

7. Попович А. В. Підхід до виявлення потреби підприємства в реструктуризації та визначення її типу / А. В. Попович // Проблеми системного підходу в економіці : Збірник наукових праць. – К. : НАУ, 2013. – № 45. – С. 69-76.

8. Юрчишена Л. В. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві / Л. В. Юрчишена, С. М. Волинець // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=668>

9. Фінансова звітність ДП «Антонов», ДАХК «Артем», ПАТ «Дніпровський агрегатний завод», ПАТ «Мотор Січ» і ПАТ «Вовчанський агрегатний завод» за 2007-2011 роки. [Електронний ресурс] / Режим доступу : [http://www.uacrussia.ru/common/img/uploaded/disclosure/UAC\\_Annual\\_Report\\_2011/UAC\\_Annual\\_Report\\_pages\\_8-63.pdf](http://www.uacrussia.ru/common/img/uploaded/disclosure/UAC_Annual_Report_2011/UAC_Annual_Report_pages_8-63.pdf)

УДК 338.931

*Л.Н. Семенова*  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управлінських технологій,  
Університет економіки та права «КРОК»

*І.О. Потятиник*  
студентка магістратури,  
Університет економіки та права «КРОК»

## **Концептуальні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємства**

*У статті наведено визначення поняття «інноваційна стратегія», види та підходи до її вибору. Запропоновано та розглянуто модель формування інноваційної стратегії розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** інноваційна стратегія, стратегія підприємства, інноваційний потенціал, оборонна стратегія, наступальна стратегія, імітаційна стратегія, комбінована стратегія.

*Л.Н. Семенова*  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управленческих технологий,  
Университет экономики и права «КРОК»

*И.О. Потятиник*  
студентка магистратуры,  
Университет экономики и права «КРОК»

## **Концептуальные основы формирования инновационной стратегии развития предприятия**

*В статье приведены определение понятия «инновационная стратегия», виды и подходы к ее выбору. Предложена и рассмотрена модель формирования инновационной стратегии развития предприятия.*

**Ключевые слова:** инновационная стратегия, стратегия предприятия, инновационный потенциал, оборонительная стратегия, наступательная стратегия, имитационная стратегия, комбинированная стратегия.

*L.N. Semenova*  
*PhD in Economics,*  
*Associate Professor of Administrative Technologies*  
*Department «KROK» University*

*I.O. Potiatynyk*  
*Master's Degree Student*  
*«KROK» University*

## **The Conceptual Foundations of the Formation of the Enterprise Development Innovation Strategy**

*The article deals with the definition of the “innovation strategy”, as well as the types and approaches to its choice making. The pattern of the formation of the enterprise development innovation strategy was suggested and investigated.*

**Key words:** innovation strategy, enterprise strategy, innovative capacity, defensive strategy, offensive strategy, simulation strategy, combination strategy.

### ***Постановка проблеми***

Нині ніхто вже не сумнівається в тому, що всі основні сфери життєдіяльності суспільства розвиваються за рахунок інноваційних технологій, причому, чим далі, тим залежність економіки від науки стає сильнішою й очевиднішою. У стратегічному плані інноваційна активність виступає одним із найбільш ефективних способів досягнення цілей суб'єкта господарювання, забезпечуючи йому конкурентні переваги за рахунок залучення нових можливостей у різних сферах діяльності та, перш за все, – у сфері управління.

Стратегічне управління інноваціями є складовою частиною інноваційного менеджменту і вирішує питання управління, планування та реалізації інноваційних проектів, має справу з процесом передбачення змін в економічній ситуації підприємств, пошуком і реалізацією масштабних рішень, що забезпечують їм виживання та стійкий розвиток за рахунок виявлених майбутніх чинників успіху.

Ключового значення за таких умов набуває проблема формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. Вирішення цієї проблеми передбачає необхідність теоретичного обґрунтування та визначення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної стратегії підприємства.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Проблеми формування інноваційної стратегії розвитку підприємства знайшли своє відображення в роботах зарубіжних науковців І. Ансоффа [4], В. Аньшина [1], Л. Водачек [5], М.Рогоза[7], В. Горфінкеля [6], А. Дагаєва [1], Д. Девіса [4], Г. Ковальова [4], Ч. Макмілана [4], Б. Санто [4], В. Швандара [6] та інших. Серед вітчизняних науковців ці питання вивчали Ю. Гончаров [4], В. Захарченко [4], М. Йохна [3], Н. Краснокутська [2], О. Лапко [4], Г. Назарова [4], В. Стаднік [3], І. Цигилик [4] та інші. Тим не менш, попри значний обсяг досліджень і публікацій, а також зростаючий інтерес з боку вчених і фахівців до питань

розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства, доводиться констатувати, що в цілому у вітчизняній літературі ця проблема є до кінця не вирішеною.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Питання формування інноваційної стратегії розвитку підприємства розглядаються в більшості робіт фрагментарно і в основному мають загальний характер. Відсутність системного підходу до розроблення стратегій не дає змоги вибрати ефективні варіанти розвитку підприємств, особливо в умовах модернізації економіки.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної стратегії підприємства.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Розвиток економіки на сучасному етапі вимагає від вітчизняних підприємств підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення стабільного і стійкого розвитку на тривалу перспективу. За таких умов ключового значення в загальній стратегії підприємства набуває інноваційна стратегія, що базується не тільки на технологічних і продуктових інноваціях, а й має враховувати можливості використання нових матеріалів, форм управління, пошук і застосування нових методів роботи на ринку. Практика свідчить, що завдяки інноваціям значна кількість підприємств досягла успіху та отримала світове визнання.

Огляд зарубіжних і вітчизняних літературних джерел показав, що здебільшого визначення інноваційної стратегії характеризується як комплексна система довгострокових рішень, розрахованих на тривалу перспективу з формування інноваційних переваг, що спрямовані на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства [1-7]. Крім того, вона сприяє заміні обладнання та механізмів, підвищує ефективність технологічних процесів, а також підтримує та підвищує конкурентоспроможність продукції, що випускається підприємством.

Залежно від умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємство може використовувати такі види інноваційних стратегій: оборонну, наступальну, імітаційну та комбіновану. Результати досліджень свідчать, що єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Стосовно окремих сфер і видів діяльності, асортиментних груп продукції підприємство може комбінувати та використовувати різні інноваційні стратегії. Варто пам'ятати, що кожне підприємство – унікальне, і тому підхід до визначення його стратегії повинен бути індивідуальним. Однак здебільшого вибір інноваційної стратегії залежить від позицій підприємства на ринку, його динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки та багатьох інших чинників. Правильний вибір інноваційної стратегії підприємства є ключовим чинником його успішного функціонування в умовах жорсткої конкуренції.

Для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного і стійкого розвитку підприємств пропонується модель формування та реалізації інноваційної стратегії (рис.).

Запропоновану модель розглянемо на прикладі одного з підприємств галузі будівельних матеріалів, що спеціалізується на виготовленні керамічної цегли. Підприємство має давню історію і добру репутацію та є одним із найбільших виробників цегли в західному регіоні України.

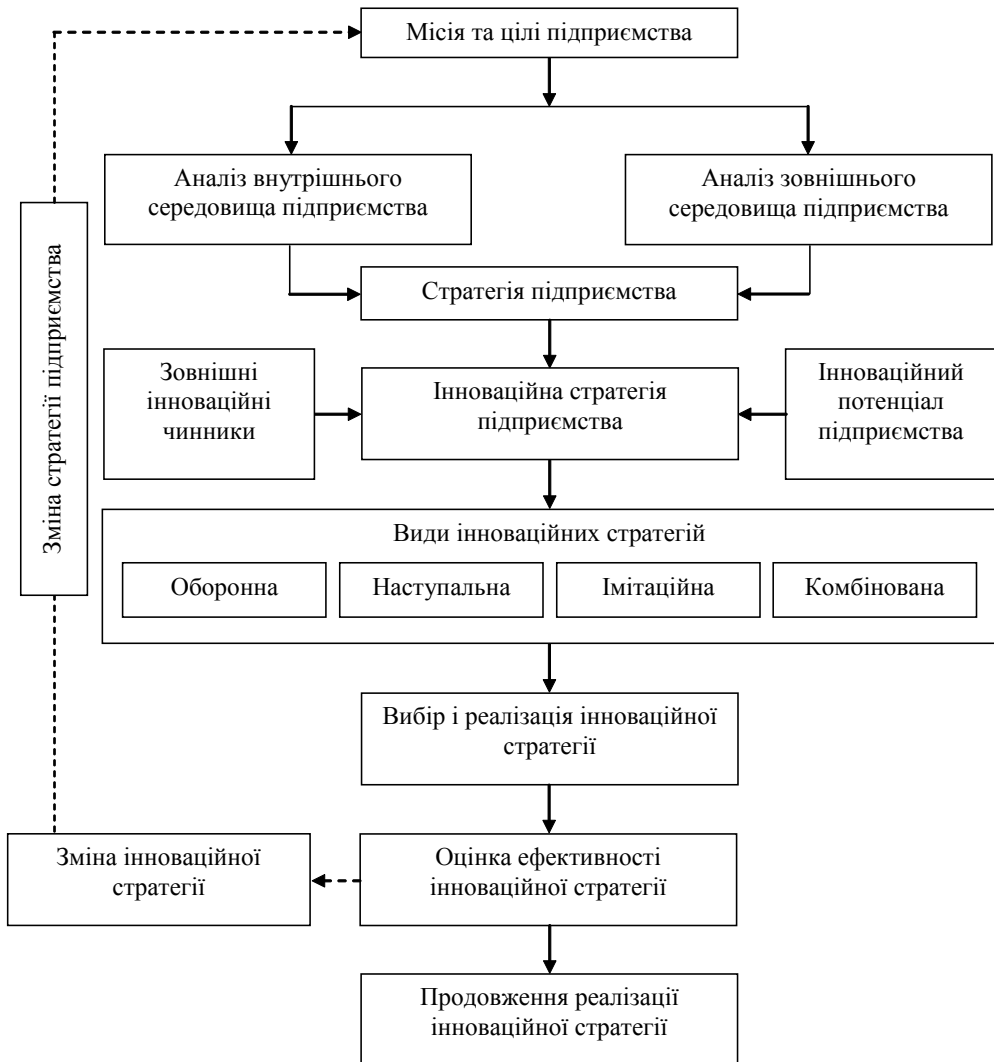


Рис. Модель формування інноваційної стратегії розвитку підприємства

Джерело: скомпоновано авторами на підставі [4-6]

Варто зазначити, що ринок керамічної цегли на сьогодні переживає не найкращі часи. За період 2009-2011 рр. 445 підприємств із виробництва цегли та блоків (40% підприємств галузі) припинили своє існування або були перепрофільовані. Після 2008 р. простежується щорічне зменшення вітчизняного ринку керамічної цегли в середньому на 5%.

Нині в Україні діє 660 цегельних виробництв загальним обсягом випуску близько 2,79 млрд. умовної цегли. Помітними тенденціями ринку є збільшення частки нових видів дрібноштучних стінових матеріалів (блоки з поризованої кераміки, клінкерна цегла), розширення їх асортименту, модернізація виробництв [8, с. 17].

Попри складні економічні умови підприємству вдається ефективно працювати та розвиватися. Запорукою цьому стала ефективна стратегія діяльності підприємства. Вона ґрунтується на виробництві якісної продукції та утриманні доступних цін. Основною перевагою підприємства при формуванні ціни є при-

родна мінеральна сировина (глина), яку добувають у місцевому кар'єрі, що розміщений неподалік виробничих цехів. Упровадження в технологічний процес виробництва технологічних інновацій дає змогу економити природний газ, що є основною складовою собівартості продукції. Крім того, підприємство повністю забезпечене засобами виробництва для видобування сировини, її транспортування та переробки, а також необхідними комунікаціями та кваліфікованим персоналом.

На підприємстві особлива увага приділяється впровадженню інновацій. Так, для стабілізації якісних показників продукції та з метою економії природного газу при її випалі використовують аргіліти, які за своїм походженням є відходами вугледобутку і вуглезбагачення. Як показує практика, використання аргіліту при продуктивності 25-30 млн. штук цегли на рік дає економію 1750-2400 т умовного палива, а економічний ефект за рахунок економії палива, зменшення браку, підвищення марочності цегли становить сотні тисяч гривень. Використовуючи аргіліти, як альтернативне паливо та матеріально-сировинні ресурси підприємство максимально сприяє утилізації відходів, що позитивно вирішує питання охорони навколишнього природного середовища.

Упроваджено також систему автоматичного управління тепловим процесом при випалі цегли в тунельних печах, що дало можливість зменшити витрати палива на одиницю продукції та покращити якість виробів.

Важливою складовою формування інноваційної стратегії є оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Для проведення такої оцінки в роботі використовували SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Оцінка інноваційного потенціалу підприємства з використанням SWOT-аналізу**

Можливості	Загрози
— залучення інвестора	— зростання цін на природний газ
— вихід на нові ринки або сегменти ринку	— втрата ринкових позицій
— упровадження у виробництво нових видів продукції	— зменшення обсягів житлового будівництва
— використання новітніх технологій, обладнання	— використання конкурентами новітніх технологій і продукції вищої якості
Сильні сторони	Слабкі сторони
— великий досвід роботи в галузі	— застаріле обладнання для виготовлення продукції
— наявність висококваліфікованих кадрів	— відсутність власних досліджень у галузі передових технологій і виготовлення продукції
— співпраця з науково-дослідними та конструкторськими організаціями	— залежність технологічного процесу від природного газу
— висока якість і широкий асортимент продукції	— ускладнений вихід на зарубіжний ринок керамічної продукції
— наявність власної сировини	
— використання інновацій для економії природного газу	

На основі проведеної оцінки будуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2). Проведений аналіз засвідчив, що основою для розроблення стратегії є поле «СіМ» («сильні сторони і можливості»). На перетині цих показників і знаходиться фак-

## Матриця SWOT-аналізу інноваційного потенціалу підприємства

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>Поле «СiМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— досвід роботи в галузі, наявність висококваліфікованих кадрів і використання інновацій сприятимуть залученню інвестора;</li> <li>— якісна продукція за доступними цінами дасть змогу вийти на нові ринки;</li> <li>— наявність висококваліфікованих кадрів і співпраця з науково-дослідними та конструкторськими організаціями сприятиме впровадженню нових видів продукції та використанню новітніх технологій</li> </ul>	<p>Поле «СiЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— використання новітніх технологій сприятиме ефективному використанню природного газу;</li> <li>— досвід роботи в галузі, наявність висококваліфікованих кадрів і використання інновацій сприятимуть зміцненню ринкових позицій підприємства;</li> <li>— якісна продукція за доступними цінами користуватиметься попитом і за умов зменшення обсягів житлового будівництва;</li> <li>— співпраця з науково-дослідними та конструкторськими організаціями дасть змогу слідкувати за інноваціями в галузі</li> </ul>
Слабкі сторони	<p>Поле «СлiМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— залучення інвестицій дасть змогу замінити застаріле обладнання сучасним і виробляти конкурентоспроможну продукцію;</li> <li>— реалізація конкурентоспроможної продукції сприятиме зростанню фінансових надходжень, що дасть змогу організувати власні або замовляти на стороні дослідження в галузі передових технологій і виготовлення продукції;</li> <li>— використання новітніх технологій дає змогу економно використовувати природний газ;</li> <li>— сучасні технології та конкурентоспроможна продукція сприятимуть виходу підприємства на зарубіжний ринок</li> </ul>	<p>Поле «СлiЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— втрата ринкових позицій;</li> <li>— зниження фінансової безпеки;</li> <li>— несплата заробітної плати та податків;</li> <li>— зростання незадоволення серед працюючих;</li> <li>— втрата інвестиційної привабливості</li> </ul>

тичний потенціал інноваційного розвитку підприємства.

Ураховуючи тенденції ринку керамічної цегли, ринкову позицію та інноваційний потенціал підприємства, на цьому етапі його розвитку доцільним буде використання оборонної інноваційної стратегії. Оборонна стратегія характеризується невисоким рівнем ризику та використанням інновацій, що вже підтвердили свою ефективність. Ця стратегія сприятиме зміцненню ринкових позицій та реалізації загальної стратегії підприємства.

Реалізація інноваційної стратегії передбачає організацію управління інноваційними змінами та включає комплекс організаційних, виробничих, маркетингових, фінансових, науково-дослідних і дослідно-конструкторських та інших заходів, зорієнтованих на досягнення стратегічних цілей. До таких цілей можна віднести:

- удосконалення наявної продукції та технологій;
- розроблення нових видів продукції та впровадження новітніх технологій;

- збільшення ефективності використання кадрового потенціалу;
- удосконалення організації та управління інноваційною діяльністю;
- раціональне використання ресурсної бази;
- забезпечення екологічної безпеки виробничо-господарської діяльності.

Заключним етапом реалізації інноваційної стратегії підприємства є оцінка її ефективності. Залежно від отриманих результатів приймається рішення продовжувати її реалізацію, коригувати чи повністю змінити вид інноваційної стратегії. За її допомогою керівництво може визначити, які саме цілі підприємства були досягнуті. Результати оцінки можуть спонукати зміни не тільки інноваційної стратегії, а й стратегії та цілей підприємства загалом.

### **Висновки**

Теоретично обґрунтовано сучасне розуміння інноваційної стратегії підприємства. Інноваційна стратегія – специфічне явище, що сформувалося протягом останніх десятиріч і полягає в активному впливі суб'єкта господарювання на ринок і модернізацію внутрішнього середовища підприємства відповідно до тенденцій зовнішнього середовища. Вона є складовою загальної стратегії підприємства та забезпечує стабільний розвиток підприємства на тривалу перспективу.

Запропонована модель формування інноваційної стратегії розвитку підприємства дає змогу проаналізувати складові зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, їх вплив на формування стратегії, сформулювати та реалізувати інноваційну стратегію, прийняти рішення про продовження її реалізації, коригування чи заміну. Формування інноваційної стратегії є однією з ключових умов стабільного та стійкого розвитку вітчизняних підприємств в умовах модернізації вітчизняної економіки. Визначено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної стратегії підприємства будівельних матеріалів.

### **Література**

1. *Аньшин В. М.* Инновационный менеджмент : концепции, стратегии и механизмы инновационного развития : учебное пособие / В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М. : Дело, 2006. – 584 с.
2. *Краснокутська Н. В.* Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
3. *Йохна М. А.* Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / М. А. Йохна, В. В. Стаднік. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
4. Економіка й організація інноваційної діяльності : навчальний посібник. / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, О. І. Мозіль, Г. Г. Ткачук. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 128 с.
5. *Водачек Л.* Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова ; сокр. пер. со словац. ; авт. предисл. В. С. Рапотар. – М. : Экономика, 1989. – 167 с.
6. *Горфинкель В. Я.* Инновационный менеджмент / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандара. – М. : Гриф, 2004. – 381 с.
7. *Рогоза М. Є.* Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
8. *Кераміка в архітектурі : нові завдання і можливості // Будівельний журнал.* – 2013. – № 3-4. – С. 17.