

## СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Ковинева Т.О., магістр, Шкода М.С., к.е.н, доцент  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті сформовано науково-методичний підхід до виділення факторів, що обмежують можливості інноваційного розвитку підприємства. Запропоновано компенсаційні заходи для усунення ресурсних і організаційних обмежень за функціональними напрямками управління інноваційним розвитком, що дозволить підвищити загальну результативність інноваційного розвитку підприємства.

**Ключові слова:** стратегія інноваційного розвитку, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, компенсаційні заходи.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ВЫБОРУ НАПРАВЛЕНИЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Ковынева Т.А., магистр, Шкода М.С., к.э.н, доцент  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье сформирован научно-методический подход к выделению факторов, ограничивающих возможности инновационного развития предприятия. Предложено компенсационные меры для устранения ресурсных и организационных ограничений по функциональным направлениям управления инновационным развитием, что позволит повысить общую результативность инновационного развития предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия инновационного развития, инновационная деятельность, конкурентоспособность, компенсационные меры.

## STRATEGIC DECISIONS ON THE SELECTION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*Kovunieva T., Shkoda M.  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**Abstract.** The article is based on a scientific and methodical approach to the allocation of factors limiting the possibilities of innovative development of the enterprise. The compensatory measures for elimination of resource and organizational restrictions on functional directions of management of innovative development are proposed, which will allow to increase the overall performance of innovative development of the enterprise.

**Keywords:** innovation development strategy, innovation activity, qualitative capacity, compensatory measures.

**Постановка проблеми.** Вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку стає основою успіху інноваційної діяльності підприємства.

Тільки правильна стратегія неперервного інноваційного розвитку дає можливість не тільки втримати, але і поліпшити конкурентні позиції підприємства. Стратегій щодо напрямків інноваційного розвитку підприємства може бути безліч, однак усі вони базуються на стратегічних альтернативах: зростання підприємства, обмеженого зростання та скорочення. Інноваційний тип обраної стратегії за своєю направленістю відноситься саме до перших двох типів визначених стратегічних альтернатив, а тому, зазвичай, досліджуючи альтернативні шляхи стратегії інноваційного розвитку на підприємстві, науковці розподіляють її різновиди у межах двох основних груп, а саме: активна (наступальна) та пасивна (адаптивна), або ж наступальна та оборонна, створюючи при цьому нові класифікації типів інноваційного розвитку, поява яких з одного боку свідчить про відсутність повністю завершених поглядів щодо формування стратегій інноваційного розвитку на підприємствах, а з іншого – призводить до труднощів у процесі їх реалізації,

значно знижуючи ефективність нововведень, унеможливаючи формування загальної єдиної моделі стратегії інноваційного розвитку, єдиного механізму стратегічного інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** З наведених визначень у [2–4, 6, 8, 9] можна побачити, що науковці по-різному підходять до визначення сутності стратегії інноваційного розвитку підприємства, визначаючи її як: систему дій, спрямовану на досягнення довгострокових цілей [2]; складову економічної стратегії, що визначається як набір правил, методів і засобів [3]; модель проведення інноваційних дій [4]; метод досягнення цілей підприємства; систему розподілу ресурсів [6]; планування та реалізація заходів для досягнення поставлених цілей [8]; складову інноваційного менеджменту та стратегії підприємства [9].

Зазначимо, що нерідко науковці не розмежують поняття «інноваційна стратегія» і «стратегія інноваційного розвитку» як окремі, а вживають їх як рівнозначні. Проте, на нашу думку, ці поняття не є тотожними, оскільки інноваційна стратегія стосується застосування інноваційних методів у ході реалізації стратегії будь-якого об'єкта. Тобто принципово новими будуть актуальними в дослідженні підходи щодо формування, розробки, впровадження стратегічних рішень щодо вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства.

**Мета дослідження.** Дослідити стратегічні рішення щодо вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Систематизація розглянутих підходів до визначення визначеного поняття дозволяє розглядати стратегію інноваційного розвитку підприємства як комплекс взаємопов'язаних дій щодо переходу підприємства на якісно новий рівень шляхом впровадження новітніх різної функціональної спрямованості, що є основою формування його конкурентних переваг.

Стратегія інноваційного розвитку є складовою частиною загальної стратегії розвитку підприємства та належить до рівня функціональних стратегій. Це означає, що вона разом з виробничою, маркетинговою, фінансовою стратегіями являє собою і субстратегію загальної стратегії бізнесу. При цьому для певних інноваційних підприємств стратегія інноваційного розвитку є найбільш значимим елементом корпоративної стратегії [1].

У кожному разі стратегія інноваційного розвитку промислового підприємства має бути органічно пов'язана із стратегією бізнесу та орієнтованою на досягнення загальних стратегічних цілей та принципів в інноваційній сфері.

Відповідно до сучасних умов господарювання Л.М. Ганущак-Єфіменко виділяє наступні види стратегій [7]: традиційна, опортуністична, імітаційна, оборонна (захисна), поглинальна, наступальна, упередженого маневру та авангардна.

Зазначимо, що єдиної (універсальної) стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне промислове підприємство навіть однієї галузі унікальне, тому і визначення її стратегії також оригінальне, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу інноваційного розвитку, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших факторів [6].

Сьогодні у вітчизняній практиці особливо гостро стоїть проблема вибору того або іншого типу стратегії інноваційного розвитку для промислових підприємств, які мають високий науково-технічний потенціал і задовільну виробничу базу. Зазначимо, що ця проблема є актуальною і для тих підприємств, які мають конкурентів на внутрішньому ринку, і для монополістів у певній сфері діяльності, оскільки монополія не може бути безкінечною. З проведеного аналізу відомо [5], що частка поширення активної наступальної стратегії промисловими підприємствами у вітчизняних умовах є сьогодні незначною або ж підприємства слідують їй частково, не використовуючи повністю потенціал своєї стратегії.

Виходячи з існуючих підходів, пропонується система класифікації інноваційних стратегій розвитку промислових підприємств у відповідності з ознаками: стосовно внутрішнього середовища; стосовно способу втілення інноваційного розвитку; стосовно ринкової позиції, яку прагне зайняти та утримувати підприємство; стосовно спрямованості здійснення інновацій; стосовно технологічної поведінки підприємства.

Відповідно до сучасних умов, що сприяють інноваційному розвитку промислових підприємств та видів стратегій інноваційного розвитку доцільно, на нашу думку виділити наступні п'ять видів стратегій стосовно рівня інноваційного розвитку на якому знаходиться підприємство, які будуть визначати напрямки подальшого інноваційного розвитку промислового підприємства: стратегія лідера інновацій, стратегія збереження, стратегія зміцнення, стратегія радикальних перетворень та стратегія виживання. В основу цих стратегій повинні бути покладені такі характеристики інноваційного розвитку, як інноваційна активність, забезпеченість підприємства інноваційними ресурсами та ефективність (результативність інноваційної діяльності).

Схема вибору стратегії інноваційного розвитку підприємством наведена на рис. 1.

Стратегія лідера інновацій відповідає високому рівню інноваційного розвитку промислового підприємства (клас А). Значення інтегрального показника інноваційного розвитку відповідає інтервалу від 0,8 до 1 включно. Підприємство знаходиться у стані рівноваги за всіма складовими інноваційного розвитку.

При цій стратегії підприємство повинно продовжувати слідувати поставленій меті, оскільки його інноваційна діяльність не викликає ніяких побоювань. Ця стратегія вимагає регулярної розробки нововведень з метою постійно перебувати на вістрі розвитку обраного інноваційного напрямку.

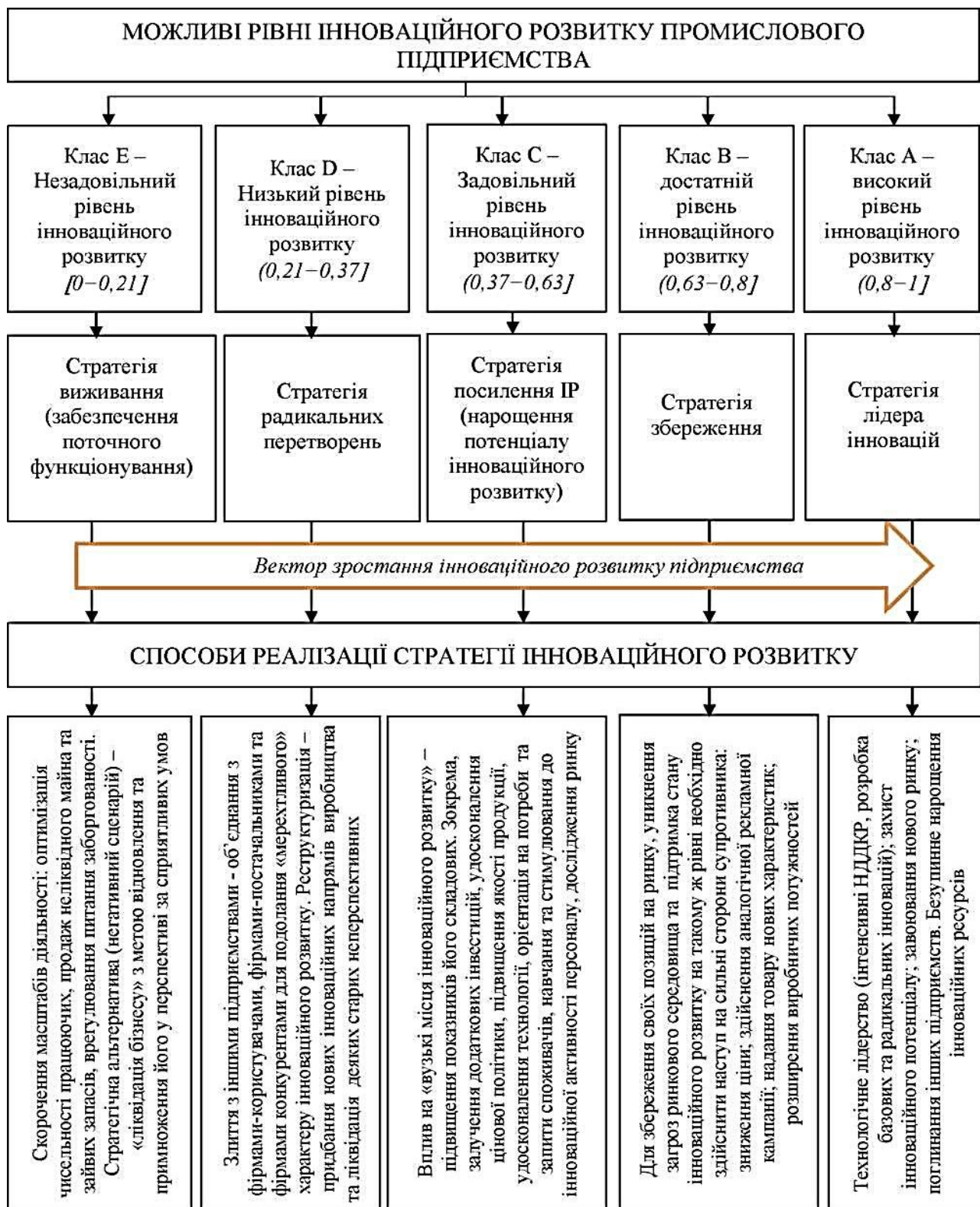
Промислове підприємство може проводити інтенсивно НДДКР, зберігати і зміцнювати технологічне лідерство, оскільки воно для цього має оптимальну кількість для цього технологічних, фінансових, інтелектуальних та інших видів ресурсів. Значимо, що лідери стикаються з високим ступенем ризику і невизначеності. Якщо підприємство не зможе диверсифікувати даний ризик, воно може потрапити в досить складну фінансову ситуацію. Методи для реалізації даної стратегії наступні: технологічне лідерство (інтенсивні НДДКР), захист інноваційного потенціалу, завоювання нового ринку, поглинання інших підприємств.

Стратегія збереження відповідає достатньому рівню інноваційного розвитку підприємства (клас В). Значення показника відповідає інтервалу від 0,63 до 0,8 включно. Підприємство успішно функціонує, однак є окремі незначні труднощі та проблеми, які можна подолати та виправити. При цій стратегії необхідно використовувати різні заходи щодо збереження своїх позицій на ринку.

Наступ на сильні сторони супротивника може вестись у будь-якому напрямі: зниження ціни, здійснення аналогічної рекламної кампанії, надання товару нових характеристик, розширення виробничих потужностей.

Також представлений варіант стратегії передбачає здійснення таких заходів, як раціоналізація використання інноваційних ресурсів, пошук вигідних шляхів інноваційного розвитку, завоювання більшої частки ринку, безупинне нарощення інноваційних ресурсів.

Крім того, доцільно реалізувати ризиковий проект при умові високого потенціалу науково-технічного розвитку. Приведені заходи дозволять підприємству уникнути загроз ринкового середовища і підтримувати рівень інноваційного розвитку на такому ж рівні.



Джерело: розробка автора на основі опрацьованих даних [2, 5–10].

Рис. 1. Схема вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства

Стратегія зміцнення відповідає задовільному рівню інноваційного розвитку промислового підприємства (клас С). Значення показника відповідає інтервалу від 0,37 до 0,63 включно. Задовільний рівень інноваційного розвитку є кризовим для підприємства, оскільки простежуються диспропорції у складових інноваційного розвитку. Якщо підприємство не зможе наразі вплинути на «вузькі місця» інноваційного розвитку з метою їх

зміцнення, то в певний момент може виникнути ситуація, коли виникне загроза підприємству переміститися на низький рівень інноваційного розвитку, який вже вимагає реалізації радикальних заходів. Тобто, посилення інноваційного розвитку можна здійснити за рахунок підвищення показників його складових. Наприклад, фінансову складову інноваційного розвитку можна збільшити за рахунок залучення додаткових інвестицій, які в умовах сприятливого ринкового середовища будуть ефективними. Крім того, доцільно удосконалювати цінову політику, підвищувати якість продукції, удосконалювати технології, навчати та стимулювати до інноваційної активності персонал тощо.

Стратегія радикальних змін відповідає низькому рівню інноваційного розвитку підприємства (клас D). Значення інтегрального показника відповідає інтервалу від 0,37 до 0,21 включно. Обмежені інноваційні ресурси дозволяють підприємству здійснювати інновації в «покроковому» режимі. При цьому втрачається їх «комплексність», вони шикуються в «ланцюжок», і інноваційна активність носить епізодичний, «мерехтливий» характер. Для подальшого конкурентного функціонування підприємству необхідно провести низку радикальних змін. Доцільно провести такі заходи, як злиття з іншим підприємством (фірмами-користувачами, фірмами-постачальниками та фірмами-конкурентами) або ж реструктуризація підприємства. Реструктуризація включає в себе, як правило, заходи по придбанню нових інноваційних напрямків виробництва, які потребує ринок і вилученню деяких старих неперспективних. При цьому, визначеними на продаж можуть бути не тільки слабкі і збиткові напрямки, але й ті, які більше не відповідають інноваційним інтересам підприємства (навіть, якщо вони відносяться до прибуткових і достатньо привабливих напрямків).

Стратегія виживання відповідає незадовільному рівню інноваційного розвитку промислового підприємства (клас E). Значення інтегрального показника відповідає інтервалу від 0,21 до 0. Це свідчить про неспроможність підприємства розвиватись інноваційним шляхом, оскільки у нього відсутні інноваційні ресурси та можливості. Відсутність інноваційних ресурсів означає, що підприємство у змозі підтримувати в основному (і нерідко з великими труднощами) свою поточну виробничу діяльність. Інноваційна активність здійснюється на такому підприємстві через оновлене обладнання, яке виробило свій ресурс і виходить з ладу; незначні структурні зміни, реорганізацію управління тощо. Тому підприємству необхідно формувати та нарощувати інноваційні ресурси, щоб перейти від загальноекономічної стратегії розвитку до стратегії інноваційного розвитку, щоб уникнути можливості банкрутства та закриття.

Резерви, які необхідні для реалізації певного виду стратегії інноваційного розвитку представлені на рис. 2.

Обрана стратегія інноваційного розвитку повинна відповідати, окрім рівня забезпеченості інноваційними ресурсами та ефективністю їх використання, також і відповідним можливостям та загрозам зовнішнього середовища – інноваційному клімату.

Якщо стан зовнішнього середовища є стабільним (стабільний попит, помірна конкуренція), то він відповідає високому рівню інноваційного клімату.

Стабільне макроекономічне середовище, мінливе ринкове середовище та активна конкуренція визначають середній рівень інноваційного клімату.

При умові високої невизначеності, ризику та мінливості середовища, рівень інноваційного клімату доцільно визначити як низький.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку вимагає від підприємства комплексу заходів: вдосконалення виробничої бази, системи матеріально-технічного забезпечення, оптимізації структури збутової мережі та системи руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід його робітники, фахівці та керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється та зміцнюється імідж і т.д. [6, с. 120].



Джерело: побудовано на основі [8, 9].

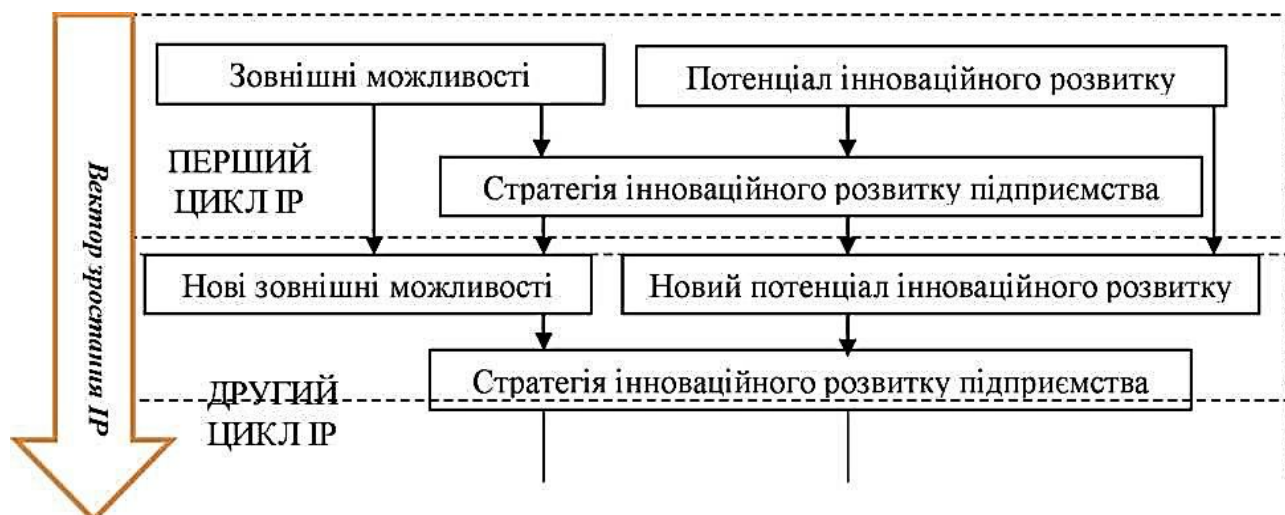
Рис. 2. Умови та результати реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства

Тобто зростає його потенціал інноваційного розвитку. На цій основі розширюються його адаптаційні можливості до змін зовнішнього середовища. А це дозволяє реалізовувати нові ринкові можливості, проникнути у нові сфери діяльності, які раніше для підприємства були недоступними.

Таким чином, кожна наступна успішно реалізована інноваційна зміна розширює можливості підприємства, його стратегічну гнучкість.

Побудована відповідно до викладеного схема інноваційного розвитку підприємства представлена на рис. 3.

Обрана стратегія інноваційного розвитку має задати вектор, запропонувати режим і ступінь інноваційних перетворень та дій на підприємстві.



Джерело: сформовано автором на основі [6, 7].

Рис. 3. Схема розвивального зростання стратегічних можливостей інноваційного розвитку підприємства

Вона визначатиме логіку бізнес-поведінки та стратегічний напрямок підприємства на основі інновацій і тому відіграватиме роль важливого чинника конкурентоспроможності та успішності на ринку.

Однак, окрім цього, на всіх рівнях інноваційного розвитку необхідно розглядати також компенсаційні заходи щодо усуненню «вузьких місць» інноваційного розвитку, вибір яких залежить від «сильних» та «слабких» сторін (компонентів) інноваційного розвитку.

Компенсаційні заходи для підвищення показників окремих складових інноваційного розвитку підприємств наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Компенсаційні заходи підвищення рівня складових ІР підприємства

Стримуючі фактори	Заходи усунення
Низький рівень матеріально-технічного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення основних засобів виробничого призначення;</li> <li>- збільшення обсягу майна призначеного для розробок та впровадження інновацій;</li> <li>- модернізація і впровадження нових маловідходних, ресурсозберігаючих, енергозберігаючих технологій;</li> <li>- розробка програмного забезпечення для автоматизації виробництва;</li> <li>- освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів або нових підходів до використання традиційних;</li> <li>- пошук нових надійних партнерів.</li> </ul>
Низький рівень організаційно-управлінської підтримки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вдосконалення організаційної структури і системи управління;</li> <li>- впровадження нових методів організації інноваційного виробництва;</li> <li>- удосконалення форм контролю інноваційного процесу;</li> <li>- зміна методів взаємодії із допоміжними та обслуговуючими підрозділами;</li> <li>- підвищення інформаційного забезпечення інноваційного розвитку</li> </ul>
Низька виробничо-збутова активність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація виробництва і збуту інноваційної продукції;</li> <li>- пропозиція на нових ринках удосконалених товарів, які розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства;</li> <li>- пропозиція на нових ринках нових товарів, не пов'язані з попередніми видами діяльності;</li> <li>- орієнтація на нові ніші ринку.</li> </ul>

Закінчення табл. 1

Стримуючі фактори	Заходи усунення
Недостатнє фінансово-економічне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нові фінансові методи та інструменти розподілу інвестиційних коштів;</li> <li>- удосконалення або модифікація фінансової системи;</li> <li>- зміна методів і способів планування інноваційного розвитку;</li> <li>- використання сучасних методів розрахунку ефективності інноваційних проектів;</li> <li>- зниження виробничих витрат;</li> <li>- раціоналізація системи обліку;</li> <li>- активна інвестиційна політика.</li> </ul>
Низька науково-дослідна активність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активне проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт;</li> <li>- виділення коштів на проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт;</li> <li>- використання зовнішніх дослідницьких ресурсів;</li> <li>- диверсифікація джерел науково-технічної інформації.</li> </ul>
Низький рівень людського капіталу та його мотивації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка на належному рівні матеріального забезпечення трудового колективу;</li> <li>- формування у персоналу стратегічного інноваційного мислення;</li> <li>- поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я працівників;</li> <li>- підвищення освітнього рівня персоналу;</li> <li>- навчання персоналу для розробки та впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів та процесів</li> </ul>
Низькі ринкові можливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активізація контролю над каналами збуту продукції;</li> <li>- упровадження нових форм взаємодії з постачальниками та замовниками;</li> <li>- проведення маркетингових досліджень та рекламної кампанії;</li> <li>- запровадження нових способів просування продукції.</li> </ul>

Це допоможе підприємствам детальніше визначити спрямування у відповідній стратегії інноваційного розвитку, підвищити резерви та потенціал її реалізації.

**Висновки.** Таким чином, підприємство повинно реалізовувати одночасно декілька напрямків стратегії інноваційного розвитку. Оскільки використання тільки одного з перерахованих вище заходів не допоможе домогтися успіху на ринку.

Також, не варто сприймати ці напрямки реалізації стратегії як однозначне керівництво до дії. Підприємство має поєднувати, доповнювати, змінювати ці заходи згідно з тим положенням, в якому вона перебуває зараз або буде знаходитися в перспективі. Навіть дуже схожі в своєму розвитку і діяльності підприємства можуть застосовувати абсолютно різні методи реалізації стратегії і отримувати від цього відмінний економічний результат. Крім поєднання цих стратегій і напрямків може проводитися і певна послідовність у реалізації перерахованих вище заходів.

#### Література

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. Економіка. – 2010. – № 35. – С. 5–10.
2. Ануфрієва Є.І. Розробка механізму формування інноваційної стратегії технологічного оновлення авіатранспортного підприємства [Електронний ресурс] / Є.І. Ануфрієва // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – № 27. – Режим доступу: [http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3\\_27\\_2010/Anuf.pdf](http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Anuf.pdf).



3. Баландина О.А. Новый взгляд на методы оценки эффективности инновационного развития предприятия с учетом экологического аспекта / О.А. Баландина // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. – № 4. – С. 109–114.
4. Божанова В.Ю. Стратегічні підходи до інноваційного розвитку сучасного підприємства / В.Ю. Божанова, Г.Л. Ступнікер // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2450>.
5. Бондаренко С.А. Сучасні принципи формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства / С.А. Бондаренко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – № 1. – Вип. 56. – С. 129–136.
6. Войнаренко М.П. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку / М.П. Войнаренко, Р.В. Скалюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 1 (2). – С. 7–12.
7. Єрмошенко М.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія / М.М. Єрмошенко, Л.М. Ганущак-Єфіменко. – К.: Національна академія управління, 2010. – 236 с.
8. Лорві І.Ф. Формування стратегії збуту інноваційної продукції / І.Ф. Лорві // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 93–98.
9. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 327 с.
10. Статистика інновацій. Альбом форм статистичної звітності. Офіційний веб-портал Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.