

Kutsyk P.

*Ph. D. in Economics, Professor,
Lviv University of Trade and Economics, Ukraine;
e-mail: kutsykpetro@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-5795-9704*

Kovtun O.

*Ph. D. in Economics, Professor,
Lviv University of Trade and Economic, Ukraine;
e-mail: okovtunsr@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-2380-520X*

INNOVATIVE COMPONENT OF THE STRATEGIC SET OF AN ENTERPRISE: DIRECTION OF INTEGRATED REPORTING DEVELOPMENT

Abstract. The article pertains to the problem of formation of long-term, competitively stable business models on the basis of innovations. The contents, role, and place of the strategy of innovations in the system of strategic enterprise management are disclosed. Models of structurization, typologization, and identification of the strategic alternatives of innovative behavior are proposed and recommended to be used as the basis for defining and selecting a strategy for innovative development of domestic enterprises. In the context of the proposed dispatcher paradigm, strategy is interpreted as a systemic instrument akin to pattern that defines, specifies the logic of managing investment and resource flows at the enterprise level, supports the coordination of all directions of enterprise activity, functions, and business-processes based on the principle imperative and innovations system. The place and role (function) of the innovation strategy are defined in the strategic set (briefcase) of an enterprise as a system of management of the support and development of enterprise competitiveness: a) innovation strategy is positioned not only as a narrow, supporting, functional-utilitarian strategy, but also as a complex strategy with its own strategic set; b) the innovation strategy is designated a role of a metastrategy, suprastrategy-imperative, strategy-dispatcher, strategy-co-ordinator in a strategic set of a modern enterprise as well as a function of a driver (system co-ordinator) within the support system of its long-term business profitability. Several models of structurization and typologization of strategic alternatives of innovative enterprise behavior are proposed and recommended to be used as the basis for formation of balanced briefcases/sets of innovative strategies.

Keywords: innovation, competitively business-models, pattern, strategy of enterprise, innovation strategy, case of innovative strategies.

JEL Classification D21; L10; L19; L20; O31

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 15.

Куцик П. О.

*кандидат економічних наук, професор,
Львівський торговельно-економічний університет, Україна;
e-mail: kutsykpetro@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-5795-9704*

Ковтун О. І.

*кандидат економічних наук, професор,
Львівський торговельно-економічний університет, Україна;
e-mail: okovtunsr@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-2380-520X*

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА: НАПРЯМ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ

Анотація. Стосується проблеми формування довготривалих конкурентостійких бізнес-моделей на основі інновацій. Розкриваються зміст, роль і місце стратегії інновацій в системі стратегічного управління підприємства. Пропонуються моделі структурування, типологізації та ідентифікації стратегічних альтернатив інноваційної поведінки, на основі яких рекомендується визначати та обирати стратегії інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. У контексті

запропонованої диспетчерської парадигми стратегія інтерпретується як системний засіб на кшталт патерна, що визначає, задає логіку управління інвестиційними та ресурсними потоками на підприємстві, забезпечує координацію всіх напрямів його діяльності, функцій і бізнес-процесів на основі імперативу принципу та системи інновацій. Місце і роль (функцію) інноваційної стратегії визначено у стратегічному наборі (портфелі) підприємства як системі управління підтримкою та розвитком конкурентоспроможності підприємств, таким чином: а) інноваційна стратегія позиціонується не лише як вузька, забезпечувальна, функціонально-утилітарна стратегія, але також як складна, комплексна стратегія з власним стратегічним набором (портфелем); б) інноваційна стратегія виконує роль метастратегії, суперстратегії-імперативу, стратегії-диспетчера, стратегічного координатора у стратегічному наборі сучасного підприємства, а також функцію драйвера (системного координатора) у межах підтримки системи довгострокової рентабельності бізнесу. Запропоновано декілька моделей структурування та типологізації стратегічних альтернатив інноваційної поведінки підприємств, які рекомендуємо як основу для формування збалансованих портфелів / наборів інноваційних стратегій.

Ключові слова: інновації, конкурентостійкі бізнес-моделі, патерн, стратегія підприємства, стратегії інновацій, портфель інноваційних стратегій.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 15.

Куцьк П. А.

*кандидат економічних наук, професор,
Львівський торгово-економічний університет, Україна;
e-mail: kutsykpetro@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-5795-9704*

Ковтун О. И.

*кандидат економічних наук, професор,
Львівський торгово-економічний університет, Україна;
e-mail: okovtunsr@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-2380-520X*

ИННОВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАБОРА ПРЕДПРИЯТИЯ: НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Аннотация. Касается проблемы формирования долгосрочных конкурентоустойчивых бизнес-моделей на основе инноваций. Раскрываются содержание, роль и место стратегии инноваций в системе стратегического управления предприятия. Предлагаются модели структурирования, типологизации и индентификации стратегических альтернатив инновационного поведения, на основе которых рекомендуется определять и избирать стратегии инновационного развития отечественных предприятий. В контексте предложенной диспетчерской парадигмы стратегия интерпретируется как системное средство наподобие паттерна, что определяет, задает логику управления инвестиционными и ресурсными потоками на предприятии, обеспечивает координацию всех направлений его деятельности, функций и бизнес-процессов, на основе императива принципа и системы инноваций. Место и роль (функцию) инновационной стратегии определено в стратегическом наборе (портфеле) предприятия как системе управления поддержкой та развитием конкурентоспособности предприятия, таким образом: а) инновационная стратегия позиционируется не только как узкая, обеспечивающая, функционально-утилитарная стратегия, но также как сложная, комплексная стратегия с собственным стратегическим набором (портфелем); б) инновационная стратегия исполняет роль метастратегии, суперстратегии-императива, стратегии-диспетчера, стратегического координатора в стратегическом наборе предприятия, а также функцию драйвера (системного координатора) в рамках поддержания системы долгосрочной рентабельности бизнеса. Предложено несколько моделей структурирования и типологизации стратегических альтернатив инновационного поведения предприятия, которые рекомендуются как основа для формирования сбалансированных портфелей / наборов инновационных стратегий.

Ключевые слова: інновації, конкурентоустойчивые бизнес-моделі, паттерн, стратегія підприємства, стратегії інновацій, портфель інноваційних стратегій.
Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; библи.: 15.

Вступ. Основною причиною гальмування вітчизняної економіки в інноваційному напрямку, з одного боку, та надмірно високих рівнів матеріало- та енергоємності кінцевої продукції вітчизняних підприємств, а відтак і їх неконкурентоспроможності в Західному ринковому просторі глобальної економіки, куди економіка України, в контексті сучасних подій, безальтернативно логічно інтегрується і має більш повноцінно та інтенсивно надалі інтегруватися, з іншого, є насамперед відсутність у вітчизняних підприємств чітко вираженого спрямування розвитку бізнесу інноваційним шляхом, відображеного у їх стратегії. Оскільки власне стратегія визначає логіку бізнесової поведінки та розвитку підприємств з метою забезпечення їх тривалої конкурентостійкості та прибутковості в мінливому ринковому середовищі. Така стратегія повинна представляти собою інноваційну бізнес-модель, яку обиратиме підприємство за усіма своїми видами бізнес-діяльності для забезпечення їх конкурентності та прибутковості на основі інновацій в усіх ланках ланцюжка вартості формування споживчої вартості продукту як кожного окремого бізнесу, так і загального бізнес-портфеля підприємства.

Постановка проблеми. В цьому контексті необхідно відмітити, що підприємствам для підвищення прибутковості свого бізнесу (чи вужче — виробництва) сьогодні окрім власне інвестування коштів у великих розмірах у проведення досліджень та здійснення розробок насамперед треба забезпечувати їх ефективне використання у відповідності до найбільш адекватної (ефективної) стратегії, що ґрунтується на імперативі інновацій, а відтак, вказуватиме основні напрями та рівень пропонування інновацій як щодо бізнесів підприємства, так і щодо формуючих їх бізнес-процесів (ланок ланцюжка вартості) та щодо складових-факторів останніх, які (напрями та рівні пропонування інновацій) мають визначатися згідно критерію їх віддачі за рівнем зростання обсягів виробництва та продаж, прибутків, частки ринку тощо. Оскільки, як показує практика сучасного бізнесу і проведені її дослідження [1, с. 20-24], конкурентність, а відтак і прибутковість виробництва, бізнесу та підприємства залежить не стільки від абсолютних інвестицій, у т. ч. і затрат на НДДКР, як від забезпечення їх ефективного використання згідно із обраною найбільш раціональною (ефективною) стратегією, у т. ч. стратегією інноваційного розвитку. Відтак, питання представлення, ідентифікації та вибору адекватної стратегії, яка ґрунтується на інноваціях (на впровадженні інновацій) для конкретного підприємства в певній ситуації (детермінованій його соціально-економічними та інноваційними цілями та конкретизуючими їх завданнями, з одного боку, та параметрами детермінант інноваційного розвитку, з іншого) є ключовим питанням стратегічного управління підприємством загалом, та його інноваційними діяльністю і розвитком зокрема, в контексті постійного забезпечення його конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі глобалізованої економіки.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Зазначимо, що проблеми стратегічного управління розвитком підприємств на основі інновацій присвячено праці багатьох закордонних та вітчизняних науковців. Серед закордонних науковців, що займалися цією проблемою варто відзначити І. Ансоффа, П. Друкера [2], М. Портера, К. Фрімена [3], Й. Шумпетера [4], І. Роджерса [5], Ф. Ніксона [6], Б. Санто, Дж. Стрікланда, Б. Твісса, А. Томпсона, В. Аньшіна, В. Катькало, Р. Фатхутдінова та інших.

Значний внесок у розробку проблеми стратегічного управління розвитком підприємств у т. ч. на основі інноваційного імперативу зробили й вітчизняні науковці: Ю. Бажал, О. Василенко, А. Гриньов, О. Кузьмін, А. Наливайко [7], Н. Краснокутська, В. Пастухова, В. Стадник, І. Смолін, Д. Череваньов, В. Федоренко та інші.

Однак, широкий спектр питань, які стосуються визначення інноваційного змісту (та перманентного ітеративного інноваційного спрямування як передумови для стійкого успіху) усієї діяльності підприємств в стратегічному контексті їх функціонування та розвитку ще

недостатньо досліджені, вивчені та з'ясовані. Зокрема це питання формування збалансованих портфелів інноваційних стратегій (наборів стратегем) та ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємства на їх основі тощо. Це обумовлює необхідність та актуальність нашого дослідження.

Ця стаття є коротким резюме результатів проведеного нами дослідження місця, ролі, формату та змісту інноваційної стратегії як:

а) метафрейма (метапозиції щодо власного потенціалу), що визначає перспективи розвитку підприємства з його можливих інноваційних позицій в зовнішньому середовищі, визначених на основі когнітивного пізнання цього середовища;

б) імперативного довгострокового поведінкового «патерна» (системи принципів певної (у нашому випадку інноваційної) лінії поведінки) підприємства в динамічному ринковому середовищі;

в) базового логічного інструментарію ефективного довготривалого менеджменту підприємницьких організацій, якого, на жаль, сьогодні поки що не вистачає українським підприємствам.

Відтак **мета статті** — представити та проаналізувати модель стратегії розвитку підприємства як системи узгоджених інноваційних рішень, запропонувати типологізацію та декомпозицію інноваційної стратегії за її складовими та альтернативами, які демонструють ключове місце інновацій в структурі стратегічного набору/портфеля підприємства та в механізмі забезпечення його конкурентоспроможності, обґрунтувати доцільність застосування запропонованої (інноваційної за змістом, портфельної за формою та альтернативної за можливими сценаріями, відповідно стану внутрішнього та зовнішнього середовища, конкретних стратегем) моделі побудови своєї стратегії підприємства українськими підприємствами.

Наше дослідження та зроблені в його процесі висновки ґрунтуються на загальноприйнятих принципах та методах проведення стратегічного позиціонування та аналізу підприємства на основі врахування: а) інноваційних можливостей підприємства (що передбачає проведення зіставлення інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні, зокрема при допомозі SWOT-аналізу); б) стратегічних інноваційних цілей підприємства та його основних інноваційних завдань (наприклад, створення нового продукту, покращення традиційного продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, диверсифікація, реструктуризація підприємства та інші), визначених з огляду на загальну стратегію підприємства (наприклад, агресивну, наступальну чи захисну) та його інноваційні позиції.

Виклад основного матеріалу. Основною суперечністю в сфері інноваційного розвитку економіки нашої країни на усіх її рівнях сьогодні, в умовах коли сучасна світова економіка все більш набуває рис глобальної інноваційної економіки, пов'язаної з розробкою, впровадженням і використанням нововведень (інновацій), із перебудовою організаційно-економічного механізму господарювання, є те, що, ми хоча і маємо досить високий інноваційний потенціал, але при цьому склалася, існують такі структура економіки і механізми господарювання, і у т. ч., і насамперед на рівні підприємств, які цей потенціал просто не сприймають та не реалізують.

І як наслідок, у глобальному рейтингу інноваційності (Global Innovation Index) у 2017 році наша економіка посіла лише 50 місце серед 127 країн, причому за такими компонентами індексу як «інноваційні зв'язки», «засвоєння технологій», «креативні товари і послуги», «вплив знань» — вітчизняні підприємства знаходяться на дуже низьких позиціях [8]. А це в свою чергу і зумовлює слабкі позиції української економіки і в рейтингу глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), де Україна посіла лише 85 місце із 138 [9]. Як результат — за останні 5-років економіка України знаходиться фактично в стані стагнації. При цьому традиційні чинники економічного зростання, які ґрунтуються переважно на залученні нагромаджених ресурсів, у нас практично вичерпані, а бажаних структурних зрушень для динамічного економічного зростання, яке ґрунтується на інвестиційно-інноваційному створенні нових ресурсів, поки що не відбулося. Відтак сьогодні вітчизняна промисловість на третину відстає від показників ЄС, за часткою високотехнологічної продукції в експорті відставання складає 4—8 рази, за енергоефективністю виробництва відставання становить 10 разів. Завдяки впровадженню нових технологій приріст

ВВП в Україні становить лише 0,7%, (у розвинених країнах цей показник становить 60—90%) [10].

Відтак, нагальним завданням сьогодні є організація ефективного управління постійною інноваційною модернізацією української економіки і насамперед на рівні підприємств з метою підвищення технологічності їх експортної продукції та покращення якісних характеристик тієї продукції, яка постачається на внутрішній ринок, що необхідно для забезпечення конкуренції з імпортованими товарами не тільки за ціновими, але й за якісними характеристиками. І зволікання в цьому напрямі ставить під загрозу перспективи динамічного економічного зростання, прибутковості чи навіть саме існування вітчизняних підприємств в умовах глобальної лібералізації, та подолання на цій основі необгрунтованої, за наявних природно-ресурсних ресурсів, бідності нашого населення. Про яку свідчить зокрема і розмір ВВП на душу населення в Україні, оцінений в доларах США на рівні 2100\$, який у 6 раз менше ніж у нашого сусіда — Польщі та в 5 разів менше від середньосвітового значення цього показника за даними ЮНКТАД за 2016—2017 рр. [10]. Про низький життєвий рівень свідчать і низькі розміри мінімальної та середньої заробітної плати (так за даними Євростату в Україні розмір мінімальної зарплати на початок 2018 р. становив близько 110 євро, а у Польщі 503 євро, і це за співставних масштабів цін).

При цьому, як на нашу думку, інноваційна проблема в Україні — це не лише традиційна проблема грошей та інституцій, а насамперед це проблема ефективного менеджменту (насамперед стратегічного) на рівні підприємства, який повинен задавати вектор і визначати загальну програму дій щодо здійснення інвестицій в інновації на підприємстві в усіх ланках ланцюжка вартості формування споживчої вартості продуктів кожного виду бізнесу підприємства. Функцію визначення перспективи інноваційного розвитку підприємства на всіх його рівнях і щодо усіх складових бізнес-напрямів та бізнес-процесів, а також задавати принципи інноваційної поведінки (тобто представляти усталену схему дій, виконувати роль так званого поведінкового «патерна» (від англ. «pattern» — моделі, шаблону, системи певної (у нашому випадку інноваційної) лінії поведінки) має стратегія розвитку підприємства на інноваціях і її ключова компонента — субстратегія інновацій, яка власне і задає вектор і цільові параметри розвитку підприємства інноваційним шляхом.

Результатами реалізації інноваційних стратегій розвитку, а відтак і економіки (як раціонального господарювання) на підприємствах повинні стати досягнення ними високих науково-технічних рівнів, зростання ефективності виробництва, а відтак і бізнесу, якісно кращих рівнів ресурсозбереження і екологізації діяльності.

А 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, насамперед у промисловості, через запровадження стратегічного менеджменту і, зокрема, планування. Дослідження зарубіжних економістів переконливо свідчать, що основна частина зростання ВВП сьогодні пов'язана не з капітальними вкладеннями, а з технологічними нововведеннями, з сприйнятливістю підприємств і економіки загалом до інновацій, чому власне мають слугувати розроблені та реалізовані на підприємствах інноваційні стратегії, які, на нашу думку, і мають визначати логіку як загальної (корпоративної, портфельної), так і бізнесової поведінки підприємства на основі інновацій, тобто бути інноваційними поведінковими «патернами» підприємства.

Мається на увазі, що обгрунтування напрямів та втілення системи інновацій на підприємстві з метою забезпечення його конкурентоспроможності має відбуватися через стратегію, а саме певний стратегічний набір/портфель, в якому, на відміну від його класичного варіанту, субстратегія інновацій, на нашу думку, займає особливу роль метастратегії із власним стратегічним набором/ портфелем стратегій.

Отже, на наш погляд, інноваційна стратегія має займати місце метастратегії у формі метафрейму, який визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона повинна бути орієнтована на передбачення глобальних змін в економічній ситуації навколо підприємства та

стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок різного типу інновацій. Згідно цієї парадигми, у загальному вигляді стратегія інновацій є логічною системою орієнтування підприємства щодо пропонування інновацій (а на більш глибокому рівні — щодо інвестицій в інновації) за різними факторами, які є ключовим предметом конкуренції в певній галузі бізнесу (як типовими, так і нехарактерними для цієї галузі), яка визначає напрями та сприятливі умови й можливості для інноваційного процесу та інноваційної діяльності на підприємстві з метою сприяння розвитку та отриманню ефективного результату.

Вона має задати вектор та пропонувати режим за якого нововведення стають неодмінною складовою всіх структурних підрозділів підприємства (від рівня загальнокорпоративного управління до окремих бізнес-одниць та їх функціональних і операційних підрозділів організації конкретних бізнес-процесів).

Ця стратегія визначатиме логіку бізнесової поведінки підприємства на основі інновацій і в такій якості вона відіграватиме роль важливого чинника конкурентоспроможності та комерційного успіху будь-якої комерційної організації, і що особливо важливо, в умовах ризиків глобалізації та НТР. Саме стратегія інновацій, як певна супер-, над-, метастратегія, що є системою субстратегій для усіх рівнів стратегічного набору підприємства¹, 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 з новим продуктом»), призначена для вирішення проблем незадовільних ситуацій для підприємства при управлінні змінами та адекватної за строками адаптації до змін в зовнішньому середовищі, як реакції на слабкі сигнали про початок такі змін.

При цьому, для диверсифікованих підприємств ми пропонуємо виділити інноваційні стратегії чотирьох рівнів: інноваційні стратегії окремих бізнес-процесів щодо забезпечення певних окремих видів бізнесу підприємства (3-ій рівень), а в їх межах — конкретні господарські операції інноваційного змісту на рівні окремих операційних підрозділів, що складатимуть зміст операційних інноваційних субстратегій (4-ий рівень), інноваційні стратегії бізнес-одниць (як складову конкурентних стратегій — 2-ий рівень) і корпоративну стратегію (для такого підприємства загалом — 1-ий рівень).

В цій системі інноваційна стратегія бізнес-одниць — це фактично складова, аспект конкурентної стратегії певної бізнес-одниць підприємства, який визначає, яким чином кожен бізнес диверсифікованого підприємства може досягти конкурентної переваги на відповідному ринку на основі впровадження різного типу інновацій.

Ця стратегія має передбачати об'єднання цілей технічної та інвестиційної політики і спрямовуватиме на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг. А за своїм змістом, як логічна модель бізнесового розвитку підприємства на основі інновацій, вона має охоплювати і враховувати усі базисні бізнес-процеси на підприємстві та в його зовнішньому оточенні, можливості зростання інноваційного потенціалу.

Відповідь же на питання щодо того, в напрямку яких видів діяльності та в їх межах — в напрямку яких бізнес-процесів, а також в якій мірі (з точки зору інвестування інноваційного процесу) мають бути запроваджені інновації для забезпечення конкурентостійкості підприємства ми отримаємо застосувавши так звану графічну модель «стратегічного тла» підприємства (або його окремого бізнесу) та в її площині побудувавши «криву стратегічного профілю підприємства» [13, с. 24—29], або, у нашому випадку, «криву профілю інноваційної стратегії», яка ілюструє рівень пропозиції інновацій певним підприємством (від низького до високого) у порівнянні із його середнім значенням по галузі та із його значенням в основних конкурентів за усіма бізнес-процесами чи ланками-ланцюжка вартості (логістика постачання і збуту, маркетинг, фінанси, інвестиції, виробництво, НДДКР, кадри, загальне управління тощо) в межах певного галузеворинкового сегменту діяльності цього підприємства.

¹ Стратегічний набір (портфель) підприємства ми продемонстрували та розглянули в наших попередніх публікаціях з цієї проблематики, зокрема у [11, с. 23; 12, с. 51].

При цьому, для формування нової або корегування поточної стратегії інновацій за окремим бізнес-процесом можливі такі альтернативи: 1) відмова від пропонування інновацій за певним типовим фактором (тут бізнес-процесом); 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 управління конкурентоспроможністю певного бізнесу підприємства через інновації за такими можливими альтернативами: мінімізація витрат, диференціація, створення інноваційної цінності.

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.

Сутність же інноваційної стратегії корпоративного рівня в цій системі зводиться до вирішення двох питань: «В яких видах бізнесу підприємству необхідно бути присутнім?» і «Як корпоративний центр буде керувати всіма цими бізнес-одинацями на основі впровадження певних інновацій?».

А стратегії інновацій функціонального рівня повинні формуватися в межах окремих бізнес-одинаць як складові відповідних функціональних (та ресурсних) забезпечувальних стратегій бізнесу, в яких мають бути розписані конкретні інноваційні заходи (нововведення), що мають забезпечити реалізацію інноваційного процесу на рівні окремих, його формуючих-складових бізнес-процесів щодо реалізації конкретних альтернатив напрямів інновацій, передбачених та можливих на рівні конкурентної (а ще ширше — бізнес-) стратегії в межах певного бізнесу диверсифікованого підприємства.

Пропонуючи модель стратегії підприємства, що ґрунтується на основі інноваційної метастратегії ми виходимо із логіки: а) первинного виділення інноваційної стратегії, як провідної ключової стратегії-підсистеми з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому; б) формування стратегії підприємства на основі виділення стратегій основних елементів «ключової компетентності» підприємства, в якості якої розглядаємо певні інновації.

А ключовою компонентою стратегії будь-якого рівня управління на підприємстві власне і є інноваційна компонента, яка визначає зміст та задає стратегічні напрями-імперативи розвитку для усіх інших компонент. Як приклад, наведемо формування загальноконкурентних стратегій на основі відповідних інноваційних субстратегій та закладених в їх основу видів інновацій. Так, інноваційна спрямованість, акценти інновацій в контексті типової загальноконкурентної стратегії «лідирівання за рахунок зниження витрат (цін)» може стосуватись, тобто бути реалізована у формі: інновацій, що забезпечують контроль над витратами: використання засобів обліку витрат ресурсів; застосування більш досконалих засобів обліку витрат ресурсів; автоматизація виробничо-технологічного процесу тощо; інновацій, що обумовлюють зміну технологічного рівня виробництва завдяки досконалішим методам виробництва: конвеєр; автоматизація та роботизація окремих операцій або всього технологічного процесу; перехід до порошкової технології або до використання електродугових процесів в металургії; впровадження інтернет-технологій (наприклад, новаторське впровадження свого часу першими в українській банківській системі послуг віддаленого банкінгу «Приват24» ПриватБанком — системи інтернет-платежів, що дозволила клієнтам керувати своїми рахунками в ПриватБанку за допомогою Інтернету. Практично всі питання, через які клієнтам доводилося відвідувати відділення, стало можливим вирішувати в «Приват24»: можна здійснювати операції за карткою, 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 «блокчейн»-технології для ведення реєстрів (кадастрів) та укладення угод; застосування матеріалів-замінників (наприклад, дешевої пальмової олії замість дорогих тваринних жирів у косметичній та харчовій промисловості) тощо; інновацій в системі заохочення раціоналізації та винахідництва: запровадження диференційованої системи преміювання за кожну рацпропозицію та винахід навіть при їх нульовому економічному ефекті за умови впровадження тощо; інновацій, що забезпечують високий рівень стандартизації: роботизація та автоматизація виробничих процесів на основі штучного інтелекту тощо, автоматизація метрологічних процесів (запровадження комп'ютерних технологій, в т. ч. різноманітні платформи цифрових технологій).

Інноваційна спрямованість, акценти інновацій в контексті типової загальноконкурентної стратегії «диференціація» може стосуватись, тобто бути реалізована у формі: інновацій, що забезпечують контроль якості продукції: 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; інновацій, що забезпечують якість кожної операції: механізація та автоматизація виробничого процесу в кондитерському та фармацевтичному бізнесі тощо; інновацій, що забезпечують гнучкість виробничого процесу: 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; інновацій, що забезпечують високий рівень організації (складні процеси запуску/випуску): створення диспетчерсько-логістичної служби; комп'ютеризація управління виробничим процесом тощо.

Інноваційна спрямованість, акценти інновацій в контексті типової загальноконкурентної стратегії «оптимізації витрат» може стосуватись, тобто бути реалізована у формі: інновацій, що забезпечують контроль якості продукції та одночасно контроль над витратами: автоматизація та роботизація виробничого процесу на базі штучного інтелекту, «розумні» додатки, платформи цифрових технологій; інновацій, що забезпечують якість кожної операції: механізація та автоматизація виробничого процесу; інновацій, що обумовлюють зміну технологічного рівня виробництва завдяки використанню більш досконалих методів: нові матеріали типу графена в хімічній та електронній промисловості; інтернет-технологій в банківській системі тощо; інновацій, що забезпечують гнучкість виробничого процесу: аутсорсинг; матеріали-замінники; вертикальна інтеграція вперед-назад тощо; інновацій, що забезпечують високий рівень організації (складні процеси запуску/випуску): комп'ютеризація управління виробничим процесом, блокчейн, розумні додатки тощо.

В контексті тієї чи іншої обраної моделі поведінки підприємств (пасивної або агресивної), інноваційні стратегії можуть бути або активні технологічні (продуктові — стосуються впровадження нових або вдосконалених за своїми властивостями чи способами використання товарів або послуг; процесні — стосуються впровадження нових або покращених способів виробництва або доставки продуктів), або пасивні нетехнологічні (маркетингові — стосуються впровадження нових методів продаж, у т. ч. таких, що передбачають зміни у дизайні продукту, його упаковки, його складуванні та просуванні на ринок, в ціновій політиці тощо з метою кращого задоволення потреб споживачів, захоплення нових позицій на ринку для своєї продукції чи виходу на нові ринки; організаційні — стосуються впровадження нових методів організації діяльності та управління підприємством як загалом, так і окремими його бізнес, функціональними та операційними підрозділами).

В попередніх публікаціях [14, с. 239—248], ми, враховуючи погляди провідних науковців на класифікацію інновацій та форми їх стратегічного втілення в бізнес-практику підприємств, зокрема Крістофера Фрімена [3], запропонували власну широку і деталізовану типологію загальних стратегічних альтернатив інноваційної поведінки та розвитку підприємств, а також здійснили їх оцінку-характеристику, визначивши зміст, можливі результати застосування та навели приклади підприємств, які застосували такі стратегії.

Тут, в контексті представлення цієї розширеної типології, лише зазначимо, що будь-яка комплексна стратегія, якою зокрема є й інноваційна стратегія, містить і, відтак, має визначатися за своїм змістом та спрямуванням щодо продуктової, ринкової, процесної та ресурсної складових. Вибір конкретного змісту стратегічної інноваційної поведінки щодо вказаних елементів можна здійснити на основі відповідного дерева структури та стратегічних альтернатив. В попередній публікації [15, с. 23—26] ми запропонували відповідну модель дерева структури та стратегічних альтернатив розвитку підприємства через інновації, на основі якого можна формувати інноваційну стратегію розвитку для конкретних підприємств у вигляді портфеля взаємоузгоджених інноваційних рішень щодо таких ключових аспектів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, від яких насамперед і залежить успіх провадження та розвитку ним бізнесу на перспективу, як: ринкова складова інновацій (визначає ринкову спрямованість інновацій на підприємстві; продуктова (товарна) складова інновацій (визначає продуктову спрямованість здійснення інновацій на підприємстві); процесна складова інновацій (визначає спосіб здійснення інноваційного розвитку підприємства; конкурентна складова (визначає спрямованість інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства); ресурсна складова (визначає спрямованість інноваційного ресурсного забезпечення конкурентоспроможності підприємства) та інші аспекти. Альтернативи стратегічних рішень щодо вказаних та інших складових інноваційного забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства нами розглядалися в попередніх публікаціях із даної проблематики, зокрема в [15, с. 23—26].

У підсумку ми отримуємо певну систему рішень щодо ведення бізнесу та конкуренції. Ці рішення складають зміст методів ведення бізнесу та конкуренції, які обирає менеджмент підприємства для формування ефективної моделі його функціонування та розвитку на тривалу перспективу. І ґрунтуються вони насамперед на інноваціях у ключові фактори успіху в обраних (які, до речі, також можуть бути інноваційними) видах бізнесу та бізнес-процесах, що формують ланцюжки вартості цих бізнесів.

Висновок. Інновації на підприємстві зумовлені економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах неможлива без інвестицій у НДДКР, розробки або придбання нових технологій, освоєння випуску нових продуктів, розвитку каналів збуту, підтримки позитивного іміджу торгової марки тощо. Окрім цього, в умовах рецесії та обмежених ресурсів для відшкодування постійно зростаючих витрат, підприємства опиняються перед необхідністю шукати шляхи та можливості зростання обсягів продажу та прибутків усіма можливими способами. Найефективнішим способом також є інновації. Відповідно, конкуренція на основі інновацій викликає потребу розробки стратегій інноваційного типу, тобто стратегій заснованих на інноваціях, які торкаються всіх підсистем, бізнес-напрямів та бізнес-процесів підприємства і знаходить вираз у певному «стратегічному наборі/портфелі» інноваційного змісту, який, як унікальний управлінський продукт для кожного підприємства, має визначати напрями формування ефективної моделі його функціонування на довготривалу перспективу на основі інновацій.

Обґрунтуванню та адекватному змістовному наповненню інноваціями стратегії підприємства, як певного стратегічного набору/портфеля, на усіх його рівнях та щодо усіх складових бізнес-процесів має слугувати чітка типологізація та детальна декомпозиція інноваційної стратегії за різними її складовими та альтернативами, які демонструють ключове місце інновацій в структурі стратегічного набору/портфеля підприємства та в системі забезпечення його конкурентоспроможності, а також доступні і зрозумілі методики генерації та верифікації її альтернатив і відбору серед них найбільш придатних для реалізації. І власне розгляду цих методик будуть присвячені наші наступні публікації на дану тематику.

Література

1. Morbey G. K. R&D Expenditures and Profit Growth / G. K. Morbey // Research-Technology Management. — 1989. — Vol. 32. — № 3. — May — June. — P. 20—23.
2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер ; [пер. з англ. В. С. Гуля]. — Київ : Україна, 1994. — 319 с.
3. Freeman Ch. The economics of industrial innovation / Ch. Freeman. — London : Campus Verlag, 1982. — 448 p.
4. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. — Москва : Прогресс, 1982. — 455 с.
5. Rogers E. M. Diffusion of innovations / E. M. Rogers. — 4th ed. — New York : The Free Press, 1995.

6. Никсон Ф. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности : пер. с англ. / Ф. Никсон. — 2-е рус. изд. — Москва : Изд-во стандартов, 1990. — 231 с.
7. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. — Київ : КНЕУ, 2001. — 227 с.
8. Global Innovation Index 2017 [Electronic resource]. — Available at : <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>.
9. Global Competitiveness Index 2017 [Electronic resource]. — Available at : <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>.
10. <http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders>.
11. Ковтун О. І. Когнітивний підхід до визначення змісту, представлення та формування стратегії сучасних підприємств / О. І. Ковтун // Технологічний аудит та резерви виробництва. — 2013. — № 1/3 (9). — С. 21—25.
12. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. — 2013. — № 4. — С. 44—56.
13. Кім В. Чан. Стратегія блакитного океану / Кім В. Чан, Рене Моборн. — Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. — 360 с.
14. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств: теоретико-методологічні засади формування та реалізації / О. І. Ковтун — Львів : Вид-во ЛКА, 2013. - 352 с.
15. Ковтун О. І. Про методологію формування стратегії підприємства / О. І. Ковтун // Економіка України. — 2014. — № 9. — С. 19—34.

Стаття рекомендована до друку 20.05.2019

© Куцик П. О., Ковтун О. І.

References

1. Morbey, G. K. (1989). R&D Expenditures and Profit Growth. *Research-Technology Management*, Vol. 32, 3, 20—23.
2. Druker, P. (1994). *Yak zabezpechyt uspikh u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytvo [How to provide success with business: innovation and enterprise]*. (V. S. Hulii, Trans.). Kyiv [in Ukrainian].
3. Freeman, Ch. (1982). *The economics of industrial innovation*. London: Campus Verlag.
4. Shumpeter, J. (1982). *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya [Theory of economic development]*. Moscow: Progress [in Russian].
5. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
6. Nikson, F. (1990). *Rol' rukovodstva predpriyatiya v obespechenii kachestva i nadezhnosti [A role of guidance of enterprise is in providing of quality and reliability]*. Moscow: Izd-vo Standartov [in Russian].
7. Kovtun, O. I. (2013). Kognitivnyi pidkhid do vyznachennia zmistu, predstavleniia ta formuvannia stratehii suchasnykh pidpriemstv [Cognitive approach to defining the contents, presentation, and formation of modern enterprise strategy]. *Tekhnolohichniy audit ta rezervy vyrobnytstva — Technology audit and production reserves*, 1/3 (9), 21—25 [in Ukrainian].
8. Global Innovation Index 2017. (n. d.). [globalinnovationindex.org](http://www.globalinnovationindex.org). Retrieved from <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>.
9. Global Competitiveness Index 2017. (n. d.). [weforum.org](http://www.weforum.org). Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>.
10. <http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders>.
11. Kovtun, O. I. (2013). Innovatsiini stratehii pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni zasady / O. I. Kovtun [Innovative strategies of enterprises: methodological-theoretic principles]. *Ekonomika Ukrainy — Economy of Ukraine*, 4, 44—56 [in Ukrainian].
12. Nalyvaiko, A. P. (2011). *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku [Theory of strategy of enterprise. Modern state and directions of development]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
13. Kim, V. Chan, & Rene, Moborn. (2016). *Strategiia blakytного океану [Blue Ocean Strategy]*. Kharkiv [in Ukrainian].
14. Kovtun, O. I. (2013). *Innovatsiini stratehii v systemi zabezpechennia konkurentospromozhnosti dlia vitchyznianskykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia ta realizatsii [Innovative Strategies in the System of Support of the Competitiveness for Domestic Enterprises: Methodological-Theoretic Principles of Formation and Realization]*. Lviv: Vyd-vo LKA [in Ukrainian].
15. Kovtun, O. I. (2014). Pro metodolohiiu formuvannia stratehii pidpriemstva [On methodology of enterprise strategy formation]. *Ekonomika Ukrainy — Economy of Ukraine*, 9, 19—34 [in Ukrainian].

The article is recommended for printing 20.05.2019

© Kutsyk P., Kovtun O.