

УДК 339.13

*О. Ю. Пригара,
к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,
Київський національний університет ім. Т. Шевченка, м. Київ*

МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*О. Yu Prygara,
PhD Economics, Associate Professor, International economics and marketing department,
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine*

MECHANISM OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE STRATEGY OF AN ENTERPRISE

Розглянуто підходи до розробки інноваційної стратегії підприємства. Обґрунтовано необхідність врахування широкого кола можливостей використання інноваційного потенціалу підприємства, зовнішнього ринкового середовища його діяльності та застосування концепції «відкритих інновацій у процесі розробки інноваційної стратегії, яка включає використання усього зовнішнього середовища організації, а не лише споживачів, постачальників, але і осіб, які не є споживачами. Запропоновано механізм розробки інноваційної стратегії підприємства, який включає наступні етапи: 1) формулювання місії та цілей підприємства; 2) моніторинг внутрішнього середовища діяльності підприємства з метою виявлення поточного інноваційного потенціалу та пошуку можливих джерел розробки інновацій; 3) аналіз зовнішнього ринкового середовища діяльності підприємства; 4) моніторинг інноваційної інфраструктури ринку з метою пошуку можливостей реалізації інноваційного співробітництва; 5) формування інноваційної стратегії підприємства; 6) реалізація інноваційної стратегії та контроль за її виконанням.

Approaches to forming of innovation strategy of an enterprise are viewed. The necessity of usage of the concept of enterprise's innovative potential evaluation, external market environment analysis and application of the concept of «open innovations is justified in the process of development of innovative strategy. The concept includes the use of all external factors of environment of organization, not only users, suppliers. The mechanism of development of innovative strategy of enterprise is offered, which includes the followings stages: 1) formulation of mission and aims of enterprise; 2) analysis of internal environment of an enterprise with the purpose of exposure of current innovative potential and search of possible sources of innovations development; 3) analysis of external market environment of an enterprise; 4) monitoring of innovative infrastructure of the market with the purpose of search of market abilities of innovative collaboration; 5) forming of innovative strategy of enterprise; 6) implementation of innovative strategy and control.

Ключові слова: *інноваційна стратегія, підприємство, інноваційний розвиток, джерела інноваційних ідей, механізм інноваційної діяльності.*

Keywords: *innovative strategy, enterprise, innovative development, sources of innovative ideas,*

Постановка проблеми. Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від багатьох чинників, в тому числі, і від того, наскільки успішно і вчасно відбувається слідування новітнім тенденціям розвитку ринку, виведення нових продуктових інновацій, впровадження нових методів роботи та обслуговування споживачів. У боротьбі за споживача ключові позиції займають найбільш конкурентоспроможні підприємства, серед яких ті, які можуть у максимально короткий строк адаптуватись до нових умов і здатні до постійних впроваджень інновацій. Вимогою часу є постійний моніторинг ринкової ситуації з можливістю забезпечення постійних модифікацій продуктів/ послуг та методів роботи на ринку. Це стимулює підприємства до пошуку ефективних методів відслідковування можливих шляхів впровадження інновацій та впровадження чіткого механізму розробки інноваційної стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки інноваційної стратегії підприємств підіймаються у численних наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних авторів: Александров В.В., Бажал Ю.М., Друкер П., Завлін П.Н., Ілляшенко С.М., Кузьмін О.С., Пересада А.А., Фатхутдинов Р.А., Черваньов Д.М., Чухрай Н.І, ін. У літературі висвітлюються підходи до формування інноваційних ідей, напрямки реалізації інноваційних проєктів на підприємствах, можливі шляхи впровадження інновацій та підіймаються питання формування інноваційної стратегії підприємства.

Мета статті. Реалізація інноваційних рішень можлива за умови виваженого підходу до реалізації інноваційної стратегії. Своєчасне розпізнавання нових ринкових потреб забезпечується кваліфікованими маркетинговими дослідженнями, за результатами яких визначають напрями інноваційних змін і окреслюють завдання у сфері науково-технічних робіт. Реалізація інноваційної стратегії потребує формування розвинутого механізму управління інноваційним розвитком підприємств, який охоплює всі питання виробничої, комерційної, науково-дослідної, постачальницької діяльності господарського суб'єкта. Зважаючи на зростаючу актуальність інноваційної діяльності за сучасних умов господарювання, подальшої розробки вимагає ефективний механізм розробки інноваційної стратегії підприємств.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна стратегія підприємства – це спосіб досягнення цілей ринкового суб'єкта господарювання на основі перетворення обраного об'єкта управління певними методами та розробки для них відповідних маркетингових інструментів. Розробка інноваційної стратегії підприємства має ґрунтуватись на наступних принципах: творчість, комплексність, тривалість, стійкість, синергізм, результативність.

Наукова література пропонує наступні етапи розробки інноваційної стратегії підприємства: 1) формулювання цілей інноваційної стратегії; 2) розробка інноваційного задуму; 3) розробка інноваційного проєкту; 4) розробка інноваційного плану та інформаційного забезпечення інноваційного процесу.

На наш погляд, сьогодні дедалі більшої актуальності набуває питання формування інноваційної стратегії розвитку підприємства, яка поєднує ґрунтовний моніторинг внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства до впровадження інновацій із потенціалом залучення інновацій ззовні шляхом використання зовнішніх ідей та врахування можливостей інноваційної інфраструктури. Сучасний досвід діяльності найбільш успішних підприємств демонструє популярність використання інтегрованих, інтерактивних та мережових інноваційних моделей розвитку підприємства, які дають можливість максимально розширити можливості розробки інновацій. При цьому все більш і більш актуальними постають питання розробки ефективних механізмів інноваційного співробітництва всередині фірми і створення мереж, які пов'язують фірму з її оточенням (іншими фірмами, центрами, дослідницькими лабораторіями, організаціями). Крім того, популярності набуває теорія «відкритих інновацій», суть якої полягає у тому, що для стимулювання інноваційної активності підприємствам слід орієнтуватись на зовнішнє середовище, замість концентрування зусиль на пошук інновацій використовуючи внутрішній потенціал [5]. Аналіз зовнішнього середовища дає змогу отримати ідеї щодо нових потреб ринку або нових технологій, які існують на ринку. Мова йде про неформальні зв'язки, які існують у компанії. Це і відрізняє ідею впровадження концепції «відкритих інновацій» від концепції впровадження інноваційного співробітництва, інноваційних альянсів у формі цілеспрямованого науково-технічного співробітництва. Система пошуку відкритих інновацій включає використання усього зовнішнього середовища організації, яке включає не лише споживачів, постачальників, але і осіб, які не є споживачами, фахівців-експертів з інших галузей, зацікавлених осіб, студентство.

Узагальнивши, можемо дійти висновку, що розробка інноваційної стратегії сучасного підприємства повинна опиратись на пошук широкого кола можливостей використання інноваційного потенціалу. Це і внутрішні можливості підприємства, і зовнішнє ринкове середовище діяльності підприємства і впровадження інноваційного співробітництва та залучення інноваційної інфраструктури на ринку. Механізм формування інноваційної стратегії має наступний вигляд (рис.1):



Рис. 1. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства
Джерело: власна розробка автора

Першим етапом розробки інноваційної стратегії підприємства є формулювання місії та цілей підприємства, на якому окреслюється коло майбутніх завдань, які мають бути реалізовані, та визначається позиція щодо напрямів інноваційного розвитку. Для розробки ефективної стратегії **наступним етапом** має бути моніторинг внутрішнього середовища діяльності підприємства з метою виявлення поточного інноваційного потенціалу та пошуку можливих джерел розробки інновацій. Інноваційний потенціал підприємства слід

оцінювати за показниками функціонально-ресурсних характеристик діяльності.

Розглядаючи внутрішні можливості посилення інноваційного потенціалу підприємства, слід застосувати модель “ланцюг створення вартості” запропонований М.Портером [6], який відображає процес створення вартості на підприємстві і складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів. До основних елементів належать: вхідна логістика, виробництво, вихідна логістика, маркетинг і продаж, обслуговування. До допоміжних функцій належать: інфраструктура компанії, матеріально-технічне забезпечення, розвиток технології, управління трудовими ресурсами. Кожен з цих процесів у ланцюгу цінностей є потенційним джерелом конкурентної переваги. Ця концепція може використовуватись для визначення перспективних напрямків створення джерел конкурентної переваги і їх подальшого розвитку за рахунок впровадження інноваційної діяльності. Так, підприємство може аналізувати можливості посилення власного інноваційного потенціалу за вказаними ланками.

При розгляді можливостей покращення конкурентних позицій та можливих інновацій за цим елементом переглядається стиль керівництва, система управління та планування на підприємстві. Сьогодні набувають поширення сучасні інноваційні концепції управління – концепція Lean Management (Ощадне управління), Total Quality Management (Комплексне управління якістю), Business Process Reengineering (Реінженіринг бізнес-процесів), Change Management (Менеджмент змін), Benchmarking (Бенчмаркінг), Time Business Management (Управління бізнес-часом).

Розвиток технологій як засіб визначення перспективних напрямків створення і подальшого розвитку конкурентних переваг підприємства передбачає здійснення науково-дослідних розробок у сфері виробництва, продажу, сервісу, досліджень та ін. Тобто передбачає готовність до технологічних новацій у будь-якій сфері діяльності підприємства. Розглядаючи можливість впровадження інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами, слід зосередити увагу на можливості збільшення рівня інноваційності програм по підбору кадрів, застосування провідних схем навчання та періодичної атестації персоналу. Обов'язковими для багатьох компаній є періодичне проходження різного роду тренінгів для працюючого персоналу. Підприємство може підвищити рівень власних конкурентних переваг і розробляти інноваційні ідеї шляхом вдосконалення системи роботи з постачальниками. Інновації можливі у постачанні ресурсів, перевезенні вантажів, складуванні, зберіганні і управлінні запасами. Логістичні комунікації є важливою сполучною ланкою в логістичних системах. У діяльності складів застосовують автоматизовані транспортно-складські системи (AS/RS), відомі як «автоматизований склад» [2]. До управлінських інновацій, які застосовуються у логістиці відносять і аутсорсинг, відповідно до якого виконання неключових функцій компанії покладається на зовнішню (третю) сторону, що представляє собою спеціалізованого професійного провайдера послуг.

Інноваційні ідеї можуть з'явитись при аналізі можливих шляхів вдосконалення процесів обробки, збирання, обслуговування обладнання та тестування виробів, а також у розподілі та постачанні продукції замовникам. Скоротити час між одержанням замовлення та відправкою продукції споживачу дозволяє застосування комп'ютерної техніки. На сьогодні серед логістичних технологій у дистрибуції поширення набули системи Efficient consumer response (ефективна реакція на споживача), QR (швидка реакція).

Інновації можливі у сфері маркетингу, підтримки клієнтів, налаштування, навчання, постачання запасних частин. Наприклад, покращення стандартів обслуговування клієнтів, застосування різних методів просування продукції та формування іміджу марки, здійснення робіт щодо технічного обслуговування клієнтів, надання консультацій та послуг цілодобового сервісу.

Третім етапом розробки інноваційної стратегії підприємства є аналіз зовнішнього ринкового середовища діяльності підприємства. Система пошуку відкритих інновацій включає використання усього зовнішнього середовища організації, яке включає не лише споживачів, постачальників, але і осіб, які не є споживачами, фахівців-експертів з інших галузей, зацікавлених осіб, студентство. Макромаркетингове середовище дає змогу проаналізувати технологічні інновації, нові тенденції у попиті, стилі життя, нові економічні, правові можливості. Аналіз факторів макросередовища компанії дає змогу виявити ринкові загрози та можливості діяльності, і розробити альтернативні варіанти вирішення проблем чи реалізації можливостей, серед яких можуть бути і можливості впровадження інновацій.

Аналіз мікрмаркетингового середовища діяльності підприємства передбачає виявлення та оцінку впливу конкуренції, споживачів, постачальників, посередників, контактних аудиторій. Відповідно, у кожному з цих елементів середовища можуть бути виявлені можливості для вдосконалення та перетворення. Так, аналіз конкуренції дає змогу виявити інформацію щодо інновацій, які впроваджують конкуруючі організації. У зв'язку з цим можна розглядати альтернативи бенчмаркінгу, створення горизонтально інтегрованих систем за умови існування схожих економічних інтересів.

Аналізуючи споживачів, незадоволені існуючі або потенційні потреби, можна виявити можливості і, таким чином, розробляти нові підходи до інновацій в сервісі (підтримка клієнтів, комунікації з клієнтами, робота з відгуками та пропозиціями), створення вертикально інтегрованих систем. Аналіз контактних аудиторій може також розширити можливості пошуку та реалізації інновацій, а саме, комунікації з персоналом, ЗМІ, громадськими організаціями, зацікавленими особами, науковцями для пошуку інноваційних ідей. Таким чином, компанії мають змогу будувати внутрішні (посилення внутрішнього співробітництва організаційних підрозділів компанії) і зовнішні інноваційні мережі. Крім того, компанії можуть вирішити проблему креативного потенціалу шляхом побудови зовнішніх мереж.

Четвертим етапом розробки інноваційної стратегії підприємства є моніторинг інноваційної

інфраструктури ринку з метою пошуку можливостей реалізації інноваційного співробітництва, яке набуває значних темпів сьогодні у багатьох галузях народного господарства у відповідь на зростаючу конкуренцію на ринках та зростаючі витрати на науково-дослідні роботи. Мова йде про впровадження інноваційного співробітництва, інноваційних альянсів у формі цілеспрямованого науково-технічного співробітництва розробки ефективних механізмів інноваційного співробітництва всередині фірми і створення мереж, які пов'язують фірму з її оточенням (іншими фірмами, центрами, дослідницькими лабораторіями, організаціями, науково-дослідними інститутами, науковими та технопарками, технополісами).

Сучасними формами інноваційного співробітництва підприємств є наступні:

- угоди про співпрацю в окремих видах наукової діяльності - «спільна науково-технічна і виробнича діяльність»;
- створення спільних підприємств;
- угоди про поглинання новаторських малих підприємств (венчурних фірм) великими компаніями з метою одержання нових технологій;
- угоди про розподіл витрат на науково-дослідну і дослідно-конструкторську діяльність (розвивається у вигляді технічного співробітництва, обміну і передавання технологій, ноу-хау непатентованих технологічних рішень), виробничого і технологічного досвіду, навчання технічного персоналу, установлення і налагодження устаткування та інше);
- угоди про розподіл відповідальності між компаніями - засновниками консорціуму;
- угоди про створення науково-технічних альянсів.

Інноваційні альянси є вагомим інструментом реалізації інноваційної політики підприємств в рамках високотехнологічних галузей. Яскравим прикладом є створення альянсу «Молекулярне проектування у медицині» компаніями «Bayer Schering Pharma AG», «Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG», «Carl Zeiss AG», «Karl Storz & GmbH Co. KG» і «Siemens AG» з метою пошуку нових засобів діагностики і вивчення біологічних процесів на клітинному та молекулярному рівнях [7]. На ринку автомобільної промисловості провідні виробники об'єднують зусилля у сфері НДР з проблем безпеки конструкцій автомобілів і зниження рівня токсичності відпрацьованих двигуном газів. Так компаніями «Renault», «Peugeot», «Daimler», «Citroen», «Fiat», «Volkswagen» створено організацію «ККМК», до функцій якої належить забезпечення обміну НДДКР, збільшення бюджетів на наукові дослідження у сфері безпеки, досягнення у державах ЄС більшої уніфікації технічних вимог безпеки європейських автомобілів [1]. Прикладом міжнародного інноваційного альянсу є співпраця між автомобільними корпораціями BMW, Daimler і General Motors з метою розробки нового типу гібридного автомобіля, що дозволить їм розділити ризики і витрати у цьому радикальному інноваційному проекті.

Іншим варіантом зовнішніх мереж є побудова дослідницьких мереж, які створюються для проведення наукових досліджень. Наприклад, компанія «Siemens» побудувала Technology-to business Centre для налагодження персональних контактів з докторантами, приватними підприємцями, державними лабораторіями і корпоративними дослідницькими центрами [3]. Як правило, дослідницькі мережі організуються компаніями на базі технопарків, технополісів, інноваційних центрів. В результаті підприємці мають доступ до інноваційних ідей та можливості їх апробації.

Зовнішня інноваційна мережа побудована у компанії «Procter&Gamble». Вона включає технологів, постачальників, дослідницькі лабораторії і торгівельні підприємства. Фармацевтична компанія «Eli Lilly» також використовує можливості використання зовнішньої мережі через розроблений компанією Web-сайт, спрямований на пошук інноваційних рішень (www.innocentive.com) [7]. Подібні сайти використовують провідні компанії для пошуку рішень технічних або наукових проблем. У процесі обговорення дискусійних питань в он-лайн режимі зареєстровані на сайті користувачі можуть пропонувати інноваційні рішення проблем, за що мають можливість отримати фінансову винагороду.

П'ятий етап розробки інноваційної стратегії передбачає формування інноваційної стратегії підприємства на основі попереднього моніторингу та ґрунтового аналізу пошуку можливостей залучення внутрішнього та зовнішнього інноваційного потенціалу. Відповідно, можливі наступні способи організації інноваційної діяльності на підприємстві: внутрішня, коли інновація створюється внутрішніми підрозділами підприємства; зовнішня, коли замовлення на створення передається іншим організаціям; венчурна, коли підприємства для реалізації інноваційних проектів створюють дочірні венчурні фірми або реалізують інноваційні проекти в рамках інноваційних альянсів та інноваційного співробітництва.

Об'єктом управління інноваційного процесу можуть бути: товари, послуги, процеси (дослідження, проектування, розробки, організація виробництва та комерціалізація нового продукту) або системи управління. Інноваційні стратегії можуть бути: продуктові (портфельні, підприємницькі або бізнес-стратегії, спрямовані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні); організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління).

Останній етап розробки інноваційної стратегії підприємства є реалізація інноваційної стратегії та її контроль, який передбачає розробку та прийняття управлінських рішень для функціональних служб підприємства, які б дозволили реалізувати розроблені стратегічні заходи (маркетингові функціональні стратегії). Даний етап передбачає здійснення постійного моніторингу та контролю за впровадженням розроблених заходів.

Висновки. Розробка інноваційної стратегії сучасного підприємства повинна опиратись на пошук широкого кола можливостей використання інноваційного потенціалу. Це і внутрішні можливості підприємства, і зовнішнє ринкове середовище діяльності підприємства і впровадження інноваційного співробітництва та залучення інноваційної інфраструктури на ринку. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства має ґрунтуватись впровадження концепції «відкритих інновацій», яка включає залучення інноваційного потенціалу усього зовнішнього середовища організації. Етапами розробки інноваційної стратегії підприємства є наступні: 1) формулювання місії та цілей підприємства; 2) моніторинг внутрішнього середовища діяльності підприємства з метою виявлення поточного інноваційного потенціалу та пошуку можливих джерел розробки інновацій; 3) аналіз зовнішнього ринкового середовища діяльності підприємства; 4) моніторинг інноваційної інфраструктури ринку з метою пошуку можливостей реалізації інноваційного співробітництва; 5) формування інноваційної стратегії підприємства; 6) реалізація інноваційної стратегії та її контроль.

Література.

1. Автомобільний он-лайн журнал «Автокермо» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://autokermo.info/news/ford-rozpochav-testuvannya-systemy-bezpeky.html#more-106>
2. Болдирева Л.М. Інновації в логістиці: теоретико-методологічні та практичні аспекти/ Л.М. Болдирева – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2011.../1_2011.pdf
3. Ладуба Т.Ю. Інтернаціоналізація автомобільної промисловості в умовах зростання національних економік/ Т.Ю. Ладуба – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mep/2011_12-13/8%20Laduba.pdf
4. Сайт групи компаній Bosch - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bosch.ua/language1/for-journalists/press/innovation-automotive/index.html>
5. Rothwell, Roy, (1994), Towards the Fifth-generation Innovation Process, in: *International Marketing Review*, Vol. 11, No 1, 1994, pp. 7-31
6. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – New York: Harvard Business Review, 1985.
7. Innovation alliances. Research in Germany - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.research-in-germany.de/research-landscape/rpo/networks-and-clusters/41832/10-3-innovation-alliances.html>

References.

1. Automotive online magazine Avtokermo. - Source: <http://autokermo.info/news/ford-rozpochav-testuvannya-systemy-bezpeky.html#more-106>
2. Boldyreva, L.M. (2011), “Innovations in logistics: theoretical-methodological and practical aspects”. – Source: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2011.../1_2011.pdf
3. Laduba T. Yu. (2012), “Internationalization of automobile industry under the circumstances of the growth of national economics”, available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mep/2011_12-13/8%20Laduba.pdf.
4. The official site of The Bosch company, available at: <http://www.bosch.ua/language1/for-journalists/press/innovation-automotive/index.html> (Accessed 4 July 2017).
5. Rothwell, R. (1994), “Towards the Fifth-generation Innovation Process”, *International Marketing Review*, vol. 11, No 1, 1994, pp. 7-31
6. Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – Harvard Business Review, New York, USA.
7. Innovation alliances. Research in Germany, available at: <http://www.research-in-germany.de/research-landscape/rpo/networks-and-clusters/41832/10-3-innovation-alliances.html> (Accessed 20 July 2017).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2018 р