

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

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ ГЕНЕРАЦІЇ ТА ВИБОРУ АЛЬТЕРНАТИВ

INNOVATIVE STRATEGIES FOR DOMESTIC ENTERPRISES: PRINCIPLES AND METHODS OF GENERATING AND CHOICE OF ALTERNATIVES

Розглянуто принципи та методи генерації та вибору стратегій інноваційної поведінки сучасного вітчизняного підприємства.

Ключові слова: інновації, стратегія, стратегічний набір підприємства, стратегії інновацій, портфель інноваційних стратегій, конкурентоспроможність підприємства.

Key words: innovation, strategy, strategic toolset of enterprise, innovation strategy, case of innovative strategies, enterprise competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У ситуації загострення конкуренції, під впливом глобалізаційних процесів у національній економіці, на усіх ринках, на яких позиціонуються вітчизняні підприємства, чи не єдиним способом забезпечення їх конкурентоспроможності та конкурентостійкості за обмежених ресурсів (переважно матеріальних та фінансових) є нововведення або інновації, а відтак і система управління інноваційними процесами на підприємстві і, зокрема, такий її ключовий елемент, як стратегія інновацій, яка, перефразуючи влучне зауваження Брюса Д. Хендерсона (1915–1992), засновника групи Бостонської консалтингової групи, автора матриці БКГ, — полягає у “пошуку плану (напрямку — перефразовання автора) дій по створенню, розвитку і закріпленню конкурентних переваг підприємства” [10], його високої конкурентоспроможності на основі інновацій.

Це обумовлено тим, що в сучасних умовах спрямуванню зусиль, тобто вектору на використання інновацій для досягнення стратегічної конкурентної переваги як на рівні підприємств, так і на рівні країн немає альтернативи. І як зауважує в своїй фундаментальній праці “Конкуренція” відомий теоретик зі стратегічного менеджменту Майкл Портер: “при тому, що існує чотири види конкурентних стратегій — на основі “чинників” (природних ресурсів, дешевої робочої сили тощо), інвестицій, інновацій і багатства (накопичених ресурсів), — економічного домінування досягають лише ті країни (і фірми — доповнення автора), які конкурують на основі інновацій” [7]. А відтак, використання інновацій як основи для досягнення стратегічної конкурентної переваги усіма науковцями сьогодні приймається як аксіома.

У цьому контексті необхідно відмітити, що підприємствам для підвищення прибутковості свого бізнесу (чи вужче — виробництва¹) окрім власне інвестування коштів у великих розмірах у здійснення досліджень та розробок (у науково-дослідницьку та інноваційну діяльність) насамперед треба забезпечити їх ефективне використання у відповідності до найбільш

адекватної інноваційної стратегії, яка, наприклад, у формі так званої “кривої профілю інноваційної стратегії” будь-якого рівня вказуватиме основні напрями та рівень пропонування інновацій (за принципом 4-х дій²) щодо бізнесів підприємства, щодо формуючих їх бізнес-процесів (ланок ланцюжка вартості) та щодо складових-факторів останніх, які (напрями та рівні пропонування інновацій) мають визначатися згідно критерію їх віддачі за рівнем зростання обсягів виробництва та продаж, прибутків, частки ринку тощо. Оскільки, як показує практика і проведені дослідження (зокрема, американським науковцем, професором Масачусетського університету Грехемом Морбі [20, с. 20–24], прибутковість виробництва, бізнесу та підприємства залежить не стільки від абсолютних затрат на НДДКР, як від забезпечення їх ефективного використання згідно із обраною найбільш раціональною стратегією довгострокового наукового та технологічного розвитку. Відтак, питання ідентифікації та вибору для конкретного підприємства в певній ситуації (детермінованій за його соціально-економічними та інноваційними цілями та конкретизуючими їх завданнями, з одного боку, та параметрами детермінант інноваційного розвитку (і у першу чергу, таких специфічних факторів, як науково-технічний кадровий потенціал, стан дослідно-експериментальної бази, стан нематеріальних активів та наявність доробку у вигляді результатів вже виконаних НДДКР, структура продукції, що виробляється із врахуванням частки ринку і стадій ЖЦ, наявність загроз технологічного та функціонального заміщення), з іншого) адекватної інноваційної стратегії є ключовим питанням стратегічного управління підприємством загалом, та його інноваційними діяльністю і розвитком зокрема, в межах складної системи забезпечення його конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

Проблемі управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємств присвячено праці багатьох закордонних та вітчизняних науковців. Серед закордонних

¹ Тут зазначимо, що виробництво і його продукт стають бізнесом лише тоді, коли вони задовольняють певну потребу на ринку, фактом чого є його реалізація на ринку споживачеві. Без реалізації виробництво і його продукт не є бізнесом, який приносить його організатору — підприємству прибуток, що і є фінансовою метою будь-якої стратегії підприємства.

² Пояснення щодо “кривої профілю інноваційної стратегії” та “моделі 4-х дій” див. попередні публікації автора з цієї проблема-

науковців, що займалися цією проблемою, варто назвати І. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, К. Фрімена, Й. Шумпетера, І. Роджерса, Ф. Никсона, Р. Каплана, Д. Нортон, Б. Санто, Дж. Стрікланда, Б. Твісса, А. Томпсона, В. Аньшина, О. Виханського, Р. Фатхутдинова, А. Пригожина та інших.

Значний внесок у розробку проблеми управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємств зробили й вітчизняні науковці: А.А. Антонюк, Ю. Бажал, О. Василенко, А. Гриньов, М. Йохна, С. Ілляшенко, Л. Нейкова, О. Кузьмін, І. Павленко, А. Пересада, В. Стадник, Д. Череваньов, Н. Чухрай, В. Чубай, В. Федоренко, В. Шматко 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 (втільнення 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 цієї розвідки є дослідження конкретних заходів та визначення принципів і методів генерації, представлення та вибору стратегій загальної інноваційної поведінки та формування портфеля інноваційних стратегій підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, зазначимо, що сучасне підприємство може досягнути стійкого конкурентного успіху в бізнесі лише на основі обмеженого переліку ключових факторів компетентності, які повинні бути покладені в основу його стратегій забезпечення конкурентоспроможності та розвитку як фактори успіху в галузі, якими повинно володіти підприємство. У контексті лібералізації української економіки та процесів глобалізації, які її досить активно зачіпають останнім часом, ми виділимо такі ключові фактори, які дозволяють досягти конкурентних переваг³ вітчизняним підприємствам за цих умов:

- активне використання (запровадження) інноваційних бізнес-моделей (наприклад, створення інноваційної цінності [15]);

- можливість швидкої адаптації бізнес-моделі (а в межах неї — внутрішніх бізнес-процесів) і стратегії підприємства до нових можливостей і умов ринків та технологій тощо, які швидко змінюються;

- обмеження кількості компетенцій та ланок ланцюжка створення вартості підприємством (ланок вартості підприємства) і вибір найбільш значимих (ключових) для підприємства компетенцій, або тих із них, за якими підприємство випереджає конкурентів (унікальних), при одночасній передачі інших ланок в аутсорсинг зовнішнім виконавцям;

- збереження технологічного лідерства (лідерства у розвитку та впровадженні інноваційних товарів);

- застосування інноваційних методів маркетингу з метою ефективного впливу на цільові сегменти ринку (споживачів) для забезпечення прибутку;

- розробка ланцюжка вартості з урахуванням особливостей галузі діяльності підприємства, з акцентом на отримання конкурентної переваги за рахунок лідерства за витратами, на основі диференціації або на основі оптимального співвідношення ціни і якості чи створення інноваційної цінності.

При цьому основним ключовим фактором успіху сучасних підприємств серед вищеперерахованих факторів, на нашу думку, є безперервне інноваційне оновлення бізнес-моделі (як способу отримання прибутку від діяльності підприємства).

Конкретні засоби та побудовані на них заходи⁴ забезпечення конкурентоспроможності повинні бути спрямовані на реалізацію підприємством (менеджментом підприємства) вказаних (і не тільки, повніший перелік КФУ нами подано в праці [6, с. 24—25, 35—37, 48]) факторів успіху як в окремих функціональних видах діяльності підприємства із забезпечення його бізнесу, так і в бізнесі загалом (як в спеціалізованому, так і диверсифікованому), що у підсумку має забезпечити конкурентну перевагу підприємства або на основі мінімальних витрат, або на підставі диференціації за різними параметрами (що визначається засобами диференціації), або за умов оптимізації витрат, або на основі упередження (створення інноваційної цінності) в глобальному чи сфокусованому діапазоні діяльності.

При формуванні стратегічного набору/портфеля інноваційної стратегії ми виходимо із того, що, як на наш погляд, з одного боку, стратегія інновацій є 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 вартості різних видів його бізнес-діяльності і забезпечення на цій основі його тривалої та майбутньої прибутковості. І в такому статусі інноваційна стратегія (в 3-х іпостасях), 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 галузево-ринкових сегментах бізнесу, так і загалом) на тривалу перспективу.

А з іншого боку — це вузька функціональна стратегія, що зазвичай розглядається як стратегія НДПКР, у якій обґрунтовуються конкретні інновації на підприємстві. І в цьому контексті/статусі, залежно від потреб та можливостей підприємства здійснювати повний обсяг робіт із досліджень та розробок інновацій, або взагалі 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.

³ Зазначимо, що конкурентоспроможність визначається різними чинниками, які можуть проявитися в конкурентних перевагах на основі заходів, які у підсумку класифікуються за такими базовими стратегічними підходами: мінімізація витрат, диференціація, оптимізація витрат і створення інноваційної цінності. Відтак, формування конкурентних переваг трансформується в завдання адаптації підприємства до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидше і точніше визначити напрями і засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.

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 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 “розвитку / 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 або технології, які готові до впровадження, проведення досліджень власними силами, відмова від інновацій.

Однак, окрім того, що, згідно нашої парадигми, стратегія інновацій є не тільки суто вузькою функціональною стратегією, що зазвичай розглядається як стратегія НДПКР, у якій обґрунтовуються конкретні інновації на підприємстві, вона є і загальною комплексною стратегією, яка пронизує усі інші стратегії стратегічного набору підприємства та задає їм напрям-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, на цій основі його тривалої прибутковості.

Відповідно, можна і необхідно окремо запропонувати до вибору й альтернативні варіанти субстратегій комплексної інноваційної стратегії щодо визначення



Рис. 1. Стандартні загальні стратегії інновацій для диверсифікованого підприємства

Ринкова позиція	Сильна	Придбання підприємств-інноваторів	Стратегія «куспід за лідером»	Технологічне лідерство, інтенсивні НДДКР, створення інновцій
	Сприятлива	Раціоналізація виробничих процесів	Вибіркова	Пошук вигідних сфер застосування нових технологій
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація виробничих процесів	Організація «ризикованого проекту»
	Інноваційні можливості			
	Слабка і	Сприятлива і	Сильна і	

Рис. 2. Матриця вибору загальної інноваційної стратегії

змісту (спрямованості) інших складових (характеристик) його діяльності та розвитку, які, у тій чи іншій мірі, або залежать від інновацій, інноваційного процесу на підприємстві (забезпечуються ним), або його (цей процес та власне й тип самих інновацій) визначають:

— 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: наступу (активного, помірнього); оборони; відступу;

— альтернативи інноваційної стратегії щодо обрання моделі інноваційної поведінки підприємств: маркетингові

Таблиця 1. Формування портфелів інноваційних стратегій підприємства (умовні приклади)*

Загальні с/е та інноваційні цілі підприємства	Інноваційні завдання, які впливають на цілі	Перелік та рівень** детермінант (факторів) інноваційного розвитку підприємства	Склад портфелів інноваційних стратегій в контексті адяних параметрів цілей (завдань) та детермінант інноваційного розвитку підприємства
1	2	3	4
Зростання масштабів виробництва: стрімке зростання	Кардинальне оновлення та збільшення кількості одиниць виробничого обладнання, розробка нових видів продукції та процесів, впровадження стратегічних інновацій	- Частка науково-технічних працівників у загальній чисельності персоналу вище середнього рівня; - належність дослідно-експериментального виробництва; - належність виробку власних НДДКР; - основний обсяг продукції знаходиться на стадіях зростання та виведення на ринок; - відсутність загроз технологічного та функціонального заміщення.	<u>Стратегії:</u> випереджувачої науковомісткості, лідерства у дослідженнях, радикального випередження.
Зростання частки нової продукції, продукції на стадії зростання та виведення на ринок: темпи зростання вищі за середні		- Відсутність кадрового науково-технічного потенціалу; - відсутність дослідно-експериментального виробництва; - мала частка на ринку; - відсутність загроз технологічного і функціонального заміщення та стадійного переходу.	<u>Стратегії:</u> продуктової та процесної імітації, ліцензійна, вертикального запозичення.
Збільшення частки на ринку	Підвищення технічного рівня виробництва, підвищення	<i>За високого рівня факторів інноваційного розвитку</i>	<u>Стратегії:</u> технологічної узгодженості, паралельної розробки, лідерства у дослідженнях, випереджувачої науковомісткості
Мінімальні строки виведення нової продукції на ринок	конкурентоспроможності продукції, зменшення витрат виробництва	<i>За низького рівня факторів інноваційного розвитку</i>	<u>Стратегії:</u> ліцензійна стратегія, слідування за ринком, продуктової та процесної імітації, технологічної узгодженості.
Стабілізація становища на ринку	Підтримка високого технічного рівня продукції та технологій, забезпечення відповідності ЖЦП стандартам НДДКР	<i>За високого рівня факторів інноваційного розвитку</i>	<u>Стратегії:</u> очікування лідера, слідування за ринком, слідування ЖЦ, випереджувачої науковомісткості.
Оптимальна структура продукції за стадіями ЖЦ		<i>За високого рівня факторів інноваційного розвитку</i>	<u>Стратегії:</u> 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	<i>За високого рівня факторів інноваційного розвитку</i>	<u>Стратегії:</u> стадійного переходу, лідерства в сфері досліджень, випереджувачої науковомісткості, радикального випередження.
		<i>За високого рівня факторів інноваційного розвитку</i>	<u>Стратегії:</u> ліцензування, технологічної узгодженості, слідування за ринком.

* Джерело: [1, с. 294—295].

** Тут розглядаються лише крайні варіанти параметрів факторів інноваційного розвитку: високі та низькі.

(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 послуді, є цілком новою для ринку) та стратегії імітування (якщо технологічна ідея використовується певним підприємством вперше, однак, при цьому, для ринку загалом вона вже є відомою). Варіанти імітаційної стратегії: “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 науковомісткості); 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, ретрнововведень, збереження технологічних позицій, продуктової та технологічної імітації, стадійного переходу, технологічного трансферу, технологічної узгодженості, слідуванню за ринком, радикального випередження, вичікування лідера);

— альтернативи інноваційної стратегії (для кор-

поративного рівня управління) щодо спрямованості на забезпечення формування збалансованого портфеля підприємства за усіма напрямками (видами) діяльності: інноваційна стратегія зростання; стратегія скорочення; стратегія балансування.

Сам же вибір типів інновацій та НДПКР, які їх обґрунтовують, а відтак і типу інноваційної стратегії, класифікованої за її спрямованістю, за спрощеною схемою можна здійснити за допомогою матриці “темпи зростання ринку — відносна конкурентна позиція підприємства на ринку”, побудованої на засадах матриць “BCG” та “МакКінсі-GE” (рис. 1). Хоча на вибір інноваційної стратегії впливає значно ширший перелік факторів, окрім використаних у цій матриці: і ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові), що є у наявності у підприємства; і інтелектуальна власність; і науково-технічний рівень розвитку підприємства; і структура продукції за стадіями ЖЦП; і характеристики ринку та інші, про які мова йшла на початку цієї розвідки.

При цьому зазначимо, що вибір стратегії загального напрямку інновацій та формування портфеля інноваційних стратегій повинен 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 при допомозі SWOT-аналізу);

б) стратегічних інноваційних цілей підприємства та його основних інноваційних завдань (наприклад, створення нового продукту, покращення традиційного продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, диверсифікація, реструктуризація підприємства та інші), визначених з огляду на його інноваційні позиції та задаючих, визначаючих на майбутнє загальну стратегію підприємства (наприклад, агресивну, наступальну чи захисну), — і може бути виконаний за допомогою матриці “ринкові позиції — інноваційні можливості” (рис. 2).

Свою чергою, 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. 1.

ВИСНОВОК

Інновації на підприємстві зумовлені економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах 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. Відповідно, конкуренція на основі інновацій викликає потребу розробки стратегії інновацій, яка торкається всіх підсистем підприємства і знаходить вираз у певному “стратегічному наборі” 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 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. Цьому має слугувати чітка типологізація та детальна декомпозиція інноваційної стратегії за різними її

складовими та альтернативами, а також доступні і зрозумілі методики генерації (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 ця 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: підручник / 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. Стратегія конкуренції / Портер М.; [пер. з англ.]. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
9. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / [Р. Каплан, Д. Нортон]. — М.: Изд-во “Олимп-Бизнес”, 2010. — 320 с.
10. Стратегии, которые работают. Подход BCG / [Штерн К., Сток-мл. Дж., Хендерсон Брюс Д. и др.]. — М.: Издательство “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.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. — К.: Вільямс, 2003. — 924 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Фатхутдинов Р.А. — 2005. — 448 с.
14. Хотьшева О.М. Инновационный менеджмент / Хотьшева О.М. — СПб.: Питер, 2005. — 318 с.
15. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Р. Моборн. — М.: НИРРО, 2005. — 272 с.
16. 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.
17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
18. Freeman C., Nelson R., Silverberg G. and Soete L. (eds). Technical Change and Economic Theory // G. Dosi “Japan: A New National System of Innovation”. — Pinter, 1988 — P. 330—348;
19. Christopher Freeman. The economics of industrial innovation. — London: Campus Verlag, 1982. — 448 p.
20. Morbey G.K. R&D Expenditures and Profit Growth // Research-Technology Management, 1989, Vol. 32, № 3, May-June. — P. 20—23.
21. Rogers E. M. Diffusion of innovations. — (4 th ed.). — New York: The Free Press, 1995.
22. 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.