

*Коваленко М.В., к.е.н., доцент,
Полтавська державна аграрна
академія, м. Полтава*

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасна світова економіка дедалі більше набуває рис інноваційної економіки, пов'язаної з розробкою, впровадженням і використанням інновацій, а також із перебудовою організаційно-економічного механізму господарювання. У цих умовах основною суперечністю у сфері інноваційного розвитку економіки нашої країни на всіх її рівнях є те, що в нас, з одного боку, досить високий інноваційний потенціал, а з іншого – такі механізми господарювання та структура економіки (і на рівні підприємств), які цей потенціал просто не сприймають і не реалізують.

Отже, інноваційна проблема в Україні – це не лише традиційна проблема грошей та інституцій, але і проблема ефективного менеджменту (насамперед, стратегічного) на рівні підприємства, який повинен задавати вектор і визначати загальну програму дій щодо інвестицій в інновації на підприємстві у всіх ланках формування споживної вартості продуктів кожного виду бізнесу підприємства [3].

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 [1, с. 31]. 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 рр.), засновника групи Бостонської консалтингової групи, автора матриці БКГ, полягає в «пошуку плану (напрямку, логіки – перефразування автора) дій щодо створення, розвитку й закріплення конкурентних переваг підприємства» [5], його високої конкурентоспроможності на основі інновацій.

Основною компонентою стратегії будь-якого рівня управління на підприємстві є інноваційна, яка визначає зміст і задає стратегічні напрями розвитку для всіх інших компонент [3, с. 46].

Інноваційна стратегія підприємства – це цілеспрямований процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення

і розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу підприємства [4, с. 68].

Інноваційна стратегія відноситься до рівня функціональних стратегій. Стратегічний план підприємства визначає цілі та напрями розвитку у всіх сферах господарської діяльності, в тому числі щодо інновацій. При цьому для деяких агресивних інновацій-них підприємств стратегія у сфері інновацій є най-більш значущим елементом корпоративної стратегії. У будь-якому випадку інноваційна стратегія підприємства повинна бути органічно пов'язана зі стратегією бізнесу і орієнтована на реалізацію спільних стратегічних цілей та принципів в інноваційній сфері, відповідно, необхідний механізм трансформації загальних стратегічних цілей у цільові установки і програми інноваційної діяльності.

Як відомо, забезпечити конкурентну перевагу підприємства можливо або на основі стратегії мінімальних витрат, або на підставі стратегії диференціації за різними параметрами (що визначається засобами диференціації), або за логікою оптимізації витрат, або на основі стратегії упередження (створення інноваційної цінності) в глобальному чи сфокусованому діапазоні діяльності.

В їх контексті в якості інноваційних для певного підприємства засобів/стратегій забезпечення конкурентоспроможності можна запропонувати такі стратегічні альтернативи [1, с. 32]:

1. 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;
- більш повному 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);

- вертикальний (частковий або повний) 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)).

2. За напрямом диференціації. Використовувати для неї можна відповідні різні/альтернативні параметри, засоби й заходи: 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.

3. 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.

4. 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 [1, с. 32].

Отже, визначення стратегії загального напрямку 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, 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» (табл. 1).

З урахуванням такої класичної типологізації, інноваційні стратегії варто поділяти також за характером обраної підприємствами моделі поведінки (пасивної або активної) [3, с. 50].

1. Активні технологічні: а) продуктові – стосуються впровадження нових або вдосконалених за своїми властивостями чи способами використання товарів і послуг; б) процесні – стосуються впровадження нових або покращених способів виробництва, а також доставки продуктів.

2. Пасивні нетехнологічні: а) маркетингові – стосуються впровадження нових методів продажу, у тому числі таких, що передбачають зміну, наприклад, дизайну продукту та його упаковки, складування та просування на ринок, цінової політики – з метою кращого задоволення потреб споживачів, захоплення позицій на ринку чи нових ринків; б) організаційні – стосуються впровадження нових

методів організації діяльності та управління як підприємством, так і окремими його функціональними, операційними та бізнес-підрозділами [1, с. 50].

Таблиця 1

Матриця вибору загальної інноваційної стратегії підприємства

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

Джерело: [4, с. 33]

Продуктова стратегія підприємства включає визначення напрямків розвитку існуючого асортименту і впровадження нових конкурентоспроможних продуктів.

Для високотехнологічних підприємств технологічна стратегія включає визначення, розвиток і використання технологічних компетенцій, тобто специфічних навичок і вмінь, якими володіють підприємства в сфері технології.

При цьому, з одного боку, ці дві частини інноваційної стратегії є взаємопов'язаними і повинні розроблятися узгоджено: розробка і налагодження ефективного виробництва продуктових новинок, стимульованих ринковим попитом, може вимагати доопрацювання технології, науково-технічні ідеї нових конкурентоспроможних продуктів часто з'являються в ході проведення НДДКР. З іншого боку, технологічна стратегія і стратегія продукту мають кожна свою специфіку, пов'язану як з характером стратегічних факторів зовнішнього середовища, так і з різною роллю підрозділів НДДКР, маркетингу та виробництва в процесі їх розробки та реалізації [4, с. 69].

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 табл. 2.

Таблиця 2

Формування портфелів інноваційних стратегій підприємства

Загальні та інноваційні цілі підприємства	Інноваційні завдання, які впливають із цілей	Перелік та рівень факторів інноваційного розвитку підприємства	Складові портфеля інноваційних стратегій
1	2	3	4
Зростання масштабів виробництва: стрімке 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 кадрового науково-технічного потенціалу; - відсутність дослідно-експериментального виробництва; - мала частка на ринку	<u>Стратегії:</u> випереджаючої наукомісткості, лідерства в дослідженнях, радикального випередження <u>Стратегії:</u> продуктової та процесної імітації, ліцензійна, вертикального запозичення
Збільшення частки на ринку	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
Мінімальні строки виведення нової продукції на ринок			

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Стабілізація становища на ринку	Підтримка високого технічного рівня продукції та технологій, забезпечення Відповідності ЖЦТ циклом НДДКР	За високого рівня факторів інноваційного розвитку	Стратегії: очікування лідера, слідування за ринком, слідування ЖЦ, випереджаючої наукомісткості
Оптимальна структура продукції за стадіями ЖЦТ		За низького 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 низького рівня факторів інноваційного розвитку	Стратегії: ліцензування, технологічної узгодженості, слідування за ринком

Джерело: [1, с. 34]

Отже, 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. Крім того, в умовах обмеження ресурсів для відшкодування витрат, які постійно зростають, підприємства опиняються перед проблемою пошуку різних шляхів і можливостей збільшення обсягів продажу та зростання прибутку. Найефективнішим способом є інновації. Відповідно, конкуренція на їх основі викликає потребу розробки стратегії інновацій, яка стосується всіх підсистем підприємства і зводиться до певного стратегічного набору (портфеля) інноваційного змісту [1, с. 55]

М. Портер запропонував відому класифікацію конкурентних стратегій компаній, в рамках якої виділено чотири базових напрями досягнення конкурентних переваг: лідерство у витратах, диференціація

і фокусування на витратах чи фокусування диференціації. В табл. 3 представлені варіанти стратегії конкуренції [4, с. 67].

Таблиця 3

Еталонні стратегії і спрямованість продуктових і процесних інновацій [4, с. 67]

	Лідерство у витратах	Диференціація	Фокусування на витратах	Фокусування на диференціації
Інноваційна стратегія				
Розвиток продукту	Розвиток продукту, спрямований на зниження його вартості	Розвиток продукту, спрямований на підвищення його якості, збільшення функцій і т.д.	Розвиток продукту, спрямований на зниження витрат конкретного сегменту	Розробка продукту, націлена на поглиблення спеціалізації при обслуговуванні конкретного сегменту
Розвиток процесу	Поліпшення процесу з метою зменшення витрат матеріалів і трудових витрат, а також на збільшення переваги великих економічних об'єктів	Розвиток процесу, спрямований на поліпшення параметрів, що підвищують цінність продукту для покупця	Розвиток процесу, спрямований на зниження вартості обслуговування сегменту	Розвиток процесу, спрямований на підвищення цінності продукту для покупців сегменту

У наведеному вище визначенні інноваційної стратегії поряд з принципом відповідності загальної стратегії підприємства чітко виділені дві її складові, орієнтовані на розвиток продуктових і технологічних інновацій.

Продуктова стратегія підприємства включає визначення напрямків розвитку існуючого асортименту і впровадження нових конкурентоспроможних продуктів.

Процеси розробки і виведення на ринок нової продукції складні. Вони пов'язані з високим рівнем ризику, однак ще більший ризик для довгострокової конкурентоспроможності підприємства полягає у випуску застарілої продукції, у відсутності активної стратегії розвитку технологічних компетенцій та оновлення продуктового ряду.

Схема організаційно-економічного механізму управління реалізацією інноваційної ресурсозберігаючої політики на промисловому підприємстві, що була запропонована Т.О. Ледян, представлена на рис. 1 [1].

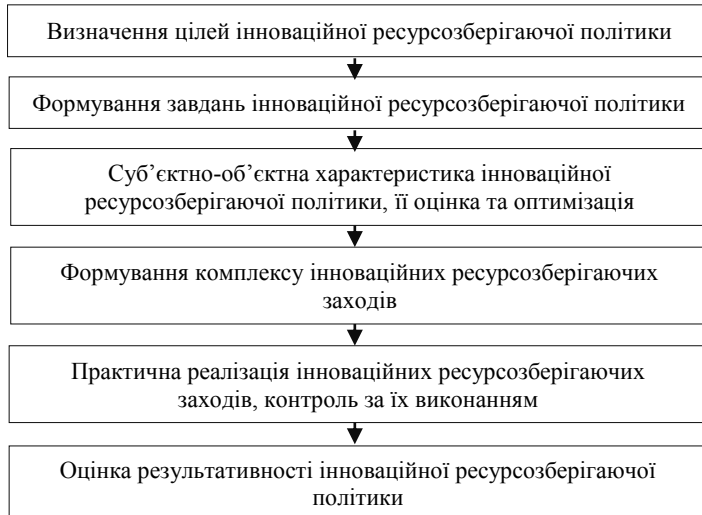


Рис. 1. Алгоритм формування організаційно-економічного механізму управління реалізацією інноваційної ресурсозберігаючої політики на промисловому підприємстві [1]

Відповідно до рис. 1 цілями, що формуються на першому етапі зазначеного механізму на основі аналізу поточних та перспективних проблем підприємства, пов'язаних з інноваційним ресурсозбереженням, виступають:

- оптимізація витрат на виготовлення нових промислових виробів підприємством з урахуванням резервів ресурсозбереження на всіх стадіях їх життєвого циклу;
- вдосконалення існуючої системи нормативів витрат ресурсів на підприємстві;
- активізація пошуку резервів ресурсозбереження на окремих ділянках виробництва з метою зниження рівня ресурсоємності існуючих виробів;
- зниження шкідливого впливу діяльності підприємства на навколишнє природне середовище за рахунок використання наявних резервів ресурсозбереження тощо [1].

Як висновок, можемо зазначити, що 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.

Пріоритетним напрямком підвищення конкурентоспроможності підприємств сьогодні є інноваційна діяльність. Економічно сильні сільськогосподарські підприємства інтенсивно впроваджують нові прогресивні технології в рослинництві, тваринництві, використовують високоврожайні сорти культур, ефективні засоби захисту рослин, розводять високопродуктивні породи тварин, застосовують нові інформаційні технології. Належне управління інноваційними процесами у змозі забезпечити конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В. Особливості впровадження моделей інноваційної активності промислових підприємств : [електронний ресурс] / Т.В. Гринько // Ефективна економіка. – 2010. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=139>.
2. Ковтун О. Інноваційні стратегії вітчизняних підприємств / Олег Ковтун // Економіст. – 2012. – № 11. – С. 31-38.
3. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О.І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – № 4 (617). – С. 44-56.
4. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю.М. Мельник // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Випуск 4. – Т. 7. – С. 67-72.
5. Стратегии, которые работают. Подход BCG / [Штерн К., Сток-мл. Дж., Хендерсон Брюс Д. и др.]. – М. : Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2005. – 497 с.