

О. І. Ковтун,
к. е. н., доцент, Львівська комерційна академія

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА РЕЦЕСІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

STRATEGIC ALTERNATIVES OF INNOVATIVE BEHAVIOR FOR DOMESTIC ENTERPRISES IN GLOBALIZATION AND RECESSION CIRCUMSTANCES OF NATIONAL ECONOMY

Визначені та розглянуті альтернативи стратегій інноваційної поведінки, придатні для вітчизняних підприємств в умовах глобалізації та рецесії національної економіки.

The alternatives of strategies of innovative behavior for domestic enterprises in the conditions of globalization and recession of national economy are certain and considered.

Ключові слова: інновації, стратегія, стратегічний набір підприємства, стратегії інновацій, стратегічні альтернативи (СА), портфель інноваційних стратегій, конкурентоспроможність підприємства.

Key words: innovation, strategy, strategic toolset of enterprise, innovation strategy, strategic alternatives (SA), case of innovative strategies, enterprise competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У ситуації рецесії, дорогих енергоресурсів та загострення конкуренції, під впливом глобалізаційних процесів у національній економіці, на усіх ринках позиціонування вітчизняних підприємств чи не єдиним способом забезпечення їх конкурентоспроможності та конкурентостійкості є нововведення або інновації, а відтак і система управління інноваційними процесами і, зокрема, такий її ключовий елемент як стратегія інновацій, яка, у нашому розумінні, визначає напрям, логіку дій по створенню, розвитку і закріпленню конкурентних переваг підприємства, його високої конкурентоспроможності на основі інновацій.

Це обумовлено тим, що в сучасних умовах обмежених ресурсів, загострення конкуренції, динамічної зміни смаків споживачів та технологій під впливом НТП, глобалізації та прояву тенденцій до посткризової рецесії в глобальних масштабах тощо, альтернативи спрямування обмежених ресурсів на використання інновацій для досягнення стратегічної конкурентної переваги як на рівні підприємств, так і на рівні країн немає. І це тоді, коли для сучасних країн [10], підприємств та їх бізнесу можливі для вибору чотири альтернативи загальної логіки конкурентної поведінки, тобто альтернативи конкурентних стратегій на основі: а) дешевих ресурсів — факторів виробництва (природних ресурсів та робочої сили); б) інвестицій; в)

інновацій; г) накопиченого багатства (ресурсів). Але економічного домінування досягають лише ті з них, які конкурують на основі інновацій. А відтак, використання інновацій для досягнення стратегічної конкурентної переваги має стати пріоритетним напрямом стратегії і тактики будь-якого сучасного підприємства та імперативом у роботі їх менеджменту. При цьому, підприємствам, окрім власне інвестування коштів у великих розмірах у інноваційну діяльність, треба, насамперед, визначити напрями та логіку і, відповідно до них, забезпечити ефективне використання цих коштів. А це можна зробити лише на основі й у відповідності до найбільш адекватної стратегії інновацій, яка вказуватиме основні напрями та рівень пропонування інновацій щодо кожного напрямку бізнесу підприємства, щодо формуючих їх бізнес-процесів (ланок ланцюжка формування вартості) та щодо складових-факторів останніх, які (напрями та рівні пропонування інновацій) своєю чергою мають визначитися згідно критерію рівня їх віддачі щодо зростання обсягів виробництва та продажу, прибутків, частки ринку тощо. Оскільки, як показує практика і проведені дослідження зокрема, американським науковцем, професором Масачусетського університету Грехемом Морбі [18, с. 20—24], прибутковість виробництва, бізнесу та підприємства залежить не стільки від абсолютних затрат на НДДКР (основи інновацій), як від забезпечення їх ефективного вико-

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ристання згідно із обраною найбільш раціональною стратегією довгострокового наукового та технологічного розвитку. Відтак, питання ідентифікації та вибору адекватної інноваційної стратегії для конкретного підприємства в певній ситуації (детермінованій за його соціально-економічними та інноваційними цілями і їх конкретними завданнями, з одного боку, та параметрами чинників інноваційного розвитку, і у першу чергу, таких специфічних, як науково-технічний кадровий потенціал, стан дослідно-експериментальної бази, стан нематеріальних активів та наявність доробку у вигляді результатів вже виконаних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), структура продукції, що виробляється із врахуванням частки ринку і стадій життєвого циклу (ЖЦ), наявність загроз технологічного та функціонального заміщення тощо, з іншого), є ключовим завданням стратегічного управління підприємством загалом, та його інноваційними діяльністю і розвитком зокрема, у межах складної системи забезпечення його конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

Проблеми управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємств присвячено праці багатьох закордонних та вітчизняних науковців. Серед закордонних науковців, що займалися цією проблемою, варто відзначити І. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, К. Фрімена, Й. Шумпетера, І. Роджерса, Ф. Ніксона, Р. Каплана, Д. Нортон, Б. Санто, Дж. Стрікланда, Б. Твісса, А. Томпсона, В. Аньшина, О. Виханського, Р. Фатхутдінова та інших.

Значний внесок у розробку проблеми управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємств зробили й вітчизняні науковці: Л. Антонюк, Ю. Бажал, О. Василенко, А. Гриньов, С. Ілляшенко, Л. Нейкова, О. Кузьмін, І. Павленко, А. Пересада, В. Стадник, Д. Череваньов, Н. Чухрай, В. Чубай, В. Федоренко, В. Шматько та інші.

Однак, широкий спектр питань, які стосуються змісту та шляхів удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств у стратегічному контексті їх функціонування та розвитку ще недостатньо досліджені, вивчені та з'ясовані. Зокрема, це питання щодо визначення та позиціонування інноваційної стратегії як засобу в межах системи і механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства; питання її (стратегії інновацій) змісту, формування, представлення (візуалізації, зображення) та реалізації; питання визначення, оголошення і організації реалізації (втілення в практику бізнесу підприємства) та управління інноваціями на підприємстві за допомогою збалансованих портфелів інноваційних стратегій; питання методики оцінки стратегічного інноваційного потенціалу підприємства; питання формування збалансованих портфелів інноваційних стратегій та ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємства на їх основі; питання формування конкурентостійких бізнес-моделей на основі інновацій тощо. Все це обумовлює необхідність та актуальність нашого дослідження. Деякі із цих питань було розглянуто нами в попередніх публікаціях із даної проблематики.

Метою ж цієї розвідки є дослідження стратегічних альтернатив загальної та вузько-функціональної інноваційної поведінки підприємства та формування портфеля інноваційних стратегій підприємства на їх основі.

Забезпечити конкурентну перевагу підприємства можливо або на основі стратегії¹ 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) у глобальному чи сфокусованому діапазоні діяльності.

В їх контексті, в якості інноваційних, для певного підприємства, засобів/стратегій² забезпечення конкурентоспроможності можна запропонувати такі стратегічні альтернативи (СА):

- за напрямом мінімізації витрат:
 - а) підвищення ефективності управління внутрішнім ланцюжком вартості шляхом інноваційного вдосконалення бізнес-моделі підприємства і використання резервів-альтернатив зниження витрат в окремих її ланках (тобто в окремих ланках ланцюжка вартості підприємства), закладених, зокрема, в (розглядаються нами як альтернативи):
 - масштабах виробництва;
 - повнішому завантаженні виробничих потужностей;
 - накопиченому досвіді, економії від організації придбання ключових ресурсів, враховуючи можливість найму дешевої робочої сили, економію на крупних за обсягом закупівлях партій матеріалів, сировини, регіональних відмінностях за окремими статтями витрат тощо;
 - використанні зв'язку з різними ланками ланцюжка вартості підприємства і покращенні координації взаємозв'язаних видів функціональної діяльності;
 - інвестуванні в новіші та продуктивніші технології; спільному використанні різними підрозділами підприємства обладнання та ресурсів (синергетичний ефект);
 - вертикальній (частковій або повній) інтеграції (з постачальниками або каналами розповсюдження) 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 і додаткових виплат службовцям порівняно із 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, прямиї продаж кінцевому споживачеві, прямиї 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,

¹ Яку ми згідно запропонованої парадигми стратегії підприємства трактуємо як певну логіку його довгострокової бізнесової поведінки в ринковому середовищі, спрямованої на забезпечення його тривалої конкурентоспроможності та прибутковості.

² Тут ми виходимо із запропонованої, в контексті нашої парадигми, дефініції стратегії як певної сукупності/набору/портфеля методів ведення бізнесу та конкуренції, а отже, як певної моделі бізнесу, що обирає менеджмент підприємства для забезпечення його конкурентостійкості та тривалої прибутковості за обраними чи тими, які будуть обрані (як стратегічний вектор розвитку та широта диверсифікації підприємства, які задає, визначає його корпоративна (синоніми — загальна, портфельна) стратегія) видами діяльності.

концентрація на основних запитах споживачів та виробництво обмеженого набору товарів та послуг (скорочення модифікації товару) для їх задоволення, реорганізація бізнес-моделі для підвищення узгодженості та виключення її малоефективних етапів (ланок));

— за напрямом диференціації. Можливості альтернативи диференціації існують у всіх ланках ланцюжка вартості підприємства (в усіх видах функціональної діяльності, тобто в межах усіх бізнес-процесів), окрім традиційних сфер якості та сервісу, і використовувати для неї можна відповідні різні/альтернативні параметри, засоби і заходи³: характеристики товару (наприклад, унікальні смакові якості товару), різноманітність споживчих властивостей, більший вибір та просту процедуру придбання, унікальний сервіс, термінове постачання, підвищену споживчу цінність при старій ціні, нові товари, унікальний дизайн, престижність та неповторність, надійність і безпечність, якість виконання, сервіс, імідж і репутацію, широкий асортимент тощо. У свою чергу, так чи інакше диференціація повинна ґрунтуватися на різноманітних інноваціях, а саме на інноваційному товарі, технічній перевазі, високій надійності та якості продукції, розвинутому сервісі та унікальних конкурентних можливостях підприємства. Зокрема, диференціацію як спосіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання на цій основі конкурентних переваг підприємства можна застосовувати в сфері (на стадіях): МТЗ, закупівель та їх логістики (наприклад, за допомогою таких СА як запровадження підвищених вимог до якості закуповуваних матеріалів, сировини тощо); НДДКР для створення нових та покращення існуючих товарів (наприклад, за допомогою таких СА як здійснення вдосконалення дизайну та властивостей виробу шляхом розширення сфери кінцевого застосування товару, збільшення різновидів моделей товару, скорочення часу розробки нових моделей товару, забезпечення лідерства в пропозиції нових товарів, на основі можливості переробки, завдяки підвищенню екологічної безпеки товару тощо); НДДКР для вдосконалення виробництва і споріднених технологій (наприклад, за допомогою таких СА, як розробка гнучких виробничих схем, які дозволяють виготовляти декілька модифікацій товару або виробів з різними споживчими властивостями на одній технологічній лінії і, відтак, забезпечують можливість виконання індивідуальних замовлень за допустимих витрат, використання більш досконалих природоохоронних технологій, покращення дизайну товарів тощо); виробництва (наприклад, за допомогою таких СА, як організація виробничого процесу таким чином, щоб досягти зниження бракованої продукції, запобігання виявленню браку на стадії споживання, збільшення терміну використання товару, покращення гарантійних умов та дизайну тощо); зовнішньої логістики та збуту (наприклад, за допомогою таких СА, як покращення організації поставок, виконання замовлень, використання складських приміщень, оптимізація обсягів запасів готових виробів); маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів (наприклад, за допомогою таких СА, як інновації за такими параметрами, як технічна підтримка, рівень обслуговування, інформованість про товари, інструкції щодо використання, умови продажу в кредит, якість виконання замовлень, додаткові зручності для клієнтів тощо); аналогічні інноваційні, для певних підприємств, СА диференціації бізнесу на стадіях/в межах фінансово-інвестиційної діяльності, підготовки кадрів, загального управління (адміністрування) та інших.

Як бачимо, стійка диференціація можлива лише на основі ключової компетенції, унікальних можливостей та ефективного управління ланцюжком вартості підприємства (що, у свою чергу, можна забезпечити, тобто досягати, перш за все, на основі стратегії про-

вадження інновацій в усіх функціональних сферах діяльності підприємства);

— за напрямом оптимізації витрат. Це гібридний метод забезпечення конкурентних переваг, в основі якого лежать заходи, спрямовані на досягнення оптимально низьких витрат у поєднанні із 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 якістю, вищою за середній рівень, при витратах, нижчих, у порівнянні із конкурентами. Конкретні інноваційні СА, які повинні бути спрямовані на досягнення цього компромісу, можуть бути такими: інвестування в нові технології, створення автономної системи дилерів продукції, індивідуальне обслуговування, запровадження електронної торгівлі тощо;

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

Усі ці засоби-СА можуть бути застосовані для забезпечення конкурентної переваги підприємства в контексті різних щодо масштабів галузево-ринкових сегментів (весь ринок галузі чи окремих його секторів) ведення бізнесу (і, відтак, здійснення конкуренції) підприємством.

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

— щодо типу інноваційного процесу на підприємстві можливі альтернативи реалізації інноваційного процесу на підприємстві: донорство, прогресивність, адаптація; спекуляція;

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

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

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

— альтернативи інноваційної стратегії щодо обрання моделі інноваційної поведінки підприємств: маркетингові (пасивні) — репозиціонування товару, вихід на нові цільові ринки, інновації в питаннях цінової, збутової, комунікаційної, рекламної політики тощо; технологічні (активні) — технологічного лідерства (якщо технологія, що закладена у новому продукті або послугі, є цілком новою для ринку) та стратегії імітування (якщо технологічна ідея використовується певним підприєм-

³ Які у підсумку складатимуть зміст відповідних, альтернативних інноваційних субстратегій портфеля інноваційної стратегії, тобто СА портфеля інноваційних стратегій.

ством вперше, однак, при цьому, для ринку загалом вона вже є відомою). Варіанти імітаційної стратегії можуть бути такими: "слідування за лідером", "копіювання", "залежності", "вдосконалення";

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

— альтернативи інноваційної стратегії (для корпоративного рівня управління) щодо спрямованості на забезпечення формування збалансованого портфелю підприємства за усіма напрямками (видами) діяльності: інноваційна стратегія зростання, стратегія скорочення; стратегія балансування.

Якщо розглянути окремі ресурсні та функціональні стратегії (стратегії бізнес-процесів) то щодо них, як вже було сказано, у портфелі стратегії інновацій необхідно формувати свої відповідні субстратегії.

При цьому інноваційна стратегія, згідно запропонованої нами парадигми, має бути тим засобом, який забезпечує координацію між окремими видами стратегій, а якщо говорити про функціональний рівень, він має поєднати в "стратегічну систему" окремі види діяльності: виробничої, науково-дослідної, маркетингової, управлінської тощо. У цій моделі на основі стратегії інновацій усі функціональні та ресурсні стратегії узгоджуються між собою та пристосовуються одна до одної та до стратегії вищого рівня (бізнес- та корпоративної стратегії). Це означає, що будь-яка система стратегій (у т. ч. забезпечувальних: ресурсних і функціональних) має отримати обґрунтування потрібних і можливих (альтернативних) інновацій для їх виконання, що власне і забезпечуватиме інноваційна субстратегія, яка, у свою чергу, є портфельною стратегією.

Так, наприклад, з огляду на те, що для вітчизняної економіки, яка є, у порівнянні з економікою розвинутих країн, гіпервитратною за матеріально-сировинною складовою, інновації, які забезпечуватимуть зниження норм витрат матеріально-сировинних ресурсів на одиницю продукції, означатимуть, що стратегія, яка їх передбачує та пропонує, з одного боку, забезпечуватиме збільшення виходу

готового продукту з одиниці сировини, а з іншого — стимулюватиме розвиток і впровадження досягнень НТП у виробництво. Найважливішими видами ресурсів щодо яких насамперед слід передбачати інноваційну субстратегію, яка стосується вибору та обґрунтуванню заходів щодо забезпечення їх економії, для вітчизняних підприємств є енергетичні та інші імпортовані ресурси. Кожне підприємство в межах своєї стратегії інновацій та на рівні конкретної інноваційної субстратегії ресурсного забезпечення матеріально-сировинними ресурсами має здійснювати дослідження щодо впровадження імпортозамісних ресурсів, які зменшують залежність від зовнішніх джерел постачання, економлять валюту тощо.

Приймаючи конкретні інноваційні рішення серед можливого переліку СА щодо змісту ресурсних стратегій, потрібно враховувати й доступність ресурсів та їх значення для виробництва. Отже, основними питаннями стратегії інновацій щодо ресурсів та інноваційної складової ресурсних стратегій за окремими видами сировини та матеріалів, на нашу думку, мають бути:

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

б) підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів — і на цій основі — забезпечення необхідної кількості та якості ресурсів певного типу з мінімальними затратами на їх придбання та досягнення оптимальної збалансованості за окремими видами ресурсів.

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

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

Зауважимо також, що сьогодні інноваційна проблема в Україні — це не традиційна проблема грошей (інвестицій) та інституцій⁴, а це насамперед проблема ефек-

⁴ Ні обсяги інвестицій, ні інституційні заходи типу входження в Митний союз країн СНД (Східний вектор інтеграції України на найближчу перспективу) чи ЄС (Західний вектор бажаної, але поки що вкрай невдалої інтеграції) не призведуть самі по собі, без ефективного системного менеджменту на основі збалансованого портфелю стратегій, до зростання доходів вітчизняного бізнесу та країни загалом, оскільки для того щоб зростали доходи від бізнесу (тут для розуміння проблеми зазначимо, що виробництво і його продукт стануть бізнесом лише тоді, коли вони задовольняють певну потребу на ринку, фактом чого є його реалізація на ринку споживачеві; отже без реалізації виробництво і його продукт не є бізнесом, який приносить його організатору-підприємству прибуток, що і є фінансовою метою будь-якої стратегії підприємства) необхідно збільшити реалізацію продуктів та послуг бізнесу на ринку. А для цього необхідно забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності. А це своєю чергою, в умовах глобалізації економіки та очікуваної за прогнозами експертів рецесії (Україна у третьому кварталі 2012 року ввійшла в рецесію. Прогноз реального ВВП у 2012 році знижено до 0%, а динаміка в 2-гому та третьому кварталах очікується негативною. За урядовими оцінками, зростання ВВП становитиме 1%, хоча в ДБ передбачалося зростання 3,9%), коли спостерігаються: скорочення обсягів виробництва сталі в Україні за 9 місяців 2012 року на 8,3%, проти вересня 2011 року, до 2.708 млн. тонн (за даними "Worldsteel"); скорочення обсягів виробництва переробної промисловості за 9 місяців цього року на 3,4% проти аналогічного періоду минулого року, легкої промисловості на 8,2%, виробництва коксу, продуктів нафтопереробки на 24,6%, металургійного виробництва на 4,5%, машинобудування на 4,8% (за даними Держкомстату України) можна зробити лише на основі узгоджено-цілеспрямованого, планово-системного запровадження інновацій на усіх ланках ланцюжка вартості кожного бізнес-напрямку вітчизняних підприємств, тобто в межах усіх складових бізнес-процесів їх (підприємств) бізнес-напрямків, для чого і потрібна стратегія в формі збалансованого стратегічного портфелю СА бізнесової поведінки підприємства в ринковому середовищі, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності, насамперед, на основі узгодженої системи інновацій на підприємстві. Тобто системне запровадження інновацій на підприємстві для забезпечення та розвитку конкурентоспроможності можна здійснити лише завдяки системним діям управління інноваційним процесом на підприємстві на основі такого системного інструменту як стратегія, а саме інноваційна стратегія підприємства, яка представляє собою в нашому баченні певний збалансований стратегічний набір/портфель СА як загальної, так і вузької функціональної інноваційної поведінки підприємства.

тивного менеджменту (і саме стратегічного) на рівні підприємства, який повинен задавати вектор і визначати загальні логіку та програму дій щодо здійснення інвестицій в інновації на підприємстві на усіх ланках ланцюжка формування вартості продуктів кожного бізнес-напрямку підприємства (за такими можливими альтернативами як збільшення інвестицій, зменшення чи утримання рівня інвестицій або відмова від інвестицій в інновації за певним видом бізнесу, а у їх межах — за певним видом функціональної діяльності на підприємстві, а також за альтернативою передбачення нових напрямів прикладання інновацій та відповідно інвестицій в них на підприємстві як щодо нового бізнесу, так і щодо нетипових функціональних видів діяльності із забезпечення традиційного виду бізнесу).

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

А з іншого боку — це вузька утилітарна функціональна стратегія, що зазвичай розглядається як стратегія науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР), у якій обґрунтовуються конкретні інновації на підприємстві. До речі, цьому контексті/статусі, залежно від потреб та можливостей підприємства здійснювати повний обсяг робіт із досліджень та розробок інновацій, або загалом за умови відмови від проведення власних НДПКР, вибір логіки поведінки щодо організації підсистеми НДПКР стосовно інновацій, інноваційного процесу на підприємстві доцільно здійснювати серед таких можливих стратегічних альтернатив: а) замовлення на проведення НДПКР щодо певних інновацій сторонній організації; б) придбання патентів та ліцензій; в) проведення НДПКР на коопераційній основі; г) купівля проекту або технології, які готові до впровадження; д) проведення досліджень власними силами; е) відмова від інновацій.

При цьому, зазначимо, що власні конструкторсько-технологічні розробки (інновації) завжди сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства, а відтак зростанню його прибутковості завдяки інноваціям, що зазвичай спрямовуються на:

— забезпечення зниження собівартості продукції за рахунок досконаліших матеріально-технічних ресурсів та їх ефективного використання, а також більш якісних виробничо-технологічних процесів;

— забезпечення нарощування обсягів виробництва та продажу продукції, яка користується попитом, на діючих або на новостворюваних і продуктивніших потужностях;

— створення нових умов для виробництва нових, конкурентоспроможних продуктів тощо.

Відтак, для стратегічного набору вузької, власне функціональної, утилітарної інноваційної субстратегії, що визначає логіку поведінки підприємства щодо здійснення НДПКР, можна запропонувати такі субстратегії та їх альтернативи, серед яких зазвичай і здійснюється стратегічний вибір.

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

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

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

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

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

І насамкінець, нагадаємо, що будь-яка комплексна стратегія, у т. ч. й стратегія інновацій, містить і, відтак, має визначатися за своїм змістом та спрямуванням (задаючи їм вектор) щодо товарної (продуктової), ринкової, процесної та ресурсної складових СНП. А вибір конкретного змісту інноваційної стратегії щодо вказаних її елементів можна (ми пропонуємо) здійснювати на основі певного "дерева структури та стратегічних альтернатив" інноваційної стратегії, побудованого за так званими логікою, методикою "структурування проблем" та принципом МЕСЕ (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive — "взаємно виключні, спільно вичерпні" — базовий принцип міркування MacKinsey, який полягає в тому, щоб розділити проблему на окремі питання, які не перетинаються між собою, і переконатися при цьому, що не упущено нічого з того, що має безпосередній стосунок до Вашої проблеми), які в своїй практиці широко та успішно використовує всесвітньо відома консалтингова фірма MacKinsey [9, с. 16—18], про яке ("дерево") як певну структурну схему-інструмент генерації СА інноваційної стратегії мова йтиме в нашій наступній публікації з цієї проблеми. Тут лише зазначимо, що "дерево структури та альтернатив" стратегії інноваційного розвитку підприємства є логічним інструментом, який схематично ілюструє її зміст і на основі якого може бути сформульована інноваційна стратегія (а саме її портфель) для будь-якого конкретного підприємства⁵.

⁵ Ознайомитись із застосуванням логічної моделі структурування/декомпозиції стратегії підприємства — "дерева структури та альтернатив" можна зокрема за такими нашими публікаціями: [4, с. 327—337; 5, с. 180—208; 6, с. 190—220]. Тут лише зазначимо, що логічне "дерево структури та альтернатив" стратегії підприємства, і зокрема портфеля інноваційної стратегії, є "ієрархічним списком усіх компонент проблем (у нашому випадку стратегії), розпочинаючи із "загального вигляду зверху" і просуюваючись все нижче і нижче по ієрархії". А розділивши проблему (стратегію) на компоненти, завжди легше буде визначити її ключові фактори і відповідно спрямовувати свій аналіз та створити порядок із хаосу [9, с. 24—25]. До речі, схематизація при допомозі зазначеного "логічного дерева", є одним із найпростіших, але водночас і найдієвіших способів знайти відповідь на запитання: "Як це (у нашому випадку — "забезпечити тривалу конкурентоспроможність підприємства на основі інноваційної стратегії") організувати?"

ВИСНОВОК

Сьогодні інновації на підприємстві зумовлені економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня конкурентоспроможності в умовах глобалізації, нестабільності та рецесійних трендів у національній економіці, а відтак і загострення конкуренції, є неможлива без інвестицій у НДПКР, розробки або придбання нових технологій, освоєння випуску нових продуктів, розвитку каналів збуту, підтримки позитивного іміджу торгової марки тощо. Окрім цього, в умовах обмежених ресурсів для відшкодування постійно зростаючих витрат, підприємства опиняються перед необхідністю шукати шляхи та можливості зростання обсягів продажу та прибутків усіма можливими способами. Найефективнішим способом і є інновації. Своєю чергою, відповідно, конкуренція на основі інновацій викликає потребу розробки ефективної та дієвої стратегії інновацій, яка торкається всіх підсистем підприємства і знаходить вираз у певному "стратегічному наборі/портфелі" інноваційного змісту.

При цьому, згідно запропонованої нами парадигми, з одного боку, стратегія інновацій має бути загальною комплексною стратегією, яка пронизує усі інші стратегії стратегічного набору підприємства та задає їм імператив щодо інноваційного шляху вирішення проблем довгострокового характеру, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на основі отримання ним конкурентних переваг в усіх ланках ланцюжків формування вартості різних видів його бізнес-діяльності і забезпечення на цій основі його тривалої прибутковості. І в цьому статусі інноваційна стратегія як інструмент — є логічною моделлю, як процес — фактично формує логіку, а як мета (результат) — є власне певною логікою поведінки підприємства, що визначає і задає напрями інновацій, а точніше інвестицій в інновації за ключовими факторами успіху в бізнесі, з метою забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства (як в окремих галузевих ринкових сегментах бізнесу, так і загалом) на тривалу перспективу. А з іншого боку — це вузька утилітарна функціональна стратегія, що зазвичай розглядається як стратегія НДПКР, у якій обґрунтовуються конкретні інновації на підприємстві.

Правильно (обґрунтовано) обрана та адекватно змістовно наповнена стратегія інновацій, як певний стратегічний набір/портфель усіх рішень щодо забезпечення інноваційного процесу на підприємстві на усіх його рівнях та щодо усіх складових його функціональної діяльності (усіх бізнес-процесів), є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкурентостійкості. А цьому має слугувати чітка типологізація та детальна декомпозиція інноваційної стратегії за різними її складовими та альтернативами, а також доступні і зрозумілі методи генеративної (формування), верифікації її альтернатив і відбору серед них найбільш придатних (адекватних) для реалізації у складі збалансованого портфеля інноваційних стратегій, чому, зокрема, має сприяти та допомагати наша розвідка і укладена на її основі дана стаття.

Література:

1. Аньшин В. М. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учебное пособие; [под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева]. — М.: Дело, 2007. — 584 с.
2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / [пер. з англ. В. С. Гуля]. — К.: Україна, 1994. — 319 с.
3. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. — М.: Издательство "Дело", 2008. — 568 с.
4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства / Ковтун О.І. — Львів: "Новий Світ-2000", 2009. — 680 с.
5. Ковтун О.І. Стратегії підприємства / Ковтун О.І. — Львів: Коопосвіта, 2008. — 424 с.

6. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст / Ковтун О.І. — Львів: Коопосвіта, 2009. — 276 с.
7. Портер М. Конкуренция / Портер М.; [пер. с англ.]. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. — 608 с.
8. Портер М. Стратегия конкуренции / Портер М.; [пер. з англ.]. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
9. Расиел И. Инструменты McKinsey: Лучшая практика решения бизнес-проблем / И. Расиел, П. Фрига; [пер. с англ. Ю.Е. Корнилович]. — М.: Изд-во "Манн, Иванов и Фербер", 2007. — 224 с.
10. Стратегии, которые работают. Подход VCG / [Штерн К., Сток-мл. Дж., Хендерсон Б. Д. и др.]. — М.: Изд-во "Манн, Иванов и Фербер", 2005. — 497 с.
11. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Твисс Б. — М.: Экономика, 1989. — 271 с.
12. Томпсон мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. — К.: Вильямс, 2003. — 924 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Фатхутдинов Р.А. — 2005. — 448 с.
14. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Р. Моборн. — М.: НИРО, 2005. — 272 с.
15. Чубай В. М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств / Чубай В.М. // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. — № 1 (3). Том 2. — С. 347—356.
16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
17. Christopher Freeman. The economics of industrial innovation. — London: Campus Verlag, 1982. — 448 p.
18. Morbey G. K. R&D Expenditures and Profit Growth // Research-Technology Management, 1989. — Vol. 32, № 3, May-June. — P. 20—23.
19. Rogers E. M. Diffusion of innovations (4-th ed.). — New York: The Free Press, 1995.
20. Rogers E.M., Shoemaker F.F. Communication of Innovations. A cross-cultural approach. — 2nd ed. — New York, Free Press, 1971.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2012 р.



www.agrosvit.info

Передплатний
індекс: 23892

АГРОСВІТ
Науково-практичний журнал



**ЖУРНАЛ
ВИХОДИТЬ
24 РАЗИ
НА РІК**

Журнал «АГРОСВІТ» включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з **ЕКОНОМІКИ**

(постанова Президії ВАК України від 27 травня 2009 р. № 1-05/2)

Тел: (044) 223 26 28, 537 14 33, 537 14 32
Тел/факс: (044) 458 10 73
E-mail: economy_2008@ukr.net