

## ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2006, вип. 1(13), с. 15–20

*Розглядаються етапи формування портфеля інноваційних стратегій, запропонована матриця вибору інноваційних стратегій підприємства залежно від рівня інноваційної активності підприємства та його ринкової позиції, наведена характеристика інноваційних стратегій.*

Успішність діяльності підприємства на ринку визначається рівнем його конкурентоспроможності, яка здебільшого залежить від обраної стратегії підприємства. Економічно самостійне підприємство може вижити тільки при здійсненні перетворень, що забезпечують насамперед довготривалу конкурентоспроможність. У зв'язку з цим одним з головних завдань менеджменту підприємства стає досягнення і утримання довгострокової конкурентоспроможності за допомогою розробки і реалізації інноваційної стратегії перетворень. Для ефективності розв'язання цього завдання підприємства, як правило, у своїй діяльності використовують декілька інноваційних стратегій, що доповнюють одна одну або взаємопов'язані. Наявність такого портфеля стратегій є не тільки чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, а й умовою його виживання в ринковому середовищі.

Розглянемо коротко останні дослідження і публікації з цієї тематики. Загальні та прикладні проблеми у цьому напрямку досліджували як іноземні, так і вітчизняні вчені: Василенко В. О., Мельник І. Є. [1], Ільєнкова С. Д. [2], Коробейников О. П., Трифілова А. А., Коршунов І. А. [3], Кудінов Л. [4], Ландик В. І. [5] та ін.

Вивчення й аналіз опублікованих з цієї тематики теоретичних і методичних підходів та практичних розробок дають змогу дійти висновку, що у нас відсутній комплексний підхід до процесу формування портфеля інноваційних стратегій підприємства.

Водночас вирішення цієї проблеми особливо важливо для вітчизняних підприємств, оскільки

розробка ефективних стратегій управління інноваційною діяльністю підприємства безпосередньо пов'язана з підвищенням результативності його діяльності, досягненням поставлених цілей розвитку в умовах економіки, що трансформується.

У зв'язку з цим необхідно розробити методичні рекомендації щодо формування портфеля інноваційних стратегій підприємства залежно від позиції, яку займають підприємства стосовно інноваційної активності на ринку.

У сучасних умовах формування портфеля інноваційних стратегій має здійснюватися з урахуванням загальної стратегії управління розвитком підприємства, його інноваційних можливостей і вимог покупців. В іншому разі можна витратити багато зусиль на розробку програми інноваційного розвитку, проте виконання її буде непосильним для цього підприємства, а інновації виявляться незатребуваними покупцями.

Процес формування портфеля інноваційних стратегій підприємства на основі матричного методу складається з наступних етапів:

1. Оцінювання рівня інноваційної активності підприємства.
2. Визначення ринкової позиції підприємства виходячи з його стратегічних цілей розвитку.
3. Вибір інноваційних стратегій підприємства.

Розглянемо ці етапи. Сутність першого етапу полягає в оцінюванні інноваційної активності підприємства на основі визначення ступеня використання його інноваційного потенціалу:

- оцінювання складових інноваційного потенціалу підприємства;
- визначення рівня інноваційної активності підприємства.

Складові інноваційного потенціалу доцільно оцінювати шляхом вивчення стану кожного його елемента з використанням методу експертних оцінок за розробленою шкалою:

0 балів — зовсім не використовується потенціал елемента;

1 бал — низький рівень використання потенціалу елемента;

2 бали — середній рівень використання потенціалу елемента;

3 бали — високий рівень використання потенціалу елемента.

У табл. 1 наведено процедуру оцінювання інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості Донецької області.

Рівень інноваційної активності підприємства  $P_{\text{ін.акт}}$  треба визначати за допомогою узагальнюючого показника — **коефіцієнта інноваційної активності** підприємства:

$$P_{\text{ін.акт}} = \sum_{i=1}^n (P_i W_i),$$

де  $P_i$  — експертна оцінка використання  $i$ -го елемента інноваційного потенціалу, бали;  $W_i$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -го елемента інноваційного потенціалу.

Рівень інноваційної активності рекомендується оцінювати за наступною шкалою: 8,1 — 11,55 — високий рівень; 4,1 — 8,0 — середній рівень; 0—4,0 — низький рівень. Аналіз показав, що ВАТ “Хліб” і ТОВ “Насолода” мають низький рівень інноваційної активності: відповідно 3,98 і 3,64. На досліджуваному підприємстві ЗАТ “Молоко” середній рівень інноваційної активності становить 7,01.

На другому етапі процесу формування портфеля інноваційних стратегій необхідно на основі стратегічних цілей розвитку підприємства визначити його ринкову позицію. Аналіз умов і властивостей ринкового середовища дає змогу встановити наступні стратегічні напрямки розвитку підприємств, що характеризують їх ринкову позицію:

1. Зростання частки на ринку — визначається зростанням масштабів виробництва. Збільшення ринкової частки відбувається в сімействі взаємозв'язаних продуктів і супроводжується витісненням з ринку конкурентів або більш високим, ніж у них, зростанням обсягів виробництва.

2. Стабілізація положення на ринку — характеризується проходженням усіх стадій життєвого циклу продукції, своєчасним виходом продуктів на ринок, підтримкою на низькому рівні собівартості продукції.

3. Освоєння нових ринків — така необхідність виникає при освоєнні виробництва нових продуктів, що задовольняють вимоги різних ринків. При цьому підприємству необхідно мати мобільний науково-технічний потенціал, здатний вирішувати різнопланові завдання.

Як свідчить дослідження, основними стратегічними напрямками розвитку підприємств ВАТ “Хліб” і ЗАТ “Молоко” є дії, спрямовані на нейтралізацію наслідків коливання обсягів продажу продукції, від чого здебільшого залежить розмір доходів. Це дало змогу визначити їх ринкову позицію — стабільне становище на ринку. Тому інноваційні завдання пов'язані переважно з досягненням високого технічного рівня продукції і технологій.

Ринкова позиція ТОВ “Насолода” спрямована на освоєння нових ринків. При цьому основними інноваційними завданнями стають розробка диференційованих продуктів і процесів, науково-технічне забезпечення процесів виходу товару на ринок. Крім того, необхідно приділяти увагу розробці інновацій, використання яких сприяє зниженню витрат виробництва продукції.

На третьому етапі процесу формування портфеля інноваційних стратегій підприємства за допомогою матриці “інноваційна активність/ринкова позиція” визначається набір інноваційних стратегій (табл. 2).

Розглянемо інноваційні стратегії, які доцільно використовувати досліджуваним підприємствам згідно з цією матрицею.

*Ліцензійна стратегія* — передбачає, що діяльність підприємства в галузі НДДКР ґрунтується на придбанні дослідницьких ліцензій на результати досліджень і розробок контрактних науково-технічних організацій або інших підприємств.

*Стратегія дослідницького лідерства* — спрямована на досягнення довготривалого перебування підприємства на передових позиціях в галузі НДДКР. У такому разі підприємство прагне перебувати за більшістю видів продукції на початкових стадіях зростання. Проте подібна стратегія потребує постійних інвестицій в нові НДДКР, що для більшості вітчизняних підприємств проблематично в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

*Стратегія проходження життєвого циклу* — передбачає жорстку прихильність НДДКР до

Таблиця 1

**Експертна оцінка стану елементів інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості Донецької області**

Складові	Параметри	Вага	ВАТ "Хліб"		ЗАТ "Молоко"		ТОВ "Насолода"	
			бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Виробничі можливості	1.1. Ступінь використання виробничої потужності 1.2. Рівень прогресивності застосовуваних технологій 1.3. Ступінь гнучкості виробництва		1 2 1		1 3 1		1 1 1	
Підсумкова оцінка		0,16	4	0,64	5	0,80	3	0,48
2. Кадрові можливості	2.1. Рівень кваліфікації персоналу 2.2. Ступінь готовності персоналу до змін на підприємстві 2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу 2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу		2 1 1 1		3 3 2 2		2 1 1 0	
Підсумкова оцінка		0,18	5	0,90	10	1,80	4	0,72
3. Науково-технічні можливості	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції 3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень в собівартості товарної продукції 3.3. Рівень використання розробок 3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній чисельності персоналу		1 1 1 0		2 1 2 0		1 1 0 0	
Підсумкова оцінка		0,17	3	0,51	5	0,85	2	0,34
4. Маркетингові можливості	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів 4.2. Гнучкість цінової політики 4.3. Рівень використання реклами 4.4. Ефективність системи збуту		2 1 1 2		3 2 3 2		2 1 1 1	
Підсумкова оцінка		0,16	6	0,96	10	1,60	5	0,80
5. Організаційні можливості	5.1. Ступінь інноваційної спрямованості організаційної структури 5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства 5.3. Рівень компетенції керівників 5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення		1 1 2 1		2 2 2 2		1 1 3 1	
Підсумкова оцінка		0,16	5	0,80	8	1,28	6	0,96

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Фінансові можливості	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності 6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності 6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності 6.4. Фінансова стійкість підприємства		0 0 0 1		1 1 1 1		0 0 1 1	
Підсумкова оцінка		0,17	1	0,17	4	0,68	2	0,34

Таблиця 2

Матриця стратегій "інноваційна активність/ринкова позиція"

Рівень інноваційної активності підприємства		Стратегії		Ринкова позиція						
<b>Високий А</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>паралельної розробки дослідницького лідерства</li> <li>випереджаючої наукомісткості</li> <li>технологічної зв'язаності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>вичікування лідера;</li> <li>прямування за ринком</li> <li>проходження життєвого циклу</li> <li>випереджаючої наукомісткості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>стадійного подолання</li> <li>випереджаючої наукомісткості</li> <li>радикального випередження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>стадійного подолання</li> <li>випереджаючої наукомісткості</li> <li>радикального випередження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>стадійного подолання</li> <li>випереджаючої наукомісткості</li> <li>радикального випередження</li> </ul>					
						<b>Середній В</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>технологічної зв'язаності</li> <li>дослідницького лідерства</li> <li>ліцензійна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>проходження життєвого циклу</li> <li>збереження технологічних позицій</li> <li>підтримки продуктового ряду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>радикального випередження</li> <li>дослідницького лідерства</li> <li>ліцензійна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>радикального випередження</li> <li>дослідницького лідерства</li> <li>ліцензійна</li> </ul>
<b>Зростання частки на ринку D</b>	<b>Стабілізація положення на ринку E</b>	<b>Освоєння нових ринків F</b>								
		<b>Ринкова позиція</b>								

циклів життя продуктів, що випускаються, і процесів, що використовуються підприємством. Це дає змогу постійно накопичувати нові НДДКР, які можуть бути використані для заміщення процесів і продуктів, що вибувають.

*Стратегія паралельної розробки* — передбачає придбання технологічної ліцензії на готовий продукт (процес), при цьому переслідуються мета його форсованого освоєння і з урахуванням цього здійснення власних розробок. Така стратегія може бути використана при постановці мети на форсоване освоєння нових продуктів і процесів за наявності розробок, які можна придбати за межами підприємства, а також за умови зниження можливостей конкурентів в освоєнні таких інновацій. Це дає змогу здійснювати інноваційний розвиток на власній базі, сприяє зростанню частки підприємства на ринку і відповідно підвищує ефективність його діяльності.

*Стратегія випереджаючої наукомісткості* — застосовується в умовах гострої конкурентної боротьби на ринку, коли має значення час виходу нового продукту на ринок або коли важливо випередити своїх конкурентів за рахунок зниження цін і витрат виробництва. Підприємство, яке використовує цей вид стратегії, прагне мати наукомістку продукцію вище середнього рівня по галузі.

*Стратегія підтримки продуктового ряду* — передбачає поліпшення споживацьких властивостей своїх традиційних товарів, які не схильні до швидкого морального старіння.

*Стратегія ретронововведень* — застосовується для застарілих виробів, які перебувають ще в експлуатації та користуються попитом. Прикладом може слугувати виготовлення запчастин для складної техніки з тривалим терміном служби. Інновації тут будуть спрямовані на вдосконалення процесів їх виготовлення.

*Стратегія збереження технологічних позицій* — використовується підприємствами, які займають міцні конкурентні позиції, але з певних причин на деяких етапах свого розвитку відчувають сильний і несподіваний тиск конкурентів, через що не можуть вкладати необхідні засоби в інноваційну діяльність. Ця стратегія не може бути успішною в довгостроковій перспективі.

*Стратегія продуктової і процесної імітації* — використовується підприємством, яке запозичило технології зі сторони. Подібне запозичення може стосуватись як продукції, так і процесів її виробництва. Якщо підприємство отримало технології, що вже використовуються, то виникає небезпе-

ка випуску застарілої продукції. Стратегія може бути ефективною, коли підприємство сильно відстає від конкурентів за своїм науково-технічним потенціалом або входить в нову для нього сферу бізнесу.

*Стратегія стадійного подолання* — припускає перехід до вищих стадій технологічного розвитку, обминувши низькі. Вона тісно пов'язана з імітаційними стратегіями, а також зі стратегією випереджаючої наукомісткості, що використовуються як засоби реалізації.

*Стратегія технологічної зв'язаності* — передбачає, що підприємства здійснюють технологічно зв'язані інновації. Вважається, що підприємство виробляє технологічно зв'язану продукцію, якщо на його частку припадає понад 70 % випуску.

*Стратегія прямування за ринком* — спрямовує підприємство на випуск найбільш рентабельної продукції, що користується ринковим попитом в якийсь момент часу. Може бути використана на початкових стадіях розвитку підприємства, коли ще не визначені пріоритети у випуску продукції.

*Стратегія вертикального запозичення* — характерна для малих підприємств у складі великих вертикально-інтегрованих структур, які змушені запозичувати технології у підприємств — лідерів таких структур.

*Стратегія радикального випередження* — характеризується прагненням підприємства першим вийти на ринок з радикально новим продуктом (або виробленим новим способом). Іноді передбачається реалізація одночасно двох стратегій НДДКР — стратегії лідерства і випереджаючої наукомісткості. Стратегія радикального випередження дуже дорога і має велику частку ризику. Проте вона виправдовує себе у разі застосування її молодією фірмою, що має свої прогресивні розробки нових продуктів і процесів.

*Стратегія вичікування лідера* — використовується великими фірмами-лідерами в періоди виходу на ринок нових продуктів, попит на які ще не визначився. Спочатку на ринок виходить мала фірма, а потім у разі успіху ініціативу перехоплює лідер.

На основі розробленої матриці визначаємо інноваційні стратегії, які можна рекомендувати досліджуваному підприємству.

За результатами дослідження підприємству ВАТ "Хліб" (зона матриці СЕ) рекомендовано наступні стратегії:

- збереження технологічних позицій;
- ліцензійна;
- прямування за ринком;

- технологічної зв'язаності;
- вертикального запозичення;
- підтримки продуктового ряду.

Підприємству ТОВ “Насолода” (зона матриці CF) в рамках інноваційного портфеля необхідно розглянути ліцензійну стратегію, а також стратегії технологічної зв'язаності і прямування за ринком.

Підприємству ЗАТ “Молоко” (зона матриці BE) доцільно використати такі стратегії:

- проходження життєвого циклу;
- збереження технологічних позицій;
- підтримки продуктового ряду.

Таким чином, одним з головних завдань стратегічного маркетингового управління діяльністю підприємства стає досягнення і утримання довгострокової конкурентоспроможності за допомогою формування портфеля стратегій інноваційного розвитку підприємства. Розглянута методика дає змогу залежно від рівня інноваційної активності підприємства та його ринкової

позиції визначити ретельно продуманий набір стратегічних рішень, враховуючи інноваційні можливості конкретного підприємства і особливості ринкової ситуації.



### Література

1. **Василенко В. А., Мельник И. Е.** Стратегии и инновации в системе менеджмента: Учеб. пособие. — М.: МГИУ, 2001. — 418 с.
2. **Инновационный менеджмент:** Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ, 2001. — 327 с.
3. **Коробейников О. П., Трифилова А. А., Коршунов И. А.** Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 3. — С. 34–36.
4. **Кудинов Л.** Инновационная стратегия в переходной экономике. — М., 1988.
5. **Ландик В. И.** Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения. — К.: Наук. думка, 2003. — 364 с.

*The stages of process of portfolio construction of innovative strategies are exposed in the article, offered matrix of choice of innovative strategies of enterprise depending on the level of innovative activity of enterprise and it is market position, this description of innovative strategies*

Надійшла 17 лютого 2006 р.