновационных процессов в деятельности предприятия; приведены основные виды инновационной стратегии, обоснована методика выбора наиболее подходящей инновационной стратегии для предприятия.*

**Актуальність.** Світовий та вітчизняний досвід показує, що в сучасних умовах конкурентної боротьби йде змагання не стільки за володіння капітальними ресурсами та матеріальними цінностями, скільки за здатність до розробки та впровадження інновацій. Кожне підприємство повинне реалізовувати свої потенційні можливості у напрямку інноваційної діяльності.

Все більш очевидним в теперішній час стає те, що головною рисою систем керування підприємством повинна стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення різноманітних досліджень, інноваційну діяльність та максимальне використання творчої активності персоналу.

Інноваційні процеси відіграють важливу роль в успішному розвитку підприємства, регіону і держави. В жорсткій постійній конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту підприємства повинні постійно впроваджувати інноваційні процеси: удосконалювати та розробляти нові вироби, прогресивні технології, систему управління та реалізації, що виводить їх на новий рівень розвитку, приводить суспільство до прогресу.

**Ціль дослідження:** визначення сутності інновацій та аналіз їх впливу на діяльність підприємства; аналіз вибору інноваційної діяльності підприємства.

**Основна частина.** У науковій літературі різними авторами поняття інновації трактується дещо відмінно в залежності від об'єкта та предмета дослідження, цілей управління й інших обставин. Наприклад, Ф. Ніксон висловлює думку, що інновація — це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів і устаткування. Й. Шумпетер трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом. На думку А.М. Турила та О.А. Зінченка інновації є найважливішим засобом вирішення основних соціально-економічних завдань підприємства: підвищення економічної ефективності, покращення умов і змісту праці, охорони навколишнього середовища, оновлення матеріально-технічної бази виробництва та ін.

Протягом останніх років цією проблематикою займаються такі вітчизняні дослідники: В. Александрова, В. Варфоломєєва, Л. Ганущак, В. Геєць, А. Гриньов, В. Денисюк, С. Ілляшенко, В. Зянько, Ю. Каракай, І. Космодайло, Н. Крупка, О. Лапко, О. Михайловська, В. Назарчук, М.Окландер та ін.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери; а інноваційну діяльність — як діяльність, що спрямована на вирішення і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

В сучасних умовах інноваційні процеси виконуються ще не на високому рівні, що призводить до значних матеріальних і фінансових втрат, відсутності результативності. Тому для рішення цієї задачі треба застосовувати інновації, удосконалювати форми і

методи керування, включаючи організацію виробництва і розвиток технологічної бази; розвивати кадровий потенціал, підвищувати кваліфікацію й активність кожного працівника. Крім того, треба шукати нові ринки і диверсифікувати операції, тобто створювати на підприємстві підрозділи, які б займались розробкою та впровадженням нововведень [1].

Інноваційна стратегія є результатом безперервного процесу оцінки й аналізу різних залежностей, що узгоджують стратегію, економічну обстановку, науково-технічний потенціал підприємства, портфель науково-технічних задач і самі задачі між собою. Стратегічне планування переслідує дві цілі:

1. Ефективний розподіл і використання ресурсів.
2. Адаптація до зовнішнього середовища.

Розробка стратегії починається з формулювання загальної мети організації, що відіграє важливу роль у зв'язках фірми з зовнішнім середовищем, ринком, споживачем.

*Загальна мета організації повинна враховувати: основний напрямок діяльності фірми; робочі принципи в зовнішньому середовищі; культуру організації, її традиції, робочий клімат; охоплення «загальним керуванням якості».*

Розроблена стратегія рідко буває чисто формальною і базується частково на оцінках й інтуїції декількох співробітників з вищого керівництва. Розробка стратегії здійснюється за наступною схемою (див. рис. 1).

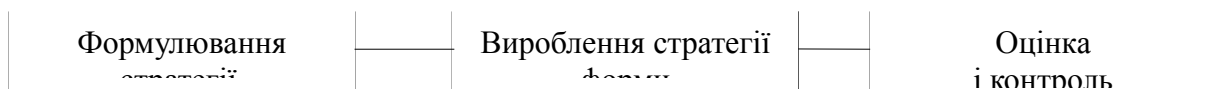


Рис. 1. Фази стратегічного планування

Стратегія нововведень фірми на ринку може носити наступальний (агресивний) або оборонний характер. Компанія звичайно створює свій набір інноваційних стратегій, що характеризується збалансованим ринком. Такий набір включає як ризиковані (наступальні), так і безпечні (оборонні) стратегії.

Наступальна стратегія означає прагнення стати і бути ведучим підприємством, з погляду інновацій у визначеному сегменті ринку й області збуту. Прийняття компанією наступальної стратегії, спрямованої на активний пошук і розробку нововведень як в освоєних, так і в нових для неї галузях господарської діяльності, вимагає великих змін в організаційній структурі. Ініціатори інновацій працюють в умовах підвищеного ризику, але якщо нововведення будуть удало реалізовані, то на підприємстві з'явиться нова конкурентоспроможна продукція з більш низькими питомими витратами виробництва. Можна виділити наступні базові стратегії агресивного підходу:

1. Досягнення переваги по витратах.
2. Стратегія, орієнтована на конкретний сегмент ринку.
3. Орієнтація на нові ринки.

Помірно наступальну стратегію забезпечує позиція «другого найкращого виробника». Звичайно її застосовують могутні і великі підприємства. Але така стратегія складна, оскільки необхідно постійно утримуватися на другому місці в групі претендентів на успіх, проводити ефективну інноваційну політику.

Оборонна стратегія орієнтована на збереження позицій середнього підприємства або на підприємство, що не справляється з труднощами збуту через відсутність конкуренції. Підприємства, що використовують дану стратегію, в значній мірі заощаджують на дослідженнях і розробках, на інших витратах, пов'язаних із завоюванням і утриманням передових позицій в інноваційній діяльності.

Сутність залишкової стратегії полягає в прагненні закріпитися на вже завойованому ринку із середніми або навіть застарілими в інноваційному відношенні виробами.

Звичайно вона застосовується на етапі, коли з конкурентної боротьби на даній ділянці інноваційної діяльності вибуває ведучий виробник.

Кожне підприємство може паралельно приймати різні інноваційні стратегії для окремих галузей і видів виробництва й асортиментних груп продукції. Процес вибору ефективною інноваційною стратегією розвитку підприємства припускає оцінку усіх форм інноваційної діяльності, що виявляються в нововведеннях різного типу [2].

Реалізується інноваційна стратегія через управлінські рішення, що відбивають специфіку суб'єкта господарської діяльності. Основні положення інноваційної стратегії товаровиробника втілюються в програмі, у якій формулюються цілі, задачі й етапи її реалізації, взаємопов'язані термінами, ресурсами, виконавцями. До програми додається перелік конкретних заходів, що відбивають особливості функціонування розроблювального об'єкта.

Напрямки вибору інноваційної стратегії з урахуванням ринкової позиції (контрольована частка ринку і динаміка його розвитку, доступ до джерел фінансування і сировини, позиції лідера або послідовника в галузевій конкурентній боротьбі) показані в табл. 1. Вибір стратегії здійснюється по кожному напрямку, виділеному при постановці мети.

Таблиця 1

Напрямки вибору інноваційної стратегії [2]

Ринкова позиція	Сильна	Придбання іншою фірмою	Стратегія проходження за лідером	Інтенсивне наукове дослідження, технологічне лідерство
	Сприятлива	Раціоналізація	↑ ←?→ ↓	Пошук вигідних сфер додатка технології
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація	Організація «ризикового» проекту
		Слабка	Сприятлива	Сильна
Технологічна позиція				

Спрощена модель вибору розроблена Бостонською консультативною групою і призначена для вибору стратегії в залежності від частки ринку і темпів росту в галузі (див. табл. 2).

Таблиця 2

Бостонська матриця [2]

		Доля ринку	
		Висока	Низька
Темпи росту	Високі	Зірка	?
	Низькі	Корова	Собака

Відповідно до цієї моделі фірми, що завоювали великі частки ринку в швидко зростаючих галузях («зірки»), повинні вибирати стратегію росту. Фірми, що мають високі частки росту в стабільних галузях («дійні корови»), вибирають стратегію обмеженого росту. Їхня головна мета — утримання позицій і одержання прибутку. Фірми, що мають малу частку ринку в повільно зростаючих галузях («собаки») вибирають стратегію відсікання зайвого.

Для підприємств, що слабо закріпилися в швидко зростаючих галузях, ситуація вимагає додаткового аналізу, тому що відповідь для них неоднозначна.

Вибираючи варіанти стратегії, фірма може скористатися матрицею продукція/ринок (див. табл. 3).

Матриця продукція/ринок [2]

	Продукція, що випускається в даний час, %	Нова продукція, пов'язана з що випускається, %	Зовсім нова продукція, %
Наявний ринок	90	60	30
Новий ринок, але пов'язаний з наявним	60	40	20
Зовсім новий ринок	30	20	10

Приймаючи ту або іншу стратегію, керівництво повинне враховувати фактори: ризик, який фірма вважає прийнятним для кожного з прийнятих рішень; знання минулих стратегій і результатів їхнього застосування, що дозволить фірмі більш успішно розробляти нові; фактор часу; реакція на власників [3].

Розробка стратегії може здійснюватися трьома шляхами: зверху вниз, знизу вгору і за допомогою консультативної фірми. У першому випадку стратегічний план розробляється керівництвом компанії і як наказ спускається по всім рівням керування.

**Висновки.** Таким чином, в сучасних умовах підприємства повинні прагнути до впровадження нововведень, бо лише за таких умов сьогодні випущена продукція буде вважатись конкурентоспроможною, а підприємство отримуватиме прибуток.

В даний час у вітчизняній практиці проблема вибору того або іншого типу інноваційної стратегії найбільше гостро коштує перед великими товаровиробниками, що володіють високим науково-технічним потенціалом і задовільно сформованою виробничою базою. Причому проблема в однаковому ступені актуальна і для сильних конкурентів на внутрішньому ринку, і для монополістів у своїх сферах діяльності: монополія не може бути вічної. Але говорити сьогодні про широке поширення наступальної інноваційної стратегії в наших вітчизняних умовах передчасно.

#### Бібліографічний список

1. **А.М. Турило, О.А. Зінченко** Інновації: сутність і теоретичні характеристики // Актуальні проблеми економіки., 2005. — №5(47), С.76–79.
2. **С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.;** Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. — 327с.
3. **В. Панков, Ю. Макогон** Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты// Економіст., 2005. — №6, С.40–45.
4. **О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.;** Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. — К.: ВД „Професіонал”, 2004. — 960 с.
5. **В. Денисюк.** Інноваційна активність національної економіки: вдосконалення методології, показники промислових підприємств, державна підтримка// Економіст., 2005. — №8, С.45–49.