

ІМПЕРАТИВ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ КРИЗИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

О. І. Ковтун, канд. екон. наук, доцент,
Львівська комерційна академія,
10, вул. Туган-Барановського, м. Львів, 79000, Україна
E-mail: okovtunsr@gmail.com

Визначені місце та роль (функція) стратегії інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті логістично-диспетчерської парадигми стратегії сучасного підприємства: інноваційна стратегія потрактована не тільки як вузька забезпечувальна функціонально-утилітарна стратегія, але і як комплексна стратегія з власним стратегічним набором; інноваційній стратегії відводиться особливе місце надстратегії-імперативу в стратегічному наборі підприємства, роль диспетчера та функція драйвера в системі забезпечення його конкурентостійкості та довготривалої прибутковості в бізнесі. Розглянуто можливі загальні стратегії інноваційної поведінки підприємницької організації в межах основних складових стратегічного набору підприємства

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

ВСТУП

Найактуальнішим питанням вітчизняної економіки сьогодні є питання визначення шляхів та механізмів виходу із рецесії. Їх визначення можливе лише на основі об'єктивної оцінки причин, що обумовлюють перманентне кризове становище вітчизняної економіки починаючи із 1998 року. Оскільки д ля того, щоб чимось (у нашому випадку – економікою країни та її складовими – підприємствами) управляти, щось розвивати і, таким чином, забезпечувати його певний рівень, насамперед необхідно це оцінити. Іншими словами: “неможливо управляти тим, що неможливо виміряти” [8, с. 27]. І як стверджують автори системи “Balanced Scorecard” (BSC) Д. Нортон та Р. Каплан (далі подаємо перекладання авторів) “власне оцінка та забезпечена нею висока поінформованість керівництва щодо стану речей в країні, регіоні, галузі, секторі економіки чи на підприємстві, в його бізнесі та його зовнішньому оточенні стає сьогодні додатковою конкурентною перевагою”, імперативом та інструментом системи та механізму забезпечення їх перманентної конкурентоспроможності. Отже, визначення причин незадовільного стану економіки на усіх організаційних рівнях та оцінка її конкурентоспроможності є важливим та невід’ємним елементом системи та механізму її забезпечення та розвитку.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Відтак насамперед зупинимося на причинах рецесії вітчизняної економіки. Існує частково хибна думка, що основною причиною кризових явищ у вітчизняній економіці є світова фінансова криза. Частково це так, оскільки наша економіка сьогодні не працює на внутрішній ринок, який з об'єктивних причин (малі зарплати, інфляція, дорогі кредити, нерентабельні підприємства, дефіцитний бюджет тощо, що обумовлює незначний абсолютний сукупний попит та невтішні параметри його динаміки) не зростає, а навпаки, навіть скорочується (так, наприклад, візьмемо автомобілебудівну галузь: в Україні за 20 років зникло майже 10 автомобільних заводів. Повністю припинено випуск на таких підприємствах, як «КривавтоГАЗ» (м. Сімферополь), «УкрВолгатехсервіс» (м. Бориспіль), «Чернігівавтодеталь» (м. Чернігів), КАРЗ № 5 та КАРЗ № 6 (м. Київ), «Анто-Рус» (м. Херсон), IVECO-КрАЗ (м. Кременчук), «Автоагрегат» (м. Краснодар), «АЗМО» (м. Київ), ЛуАЗ (м. Луцьк). А в грудні 2012 року

зупинилися ЗАЗ (м. Запоріжжя) та «Богдан» (м. Черкаси). Замовлення на КрАЗи та ЛАЗи зведені до мінімуму і подальше зниження обсягів збуту підведе підприємства до межі, за якою конвеєрне виробництво автомобілів стане збитковим і вони зупиняться. Щомісячні втрати вітчизняного автопрому становлять загалом 40-50 млн доларів США. Відтак, в умовах рецесії світової економіки потерпає і наша економіка. Зокрема, за 2012 рік індекси підприємств галузей національної економіки (НЕ), які спеціалізуються на експорті сталі й міндобрив та є основними джерелами надходження валюти в країну, знизилися на 20-40 %, а їх прибутки катастрофічно зменшувалися впродовж усього року [28].

Однак ключовим чинником-причиною такого стану речей у вітчизняній економіці насамперед є низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, обумовлена низьким рівнем інноваційності їх бізнесу та формуючих його бізнес-процесів. Так, зокрема, технології виробництва сталі на наших підприємствах є застарілими, а модернізація виробництва на них, за незначним винятком («Інтерпайп»), не здійснювалася; дуже високою є вартість газу, який є основною складовою виробництва і, відтак, становить до 80 % собівартості наступного за обсягом експорту вітчизняного товару – мінеральних добрив; така сама ситуація і з продуктами вітчизняного агросектору, зокрема твердими сирами, які за ціною-якістю поступаються аналогічній Польській продукції, а відтак є неконкурентоспроможними, тощо.

І це при «оптимізації» зарплатної складової в собівартості продукції, завдяки так і не лібералізованому ринку робочої сили *та не реформованій*, згідно ринкових засад (а саме законів граничної корисності та граничної вартості), *системи формування оплати праці* (в яку має бути закладена і де-факто платна освіта, і де-факто платна медицина, і де-факто платні фізкультура і спорт, і де-факто платні культура, і де-факто платні житло, і вартість стадіонів до Євро-2012 (набагато дорожчих й без будь-якого утилітарного (комерційного чи хоча б соціально-культурно-оздоровчого) застосування в «післятурнірний» період, а відтак не конкурентоздатних, у порівнянні із нашими сусідами поляками) тощо, які поки що, по Конституції, декларуються як суспільні товари для населення, а відтак їх вартість не закладається в мінімальну заробітну платню, а через неї і в собівартість продукції вітчизняних підприємств, де працюють наймані працівники, які отримують зарплатню, яка розрахована на основі цієї квазімінімальної заробітної плати згідно відповідних коефіцієнтів єдиної тарифної сітки, і в яку має бути також закладені *нормальні, тобто реалістичні (а не аморальні) норми споживання товарів і послуг*, за якими формується мінімальний споживчий кошик).

Отже, криза вітчизняної економіки обумовлена не стільки тенденціями світової економіки, не стільки кризою фінансової природи, як кризою індустріальною, обумовленою низьким рівнем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств як складових елементів національної економічної системи. Тобто перманентна криза вітчизняної економіки, яка сьогодні проявляється у формі рецесії, безпосередньо не пов'язана зі світовою (тобто фінансовою) кризою, а є кризою інноваційного імперативу: Україна все менше виробляє продукції, оскільки вона не є конкурентоспроможною на ринку і не може бути реалізованою, і все більше її імпортує. Про це свідчать невтішні результати економічного розвитку нашої країни за 2012 рік. Так, за прогнозом, реальний ВВП у 2012 році складав 0 %, а динаміка в 2-му та 3-му кварталах була негативною. Скорочення обсягів виробництва сталі в Україні за 9 місяців 2012 року склало 8,3 %, порівняно з вереснем 2011 року, тобто до 2,708 млн тонн (за даними "Worldsteel"); скорочення обсягів виробництва переробної промисловості за 9 місяців 2012 року склало 3,4 % порівняно з аналогічним періодом минулого року, легкої промисловості – 8,2%, виробництва коксу, продуктів нафтопереробки – 24,6 %, металургійного виробництва – 4,5 %, машинобудування – 4,8 % (за даними Держкомстату України) [27]. Прикладів конкурентоспроможної продукції за існуючих цін на енергоресурси (основної складової собівартості продукції

неефективної, надміру ресурсозатратної вітчизняної економіки*) стає дедалі менше. Немає конкурентоспроможних вітчизняних автомобілів, немає конкурентоспроможних медикаментів, немає конкурентоспроможних троллейбусів, автобусів, літаків, продуктів харчування, одягу, взуття, ЖКГ, освіти, медицини, вугілля, металопродукції високого рівня переробки, машин, устаткування, побутової техніки, медичної апаратури, мобільних телефонів, комп'ютерів, телевізорів тощо. І це, як вже було зазначено, при низькому рівні оплати праці порівняно із розвинутими країнами світу, про що, зокрема, свідчить і 76 місце у глобальному рейтингу за індексом людського розвитку. А конкурентоспроможність в тих галузях реального сектора економіки, підприємства яких ще виробляють продукцію, яка реалізується на внутрішньому (наприклад, агросектор (продукти харчування), металургія (сталь), хімічна промисловість (міндобрива)) та зовнішньому ринках (металопродукція) *досягається за рахунок* здебільшого урядових преференцій в сфері оподаткування для монопольних гравців на кшталт «СКМ» та його «Метінвест», «Інтерпайп», тощо, і вже відзначеної нами раніше в цій статті так званої «оптимізації» зарплатної складової в собівартості продукції, завдяки так і не лібералізованому ринку робочої сили *та не реформованій згідно ринкових засад системи формування оплати праці.*

Такий стан речей у вітчизняній економіці (її низька конкурентоспроможність, обумовлена *недостатнім рівнем її інноваційності*, необхідним для компенсації проблем сировинних галузей та вирішення питання зростання сукупного попиту за рахунок зростання заробітних плат на основі підвищення мінімальної заробітної плати та інших соціальних стандартів у відповідності до засад формування цін на ресурси та продукти в ринковій економіці) зумовили: стійке скорочення кількості робочих місць та міграцію працездатного населення за кордон; надзвичайну її чутливість до кризових ситуацій, обумовлених проблемами чи то в енергетичній, чи то в фінансовій, чи то в продовольчій, чи то інших сферах глобальної економіки: за будь-яких кон'юнктурних коливань, навіть коли кризові ситуації в глобальній економіці незначні, насамперед потерпає неконкурентоспроможна економіка на зразок української, чому прикладом слугує той факт, що коли під час кризи 2008-2009 років в більшості країн світу спостерігалось не значне падіння виробництва, в Україні воно сягнуло аж 15%, що фактично засвідчило обвал НЕ. Та й зараз тенденції невтішні, якщо порівнювати із тією ж китайською економікою, яка демонструє 7,4% зростання за 3-й квартал 2012 року. Та й у нашого найближчого сусіда – Польщі, яка на відміну від України володіла значно меншим ресурсним потенціалом, ніякого обвалу в період 2008-2009 років не спостерігалось, а навпаки, було зафіксоване зростання на рівні 1%. Та й тепер польська економіка розвивається з позитивною динамікою, про що свідчить постійне зростання середнього рівня доходів поляків (у т. ч. мінімальних зарплат, пенсій та інших соціальних стандартів), рівень яких у 2-3 вищий ніж в Україні і це при на декілька порядків біднішому природно-ресурсному, сировинному потенціалі Польщі порівняно із Україною [28].

Окрім цього слід зауважити, що в сучасній економіці, яка характеризується стійкими інфляційними тенденціями, схильністю до кризових явищ (спаду, рецесії чи перевиробництва), дефіцитом ресурсів, загостренням конкуренції на традиційних ринках, зростанням соціальних потреб, а відтак і зарплатної та податкової складової в собівартості продукції, що своєю чергою обумовлює перманентне зростання цін та інфляцію тощо, єдиним способом забезпечення підприємствам можливості

* Порівнюючи енергоємність ВВП України з іншими країнами констатуємо той факт, що енергоємність ВВП України в 3-5 раз перевищує показники розвинених країн [24, с. 48-57]. На сьогодні попри позитивну динаміку економіка України залишається однією з найбільш енергоємних порівняно з розвинутими країнами Європи і в 2,5 рази перевищує світовий рівень. Середньосвітова енергоємність ВВП у 2010 році становила 0,19 кг еквіваленту нафти на 1 долар світового внутрішнього продукту, в той же час в Україні – 0,39 кг. Така ситуація суттєво знижує конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу та його продукції на світових ринках, гальмує розвиток національної економіки, обумовлює залежність України від імпортованих енергоносіїв (особливо російського газу), що загрожує економічній, енергетичній та й загалом національній безпеці.

як для простого відтворення, так і подальшого зростання на основі зміцнення їх конкурентоспроможності, а відтак продаж (оскільки виробництво та його продукт стають бізнесом тільки коли відбувається акт реалізації продукту клієнту) є *інновації*. Інновації (як абсолютні чи глобальні, так і відносні й локальні), як процес удосконалення технологій, продуктів, способів організації бізнесу та окремих його складових бізнес-процесів тощо, *які забезпечують*: підвищення ефективності використання ресурсів і таким чином зниження їх витрат на одиницю продукції або збільшення обсягів продукції на одиницю витрат ресурсів і т. ч. здешевлення цих продуктів; стимулювання попиту шляхом формування нових ринків для традиційних продуктів, нових продуктів для традиційних ринків, нових продуктів для нових ринків; ефективніші ланцюжки формування вартості споживчої вартості продуктів бізнесів підприємства тощо. Тобто інновації, а саме інвестиції забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємств і на цій основі збільшення їх оборотів (продаж) та прибутковості.

Зазначимо, що проблемі управління інноваційним розвитком підприємств присвячено праці багатьох закордонних та вітчизняних науковців. Серед закордонних науковців, що займалися цією проблемою варто відзначити І. Ансоффа [1], П. Друкер М. [6], Портера [14], К. Фрімена [22; 23], Й. Шумпетера [21], І. Роджерса [25; 26], Ф. Ніксона [12], Дж. Стрікланда та А. Томпсона [16], У. Чан Ким та Р. Моборн [18], В. Аньшіна [3], Р. Фатхутдінова [17] та інших.

Значний внесок у розробку проблеми управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємств зробили й вітчизняні науковці: Л. Антонюк [2], В. Василенко [4], А. Грінюв [5], С. Ілляшенко [7; 15], Н. Краснокутська [9], О. Кузьмін [10], І. Павленко, Н. Гончарова та Г. Швиденко [13], В. Чубай [19], З. Шершньова [20] та інші.

Однак, широкий спектр питань, які стосуються змісту та шляхів удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств в стратегічному контексті їх функціонування та розвитку ще недостатньо досліджені, вивчені та з'ясовані. Зокрема це питання статусу (ролі та місця) стратегії інновацій підприємства в структурі його стратегічного набору/портфеля системи забезпечення конкурентоспроможності; питання її (стратегії інновацій) логіки та змісту, формування, представлення (візуалізації, зображення) та реалізації; питання формування збалансованих портфелів інноваційних стратегій та ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємства на їх основі тощо. Все це обумовлює необхідність та актуальність нашого дослідження.

Ця стаття є коротким резюме результатів проведеного нами дослідження *інноваційної стратегії* як базового логічного інструментарію сучасного менеджменту підприємницьких організацій, що задає інноваційний імператив та виконує роль драйвера в системі управління їх конкурентоспроможністю, що особливо актуально для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи НЕ, оскільки ні сучасного стратегічного менеджменту, ні інновацій, ні інвестицій в інновації, ні належної системи управління ними нажалі сьогодні поки що не вистачає вітчизняним підприємствам.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відтак, констатуємо, що єдиним шляхом виходу з окресленої нами, на основі офіційних статистичних даних, складної ситуації в якій зараз опинилася вітчизняна економіка є *перехід до інноваційної моделі розвитку* НЕ та *імплементація* для цього на усіх її рівнях, але насамперед на мікрорівні, тобто на рівні підприємств, *механізмів впровадження* на всіх ланках ланцюжків формування вартості продуктів бізнесу вітчизняних підприємств *інновацій*, визначених, зокрема при допомозі та в процесі проведення так званої *бенчмаркінгової* оцінки підприємств, їх бізнесу та продуктів їх бізнесу, які в сучасній постіндустріальній економіці, в умовах динамічної кон'юнктури ринків сучасної глобальної економіки, є *єдиним безальтернативним засобом забезпечення* конкурентоспроможності

продукції, бізнесу, підприємств, галузей, секторів та національної економіки загалом будь-якої країни, незалежно від її природно-ресурсного та трудового потенціалу.

У свою чергу, таким *механізмом впровадження інновацій* на всіх ланках ланцюжків формування вартості продуктів бізнесу вітчизняних підприємств, на нашу думку, є *стратегія підприємства з інноваційним імперативом* для усього його стратегічного набору, імперативом який визначає зміст та задає логіку усєї бізнесової поведінки підприємства в ринковому середовищі на довготривалу перспективу. Фактично мова йде про *інноваційну стратегію*, або *стратегію інновацій*, яка визначає логіку та принципи поведінки підприємства, *пропонує* методи конкуренції та ведення бізнесу, *задає* напрями діяльності та розвитку на основі інновацій, а точніше інвестицій в інновації, за ключовими факторами успіху в бізнесі, визначеними в процесі конкурентного, зокрема бенчмаркінгового аналізу, на різних ланках ланцюжка формування вартості продуктів цього бізнесу, тобто в межах різних, формуючих певний вид/напрямок діяльності підприємства, бізнес-процесів (логістики поставок і збуту, маркетингу, виробництва, НДДКР, фінансування, технологій, загального управління та інших), з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства і на цій основі його тривалої прибутковості. Власне на наш погляд стратегія, і саме інноваційна стратегія підприємства є цією *логікою*, якою керується підприємство, *принципами*, яких дотримується підприємство, *методами*, які обирає підприємство (а саме його менеджмент) для ведення бізнесу та конкуренції, які ґрунтуються на інноваціях, в основі яких закладені інноваційний імператив поведінки, дій та рішень підприємства та його менеджменту.

Така парадигма стратегії підприємства та її інноваційної інтерпретації знаходить своє візуальне відображення на *рис. 1*.

В цій моделі стратегія інновацій визначає логіку/принципи бізнесової поведінки підприємства на основі інновацій і в такій якості вона має виступати важливим чинником конкурентоспроможності та комерційного успіху будь-якої комерційної організації, і, що особливо важливо в умовах глобалізації, на світовому ринку. Саме стратегія інновацій як певна супер-(над-) стратегія, що є системою субстратегій для всіх рівнів стратегічного набору підприємства, зорієнтованих на інноваційний розвиток підприємницької організації та задоволення потреб її клієнтів та, можливо, неклієнтів (що також є інновацією бізнесу підприємства, яку можна визначити як стратегію “виходу підприємства на новий ринок із новим продуктом”), призначена для вирішення проблем незадовільних ситуацій при управлінні змінами.

У такому статусі (як системи) стратегії інновацій, як і будь-якій системі, притаманні такі якості-ознаки: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонент системи; цілісність, узгодженість та синхронність у часі; узгодженість із місією та цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів (субстратегій); багатоаспектність; оновлення відповідно до змін середовища.

Якщо ж розглядати інноваційну стратегію як *сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу* [16, с. 41-42], що обирає менеджмент підприємства для забезпечення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то вона фактично є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом.

Ця стратегія спрямована на комплексне формування та використання інноваційного потенціалу підприємства і, на цій основі, на:

- забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на підприємстві шляхом належної організації (і насамперед належного інвестування) всіх його складових елементів та підсистем;
- створення конкурентоспроможної інноваційної продукції та технологій найбільш ефективним та оптимальним шляхом.

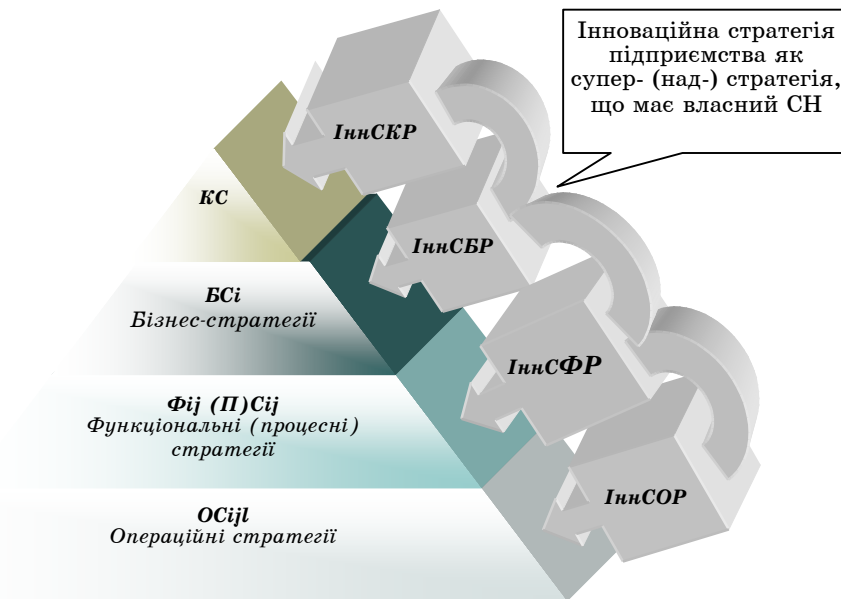


Рисунок 1 – Структура стратегічного набору підприємства в контексті імперативу інноваційної супер-(над-) стратегії, яка визначає зміст та логіку стратегії підприємства субстратегіями власного СН, де ІннСКР – субстратегія інновацій для корпоративного рівня, ІннСБР – субстратегія інновацій для бізнес-рівня, ІннСФР – субстратегія інновацій для функціонального рівня (рівня бізнес-процесів), ІннСОР – субстратегія інновацій для операційного рівня

Відтак, оскільки будь-які стратегічні рішення/дії підприємства мають інноваційний характер, позаяк вони тим чи іншим способом ґрунтуються на інноваціях в його бізнесовій, виробничій, логістичній, управлінській та інших сферах, вона (інноваційна стратегія) має пронизувати всі рівні управління підприємством та всі рівні (елементи) його стратегічного набору, що зокрема, в контексті конкурентних стратегій стратегічного набору підприємства, і продемонстровано в таблиці 1.

Тобто стратегія розвитку підприємства, яка передбачає забезпечення сталих темпів його зростання та ефективного функціонування в перспективі, завжди ґрунтується на комплексі інновацій, а саме на використанні науково-технічних досягнень у сфері техніки, технології, організації, управління тощо. Отже, стратегічне управління підприємством так чи інакше орієнтоване на досягнення майбутніх результатів через інноваційний процес. А саме: інноваційні стратегії є основою сучасного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища.

При цьому варто зауважити, що, оскільки диверсифіковані компанії безпосередньо не пов'язані з конкуренцією (конкуренція відбувається лише на рівні окремих бізнес-одиниць такого підприємства), на загальнокорпоративному рівні диверсифікованого підприємства його інноваційна стратегія як складова корпоративної стратегії повинна концентруватися на досягненні успіху завдяки інноваціям у кожному (як традиційному, так і новому) бізнес-підрозділі (бізнес-напрямі) такого підприємства. Вона повинна безперервно розвивати та посилювати його конкурентну (конкурентні) стратегію (стратегії). Отже, метою інноваційної стратегії є забезпечення розвитку підприємства в умовах конкуренції.

Таблиця 1 – Зв'язок загальних конкурентних і інноваційних стратегій

Стратегія	Інноваційні стратегії (основні акценти інновацій, зроблені стосовно виробничого бізнес-процесу, та їх приклади)
Лідерування за рахунок зниження витрат (цін)	<p><i>Інновації, що забезпечують контроль над витратами:</i> використання засобів обліку витрат ресурсів; застосування більш досконалих засобів обліку витрат ресурсів; автоматизація виробничо-технологічного процесу тощо.</p> <p><i>Інновації, що обумовлюють зміну технологічного рівня виробництва завдяки досконалішим методам виробництва:</i> конвеєр; автоматизація та роботизація окремих операцій або всього технологічного процесу; перехід до порошкової технології або до використання електродечей в металургії; впровадження інтернет-технологій (наприклад, впровадження послуг віддаленого банкінгу «Приват24» ПриватБанком – системи інтернет-платежів, що дозволяє клієнтам керувати своїми рахунками в ПриватБанку за допомогою Інтернету. Практично всі питання, через які клієнтам доводилося відвідувати відділення, можна тепер вирішувати в «Приват24»: можна здійснювати операції за картою, переказувати кошти, робити платежі і внески, погашати кредити, міняти валюту, тощо, – що збільшує масштаби бізнесу і знижує витрати на продукти (послуги) і т. ч. ціну продуктів банку; впровадження в системі ЖКГ нових типів газових котлів та перехід на їх основі на подомові системи опалення при відмові від центрального опалення; застосування технологій із масового виготовлення розумних ліків, т. з. «таргет медіцин» в фармакологічному бізнесі; застосування аутсорсингу для виконання непрофільних операцій для підприємств, зокрема ведення обліку тощо); застосування матеріалів-замінників (наприклад, дешевої пальмової олії замість дорогих тваринних жирів в косметичній та харчовій промисловості) тощо.</p> <p><i>Інновації в системі заохочення раціоналізації та винахідництва:</i> запровадження диференційованої системи преміювання за кожну рацпропозицію та винахід навіть при їх нульовому економічному ефекті за умови впровадження тощо.</p> <p><i>Інновації, що забезпечують високий рівень стандартизації:</i> роботизація та автоматизація виробничих процесів тощо.</p> <p><i>Автоматизація метрологічних процесів:</i> запровадження комп'ютерних технологій</p>
Диференціація	<p><i>Інновації, що забезпечують контроль якості продукції:</i> використання дефектоскопів в металургійній галузі на підприємствах із виробництва продукції із вищим рівнем створення доданої вартості (наприклад, труби різного діаметра, рейки для залізниці тощо) ніж півфабрикати (наприклад, катанка, лист тощо) тощо.</p> <p><i>Інновації, що забезпечують якість кожної операції:</i> механізація та автоматизація виробничого процесу в кондитерському та фармацевтичному бізнесі тощо.</p> <p><i>Інновації, що забезпечують гнучкість виробничого процесу:</i> запровадження системи аутсорсингу при виконанні індивідуальних замовлень; використання широкого спектру продуктів-замінників для виробництва власного продукту; диверсифікація постачання сировини та комплектуючих; застосування машин та устаткування “трансформерного” типу тощо.</p> <p><i>Інновації, що забезпечують високий рівень організації (складні процеси запуску/випуску):</i> створення диспетчерсько-логістичної служби; комп'ютеризація управління виробничим процесом тощо</p>
Оптимізації витрат	<p><i>Інновації, що забезпечують контроль якості продукції та одночасно контроль над витратами:</i> автоматизація та роботизація виробничого процесу.</p> <p><i>Інновації, що забезпечують якість кожної операції:</i> механізація та автоматизація виробничого процесу.</p> <p><i>Інновації, що обумовлюють зміну технологічного рівня виробництва завдяки використанню більш досконалих методів:</i> нові матеріали типу графена в хімічній та електронній промисловості; інтернет-технологій в банківській системі тощо.</p> <p><i>Інновації, що забезпечують гнучкість виробничого процесу:</i> аутсорсинг; матеріали-замінники; вертикальна інтеграція вперед-назад тощо.</p> <p><i>Інновації, що забезпечують високий рівень організації (складні процеси запуску/випуску):</i> комп'ютеризація управління виробничим процесом</p>

Ключова роль (драйвера) стратегії інновацій в системі, а ще вужче – в механізмі забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки та її конкретних функціональних складових – підприємств, обумовлена тим, що

ні *інвестиції* (навіть значні їх обсяги), *ні інституційні заходи* на кшталт входження в Митний союз країн СНД (Східний вектор інтеграції України на найближчу перспективу) чи ЄС (Західний вектор бажаної, але наразі вкрай невдалої інтеграції) не призведуть самі по собі, без ефективного системного менеджменту на основі збалансованого портфеля стратегій, до зростання оборотів (продаж), а відтак і доходів вітчизняного бізнесу та країни загалом, оскільки для того, щоб зростали доходи від *бізнесу* (тут для розуміння проблеми зазначимо, що виробництво і його продукт стають бізнесом лише тоді, коли вони задовольняють певну потребу на ринку, фактом чого є його реалізація на ринку споживачеві; отже, без реалізації, виробництво і його продукт не є бізнесом, який забезпечує його організатору – підприємству – прибуток, що і є фінансовою метою будь-якої стратегії підприємства) необхідно збільшити реалізацію продуктів та послуг бізнесу на ринку. Тому необхідно забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності. А це, у свою чергу, в умовах глобалізації економіки та очікуваної затяжної *рецесії*, можна *зробити* лише на основі узгоджено-цілеспрямованого, планово-системного запровадження інновацій на всіх ланках ланцюжка вартості кожного бізнес-напрямку вітчизняних підприємств, тобто в межах усіх складових бізнес-процесів їх (підприємств) бізнес-напрямків, для чого і потрібна стратегія в формі збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнесової поведінки підприємства в ринковому середовищі, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності, насамперед, на основі узгодженої системи інновацій на підприємстві. Тобто системне запровадження інновацій на підприємстві для забезпечення та розвитку конкурентоспроможності можна здійснити лише завдяки системним діям управління інноваційним процесом на підприємстві на основі такого системного інструменту як стратегія, а саме: *інноваційна стратегія підприємства*, яка являє собою в нашому баченні певний *збалансований стратегічний набір/портфель правил як загальної, так і вузькофункціональної інноваційної поведінки підприємства*.

Розробка інноваційної стратегії підприємства ґрунтується на теорії ЖЦП та враховує його ринкові позиції та науково-технічну політику. При цьому її вибір повинен обумовлюватися такими конкретними чинниками, як:

- умови і фактори зовнішнього середовища;
- сфера діяльності підприємства;
- номенклатура та асортимент продукції підприємства;
- тривалість життєвого циклу продуктів (товарів);
- наявність відповідного науково-технічного і технологічного потенціалу;
- можливість здійснення моніторингу науково-технічної інформації та ринку інновацій;
- відповідність стратегії інновацій загальній стратегії розвитку підприємства, в основу якої вона і буде покладена;
- прийнятність за рівнем ризику; готовність ринку до сприйняття новинок; можливості (передусім ресурсні) щодо реалізації тієї чи іншої стратегії тощо.

Ключовими серед них є:

- ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові), що є у наявності у підприємства;
- інтелектуальна власність;
- науково-технічний рівень розвитку підприємства;
- структура продукції за стадіями ЖЦП;
- характеристики ринку.

Загалом для підприємства можна запропонувати такі альтернативи інноваційної стратегії, вибір яких має здійснюватися за вище зазначеними критеріями (цю типологізацію запропонував К. Фрімен [22, с. 330-348; 23, с. 126-167], а нижче ми подаємо розширену її характеристику):

1) *тип стратегії – традиційна*. Основний зміст *традиційної стратегії: передбачає* підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі; *означає* відсутність радикальних технологічних змін на підприємстві, при цьому на традиційних виробництвах впроваджуються та

закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх життєвого циклу; зазвичай її *обирають* підприємства, які мають стійку ринкову позицію завдяки унікальності їх продукту, що складає основу їх бізнесу і вони впевнені у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції (попит на неї залишається стабільно високим) оскільки за ними закріплені певні інноваційні форми на тривалий період їх ЖЦ (а відтак немає потреби вносити в бізнес радикальні зміни).

Можливі результати традиційної стратегії: підприємство відмовляється від оновлення продукції у наслідок ретельного аналізу ринкової ситуації та стану конкурентів, але, разом із цим, не уникає інновацій, пов'язаних із удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції. Відтак, за традиційності задоволення попиту форма і якість такої продукції будуть (мають) постійно удосконалюватися. Однак, при цьому, відбуватиметься поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному плані; ця стратегія зазвичай застосовуються підприємствами у фрагментарних галузях, наприклад, у сфері ресторанного або готельного бізнесу, автосервісу та будівельній індустрії де попри традиційність задоволення попиту форма та якість їх продукції постійно удосконалюються.

Приклади підприємств, що успішно застосовують цю стратегію: у вітчизняній економіці це насамперед підприємства вугільної промисловості, металургії, енергогенеруючі та енергорозподільчі компанії типу «обленерго», підприємства-монополісти типу «Нафтогаз», «Укрзалізниця» тощо.

2) *тип стратегії – імітаційна.* Основний зміст імітаційної стратегії: пов'язана із копіюванням технології виробництва продукції підприємств-новаторів (піонерів). Може бути реалізована шляхом: або закупки ліцензій на виробництво продукції з мінімальними витратами на власні НДПКР; або імітування інноваційного продукту у випадку коли підприємство має досить технологічних знань для цього. Ця стратегія *передбачає (вимагає)* у підприємства наявності певних переваг у виробництві аналогічної продукції у порівнянні із “підприємствами-піонерами”: зниження вартості продукції завдяки використанню дешевих трудових та місцевих природних ресурсів, використання існуючих потужностей за новим призначенням тощо.

Можливі результати/наслідки застосування імітаційної стратегії: часовий лаг застосування цієї стратегії у порівнянні із першого застосування базової інновації не дуже значний. Стратегія є вдалою лише за умови додавання певних технічних, економічних та споживчих якісних удосконалюючи властивостей (ознак) до оригіналу. Успіх можливий за умов: високої спеціальної кваліфікації науково-технічного персоналу, який здатен опанувати та удосконалити інновацію; постійної підтримки досягнутого рівня; знання кон'юнктури відповідних ринків; наявності виходу у світовий інформаційний простір; виявлення успіхів та невдач підприємств-новаторів (піонерів). У протилежному випадку – швидка втрата монопольних переваг.

Використовується для реалізації загальної стратегії стабілізації підприємствами, які не є піонерами у випуску на ринок певних нововведень, але залучаються до їх виробництва шляхом придбання ліцензій у підприємств-новаторів.

Забезпечує можливість підприємствам-імітаторам для здійснення вдалого посідання переваг власних унікальних, якісних і/або дешевих ресурсів із новими технологіями зі сторони, що сприятиме підвищенню науко місткості та технологічності виробництва такого підприємства, його потенціалу та зміцненню його ринкових позицій.

Приклади підприємств, що успішно застосовують цю стратегію: у вітчизняній економіці це насамперед підприємства харчової та легкої промисловості, готельно-ресторанного бізнесу, підприємства з виробництва побутової техніки (типу «Норд»), підприємства галузей машинобудівельного комплексу, підприємства галузі фармацевтичного бізнесу, хімічна та деревообробна промисловості. Прикладом успішного застосування цієї

стратегії є вітчизняний агросектор: підприємства із виробництва та фасування олії, кетчупів, соусів тощо.

3) *тип стратегії – наступальна (агресивна). Основний зміст наступальної стратегії* – “бути лідером ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу (шляхом створення та впровадження нових продуктів), кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг”. *Охоплює* активні НДДКР, що зорієнтовані на маркетинг; стратегії злиття та придбання тощо. *Потребує* кредитних інвестицій, а відтак, високого фінансового потенціалу підприємства, кваліфікованого персоналу та творчого науково-технічного потенціалу. *Передбачає:* тісний зв'язок підприємства із світовими досягненнями науки і техніки (використання світових досягнень науки і техніки); пряму залежність від наукових розробок, які фінансуються та реалізуються самим підприємством (наявність власного наукового доробку); можливість підприємства швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей.

Оскільки ця стратегія пов'язана із прагненням підприємства досягти технічного та ринкового лідерства на основі створення та впровадження нових продуктів, вона має передбачати і відповідний *комплекс заходів*, необхідних для створення нових сфер діяльності та визначення шляхів виходу на нові позиції: визначення умов попиту в перспективі; визначення характеру та змісту внутрішніх елементів, необхідних для розвитку підприємства; визначення нових видів продукції, яким необхідно доповнити номенклатуру продукції підприємства; визначення частки основної продукції серед нових товарів та послуг; вибір методів запобігання помилкам при інвестуванні та розробці нової продукції; визначення економічних ресурсів, необхідних для виробництва нових товарів та послуг; вибір організаційних способів створення нових виробництв (поглинання інших підприємств шляхом придбання, злиття з підприємствами, що виготовляють необхідні продукти, створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження і розробки та реалізацію підприємницьких проектів).

Можливі результати наступальної стратегії: цю стратегію застосовують для реалізації загальної стратегії зростання. Існують певні ризики, що пов'язані з будь-яким лідируванням, але і суттєві переваги від такої позиції на ринку на основі “агресивної ініціативи”: дає можливість підприємству користуватися новою технологією раніше ніж це зроблять конкуренти і при патентному її захисті створити тимчасову монополію на прибуток від інновації. Можуть застосовувати як великі, так і малі інноваційні (венчурні) підприємства.

Приклади підприємств, що успішно застосовують цю стратегію: у вітчизняній економіці таких підприємств нажаль обмаль і насамперед це підприємства сфери ІТ та залишків ВПК, аерокосмічної галузі («Південмаш», «Антонов»), деякі підприємства металургійного комплексу (наприклад, частково «Інтерпайп» та «СКМ»), сфера гуртової торгівлі продуктами сільськогосподарського виробництва (наприклад, Львівське підприємство гуртово-роздрібною торгівлі «Шувар»). Нажаль в інших галузях вітчизняної економіки підприємства такого типу, із такими стратегіями поки що не простежуються. У світовій бізнес-практиці прикладом застосування цієї стратегії є: виробництво програмного забезпечення для РС, процесорів, мікросхем для РС, ноутбуків, нетбуків, «Віагри», «таргет медіа», медичного обладнання, автомобілебудування тощо. Яскравим прикладами дотримання та реалізації такої (наступальної) стратегії є компанія Apple inc., якою донедавна керував славнозвісний Стів Джобс, з її найвідомішими продуктами: mp3 програвачем iPod, смартфоном iPhone, планшетним комп'ютером iPad, а також, свого часу, компанії «Пфайзер» із її Віагрою.

4) *тип стратегії – оборонна (захисна). Основний зміст захисної стратегії* – спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках. Її принцип – “не відставати від інших, не претендуючи

на домінування». *Відображає* реакцію підприємства на дії конкурентів. *Пов'язана* із опануванням нової технології і, завдяки цьому, з виходом на нові ринки: новинку поліпшують, що сприяє її використанню в інших сферах, за іншим призначенням або перенесенні на інші ринки. *Вимагає*: значної мобільності; значної уваги навчанню персоналу та рекламі; високої наукомісткості продукції та робіт; значних зусиль дослідників; аналізу досягнень й помилок партнерів; просування на ринок своєї продукції шляхом надавання технічного обслуговування та сервісу. Зазвичай *потребує* придбання патентів: підприємства, які реалізують захисну інноваційну стратегію зазвичай є споживачами патентів та постачальниками для придатків для підприємств-лідерів у сфері інновацій.

Можливі результати захисної стратегії: використовується переважно на невеликих підприємствах, нерідко – залежних від великих. Головне призначення цієї стратегії – оптимізувати у виробничому процесі співвідношення “витрати-випуск”.

Застосовується для реалізації загальної стратегії стабілізації. Її дотримуються підприємства, які уникають надмірного ризику, але у той же час є достатньо високотехнологічними, так як ця стратегія вимагає від них значних зусиль у науково-дослідній сфері діяльності.

Приклади підприємств, що успішно застосовують цю стратегію: прикладом можуть слугувати китайські підприємства із складання РС, ноутбуків та інших сучасних електронних “гаджетів” та “дівайсів”, в яких використовуються комплектуючі від підприємств лідерів-інноваторів в цих галузях (процесори, монітори, ОС, та інше програмне забезпечення тощо). Нажаль в українському бізнесі підприємств, які б усвідомлено застосовували цю стратегію дуже мало. У той же час вона надзвичайно придатна і доцільна до застосування на наших підприємствах машинобудівного комплексу (наприклад «Турбоатом» (виробництво турбін для АЕС)), автомобілебудівної галузі (автобуси, тролейбуси, легкові та вантажні автомобілі) та харчової індустрії. Але насамперед для підприємств, які займаються виробництвом та постачанням в країні СНД твердих сирів та іншої молочної продукції, кондитерських виробів тощо

5) *тип стратегії – опортуністична (за нагодою, “ніші”)*. *Основний зміст опортуністичної стратегії* – орієнтація на продукт – лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР. В довгостроковому періоді спрямована на швидке опанування інформації та можливостей, які виникають у зовнішньому оточенні підприємства. Інноваційна діяльність полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які виникають за нових обставин, у виявленні особливих ніш на існуючих ринках товарів та послуг, що мають споживача із нетиповим, але суттєвим для успіху відповідного бізнесу, видом потреб. Характерною рисою є відсутність на підприємства власної науково-технічної діяльності.

Можливі результати опортуністичної стратегії: знаходження особливої ніші на існуючих ринках товарів та послуг, в яку представляють споживачі з нетиповими, але різноманітними потребами. Можливий вигреш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводить до ризику швидко втратити свої переваги. Ця стратегія доцільна та ефективна тільки у випадку, коли вона є лише першим кроком до інших інноваційних стратегій. В іншому випадку вона є безперспективною. Зазвичай з неї розпочинають підприємства, що мають намір вийти на нові ринки (наприклад, світові), використовуючи свій традиційний потенціал. Може бути складовою наступальною і захисною загальною стратегією (залежно від місткості ринкової ніші).

Приклади підприємств, що успішно застосовують цю стратегію: оскільки ця стратегія доцільна до застосування на підприємствах маркетингового типу, її усвідомлено чи ні дотримується більшість вітчизняних підприємств легкої та харчової промисловості, підприємства

фрагментарних галузей економіки – ресторанний, туристичний бізнес, автоперевезення бізнес, роздрібна торгівля тощо.

б) *тип стратегії – залежна.*

(“ ”)

()

Можливі результати залежної стратегії: застосовується для реалізації (лежить в основі) стратегії стабілізації підприємств-субпідрядників великих компаній. Зазвичай підприємств, які дотримуються “залежної інноваційної стратегії” виконують субпідрядні роботи і не змінюють самостійно своєї продукції, так як вимоги до її якості встановлює головне підприємство.

Приклади підприємств, що успішно застосовують цю стратегію: ця стратегія притаманна більшості субпідрядних підприємств вітчизняного будівельного бізнесу та підприємств агросектору, який залежить від гуртових компаній та замовлень із боку системи роздрібно торгівлі. Також має поширення серед малих підприємств в капіталомістких галузях, серед місцевих підприємств (наприклад, підприємство «Леоні» м. Стрий, багато вітчизняних підприємств трикотажної та швейної промисловостей тощо) субвиробників комплектуючих для підприємств-лідерів (світових) в певній галузі або провайдерів певних (наприклад, телекомунікаційних) послуг. Також це підприємства кольорової (особливо алюмінієвої) металургії, які працюють за «толлінговими» схемами).

7) *тип стратегії – змішана.* Основний зміст змішаної стратегії – використовують підприємства, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. *Можливі результати змішаної стратегії:* для одного ринку обирається наступальна стратегія, для іншого – традиційна або захисна. Її застосовують багато транснаціональних компаній. *Приклади підприємств, що успішно застосовують цю стратегію:* це зазвичай холдингові компанії, наприклад такі як «ІСД», «СКМ», група «Приват» тощо.

І наприкінці, зазначимо, що будь-яка комплексна стратегія, у т. ч. й стратегія інновацій, містить і, відтак, має визначатися за своїм змістом та спрямуванням щодо товарної (продуктової), ринкової, процесної та ресурсної складових. Вибір конкретного змісту інноваційної стратегії щодо вказаних її елементів можна здійснити на основі дерева структури та стратегічних альтернатив інноваційної стратегії, розгляд якого передбачено у наступних наших публікаціях. В наступних наших публікаціях ми запропонуємо альтернативні варіанти субстратегій комплексної інноваційної стратегії щодо визначення змісту (спрямованості) усіх тих складових (характеристик) його діяльності та розвитку, які тією чи іншою мірою, або залежать від інновацій, інноваційного процесу на підприємстві (забезпечуються ним), або його (цей процес та власне й тип самих інновацій) визначають. Тут зазначимо лише те, що пропонуване нами дерево структури і альтернатив інноваційної стратегії підприємства представляє її як певну *логіку, логічну систему адаптивної бізнесової поведінки підприємства* в ринковому середовищі, яка демонструє можливі варіанти його реакції на слабкі сигнали з цього середовища (як позитивні – інтерпретовані як можливості, так і негативні – як загрози), спрямовану на отримання конкурентних переваг, а відтак і забезпечення конкурентоспроможності підприємства, на основі інновацій (а точніше інвестицій в інновації) за ключовими факторами успіху в обраних видах бізнесу та бізнес-процесах, що формують їх ланцюжки вартості.

Завершуючи нашу розвідку зазначимо, що для формування нової або корегування поточної стратегії, яка визначатиме логіку та розвиток бізнесової поведінки підприємства, можна застосувати “*модель 4-х дій*” [18], спрямованих на забезпечення конкурентної переваги за рахунок відбору оптимальних для певного бізнесу підприємства варіантів стратегій

щодо інновацій в напрямку окремих бізнес-процесів цього певного виду бізнесу. Можливі альтернативи щодо стратегії інновацій за окремим бізнес-процесом: 1) відмова від пропонування інновацій за певним типовим фактором; 2) зменшення пропозиції інновацій за певним типовим фактором; 3) збільшення пропозиції інновацій за певними типовим фактором; 4) пропонування інновацій за новими факторами (бізнес-процесами), які не є характерними, типовими для цього виду бізнесу. У підсумку, на її основі, можна сформулювати конкретну адекватну і ефективну стратегію забезпечення конкурентоспроможності певного бізнесу підприємства через інновації за такими можливими альтернативами: мінімізація витрат, диференціація, створення інноваційної цінності.

На рис. 2 зображені модель “стратегічного тла” підприємства та в її площині криві, що відображують профіль інноваційної стратегії підприємства за його видами діяльності (тут Б1, Б2, Б3 – види бізнесу).

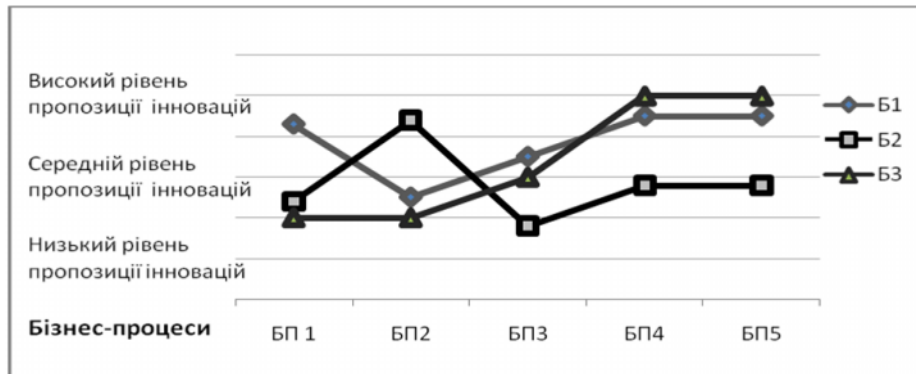


Рисунок 2 – Стратегічне тло підприємства та криві профілю інноваційних стратегій його бізнесу

Цю модель варто доповнювати аналізом віддачі інвестицій інновацій за кожним із факторів, що розглядаються в якості предмету конкуренції в галузі (як за окремими видами бізнесу, так і за їх бізнес-процесами, чи елементами-складовими останніх), визначивши рівень кореляції між інвестиціями в інновації та результативними показниками оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Основною суперечністю в сфері інноваційного розвитку економіки нашої країни на всіх її рівнях сьогодні, в умовах її переходу до ринку та участі в процесах глобалізації (чи точніше – впливів цих процесів на неї), в умовах, коли сучасна світова економіка все більш набуває ознак інноваційної економіки, пов’язаної з розробкою, впровадженням і використанням нововведень (інновацій), із перебудовою організаційно-економічного механізму господарювання, є те, що, з одного боку, ми маємо досить високий інноваційний потенціал, а з іншого, – такі структури економіки і механізми господарювання, і у т. ч., і насамперед, на рівні підприємств, які цей потенціал просто не сприймають та не реалізують. Відтак, інноваційна проблема в Україні – це не лише традиційна проблема грошей та інституцій, а проблема ефективного менеджменту (насамперед стратегічного) на рівні підприємства, який повинен задавати вектор і визначати загальні логіку та програму 4 варіантів дій щодо здійснення інвестицій в інновації на підприємстві на всіх ланках ланцюжка вартості формування споживчої вартості продуктів кожного бізнес-напрямку підприємства (за альтернативами: збільшення інвестицій, зменшення чи утримання рівня інвестицій, або відмова від інвестицій в інновації за певним видом бізнесу, а в їх межах – за певним видом функціональної діяльності на підприємстві, а також, за альтернативою – передбачення нових напрямів прикладання інновацій та, відповідно, вкладання інвестицій в них на підприємстві як

щодо нового бізнесу, так і щодо нетипових функціональних видів діяльності із забезпечення традиційного виду бізнесу).

Інновації на підприємстві об'єктивно зумовлені економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня конкурентоздатності в сучасних умовах неможлива без продуманих інвестицій у НДПКР, розробки або придбання нових технологій, освоєння випуску нових продуктів, розвитку каналів збуту, підтримки позитивного іміджу торгової марки тощо. Окрім цього, в умовах обмежених ресурсів для відшкодування постійно зростаючих витрат підприємства опиняються перед необхідністю шукати шляхи та можливості зростання обсягів продажу й прибутків усіма можливими способами, тобто за рахунок реалізації диверсифікації як бізнесу, так в бізнесі та його забезпечувальних складових. Найефективнішим способом для цього і є інновації. Відповідно, конкуренція на основі інновацій викликає у підприємства потребу в осмисленій стратегії інновацій, яка стосуватиметься всіх його підсистем і виражатиметься у певному стратегічному наборі інноваційного змісту. *З одного боку*, ця стратегія (інновацій) є загальною комплексною стратегією, яка пронизує всі інші стратегії стратегічного набору підприємства та задає їм логічний імператив (тобто координує їх) щодо інноваційного шляху вирішення проблем довгострокового характеру, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на основі отримання ним конкурентних переваг в усіх ланках (складових бізнес-процесів) ланцюжків вартості різних видів його бізнес-діяльності та забезпечення на цій основі його тривалої та майбутньої прибутковості. *З іншого боку*, це вузька функціональна стратегія, що зазвичай розглядається як стратегія НДПКР, де обґрунтовуються конкретні інновації на підприємстві.

Відтак, інноваційна стратегія як *інструмент* є логічною моделлю, як процес – фактично формує логіку, принципи та правила, а як *мета (результат)* – є власне певною логікою поведінки підприємства, що визначає і задає напрями інновацій, а точніше вектор інвестицій в інновації за ключовими факторами успіху в бізнесі на основі альтернативи із 4-х можливих варіантів дій (плюс 5-та, як альтернатива, яка полягає в диверсифікації бізнесу та/або в бізнесі щодо функціональних його складових відповідно), з метою забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства (як в окремих галузевих-ринкових сегментах бізнесу, так і загалом) на тривалу перспективу.

Результатами реалізації інноваційних стратегій, а відтак і економіки на підприємствах, повинні стати досягнення ними високих науково-технічних рівнів, зростання ефективності виробництва, а отже і бізнесу, якісно кращих рівнів ресурсозбереження й екологізації діяльності.

Підтвердженням ролі розробки та запровадження інноваційних стратегій на підприємствах у забезпеченні їх конкурентоспроможності та прибутковості є те, що у більшості країн стимулюється не лише розвиток НТП як такого, а *насамперед високий рівень інноваційного сприйняття* (тобто сприйняття нововведень) у першу чергу в промисловості через запровадження стратегічного менеджменту і, зокрема, планування. Дослідження переконливо свідчать, що основна частка зростання ВВП сьогодні пов'язана не з капітальними вкладеннями, а з технологічними нововведеннями, зі сприйнятливістю підприємств і економіки загалом до інновацій, чому власне мають служити розроблювані та реалізовувані на підприємствах інноваційні стратегії, що визначають логіку, принципи та правила загальної (корпоративної) і, зокрема, бізнесової поведінки підприємства на основі інновацій.

Правильно (обґрунтовано) обрана та адекватно змістовно наповнена стратегія інновацій як певний стратегічний набір (портфель) усіх рішень щодо забезпечення інноваційного процесу на підприємстві на всіх його рівнях та щодо всіх складових його функціональної діяльності (всіх бізнес-процесів) є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкуренто стійкості, а відтак і усієї національної економіки. Цьому, своєю чергою, повинна служити чітка типологізація та детальна декомпозиція інноваційної

стратегії за різними складовими, яка демонструє її місце в структурі стратегічного набору підприємства та системі забезпечення його конкурентоспроможності, а також доступна і зрозуміла методика генерації (формування) та верифікації її альтернатив і, насамкінець, відбору серед них найбільш придатних, тобто адекватних, альтернатив для реалізації у складі збалансованого портфеля інноваційних стратегій, чому, зокрема, сприятиме та допомагатиме наша розвідка й укладені на її основі ця та інші публікації.

**ИМПЕРАТИВ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ДЛЯ
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРМАНЕНТНОГО КРИЗИСА
ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКИ**

О. И. Ковтун,

*Львовская коммерческая академия,
10, ул. Туган-Барановского, Львов, 79000, Украина
E-mail: okovtunsr@gmail.com*

Определены место и роль стратегии инноваций в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия в контексте логистически-диспетчерской парадигмы стратегии современного предприятия: инновационная стратегия позиционирована не только в качестве узкой функционально-утилитарной стратегии обеспечения, но и как комплексная стратегия с собственным стратегическим набором; инновационной стратегии отведено особое место суперстратегии-императива в стратегическом наборе предприятия, роль диспетчера и функция драйвера в системе обеспечения его конкурентоустойчивости и долгосрочной прибыльности. Рассмотрены возможные базовые стратегии инновационного поведения предпринимательской организации в границах основных составляющих стратегического набора предприятия.

Ключевые слова: инновации, конкурентоспособность предприятия, стратегия, стратегия предприятия, система обеспечения конкурентоспособности предприятия, стратегический набор предприятия, стратегии инноваций, портфель инновационных стратегий.

**IMPERATIVE OF INNOVATIVE STRATEGY IN CONTROL SYSTEM BY A
COMPETITIVENESS FOR DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF
PERMANENT CRISIS OF NATIONAL ECONOMY**

O. I. Kovtun,

*Lviv Academy of Commerce,
10, Tugan-Baranovskogo St., Lviv, 79000, Ukraine
E-mail: okovtunsr@gmail.com*

The place and role (function) of the innovation strategies in the system of ensuring the competitiveness of an enterprise in the context of logistic-dispatcher paradigm of the modern enterprise strategy were determined: innovation strategy is interpreted not only as a narrow, supporting functional/utilitarian strategy, but also as a complex strategy with its own strategic kit; the innovation strategy is designated a particular role of a suprastrategy-imperative in a strategic kit of a modern enterprise as well as a function of a driver within the support system of competitive stability and its long-term business profitability. Possible general strategies of the innovative behavior of an entrepreneurial organization are dissected.

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

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком., 1999. – 416 с.
2. Антонюк Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Антонюк, А. Поручник, В. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
3. Аньшин В. М. Инновационный менеджмент : концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : учебное пособие / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М. : Дело, 2007. – 584 с.
4. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – Київ : Видавництво ЦУЛ, 2003. – 439 с.
5. Грінюв А. В. Інноваційний розвиток машинобудівних підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Грінюв. – Харків : ВД «ІНЖЕКТ», 2003. – 308 с.
6. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. В. С. Гуля. – К. : Україна, 1994. – 319 с.
7. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – 2-ге вид., оновл. і доп. – Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
8. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Изд-во «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.
9. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

10. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. Є. Кузьміна. – Ів. Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – 198 с.
11. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
12. Никсон Ф. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности / Ф. Никсон; [пер. с англ. ; 2-е русск. изд.]. – М. : Изд-во стандартов, 1990. – 231 с.
13. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності / І. А. Павленко, Н. П. Гончарова, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 150 с.
14. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. з англ. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
15. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
16. Томпсон мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. – К. : Вільямс, 2003. – 924 с.
17. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 2005. – 448 с.
18. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Р. Моборн. – М. : НІРРО, 2005. – 272 с.
19. Чубай В. М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств / В. М. Чубай // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2010. – № 1 (3), Том 2. – С. 347- 356.
20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
21. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
22. Freeman C., Nelson R., Silverberg G. and Soete L. (eds), Technical Change and Economic Theory, in G. Dosi “Japan: A New National System of Innovation”, Pinter, 1988 – P. 330-348;
23. Christopher Freeman. The economics of industrial innovation. – London : Campus Verlag, 1982. – 448 p.
24. Key_world_energy_statistics – 2011. – p. 48-57. Електронний ресурс : http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats].
25. Rogers E. M. Diffusion of innovations (4 th ed.). – New York : The Free Press, 1995.
26. Rogers E. M., Shoemaker F. F. Communication of Innovations. A cross-cultural approach. 2nd ed. – New York, Free Press, 1971.
27. <http://www.express.ua>. (№118 (6625) від 25.10.12).
28. <http://www.express.ua>. (№133 (6686) від 29.11.12).

Надійшла до редакції 21 грудня 2012 р.