

УДК 339.137.2:658.0

О. І. КОВТУН,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії Львівської комерційної академії

## ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

*Запропоновано логістичну (диспетчерську) парадигму стратегії сучасного підприємства та її інноваційної складової. Визначено місце і роль (функцію) стратегії інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто можливі елементи (субстратегії) інноваційної стратегії та їх альтернативи на всіх рівнях і в межах основних складових стратегічного набору підприємства.*

**Ключові слова:** стратегія підприємства, система забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегічний набір підприємства, стратегії інновацій, портфель інноваційних стратегій.

---

O. I. KOVTUN,  
Cand. of Econ. Sci.,  
Assoc. Prof. at the Chair of Econ. Theory of Lviv Commercial Academy

## INNOVATIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES: METHODOLOGICAL-THEORETIC PRINCIPLES

*A logistic (dispatching) paradigm for the strategy of a modern enterprise and its innovative component is proposed. The place and the role (function) of the strategy of innovations in the system of support of the competitiveness of an enterprise are defined. Possible elements (substrategies) of the innovative strategy and their alternatives on all levels and in the limits of basic components of the strategic collection of an enterprise are considered.*

**Keywords:** enterprise's strategy, system of support of enterprise's competitiveness, strategic collection of an enterprise, strategies of innovations, portfolio of innovative strategies.

На жаль, Україна так і не зайняла належного місця у світовому інноваційному процесі, залишаючись країною, де розвинуті наука і техніка, але при цьому надто повільно впроваджуються в господарство наукові відкриття й технічні винаходи (як власні, так і запозичені).

Основною причиною гальмування переходу до інноваційного типу розвитку української економіки є відсутність у вітчизняних підприємств чітко вираженого спрямування власного бізнесу інноваційним шляхом розвитку, відображеного у відповідній стратегії. Проте альтернативи такому переходу в умовах глобалізації, мультивекторної інтеграції та високих рівнів матеріало- й енергоємності кінцевої продукції \*, а отже, і її неконкурентоспроможності як у східному, так і в західно-

---

\* Порівнюючи енергоємність ВВП України та інших країн констатуємо, що наш ВВП за цим параметром у 3–5 разів перевищує показники розвинутих країн [1]. Попри позитивну динаміку, вітчизняна економіка залишається однією з найбільш енергоємних, перевищуючи світовий рівень у 2,5 раза. Середньосвітова енергоємність ВВП у 2010 р. становила 0,19 кг еквіваленту нафти на 1 дол. світового внутрішнього продукту, в Україні – 0,39 кг. Така ситуація суттєво

му ринковому просторі, не існує. Власне, стратегія визначає логіку бізнес-розвитку підприємства з метою забезпечення його довготривалої конкурентоспроможності та прибутковості в мінливому ринковому середовищі. Вона повинна являти собою інноваційну бізнес-модель, яку обиратиме підприємство до всіх своїх видів бізнес-діяльності для забезпечення їх конкурентоспроможності та прибутковості на основі інновацій у всіх ланках формування споживної вартості як окремо кожного продукту, так і сукупного бізнесу. Нині Україну характеризують декларативний тип державного стимулювання інноваційного розвитку, збереження залишкового принципу державного фінансування інноваційної сфери, недосконалість структури та низький рівень розвитку інституцій інноваційної інфраструктури, несприятлива кредитна політика комерційних банків, відсутність державної програми стимулювання інноваційних зрушень у промисловості, деформована науково-технічна база галузевої та заводської науки, збереження диспропорцій у сфері оновлення матеріально-технічної бази промисловості, високий рівень матеріало- та енергоємності кінцевої продукції тощо.

У цьому контексті необхідно зазначити, що сьогодні підприємствам для підвищення прибутковості свого бізнесу (виробництва) окрім, власне, інвестування коштів у великих розмірах у дослідження та розробки треба також забезпечити їх ефективне використання відповідно до найбільш вдалої інноваційної стратегії. Ця стратегія, наприклад, у формі так званої кривої профілю інноваційної стратегії будь-якого рівня, вказуватиме на основні напрями та рівень пропонованих інновацій (за принципом “чотирьох дій”<sup>\*</sup>) щодо бізнесу підприємства і формуючих його бізнес-процесів (ланок ланцюжка вартості). Вони, згідно з критерієм їх віддачі, мають визначатися за рівнем зростання обсягів виробництва і продажу, прибутку, частки ринку тощо. Як показує практика і проведені дослідження (зокрема, американським науковцем, професором Массачусетського університету Г. Морбі [2]), прибутковість виробництва, бізнесу та підприємства залежить не стільки від абсолютних затрат на НДДКР, скільки від забезпечення їх ефективного використання згідно з обраною найбільш раціональною стратегією довгострокового наукового і технологічного розвитку. Відтак ідентифікація та вибір адекватної інноваційної стратегії для конкретного підприємства в певній ситуації (детермінованій, з одного боку, його соціально-економічними та інноваційними цілями і завданнями, що їх конкретизують, а з іншого – параметрами детермінант інноваційного розвитку) і в межах складної системи забезпечення його конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі є ключовими питаннями стратегічного управління підприємством у цілому та його інноваційною діяльністю зокрема.

Зазначимо, що проблемі управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємства присвятили свої праці як іноземні (наприклад, П. Друкер [3], М. Портер [4], Й. Шумпетер [5]), так і вітчизняні (О. Кузьмін [6], Н. Краснокутська [7], В. Чубай [8] та інші) науковці. Проте широкий спектр питань, які стосуються змісту і шляхів удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств

---

знижує конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу та його продукції на світових ринках, гальмує розвиток національної економіки, зумовлює залежність України від імпортованих енергоносіїв (особливо російського газу), що загрожує економічній, енергетичній і загалом національній безпеці.

<sup>\*</sup> Модель “чотирьох дій” розглянуто нами далі.

у стратегічному контексті їх функціонування та розвитку, ще недостатньо досліджено і вивчено. Зокрема, йдеться про статус (роль і місце) стратегії інновацій підприємства у структурі його стратегічного набору (портфеля системи забезпечення конкурентоспроможності); її логіку, зміст, формування, представлення (візуалізація, зображення) та реалізацію; формування збалансованих портфелів інноваційних стратегій і ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємства на їх основі; тощо.

Ця стаття є коротким резюме результатів проведеного нами дослідження місця, ролі та змісту інноваційної стратегії як базового логічного інструментарію сучасного менеджменту підприємницьких організацій, якого, на жаль, сьогодні поки що не вистачає вітчизняним підприємствам.

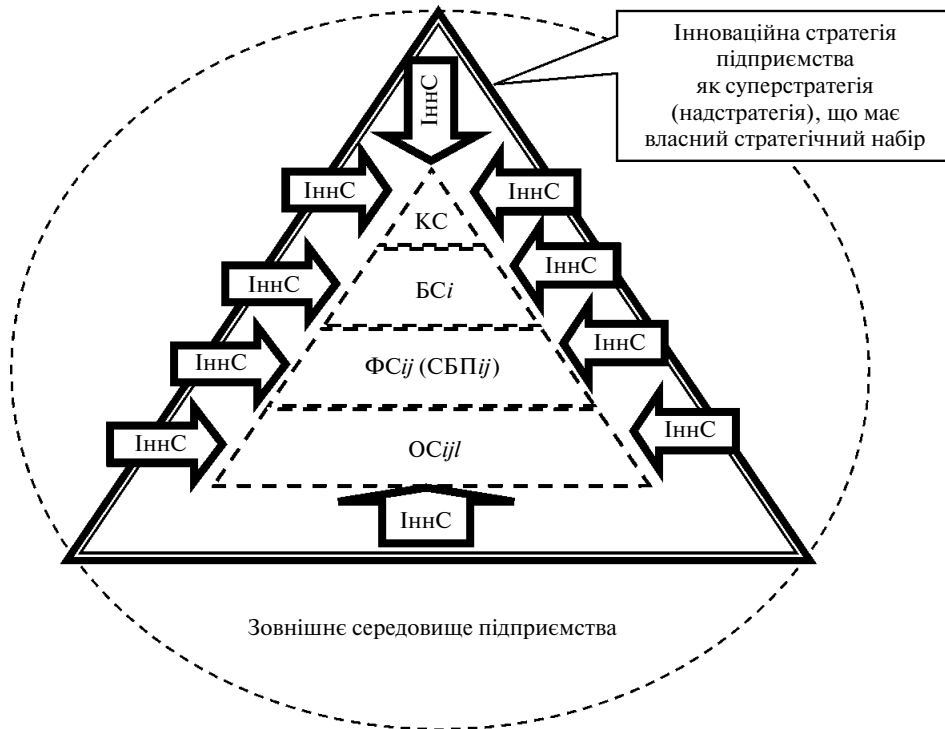
Сучасна світова економіка дедалі більше набуває рис інноваційної економіки, пов'язаної з розробкою, упровадженням і використанням нововведень (інновацій), а також з перебудовою організаційно-економічного механізму господарювання. У цих умовах основною суперечністю у сфері інноваційного розвитку економіки нашої країни на всіх її рівнях є те, що в нас, з одного боку, досить високий інноваційний потенціал, а з іншого — такі механізми господарювання та структура економіки (і на рівні підприємств), які цей потенціал просто не сприймають і не реалізують. Отже, інноваційна проблема в Україні — це не лише традиційна проблема грошей та інституцій, але і проблема ефективного менеджменту (насамперед стратегічного) на рівні підприємства, який повинен задавати вектор і визначати загальну програму дій щодо інвестицій в інновації на підприємстві у всіх ланках формування споживної вартості продуктів кожного виду бізнесу підприємства.

Результатами реалізації інноваційних стратегій на підприємствах мають стати їх високі науково-технічні досягнення, зростання ефективності виробництва, а отже і бізнесу, якісно кращі ресурсозбереження та екологізація діяльності.

Підтвердженням ролі розробки та впровадження інноваційних стратегій на підприємствах щодо забезпечення їх конкурентоспроможності та прибутковості є те, що в більшості країн стимулюють не лише НТП як такий, але і високий рівень інноваційного сприйняття, насамперед у промисловості, через запровадження стратегічного менеджменту і, зокрема, планування. Дослідження зарубіжних економістів переконливо свідчать, що зростання ВВП в основному пов'язане не з капітальними вкладеннями, а з технологічними нововведеннями, сприйнятливістю до інновацій підприємств і економіки в цілому. Цьому, власне, повинні слугувати розроблені та реалізовані на підприємствах інноваційні стратегії, які, на нашу думку, і визначають логіку загальної (корпоративної, портфельної) і бізнес-поведінки підприємства на основі інновацій. Мається на увазі, що обґрунтування напрямів і втілення системи інновацій на підприємстві з метою забезпечення його конкурентоспроможності повинні відбуватися через певний стратегічний набір (портфель), в якому, на відміну від його класичного варіанта [9], стратегії інновацій належить особлива роль надстратегії з власним стратегічним набором (рис. 1).

Отже, на наш погляд, інноваційна стратегія — це *суперстратегія (надстратегія)*, яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнен-

ня ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій. Згідно з цією парадигмою, стратегія інновацій у загальному вигляді – логічна система орієнтації підприємства на пропонування інновацій (а на більш глибокому рівні – на інвестиції в інновації) за різними факторами (як типовими, так і нехарактерними), які є предметами конкуренції в певній сфері бізнесу. Вона визначає напрями, сприятливі умови і можливості для інноваційного процесу та інноваційної діяльності на підприємстві з метою сприяння розвитку та отримання ефективного результату.

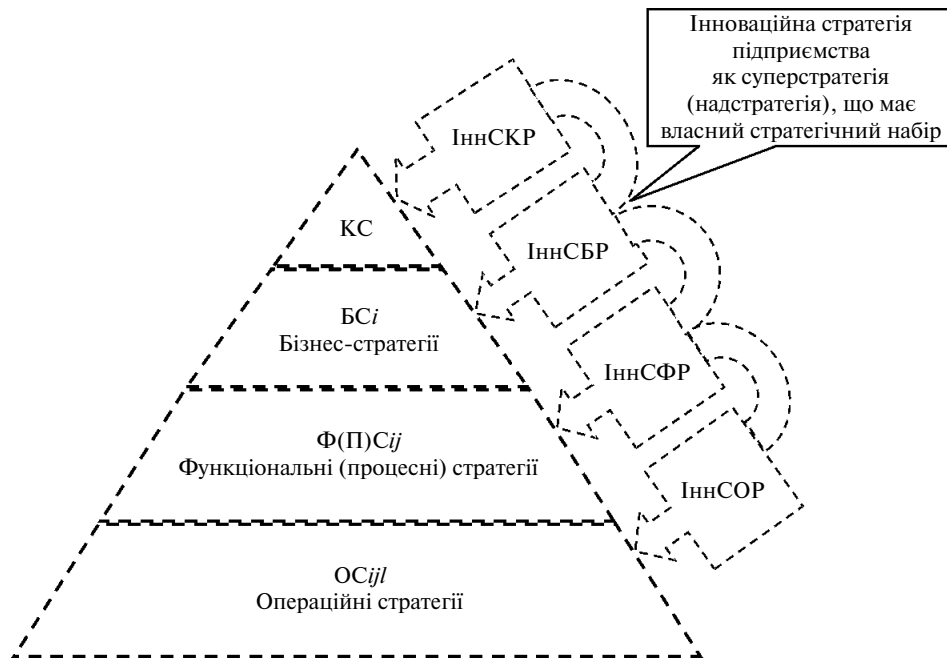


**Рис. 1. Структура “стратегічного набору” підприємства, сформована на основі імперативу інноваційної стратегії**

(КС – корпоративна стратегія, БС $i$  – бізнес-стратегії, ФС $ij$  (СБП $ij$ ) – функціональні стратегії (бізнес-процесів), ОС $ijl$  – операційні стратегії, ІннС – інноваційна стратегія як набір імперативних субстратегій)

Ця стратегія має задати вектор і запропонувати режим, за якого нововведення стають неодмінною складовою управління всіма структурними підрозділами підприємства (від загальнокорпоративного до окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів з організації конкретних бізнес-процесів) (рис. 2).

Суперстратегія визначатиме логіку бізнес-поведінки підприємства на основі інновацій і тому відіграватиме роль важливого чинника конкурентоспроможності та успішності будь-якої комерційної організації на світовому ринку, особливо в умовах глобалізації. Саме суперстратегія як система субстратегій для всіх рівнів стратегічного набору підприємства, орієнтованих на інноваційний розвиток підприємницької організації, задоволення потреб її клієнтів і, можливо, не клієнтів (що також є інновацією бізнесу підприємства, яку можна визначити як стратегію виходу підприємства на новий ринок з новим продуктом), призначена для вирішення проблемних ситуацій, які виникають на підприємстві під час управління змінами.



**Рис. 2. Структура “стратегічного набору” підприємства в контексті інноваційної суперстратегії**

(ІннСКР – субстратегія інновацій для корпоративного рівня, ІннСБР – субстратегія інновацій для бізнес-рівня, ІннСФР – субстратегія інновацій для функціонального рівня (бізнес-процесів), ІннСОР – субстратегія інновацій для операційного рівня)

Для диверсифікованих підприємств ми пропонуємо застосовувати інноваційні стратегії 4 рівнів: 1) корпоративні стратегії (для підприємства в цілому); 2) інноваційні стратегії бізнес-одиниць (як складові конкурентних стратегій); 3) інноваційні стратегії окремих бізнес-процесів щодо забезпечення певних видів бізнесу підприємства; 4) конкретні господарські операції інноваційного змісту на рівні окремих підрозділів, які становитимуть зміст операційних субстратегій.

У цій системі інноваційна стратегія бізнес-одиниці – це фактично складова бізнес-стратегії, точніше, аспект конкурентної стратегії певної бізнес-одиниці підприємства, який визначає, яким чином кожний бізнес диверсифікованого підприємства може досягти конкурентної переваги на відповідному ринку за рахунок інновацій.

Ця стратегія має передбачати об’єднання цілей технічної та інвестиційної політик і спрямовуватися на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг. За своїм же змістом вона (як логічна модель бізнес-розвитку підприємства на основі інновацій) має охоплювати і враховувати всі базисні бізнес-процеси на підприємстві та в його зовнішньому оточенні, а також можливості зростання інноваційного потенціалу.

Відповідь на запитання щодо того, в напрямі яких видів діяльності та бізнес-процесів і якою мірою (з точки зору інвестування в інноваційний процес) мають бути запроваджені інновації для забезпечення конкурентної стійкості підприємства, ми отримаємо, застосувавши графічну модель “стратегічного фону” підприємства (або його окремого бізнесу) та побудувавши в її площині криву стратегічного профілю підприємства, у конкретному випадку – криву профілю інноваційної стратегії. Ця крива (стратегія) показує рівень (від низького до високого) про-

позиції інновацій певним підприємством порівняно із середнім значенням по галузі та показниками основних конкурентів для всіх бізнес-процесів чи ланок формування споживної вартості (постачання і збут, маркетинг, фінанси, інвестиції, виробництво, НДДКР, кадри, загальне управління тощо) в межах певного ринково-галузевого сегмента діяльності цього підприємства.

При цьому для формування нової або коригування поточної стратегії можна застосувати модель “чотирьох дій”, спрямовану на забезпечення конкурентної переваги за рахунок відбору оптимальних для певного бізнесу варіантів стратегій щодо інновацій у напрямі окремих його бізнес-процесів. Можливими є такі альтернативні пропозиції стратегії інновацій для окремого бізнес-процесу: 1) відмова від них за певним типовим фактором; 2) їх зменшення за певним типовим фактором; 3) їх збільшення за певним типовим фактором; 4) їх пропонування за новими факторами (бізнес-процесами), які не є характерними (типовими) для цього виду бізнесу. У підсумку завдяки інноваціям можна сформуванати конкретну ефективну стратегію із забезпечення конкурентоспроможності певного бізнесу підприємства, застосувавши мінімізацію або диференціацію витрат чи створивши інноваційну цінність.

На рисунку 3 зображено модель “стратегічного фону” підприємства та криві, що відображають профіль інноваційної стратегії за видами його діяльності (Б1, Б2, Б3 – види бізнесу).

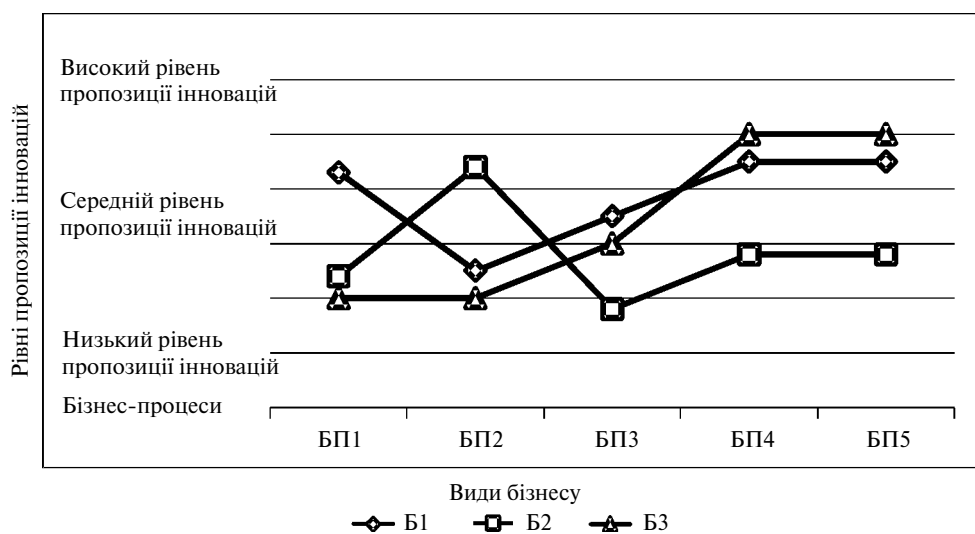


Рис. 3. Стратегічний фон підприємства та криві профілю інноваційних стратегій його бізнесу

Цю модель варто доповнити аналізом віддачі інвестицій в інновації за кожним з факторів, які розглядаються як предмет конкуренції в галузі (як за окремими видами бізнесу, так і за їх бізнес-процесами чи елементами останніх), визначивши рівень кореляції між інвестиціями в інновації та результативними показниками оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна стратегія на корпоративному рівні в цій системі зводиться до вирішення двох питань: в яких видах бізнесу підприємству необхідно бути присутнім і як корпоративний центр керуватиме всіма цими бізнес-одинацями на основі впровадження певних інновацій?

При цьому стратегії інновацій функціонального рівня формуватимуться в межах окремих бізнес-одиниць як складові відповідних стратегій бізнесу, в яких мають бути розписані конкретні заходи щодо реалізації інноваційного процесу на рівні окремих альтернативних складових (передбачених і можливих) конкурентної стратегії в межах певного бізнесу диверсифікованого підприємства. Таку ієрархічну структуру стратегії інновацій у межах стратегічного набору (портфеля) підприємства ми пропонуємо виходячи, насамперед, з того, що зміст і розробка тієї чи іншої стратегії залежать від її організаційного рівня (рис. 4).

Пропонуючи модель розвитку підприємства, що ґрунтується на інноваційній суперстратегії, ми виходимо з логіки: а) первинного виділення інноваційної стратегії як провідної стратегії-підсистеми з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому; б) формування стратегії підприємства на основі головних елементів його “ключової компетентності”, в якості якої розглядаємо певні інновації.

Основною компонентою стратегії будь-якого рівня управління на підприємстві є *інноваційна*, яка визначає зміст і задає стратегічні напрями розвитку для всіх інших компонент. Як приклад наведемо формування загальних конкурентних стратегій на основі розробки відповідних інноваційних субстратегій (табл. 1).

Нині в науковій літературі зустрічаються різноманітні варіанти типологізації альтернатив інноваційної стратегії підприємства. Зокрема, згідно з типологією інноваційних стратегій за характером спрямування інновацій, яка у 80-х роках ХХ ст. була запропонована К. Фріменом [10; 11, с. 126–167], підприємства мають обирати певну логічну модель загальної інноваційної поведінки, а також формувати на основі запропонованих варіантів збалансовані портфелі інноваційних стратегій, застосовуючи традиційні, імітаційні, наступальні (агресивні), оборонні (захисні), залежні та змішані інноваційні стратегії.

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

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

2. Пасивні *нетехнологічні*: а) маркетингові — стосуються впровадження нових методів продажу, у тому числі таких, що передбачають зміну, наприклад, дизайну продукту та його упаковки, складування та просування на ринок, цінової політики — з метою кращого задоволення потреб споживачів, захоплення позицій на ринку чи нових ринків; б) організаційні — стосуються впровадження нових методів організації діяльності та управління як підприємством, так і окремими його функціональними, операційними та бізнес-підрозділами.

Також зазначимо, що з позицій життєвого циклу бізнесу стратегію інновацій можна розглядати як логіку поведінки, якої необхідно дотримуватися, та як інструмент, який використовують підприємства на всіх стадіях: для обґрунтування можливості входження на новий (чи традиційний) ринок з новим продуктом, тобто на першій стадії життєвого циклу; на наступних стадіях (зростання та зрілості), коли для забезпечення своєї конкурентоспроможності підприємство має обрати

відповідну стратегію своєї інноваційної поведінки (зазвичай безпосередньо пов'язану з диверсифікацією діяльності).

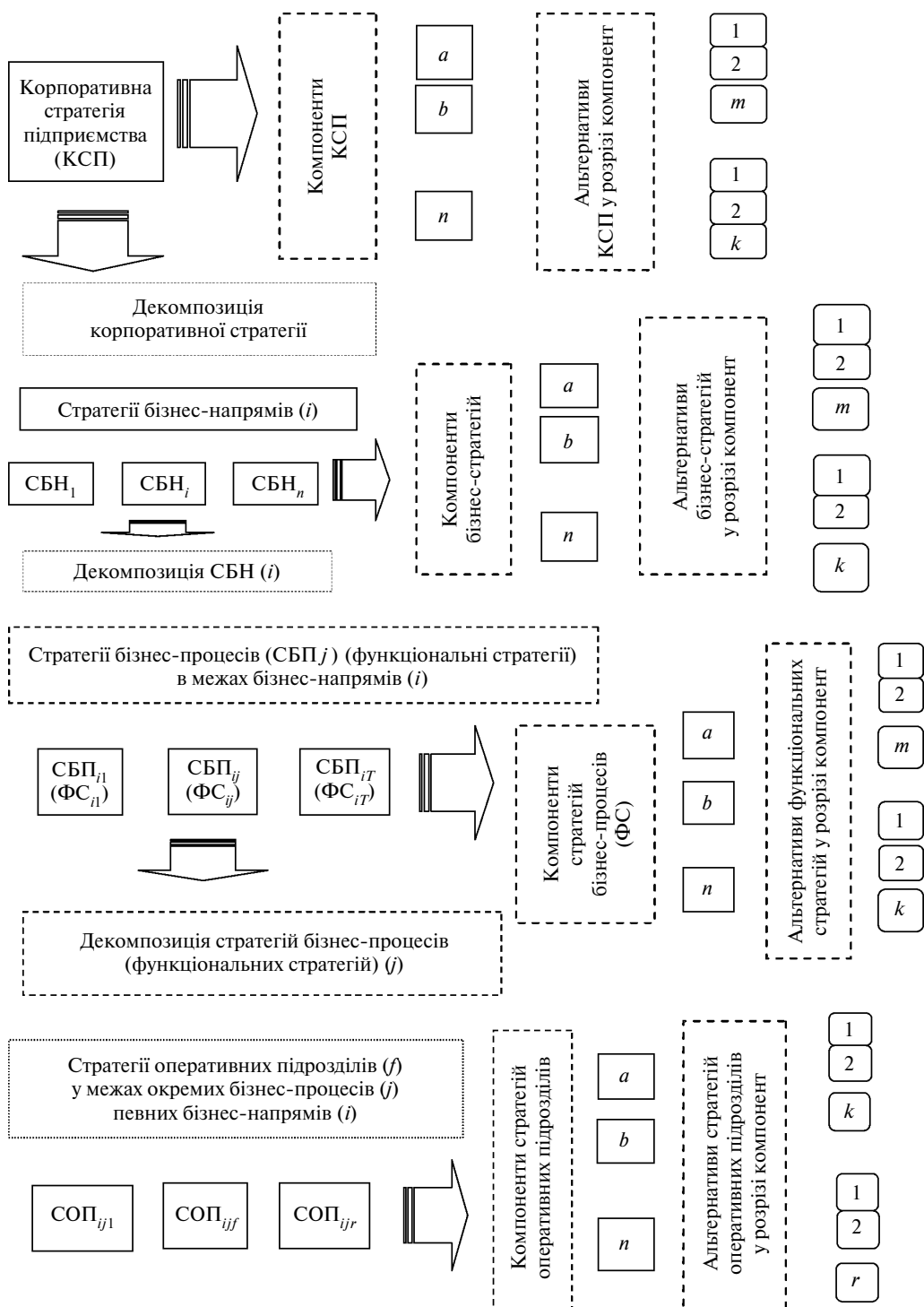


Рис. 4. Дерево структур та альтернатив стратегій підприємства

Для ілюстрації змісту інноваційної стратегії ми пропонуємо принципову схему ідентифікації заходів стратегії інновацій на рівні окремих бізнес-процесів підпри-



емства щодо забезпечення його диверсифікаційного розвитку, який, як було зазначено, і задає стратегія інновацій (табл. 2).

Таблиця 1

**Зв’язок загальних конкурентних та інноваційних стратегій**

Стратегії	Основні інноваційні акценти у виробничих бізнес-процесах та їх приклади
Лідкування за рахунок зниження витрат (цін)	<p><i>Інновації, що забезпечують контроль над витратами:</i> використання методів обліку витрачання ресурсів; застосування більш досконалих методів обліку витрачання ресурсів; автоматизація виробничо-технологічного процесу.</p> <p><i>Інновації, що зумовлюють зміну технологічного рівня виробництва завдяки досконалим методам виробництва:</i> а) запуск конвеєра; б) автоматизація та роботизація окремих операцій або всього технологічного процесу; в) перехід до порошкової технології або до використання електропечей у металургії; г) впровадження інтернет-технологій (наприклад: упровадження послуг віддаленого банкінгу “Приват24” “ПриватБанком” – системи інтернет-платежів, яка дозволяє клієнтам управляти своїми рахунками у “ПриватБанку” за допомогою Інтернету. Практично всі питання, через які клієнтам доводилося відвідувати відділення, тепер можна вирішувати завдяки “Приват24”: здійснювати операції за карткою, переказувати кошти, вносити платежі та внески, погашати кредити, міняти валюту. Це дозволить збільшити масштаби бізнесу і знизити витрати на продукти (послуги), у тому числі ціну продуктів банку); д) запровадження в системі ЖКГ нових типів газових котлів і перехід на будинкові системи опалення за відмови від центрального опалення; е) застосування технологій з масового виготовлення “розумних” ліків у фармакологічному бізнесі; є) аутсорсинг для виконання непрофільних операцій на підприємстві, зокрема ведення обліку; ж) застосування матеріалів-замінників (наприклад, дешевої пальмової олії замість дорогих тваринних жирів у косметичній і харчовій промисловості).</p> <p><i>Інновації в системі заохочення раціоналізації та винахідництва:</i> диференційована система преміювання за кожен пропозицію (або винахід) навіть за їх нульового економічного ефекту, але якщо було впровадження.</p> <p><i>Інновації, що забезпечують високий рівень стандартизації:</i> роботизація та автоматизація виробничих процесів.</p> <p><i>Автоматизація метрологічних процесів:</i> запровадження комп’ютерних технологій</p>
Диференціація	<p><i>Інновації, що забезпечують контроль якості продукції:</i> використання дефектоскопів у металургійній галузі на підприємствах з виробництва продукції з вищою доданою вартістю (наприклад, труби різного діаметра, рейки для залізниці тощо), ніж у напівфабрикатів (наприклад, катанка, лист).</p> <p><i>Інновації, що забезпечують якість кожної операції:</i> механізація та автоматизація виробничого процесу в кондитерському і фармацевтичному бізнесі.</p> <p><i>Інновації, що забезпечують гнучкість виробничого процесу:</i> аутсорсинг під час виконання індивідуальних замовлень; використання широкого спектра продуктів-замінників для виробництва власного продукту; диверсифікація постачання сировини та комплектуючих; застосування машин і устаткування “трансформерного” типу.</p> <p><i>Інновації, що забезпечують високий рівень організації (складні процеси запуску або випуску):</i> створення диспетчерсько-логістичної служби; комп’ютеризація управління виробничим процесом</p>

Таблиця 2

Зміст стратегії інновацій, її цільове призначення та засоби реалізації

Цільове призначення інновацій (ключова стратегічна настанова)	На забезпечення якої стратегії скерована	Типові ситуації застосування	Заходи з реалізації в межах окремих бізнес-процесів
Створення нових виробництв, які збігаються з профілем організації	Концентрична диверсифікація	Коли нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами. Коли традиційні продукти перебувають на стадії завершення свого життєвого циклу. Коли організація має сильну управлінську команду	Конкретні заходи інноваційного змісту на рівні окремих бізнес-процесів (ланок формування споживної вартості), які мають забезпечити реалізацію ключової стратегічної настанови для конкретного підприємства *. Наприклад, “запуск” у виробництво телевізорів з відмінною від традиційної технологією відтворення зображення (з екраном LCD або LED замість телевізорів з ЕПТ); кредитно-розрахункові послуги + страхові послуги
Освоєння випуску нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем організації	Конгломератна диверсифікація	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації та прибутку. Коли існуючі ринки дуже насичені продуктом організації	Конкретні заходи інноваційного змісту на рівні окремих бізнес-процесів, які мають забезпечити реалізацію ключової стратегічної настанови для конкретного підприємства. Наприклад, для вітчизняних будівельних компаній це може бути будівельний бізнес + готельно-ресторанний бізнес; для учбових закладів в умовах скорочення набору студентів – оренда приміщень гуртожитків третіми особами, надання консалтингових послуг з проблематики спеціалізації ВНЗ
Освоєння випуску нових непрофільних	Горизонтальна	Коли доповнення новими, але водночас непрофільними продуктами могло б істотно покращити реалізацію традиційних. Коли організація по-	Конкретні заходи інноваційного змісту на рівні окремих бізнес-процесів, які мають забезпечити реалізацію ключової стратегічної настанови для конкретного підприємства. Наприклад, додаткове (за невелику плату) сервісне обслуговування (у власній сервісній службі) придбаної складної техніки впродовж три-

Продовження таблиці 2

продуктів, але для традиційних споживачів	диверсифікація	трапляє до висококонкурентного або нерозвинутого бізнесу. Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів	валого (післягарантійного) строку, як це роблять мережі супермаркетів електроніки “FoxMart”, “Ельдорадо”, а також невеличкі підприємства, які надають телекомунікаційні послуги, торгують комп’ютерною технікою тощо. Таку практику доцільно запровадити і вітчизняним виробникам сільгосптехніки для фермерських господарств
Об’єднання з іншою компанією для проведення робіт за спеціальним проектом	Спільне підприємство	Коли 2 або більше підприємств, які спеціалізуються в різних бізнесах, об’єднуються, щоб доповнити одне одного. Коли існує необхідність швидкого виходу на ринок нової технології. Коли потрібно полегшити вихід на світові ринки	Конкретні заходи інноваційного змісту на рівні окремих бізнес-процесів, які мають забезпечити реалізацію ключової стратегічної настанови для конкретного підприємства. Наприклад, Львівська кондитерська фірма “Світоч” (“Нестле”, Швейцарія); авіабудівне підприємство “Антонов” (планується створення СП з авіабудівною російською компанією); СП у області освоєння чорноморського газо- та нафтоносного шельфу
Освоєння нових непрофільних видів діяльності, пов’язаних із забезпеченням (попереднім або наступним) основного бізнесу підприємства	Вертикальна диверсифікація	Коли підприємство бажає повернутися до більш ранніх стадій діяльності (наприклад, до виготовлення підвзлів або упаковок). Якщо організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, та коли очікується продовження розширення ринків збуту. Коли підприємство бажає запровадити	Конкретні заходи інноваційного змісту на рівні окремих бізнес-процесів, які мають забезпечити реалізацію ключової стратегічної настанови для конкретного підприємства. Наприклад, до промислової групи “СКМ” входять підприємства вугільної галузі, енергогенеруючі та енергорозподільчі компанії, гірничодобувні підприємства, металургійні підприємства, а також трейдингові та фінансові компанії (банки). Вона їх або купує, або встановлює над ними контроль за допомогою свого профільного активу-підрозділу – металургійного холдингу “Метінвест” – з метою забезпечення як постачання сировини, так і збуту його готової продукції на внутрішньому та світовому рин-

Закінчення таблиці 2

		такі стадії діяльності, як оптова або роздрібна торгівля	ках, і посилення таким чином своєї конкурентоспроможності в цьому бізнесі; Львівське ПП “Родинна ковбаска”, яке, крім виробництва ковбасних виробів, диверсифікувалося в бізнес із вирощування та забою худоби та в бізнес роздрібно торгівлі через широку мережу власних торгових точок
--	--	--	--

\* Тут і далі в наведеному прикладі ми не пропонуємо універсальні заходи, оскільки вони не є стандартними, а можуть бути лише унікальними та придатними для конкретних підприємств, у конкретній галузі та конкретному бізнесі (кожне підприємство унікальне, і використання для них стандартних схем (заходів) ні до чого хорошого не призведе). Конкретні заходи можуть бути сформульовані лише для конкретного підприємства, що діє в конкретному ринково-галузевому сегменті, на основі результатів або бенчмаркінгу, або аналізу та оцінки можливостей підвищення ефективності підприємства, із застосуванням методики збалансованої системи показників ефективності підприємства (BSC). Приймати стратегічні рішення можна лише тоді, коли визначено можливості підприємства щодо підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Можна використати інші методики аналізу та оцінки наявних ключових факторів успіху для певного підприємства в певному бізнесі, в контексті ключових факторів успіху для певної галузі та в порівнянні з найуспішнішими конкурентами (їх здобутками і можливостями), які володіють цими факторами-якостями як конкурентними перевагами (зокрема і насамперед завдяки інноваціям). Загальна ж стратегічна настанова інноваційної стратегії, яка формулює цільове призначення необхідних інновацій, визначає тільки логіку і задає вектор прикладання цих конкретних інновацій (так звану ключову стратегічну настанову): під час забезпечення конкурентоспроможності підприємства у відповідних ланках формування споживної вартості продукту конкретного бізнесу підприємства – функціональний рівень; під час забезпечення конкурентоспроможності певного традиційного бізнесу, зокрема, шляхом підвищення його ефективності (сценарій мінімізації витрат) або його диференціації, оптимізації та навіть модифікації – бізнес-рівень; під час забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом входження в новий бізнес, тобто диверсифікації діяльності (як у нашому прикладі), – корпоративний рівень управління та стратегічного набору підприємства.

Отже, інновації на підприємстві зумовлюються економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах неможлива без інвестицій у НДДКР, розробку або придбання нових технологій, освоєння випуску нових продуктів, розвиток каналів збуту, підтримку позитивного іміджу торгової марки тощо. Крім того, в умовах обмеження ресурсів для відшкодування витрат, які постійно зростають, підприємства опиняються перед проблемою пошуку різних шляхів і можливостей збільшення обсягів продажу та зростання прибутку. Найефективнішим способом є інновації. Відповідно, конкуренція на їх основі викликає потребу розробки стратегії інновацій, яка стосується всіх підсистем підприємства і зводиться до певного стратегічного набору (портфеля) інноваційного змісту.

Обґрунтовано обрана та відповідно змістовно наповнена стратегія інновацій – як певний стратегічний набір (портфель) рішень із забезпечення інноваційного процесу на підприємстві на всіх його рівнях та для всіх складових бізнес-процесів – є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства і засобом забезпечення його конкурентної стійкості. Цьому мають слугувати чітка типологізація та детальна декомпозиція інноваційної стратегії за різними її складовими, які демонструють її місце у структурі стратегічного набору (портфеля) підприємства та в системі забезпечення його конкурентоспроможності. Корисними також будуть і наші дослідження доступних, зрозумілих методик генерації та ве-

рифікації її альтернатив, відібраних нами серед найбільш придатних для реалізації.

#### **Список використаної літератури**

1. Key World Energy Statistics – 2011. – P. 48–57 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key\\_world\\_energy\\_stats](http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats).
2. Morbey G.K. R&D Expenditures and Profit Growth // *Research-Technology Management*. – 1989. – Vol. 32. – № 3. – P. 20–24.
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво ; [пер. з англ.]. – К. : Україна, 1994. – 319 с.
4. Портер М. Конкуренция ; [пер. с англ.]. – М. : ИД “Вильямс”, 2005. – 608 с.
5. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : моногр. – Івано-Франківськ : Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, 2011. – 198 с.
7. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
8. Чубай В.М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – Т. 2. – 2010. – № 1 (3). – С. 347–356.
9. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підруч. – Львів : Новий Світ – 2000, 2009. – С. 71–79.
10. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. (eds). *Technical Change and Economic Theory*. – London : New National System of Innovation, 1988. – P. 330–348.
11. Freeman C. *The economics of industrial innovation*. – London : Campus Verlag, 1982. – 448 p.

#### **References**

1. Key World Energy Statistics – 2011, pp. 48–57, available at: [http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key\\_world\\_energy\\_stats](http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats).
2. Morbey G.K. R&D Expenditures and Profit Growth. *Research-Technology Management*. 1989, Vol. 32, No. 3, pp. 20–24.
3. Drucker P. *Yak Zabezpechyty Uspikh u Biznesi: Novatorstvo i Pidpryemnytstvo* [Innovation and Entrepreneurship]. Kyiv, Ukraine, 1994. 319 p. [in Ukrainian].
4. Porter M. *Konkurentsya* [On Competition]. Moscow, Vil'yams, 2005. 608 p. [in Russian].
5. Schumpeter J. *Teoriya Ekonomicheskogo Razvitiya* [The Theory of Economic Development]. Moscow, Progress, 1982. 455 p. [in Russian].
6. Kuz'min O.E., Mel'nyk O.G., Romanko O.P. *Konkurentospromozhnist' Pidpryemstva: Planuvannya ta Diagnostyka* [Competitiveness of an Enterprise: Planning and Diagnostics]. Ivano-Frankivsk, Ivano-Frank. Nat. Techn. Univ. of Oil and Gas, 2011. 198 p. [in Ukrainian].
7. Krasnokuts'ka N.V. *Innovatsiyni Menedzhment* [Innovative Management]. Kyiv, KNEU, 2003. 504 p. [in Ukrainian].
8. Chubai V.M. *Sut' i vydy innovatsiynykh strategii mashynobudivnykh pidpryemstv* [Essence and forms of innovative strategies of machine-building enterprises]. *Byuleten' Mizhnarodnogo Nobelivs'kogo Ekonomichnogo Forumu – Bulletin of Intern. Nobel Econ. Forum*. 2010, Vol. 2, No. 1 (3), pp. 347–356 [in Ukrainian].
9. Kovtun O.I. *Strategiya Pidpryemstva* [Enterprise's Strategy]. L'viv, Novyi Svit, 2009, pp. 71–79. [in Ukrainian].
10. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. *Technical Change and Economic Theory*. London, New Nat. System of Innovation, 1988, pp. 330–348.
11. Freeman C. *The Economics of Industrial Innovation*. London, Campus, 1982.

*Стаття надійшла до редакції 25 жовтня 2012 р.*