

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2014 СИРОТИНСЬКА Н. М.

УДК 330.341.1

Сиротинська Н. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств

У статті розглянуто питання стратегічного планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. Аналізуючи, систематизуючи та узагальнюючи наукові праці багатьох учених, було розглянуто підходи вітчизняних і зарубіжних учених до трактування категорій «стратегія» та «інноваційна стратегія»; досліджено роль інноваційної стратегії в інноваційному розвитку підприємства; проаналізовано найбільш поширені в економічній літературі системи класифікацій інноваційних стратегій. У результаті дослідження було уточнено сутність понять «стратегія» та «інноваційна стратегія», а також розроблено власну класифікацію інноваційних стратегій, яка ґрунтується на ключових характеристиках інноваційної діяльності, на підставі яких визначено основні ознаки та можливі види інноваційних стратегій у межах цих ознак. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є питання формування та запровадження інноваційних стратегій на вітчизняних машинобудівних підприємствах з метою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: інновація, стратегія, інноваційна стратегія, класифікація, види інноваційних стратегій.

Бібл.: 24.

Сиротинська Наталія Миколаївна – аспірантка, кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: syrotynska@gmail.com

УДК 330.341.1

UDC 330.341.1

Сиротинская Н. Н. Стратегическое планирование инновационной деятельности машиностроительных предприятий

Syrotynska N. M. Strategic Planning of the Innovation Activity in the Machine-Building Enterprises

В статье рассмотрен вопрос стратегического планирования инновационной деятельности машиностроительных предприятий. Анализируя, систематизируя и обобщая научные труды многих ученых, были рассмотрены подходы отечественных и зарубежных ученых к трактовке категорий «стратегия» и «инновационная стратегия»; исследована роль инновационной стратегии в инновационном развитии предприятия; проанализированы наиболее распространенные в экономической литературе системы классификаций инновационных стратегий. В результате исследования была уточнена сущность понятий «стратегия» и «инновационная стратегия», а также разработана собственная классификация инновационных стратегий, которая базируется на ключевых характеристиках инновационной деятельности, на основании которых определены основные признаки и возможные виды инновационных стратегий в пределах этих признаков. Перспективами последующих исследований в этом направлении являются вопросы формирования и внедрения инновационных стратегий на отечественных машиностроительных предприятиях с целью повышения их конкурентоспособности на рынке.

This article discusses the strategic planning of the innovation activity in the machine-building enterprises. When analyzing, systematizing and summarizing the scientific works of numerous scientists, various approaches of the domestic as well as foreign scientists to the interpretation of such categories as «strategy» and «innovation strategy» were examined; the role of the innovation strategy in the innovative development of the enterprise was investigated; the most common in the economic literature classification systems of innovative strategies were analysed. As a result of the study the essentials of the concepts «strategy» and «innovation strategy» were refined, also the author's own classification of the innovation strategies based on key characteristics of innovation was developed, on the basis of which the main features and possible types of innovative strategies within these features were determined. Prospects for further research in this direction are the establishment and implementation of the innovative strategies for the domestic machine-building enterprises, aimed at the enhancing of their competitiveness in the market.

Ключевые слова: инновация, стратегия, инновационная стратегия, классификация, виды инновационных стратегий.

Key words: innovation, strategy, innovation strategy, classification, kinds of the innovative strategies.

Библ.: 24.

Bibl.: 24.

Сиротинская Наталья Николаевна – аспирантка, кафедра менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (вул. Степана Бандери, 12, Львов, 79013, Україна)

Syrotynska Nataliya M. – Postgraduate Student, Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: syrotynska@gmail.com

E-mail: syrotynska@gmail.com

Ринкові відносини зумовляють необхідність впровадження інновацій на машинобудівних підприємствах. Однак ефективна інноваційна діяльність неможлива без розроблення продуманої стратегії, яка б враховувала постійні зміни потреб споживачів через швидкі темпи науково-технічного прогресу. Вдале стратегічне планування інноваційної діяльності дає змогу розширити ринки збуту продукції, покращити імідж підприємства, одержати надприбутки.

Дослідження проблематики стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства зустрічаємо у працях багатьох вчених, серед яких Ансофф І. [1], Гриньов А. В. [4], Іляшенко С. М. [12], Рогоза М. Є. [13], Фатхутдінов Р. А. [15], Фріман Х. [23], Федулова І. В. [16],

Чубай В. М. [17]. Незважаючи на велику кількість праць зі стратегічного планування інноваційної діяльності, до сьогоднішнього дня немає єдиного розуміння понять «стратегія» та «інноваційна стратегія», немає єдності в питанні щодо класифікації інноваційних стратегій.

Дослідження теоретичних основ і прикладних проблем щодо стратегічного планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств зумовляє постановку таких цілей:

- ✦ уточнити сутність понять «стратегія» та «інноваційна стратегія»;
- ✦ дослідити роль інноваційної стратегії в інноваційному розвитку підприємства;

- ✦ проаналізувати підходи вітчизняних і зарубіжних вчених до класифікації інноваційних стратегій;
- ✦ розробити власну класифікацію інноваційних стратегій за основними класифікаційними ознаками.

Рівень розвитку вітчизняної машинобудівної галузі, продуктом якої є засоби праці, суттєво впливає на розвиток інших галузей національної економіки. Інструментом його піднесення є стратегічне планування. Проведені нами дослідження дозволили виявити, що стратегічному плануванню інноваційної діяльності машинобудівними підприємствами приділяється недостатньо уваги. Це можна пов'язати з низькою інноваційною активністю підприємств через нестачу коштів, їх бажання оперативно реагувати на потреби ринку та виклики конкурентів. Результатом такого підходу є низька конкурентоспроможність вітчизняної машинобудівної продукції на ринках розвинутих країн.

Американські вчені М. Дімок та Г. Дімок визначають стратегічне планування як набір цілей, з указуванням переліку дій, які повинні бути здійснені для їх досягнення, з визначенням відповідальних осіб, способу їх впливу, необхідних коштів і джерел їх формування [22].

На нашу думку, більш вдалим є підхід класиків менеджменту Мескона М., Альберта М., Хедоурі Ф., які розглядають стратегічне планування як множину виконаних дій та прийнятих управлінських рішень, метою яких є розроблення специфічних стратегій, призначених надати можливість підприємству досягти поставлених цілей [10].

Отже, результатом стратегічного планування є формування стратегії. Слово «стратегія» є грецького походження і буквально перекладається як *стратос* – військо, *аго* – веду, або його ще можна перекласти як *мистецтво перемагати*. Цей термін у військових у 1962 р. був запозичений А. Чендлером-молодшим, який застосував його для означення способу управління комерційним підприємством будь-якого виду діяльності. В опублікованій ним праці «Стратегія і структура» термін «стратегія» розглядався як метод визначення довгострокових цілей підприємства, програми його діяльності та першочергових напрямів щодо спрямування ресурсів для досягнення поставлених цілей [21].

Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. під стратегією розуміють специфічний план, в якому визначено цілі підприємства, стан його розвитку на перспективу в умовах конкурентного середовища, а також множину необхідних заходів для досягнення поставлених цілей [24].

Проведені нами дослідження дозволили виявити, що в економічній літературі на сьогоднішній день немає єдиного визначення поняття «стратегія». Кожен з авторів має свій погляд на цю категорію. Одні вчені називають стратегію планом [10, 24], інші визначають її як набір правил [1], ще інші – як системц заходів [3], дехто вважає, що це напрямок руху [2] для досягнення намічених цілей підприємства. Жоден із підходів не суперечить один одному, а дає можливість більш всебічно розкрити це поняття. Проте, на нашу думку, *стратегія* – це *перш*

за все довгостроковий план розвитку підприємства загалом або у визначеній сфері його діяльності, який містить в собі місію підприємства, цілі, а також конкретні способи їх досягнення з обґрунтуванням розподілу потрібних для її реалізації ресурсів та визначення можливостей і загроз підприємства через вплив на нього зовнішнього і внутрішнього середовища.

Немає єдності у науковців і щодо тлумачення категорії «інноваційна стратегія», а також щодо назви цієї категорії. Так, Єгоркін С. С. вважає, що інноваційна стратегія – це метод розподілення ресурсів, якими володіє підприємство, з метою одержання конкурентних переваг на ринку в майбутньому періоді завдяки ефективній інноваційній діяльності [6]. Досить подібний підхід є у праці Гриньова А. В., однак він виділяє поняття не «інноваційна стратегія», а «стратегія інноваційного розвитку», під яким пропонує розуміти систему довготермінових концептуальних установок розподілення ресурсів підприємства з урахуванням зміни внутрішніх і зовнішніх умов його діяльності [4]. З позицій розподілу ресурсів виходить і Ілляшенко С. М., який поняття «інноваційна стратегія» замінив на поняття «інвестиційна стратегія інноваційного розвитку», яке трактує як динамічний процес забезпечення підприємства, що впроваджує нові технології, способи організації виробництва товарів тощо, ресурсами, в умовах мінімального зовнішнього середовища [12]. Коваль А. А. інноваційну стратегію називає стратегією управління інноваційною діяльністю та розглядає її як множину загальних правил і напрямів діяльності підприємства щодо використання ним власних або залучених ресурсів для здобуття поставлених цілей інноваційного розвитку [7]. Звичайно ресурсний підхід є доволі обмеженим, оскільки розподіл ресурсів необхідно здійснювати на останніх етапах формування інноваційної стратегії, вибравши з множини альтернативних проектів найбільш оптимальні.

Деякі вчені до визначення інноваційної стратегії підходять з точки зору піонерного підходу. Так, Фаєй А. і Рендел Р. вважають, що інноваційна стратегія є конкурентною та скерованою на радикальні нововведення [9]. Шегда А. В. розглядає поняття не «інноваційна стратегія», а «стратегія інновацій», яке трактує як зосередження старань організації на пошуку принципово нових способів організації виробництва, технологій, проектуванні та виробництві затребуваних, проте досі не відомих видів товарів тощо [18]. Обмеженість такого підходу є очевидною, оскільки інновації можуть бути не тільки радикальними, але і покращуючими.

Ще один підхід визначає інноваційну стратегію як засіб досягнення цілей. Зокрема, Фатхудінов Р. А. розглядає інноваційну стратегію як один із способів досягнення поставлених підприємством цілей, який різниться від інших способів своєю новизною, насамперед для цього підприємства, а також для споживачів і галузі [15]. Янковець Т. М. вважає, що інноваційна стратегія – це будь-який новітній спосіб досягнення поставленої підприємством стратегічної мети [19]. Такий підхід до визначення сутності інноваційної стратегії, на нашу думку, зовсім не розкриває її змісту.

Найбільш близьким до нашого розуміння сутності інноваційної стратегії є системний підхід, представниками якого є Янковський К. П. і Мухарь І. Ф., які розглядають це поняття як цілеспрямовану діяльність щодо обґрунтування найбільш важливих шляхів розвитку підприємства, вибору пріоритетних, формування вимог і сукупності заходів для досягнення поставлених цілей [20]. Виходить із системного підходу і Краснокутська Н. В., яка вважає, що інноваційна стратегія – це сукупність правил, методів і засобів визначення найперспективніших для підприємства шляхів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики [8]. На думку Чубая В. М., інноваційна стратегія підприємства – це система запланованих кроків, які направлені на вдале виконання місії підприємства та поставлених ним довготермінових цілей, забезпечують високоєфективну реалізацію різноманітних інновацій, завдяки створенню комфортних умов внутрішнього і зовнішнього середовищ або адаптації до їхніх реальних умов, ґрунтуються на ефективному акумулюванні, розподілі наявних на підприємстві ресурсів та оптимізуванні всіх інших процесів його функціонування [17]. Досить вдалими є визначення інноваційної стратегії, запропоноване Рогозою М. Є. та Вергал К. Ю., які стверджують, що інноваційна стратегія є складовою корпоративної стратегії, орієнтується на формування і досягнення довготермінових цілей завдяки інноваційному процесу [13, 14]. Однак поняття «інноваційний процес» доцільно було б замінити на поняття «інноваційна діяльність», оскільки інноваційна стратегія, як правило, передбачає реалізацію не одного, а множини різноманітних інноваційних проєктів.

Проведений аналіз різноманітних підходів до визначення поняття «інноваційна стратегія» дозволяє сформулювати власне визначення цієї категорії, яке, на відміну від існуючих, дозволить комплексно розкрити її сутність. Під *інноваційною стратегією* ми будемо розуміти довгостроковий план інноваційної діяльності підприємства, який постійно уточнюється через динамізм зовнішнього і внутрішнього середовища, сформований з урахуванням величини інноваційного потенціалу підприємства, в якому обґрунтовано місію та цілі, а також шляхи їх досягнення через реалізацію визначених етапів і застосування конкретних методів оцінювання інновацій на різних стадіях життєвого циклу.

Інноваційна стратегія в процесі своєї реалізації конкретизується в певних інноваційних проєктах, успішне виконання яких дозволяє досягти поставлених підприємством цілей. Залежно від типу запланованих інновацій в межах обраної інноваційної стратегії можуть бути реалізовані різноманітні інноваційні проєкти: *продуктові* (передбачають створення нових товарів, послуг, технологій); *функціональні* (полягають у впровадженні інновацій у поточній діяльності певних функціональних підрозділів підприємства); *ресурсні* (інноваційні зміни щодо формування та використання ресурсів підприємства); *організаційно-управлінські* (полягають у зміні організаційної структури, методів менеджменту тощо). Мета інноваційної стратегії полягає у створенні сприятливих

умов для реалізації інноваційних проєктів і досягненні місії та поставлених цілей підприємства.

Проведені нами дослідження дозволили виявити, що інноваційні стратегії мають антагоністичну природу. З одного боку, вони є потужним знаряддям підприємства щодо його ефективного розвитку, тоді як, з іншого боку, створюють дискомфорт при управлінні підприємством. Успішна реалізація інноваційних стратегій дає змогу підприємству: одержати конкурентні переваги, знизити витрати виробництва, розширити ринки збуту, отримати надприбутки, адаптувати підприємство до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов, підвищити імідж, стати цінним лідером, оптимізувати використання ресурсів. Водночас у процесі формування та реалізації інноваційних стратегій підприємство може стикнутися з такими труднощами: високий рівень невизначеності та ризику, необхідність організаційних змін, потреба в додаткових фінансових ресурсах.

Виконаний аналіз економічної літератури дозволив виявити, що науковці не прийшли до єдиного висновку щодо можливих видів інноваційних стратегій. М. Портер виділив три основні види стратегій: лідирування у витратах, диференціації, фокусування [11]. *Стратегія лідирування* у витратах полягає в постійному впровадженні різноманітних організаційних, технічних і технологічних інновацій на підприємстві з метою зниження собівартості продукції. Ця стратегія орієнтована на масове виробництво, а тому її можна використовувати для стандартизованої продукції. Нижчі виробничі витрати, ніж у конкурентів, дають можливість підприємству зайняти лідируючу позицію при формуванні цін на продукцію і тим самим стимулювати попит на неї.

Стратегія диференціації передбачає постійне впровадження інновацій. Вони можуть бути радикальними, покращуючими і навіть псевдоінноваціями. Сутність цієї стратегії полягає в наданні інноваційної продукції підприємства специфічних рис, які вигідно відрізнятимуть її від продукції конкурентів, і створення брендів. Для охоплення якнайбільшої ринкової ніші підприємство може розвивати виробництво товарів під різними торговими марками з орієнтацією на різні категорії споживачів (за цінним сегментом, очікуваними вигодами тощо). У межах цієї стратегії машинобудівні підприємства можуть здійснювати як продуктові, так і сервісні диференціації.

Стратегія фокусування ґрунтується на вузькій спеціалізації продукції на визначеному сегменті ринку. Цю стратегію доцільно використовувати підприємствам, які не володіють достатнім інноваційним потенціалом для того, щоб охопити великий ринковий сегмент. Зосередження на вузькому ринковому сегменті дає змогу підприємству з більшою точністю ідентифікувати незадоволені конкурентами потреби споживачів і сфокусувати свої зусилля на їх вирішенні. Стратегію фокусування можна реалізувати через фокус на зниженні витрат підприємства, що дасть змогу отримати порівняльні переваги перед конкурентами або через фокус на диференціації продукції. Інколи стратегія фокусування реалізується з використанням обох підходів.

Заслуговує на увагу класифікація Х. Фрімана, відповідно до якої існує шість видів інноваційних стратегій підприємства: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна та «за нагодою» [23]. *Наступальна інноваційна стратегія* передбачає постійне провадження інновацій. Її можуть дозволити собі підприємства, які мають достатньо фінансових ресурсів на безперервні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Використання цієї стратегії забезпечує підприємству лідерську позицію на ринку. Водночас наступальна стратегія обтяжена найвищим рівнем інноваційного ризику.

Захисна інноваційна стратегія дозволяє уникнути зайвого ризику і спрямована на утримання конкурентних позицій на вже зайнятій частці ринку. Обираючи цю стратегію, підприємство рухається на крок позаду підприємства-піонера. Перевага віддається впровадженню не радикальних інновацій, а покращуючих, виробництво яких здійснюється, як правило, після придбання ліцензії у підприємства-новатора. У межах цієї стратегії виготовляється продукція, яка не просто імітує новинку, а має суттєві покращення в порівнянні з базовою, що дає можливість використовувати її за іншим призначенням. Цю стратегію можуть дозволити собі підприємства, які володіють достатнім інноваційним потенціалом і мають змогу постійно здійснювати НДДКР.

Імітаційна стратегія використовується підприємствами, які не можуть дозволити собі проведення НДДКР. Підприємства здійснюють псевдоінновації, додавши ліцензію у підприємства-новатора. Інколи імітація здійснюється «піратським» способом, тобто без дотримання прав щодо інтелектуальної власності. Успіх на ринку псевдоінновації залежить від конкурентних переваг підприємства-імітатора, зокрема нижчих витрат виробництва, ніж у «піонера», а, отже, і нижчої ціни продукту, умінні вдало зімітувати інноваційний товар тощо.

Залежна інноваційна стратегія характерна для підприємств, які є субпідрядниками при виробництві певної інноваційної продукції. Ці підприємства беруть участь у інноваційному процесі не самостійно, а з пристосованням до вимог підприємств, для яких вони виконують субпідрядні роботи. Ця стратегія не потребує додаткових витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, оскільки залежне підприємство є виробником не кінцевої готової продукції, а тільки певних деталей, комплектуючих або здійснює сервісне обслуговування.

Традиційна інноваційна стратегія не передбачає здійснення на підприємстві технологічних змін. Цю стратегію можуть використовувати підприємства, продукція яких має стійкий попит на ринку. Використання цієї стратегії полягає в реалізації псевдоінновацій, які передбачають внесення в базову продукцію несуттєвих новацій, що не змінюють способу її використання, а стосуються форми і сервісу.

Стратегія «за нагодою» є реакцією на потреби, які з'явилися на певному ринковому сегменті. Ця стратегія передбачає впровадження інновацій на певній ринковій ніші, які матимуть тривалий успіх на ринку. Підприємство при пошуку продукту не витрачає значних коштів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські робо-

ти і починає здійснювати його виробництво на наявному в нього обладнанні. Ця стратегія може бути досить ефективною, якщо підприємство зможе краще за конкурентів задовольнити потреби певної групи споживачів, на яких воно було орієнтоване з самого початку.

Усі вищеперераховані стратегії можна об'єднати в одну ознаку – за поведінкою в ринковому середовищі. На нашу думку, ця ознака є основоположною при обґрунтуванні рішення щодо інноваційного розвитку підприємства. Однак в економічній літературі виділяють ще багато різноманітних чинників, за якими класифікують інноваційні стратегії. Так, Чубай В. М. пропонує інноваційні стратегії класифікувати за такими одинадцятьма ознаками: особливості інноваційного процесу на підприємстві (донорська, прогресивна, адаптивна, спекулятивна); методи задоволення потреб споживачів (удосконалення, заміни, комбінування, першовідкриття); напрямок реалізації інновацій (орієнтування на високу якість товарів; орієнтування на низьку собівартість товарів; першочергове орієнтування на широкий асортимент товарів; першочергове орієнтування на привабливість дизайну товарів; орієнтування на рівнопропорційний рівень собівартості, якості та широти асортименту; орієнтування на інше співвідношення рівня собівартості, якості, широти асортименту тощо); географічна спрямованість діяльності підприємства (на вітчизняний ринок; на зарубіжні ринки, на вітчизняний ринок і зарубіжні ринки синхронно); орієнтування підприємства на споживачів (на весь ринок; на певні сегменти ринку; на визначені під сегменти ринку); бажана ринкова позиція, яку підприємство прагне зайняти або утримати (лідера; одразу позаду лідера; із сильним ринковим впливом; із середнім ринковим впливом; із слабким ринковим впливом); причина звернення інновацій (наступальна інноваційна стратегія; оборонна інноваційна стратегія; відступальна інноваційна стратегія); конкурентоспроможність товару та етап його життєвого циклу (швидке зростання об'ємів виробництва визначених товарів; повільне зростання об'ємів виробництва визначених товарів; постійні об'єми виробництва визначених товарів; повільне скорочення об'ємів виробництва визначених товарів; швидке скорочення об'ємів виробництва визначених товарів); методи використання визначених новацій підприємством (тільки власне виробництво; власне виробництво та продаж ліцензії іншим підприємствам; продаж ліцензії іншим підприємствам без організування власного виробництва; продаж патентів); приналежність ринку та рівень конкурентоспроможності підприємства на ньому (швидке зростання обсягів конкретного виду діяльності; повільне зростання обсягів конкретного виду діяльності; стабільний рівень обсягів конкретного виду діяльності; повільне зниження обсягів конкретного виду діяльності; швидке зниження обсягів конкретного виду діяльності); співвідношення обсягів зростання, стабільності та зниження за всіма видами діяльності підприємства (зростання; балансування; спад) [17].

Федулова І. В. виділяє сім класифікаційних ознак: напрям інноваційного розвитку підприємства (товарна, технологічна, ринкова, маркетингова, управлінська);

тип конкурентної поведінки (віоленти, експлеренти, комутанти, пацієнти); реакція на конкурентні стратегічні інновації (традиційна, ігнорування, руйнування, реалізація інновації); рівень відкритості інноваційної моделі підприємства (відкрита, закрита); ступінь новизни інновації (активні, пасивні); технологічна поведінка (власних НДДКР, відсутності НДДКР, фінансування НДДКР, ліцензійна, аутсорингу); вид конкурентної поведінки (лідерства за витратами, широкої диференціації, оптимальних витрат, сфокусована на основі низьких витрат, сфокусована на основі диференціації товарів) [16].

Проведені нами дослідження дозволили виявити, що жодна з класифікацій інноваційних стратегій не є досконалою. Конкурентні інноваційні стратегії не відображають усього розмаїття можливих видів стратегій. Тоді як більшість видів інноваційних стратегій, визначених у межах різних ознак, просто дублюють одна одну. Велика кількість виділених деякими авторами ознак значно ускладнює стратегічне планування на підприємстві. Тому ми пропонуємо всі інноваційні стратегії класифікувати за шістьма ознаками, які, на нашу думку, є найбільш визначальними:

- ✦ *напрямок реалізації* (продуктова, процесна, комбінована);
- ✦ *рівень ризику* (з високим рівнем ризику, з низьким рівнем ризику, з оптимальним рівнем ризику);
- ✦ *поведінка підприємства на ринку* (агресивна, зважена, пасивна);
- ✦ *ступінь новизни інноваційних проектів* (радикальна, покращуюча, псевдоінноваційна, комбінована);
- ✦ *процес створення новацій* (власних НДДКР, ліцензійна);
- ✦ *мета реалізації* (наступальна, реакція на дії конкурентів, знаходження вільної ніші на ринку, продовження життєвого циклу товару).

ВИСНОВКИ

Інноваційна стратегія є основним фактором сталого розвитку підприємства, що дає змогу підвищити рівень його конкурентоспроможності на ринку. Тому для ефективного планування інноваційної діяльності підприємства дуже важливо визначитися із сутністю категорій «стратегія» та «інноваційна стратегія». Проведені нами дослідження економічної літератури дозволили виявити відсутність єдності вітчизняних і зарубіжних вчених щодо трактування цих понять. Незважаючи на те, що жодне з наведених в економічній літературі визначень понять «стратегія» та «інноваційна стратегія» не є антагоністичним одне до одного, проте кожен з авторів трактує їх по-своєму. Деякі науковці вважають стратегію планом, інші визначають її як набір правил, ще інші – як систему заходів, дехто розглядає її як напрямок руху для досягнення намічених цілей підприємства.

Ще гірша ситуація з визначенням поняття «інноваційна стратегія», адже ні вітчизняні, ні зарубіжні науковці не дійшли згоди не тільки з позиції його однозначного трактування, але й щодо його назви. В економічній

літературі інноваційну стратегію називають по-різному, зокрема «стратегія управління інноваційною діяльністю», «інвестиційна стратегія інноваційного розвитку», «стратегія розвитку інноваційної діяльності», «стратегія інноваційного розвитку», «стратегія інновацій». Більшість авторів все ж таки схиляється до назви «інноваційна стратегія», що, на нашу думку, є найбільш правильним. Дослідження сутності поняття «інноваційна стратегія» дало змогу виділити чотири різні підходи до його трактування: з позицій розподілу ресурсів, піонерний, як засіб досягнення цілей, системний. Розмаїття цих підходів створює вагомі труднощі в процесі стратегічного планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. Тому нами запропоновано підхід, який комплексно об'єднав в собі всі напрями щодо визначення поняття «інноваційна стратегія» і дасть змогу більш всебічно розкрити його сутність.

Проведений аналіз економічної літератури щодо класифікації інноваційних стратегій дозволило виявити досить велику кількість ознак і видів стратегій, які інколи навіть суперечать самому визначенню поняття «інноваційна стратегія». Відсутність універсальної типології класифікації інноваційних стратегій значно ускладнює вибір та обґрунтування інноваційної стратегії при плануванні інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. Запропонована нами класифікація інноваційних стратегій ґрунтується на ключових характеристиках інноваційної діяльності, на підставі яких визначено основні ознаки та можливі види інноваційних стратегій у межах цих ознак. Використання підприємством запропонованої нами класифікації інноваційних стратегій дасть змогу більш обґрунтовано підійти до її формування, обираючи саме ті види, які найбільше відповідають стратегії розвитку підприємства загалом.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є питання формування та запровадження інноваційних стратегій на вітчизняних машинобудівних підприємствах з метою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Новая корпоративная стратегия : учеб. пос. / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 697 с.
2. **Брэддик У.** Менеджмент в организации : учебник / У. Брэддик. – М. : Инфра-М, 1997. – 421 с.
3. **Герчикова И. Н.** Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 456 с.
4. **Гриньов А. В.** Інноваційний розвиток промислових підприємств : концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А. В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.
5. **Дойль П.** Менеджмент: стратегія і тактика : учеб. пос. / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 547 с.
6. **Егоркин С. С.** Формирование инновационной стратегии развития предприятий пищевой промышленности / С. С. Егоркин // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2011. – Вып. 2. – С. 47 – 52.
7. **Коваль А. А.** Концептуальні підходи до формування стратегії управління інноваційною діяльністю підприємства / А. А. Коваль // Вісник КНУТД. – 2011. – № 3. – С. 134 – 138.

8. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

9. Фаззі Л. Курс MBA по стратегічному менеджменту : Пер. с англ. / Л. Фаззі, Р. Рэндел. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.

10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М. : Дело, 2002. – 704 с.

11. Портер М. Э. Международная конкуренция / М. Э. Портер / Пер. с англ. ; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

12. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / За заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

13. Рогоза М. Є. Роль та сутність стратегії інноваційного розвитку в системі загальної стратегії управління діяльністю підприємства / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Випуск 228 : у 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Т. IV. – С. 968 – 972.

14. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.

15. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов. – 6-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.

16. Федулова І. В. Класифікація інноваційних стратегій / І. В. Федулова // Теорії мікро-макроекономіки : збірник наукових праць, Академія муніципального господарства. – 2010. – № 35. – С. 122 – 130.

17. Чубай В. М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств / В. М. Чубай // Бюлетень Міжнародного Нобелівського форуму. – 2010. – № 1 (3). Том 2. – С. 347 – 356.

18. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2002. – 583 с.

19. Янковець Т. М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу / Т. М. Янковець // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2 (104). – С. 167 – 174.

20. Янковский К. П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности / К. П. Янковский, И. Ф. Мухарь. – СПб. : Питер, 2001. – 448 с.

21. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure / A. D. Chandler // Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. – 455 с.

22. Dimock, Marshall E. Public administration. – 3rd ed. / Marshall E. Dimock and Gladys Ogden Dimock. – New York, Holt Rineheart and Winston, Inc. 1964. – 410 p.

23. Freeman C. The economics of industrial innovation / C. Freeman. – London : Campus Verlag, 1982. – 448 p.

24. Thompson A. A. Strategic Management: Concept and Cases / A. A. Thompson, A. J. Strickland. – 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas, 1987.

Науковий керівник – Мельник О. Г., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка»

REFERENCES

Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategiiia* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Breddik, U. *Menedzhment v organizatsii* [Management in the organization]. Moscow: Infra, 1997.

Chubai, V. M. "Sut i vydy innovatsiinykh stratehii mashynobudivnykh pidpriemstv" [Nature and types of innovation strategies building enterprises]. *Biuletен Mizhnarodnoho Nobelivskoho forumu*, vol. 2, no. 1 (3) (2010): 347-356.

Doyle, P. *Menedzhment: strategiiia i taktika* [Management: Strategy and Tactics]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Dimock, M. E., and Dimock, G. O. *Public administration*. New York: Holt Rineheart and Winston, Inc., 1964.

Egorkin, S. S. "Formirovanie innovatsionnoy strategii razvitiia predpriiaty pishchevoy promyshlennosti" [Formation of innovative development strategies of the food industry]. *Vestnik Krasnoiarскоgo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, no. 2 (2011): 47-52.

Faey, L., and Rendel, R. *Kurs MVA po strategicheskomu menedzhmentu* [An MBA in strategic management]. Moscow: Alpina Publisher, 2002.

Fatkhutdinov, R. A. *Innovatsionny menedzhment* [Innovation Management]. St. Petersburg: Piter, 2008.

Fedulova, I. V. "Klasyfikatsiia innovatsiinykh stratehii" [Classification of innovative strategies]. *Teorii mikro-makroekonomiky*, no. 35 (2010): 122-130.

Freeman, C. *The economics of industrial innovation*. London: Campus Verlag, 1982.

Gerchikova, I. N. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Banki i birzhi; YuNITI, 1995.

Hrynyov, A. V. *Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv : kontseptsiiia, metodolohiia, stratehichne upravlinnia* [Innovative development of industrial enterprises: concept, methodology, strategic management]. Kharkiv: INZhEK, 2003.

Krasnokutska, N. V. *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation Management]. Kyiv: KNEU, 2003.

Koval, A. A. "Kontseptualni pidkhody do formuvannia stratehii upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva" [Conceptual approaches to building a strategy of innovation management company]. *Visnyk KNUVD*, no. 3 (2011): 134-138.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 2002.

Porter, M. E. *Mezhdunarodnaia konkurentsiia* [International competition]. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniia, 1993.

Problemy upravlinnia innovatsiinyim rozvytkom pidpriemstv u tranzytyvnoi ekonomitsi [The problems of innovative development companies in transitive economy]. Sumy: Universytetska knyha, 2005.

Rohoza, M. Ie., and Verhal, K. Yu. *Stratehichnyi innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy* [Strategic development of innovative enterprises: models and mechanisms]. Poltava: RVV PUEТ, 2011.

Rohoza, M. Ie., and Verhal, K. Yu. "Rol ta sutnist stratehii innovatsiinoho rozvytku v systemi zahalnoi stratehii upravlinnia diialnistiu pidpriemstva" [The role and the strategy of innovative development strategies in the general management of the company]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 4, no. 228 (2007): 968-972.

Shandler, A. D., Jr. "Strategy and Structure". In *Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962.

Shehda, A. V. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Znannia, 2002.

Thompson, A. A., and Strickland, A. J. *Strategic Management: Concept and Cases*. Plano, Texas: University of Alabama, Business Publication Inc., 1987.

Yankovets, T. M. "Innovatsiini stratehii pidpriemstva lehkoi promyslovosti iak zasib realizatsii ioho innovatsiinoho potentsialu" [Innovation strategies of light industry as a means of implementing its innovative potential]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2 (104) (2010): 167-174.

Yankovskiy, K. P., and Mukhar, I. F. *Organizatsiia investitsionoy i innovatsionnoy deiatelnosti* [Organization of investment and innovation]. St. Petersburg: Piter, 2001.