

УДК 658.589

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-6

Г.Я. ГЛУХА,

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

А.І. ЦИМБАЛЮК,

студент Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті запропоновано підхід до побудови інноваційної стратегії з урахуванням останніх практик сучасного менеджменту, який містить сім етапів: визначення курсу інноваційного розвитку, аналіз можливостей компанії, розробка портфоліо інновацій, визначення оптимальної організаційної стратегії, формування спеціальної команди, інтеграція спеціальної команди у діяльність компанії та вибір інноваційної стратегії виходу на ринок.

Ключові слова: *інновації, інноваційна стратегія, менеджмент, портфоліо інновацій, стратегічний розвиток підприємства.*

В статье предложен подход к построению инновационной стратегии с учетом последних практик современного менеджмента, включающий семь этапов: определение курса инновационного развития, анализ возможностей компании, разработка портфоліо инноваций, определение оптимальной организационной стратегии, формирование специальной команды, интеграция специальной команды в деятельность компании и выбор инновационной стратегии выхода на рынок.

Ключевые слова: *инновации, инновационная стратегия, менеджмент, портфоліо инноваций, стратегическое развитие предприятия.*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та зміни економічних трендів українське бізнес-середовище часто поступається більш конкурентним та сучасним компаніям іноземного походження. Реакцією українських підприємств та організацій на таку вимогу часу є застосування різних форм організаційного розвитку, які спрямовані на впровадження передових інноваційних технологій.

Проблемам інноваційного менеджменту у своїх дослідженнях приділяли увагу такі учені, як О. Вікарчук, С. Ілляшенко, А. Дунська, С. Князь, Н. Скрипник, В. Тимофєєв, І. Чумаченко, Ю. Уткіна та ін. У центрі уваги українських науковців були новітні підходи до управління інноваційною діяльністю, а також питан-

ня щодо розвитку підприємства на основі впровадження інформаційних технологій та технологій управління проектами.

Однак, незважаючи на вагомості напруження щодо розробки методології інноваційного менеджменту, залишаються актуальними питання, пов'язані з розробкою методичного інструментарію для формування інноваційних стратегій в сучасних організаціях, які здійснюють діяльність в Україні.

Метою статті є удосконалення підходу до побудови інноваційної стратегії українських підприємств з урахуванням сучасних методик та інструментів, які застосовуються на практиці провідними компаніями світу для підвищення ключових

чових показників успішності бізнесу на середньострокову та довгострокову перспективу.

Результати дослідження. Неодмінною частиною успішного функціонування компанії є належне управління її діяльністю. В основі жорсткого підходу до управління лежить стратегічний менеджмент. Гарантування успіху не досягається лише розробкою певної стратегії, проте її наявність створює умови для успішної діяльності. Учені майже однастайні у тому, що добре розроблена стратегія є підґрунтям підвищення конкурентоспроможності підприємства, створення сильної позиції на ринку і формування такої організації, яка могла б успішно працювати в жорстких ринкових умовах [1].

Одним із напрямів стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації, є інноваційний менеджмент. Метою інноваційного менеджменту можна назвати управління розробкою й впровадженням нової продукції та технології на підприємстві, модернізацію й удосконалення продукції, яка вже випускається, та технологій, які використовуються. Як і для будь-якої іншої сфери менеджменту, для нього характерне таке: постановка мети й вибір стратегії; чотири стадії циклу: планування, визначення умов і організація, виконання, керування [2].

Інновація (від англ. *innovation*) – це впровадження нововведення, що забезпечує якісне зростання ефективності процесів чи продукції, затребуване ринком. Інновації мають велике значення для управління бізнесом:

- інновації, втілені в продуктах, створюють додану вартість товарам;
- інновації, реалізовані в бізнес-процесах, забезпечують «невидимі» переваги – переваги, які конкуренти не можуть скопіювати;
- інновації, що вплинули на оновлення бізнес-стратегії, змінюють правила гри на ринку;
- інновації приносять компаніям мільйонні прибутки [3].

Сьогодення України характеризується складним станом макроекономіки, політичною кризою та соціальним напруженням. На жаль, ці фактори мають стримуючий ефект щодо інноваційної активності підприємств (рис. 1).

Окрім кількості залучених інвестицій, де негативна тенденція стостерігається лише протягом останніх років, Україна зазнає катастрофічної втрати наукового потенціалу ще з часу проголошення незалежності у 1991 р. (рис. 2). Це – фундаментальна проблема для розвитку економіки країни в цілому та інноваційної діяльності зокрема.

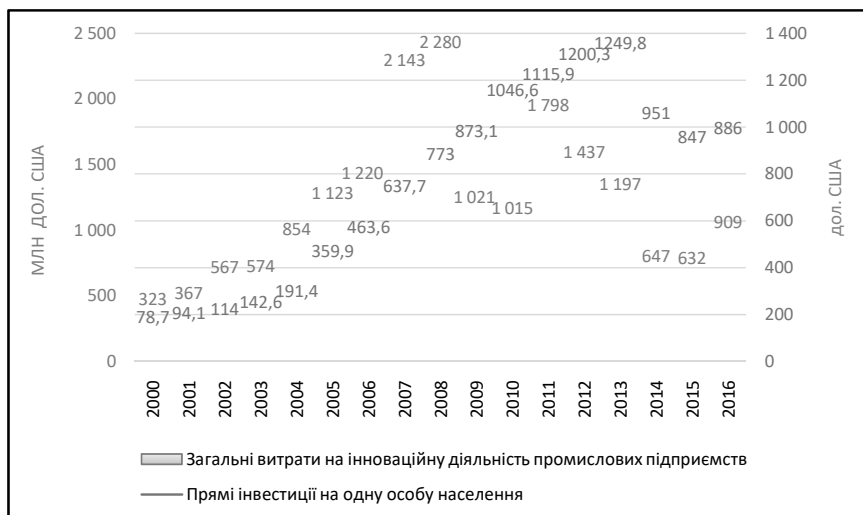


Рис. 1. Інвестиції в інноваційну діяльність в Україні за 2000–2016 рр. [4]

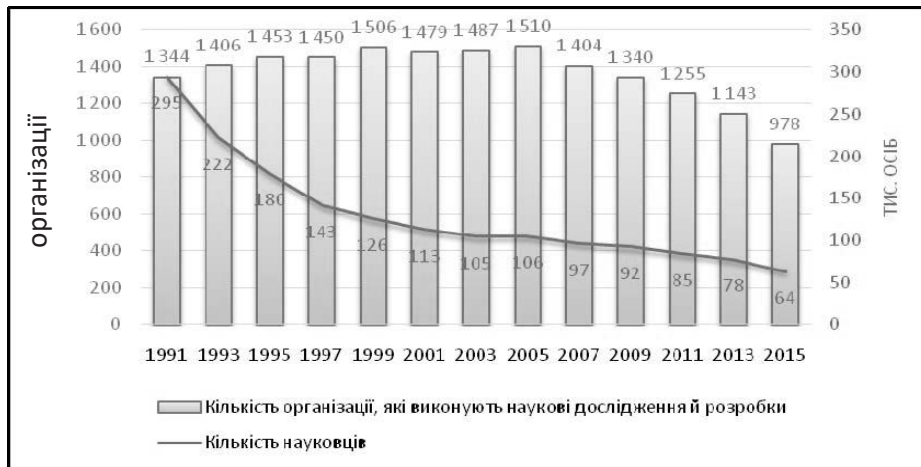


Рис. 2. Тенденція спаду наукового сектора в Україні з 1991 р. [5]

Для підвищення інноваційного рівня промисловості насамперед потрібне зміцнення позицій національної економіки. Цього можливо досягнути за рахунок створення сучасного конкурентоспроможного сектора високотехнологічних виробництв та економіки знань разом із модернізацією енергосировинного комплексу. У той самий час реалізація такої політики визначає перетворення саме інноваційних факторів у джерело економічного прориву, зростання, нарощування людського капіталу як основи вирішення соціальних проблем та поліпшення рівня і якості життя населення.

Для запуску процесу впровадження інновацій необхідно змінити філософію економічного розвитку держави – із сировинного придатка для більш розвинутих економік на країну, де на зміну таким ресурсам, як земля, робоча сила, капітал як найцінніший економічний ресурс приходить інтелектуальна власність.

Підприємство є складним механізмом з певним переліком інструментів відповідальних за той чи інший процес. Попри стереотип, що інновація справа виключно дослідної команди, кожний підрозділ підприємства має брати участь в інноваційній діяльності. З технічної точки зору інноваційна стратегія – це дорожня карта з імплементації певної інновації. З глобальної точки зору інноваційна стратегія – шлях створення інноваційної екосистеми у компанії, який містить сім по-

слідовних етапів. Інакше кажучи, виконання запропонованих етапів впровадження інноваційної стратегії може трактуватись як інноваційна стратегія компанії.

Без інноваційної стратегії зусилля з поліпшення інновацій можуть легко стати набором розрекламованих найуспішніших практик на кшталт поділу департаменту з досліджень та розвитку на окремі автономні команди, створення корпоративного венчурного капіталу, пошук зовнішніх партнерів, пропагування філософії відкритих інновацій та краудсорсингу, співробітництво з клієнтами і т. ін. Мається на увазі, що немає нічого поганого в будь-якій із цих практик. Проблема полягає в тому, що спроможність організації до інновацій впливає з поєднання інструментів у єдину систему: послідовний набір взаємозалежних процесів та структур, що керують пошуками нових проблем та їх вирішень, синтезують ідеї у бізнес-концепції, а також обирають, які проекти отримують фінансування, інакше кажучи – інноваційну стратегію [6].

Найчастіше українські дослідники виділяють 4 етапи розробки стратегії: розробка цілей, стратегічного аналізу, вибору інноваційної стратегії, реалізації інноваційної стратегії. Проте, проаналізувавши сучасні наукові підходи та досвід провідних компаній світу, ми вважаємо за необхідне зробити акцент на стадіях розробки інноваційної стратегії, які наведено на рис. 3.

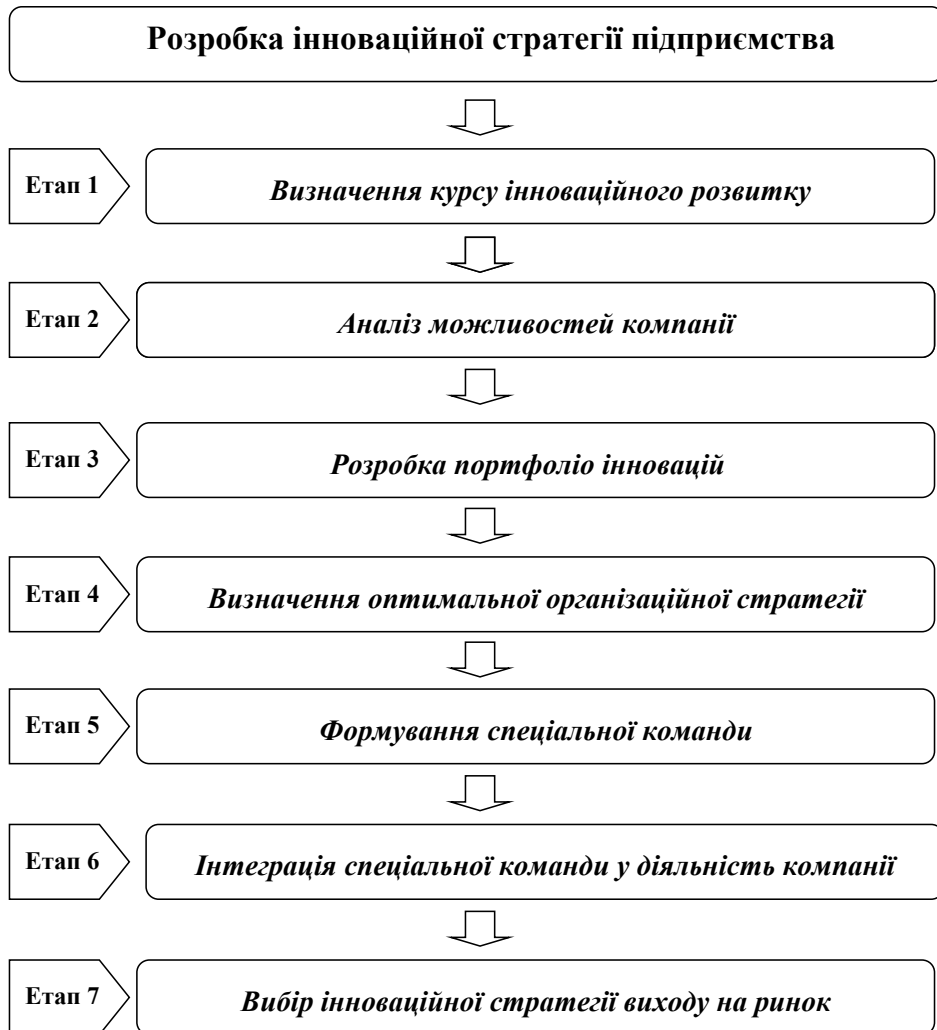


Рис. 3. Основні етапи розробки інноваційної стратегії підприємства

Охарактеризуємо особливості реалізації кожної з цих стадій.

Етап 1. Визначення курсу інноваційного розвитку

Перший крок побудови інноваційної стратегії – це визначення курсу інноваційного розвитку на рівні найвищої керівної ланки компанії та засвоєння базових філософських принципів, які є одночасно інструментами впровадження інновацій у життя в сучасному бізнес-середовищі. Визначаючи курс інноваційного розвитку, ми маємо враховувати такі важливі умови [7]:

а) Стратегія, а не розмір витрат має значення для впровадження інновацій.

Згідно з щорічними дослідженнями консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers, яке стосується інноваційної діяльності, не виявлено жодного взаємозв'язку між витратами на дослідження і розробки та фінансовими показниками, що свідчить про те, що спосіб, яким витрачаються інноваційні кошти, є більш важливим, ніж розмір витрачених коштів. Дійсно, поліпшення фінансової прибутковості, зрештою, є найважливішим показником будь-якої комерційної структури, але коли справа доходить до отримання результату, йдеться не стільки про розмір бюджету, скільки про те, як ефективно його витратити – від

побудови стратегії до її сумлінного втілення у життя. Враховуючи, що, як правило, стратегія – це справа середньострокової і довгострокової реалізації, раціональним є використання різних метрик для вимірювання ефективності впровадження інновацій: зростання рівня продажів, рейтинг задоволеності клієнтів, кількість нових ідей у розробці, частка ринку тощо. У підсумку майже кожний ключовий показник ефективності буде працювати на збільшення прибутку, вартості акції, розміру капіталізації компанії.

б) Необхідно відмовитись від сліпих ставок на користь життєздатних бізнес-моделей. Випадкові інноваційні рішення рідко окупаються. Для будь-якої ініціативи, яка забезпечує справжню цінність, зусилля мають чітко відповідати бізнес-стратегії компанії. Більшість інноваційних компаній борються з подоланням прогалини між інноваційною стратегією та бізнес-стратегією, відзначаючи це як один із найскладніших викликів. Залучення кадрів з числа співробітників діючого основного бізнесу у процес інновацій від самого початку розробки нових інновацій має вирішальне значення, щоб інновації мали дивіденди в довгостроковій перспективі.

в) Потреба в інноваціях виникає в усій бізнес-системі. Компанії не реалізують інновації самостійно. Натомість вони розкривають межі інновацій як всередині, так і за межами організацій, руйнуючи традиційні бар'єри, використовуючи набагато ширші системи для ідей, розуміння, талантів та технологій, а також залучаючи клієнтів до всього інноваційного процесу. Нині все більше операційних інструментів, інакше кажучи стратегій, використовується для впровадження інновацій: модель відкритих інновацій, співпраця з партнерами, клієнтами та постачальниками, інвестиції у стартапи через корпоративний венчурний капітал.

г) Основним двигуном інновацій є людські ресурси. Успішні інновації потребують значно більше, ніж чудові технологічні навички. Людський досвід, розуміння та інтуїція відіграють ключову роль у формуванні нових ідей, рішень, продуктів

та послуг, які в кінцевому підсумку приносять користь ринкам і підприємствам. Наприклад, бази даних можуть свідчити про те, що клієнти поведуться певним чином – приймають або відхиляють інновацію, але самі дані не пояснять, чому вони поведуться таким чином. Поміrkована людська думка та інтуїція мають вирішальне значення для отримання успішних поглядів на інновації у ході обробки даних.

Етап 2. Аналіз можливостей компанії

Аналіз поточного стану є індикатором «технічної» можливості розвитку компанії у тому чи іншому форматі. Він складається з аналізу ресурсів та аналізу здатностей компанії, за підсумком якого можна зробити вибір найбільш прийнятної моделі діяльності.

Ресурси, які використовуються в інноваційній стратегії, включають: фінансові ресурси; людські ресурси та їх здатність до інновацій; технологічні ресурси, як фізичні (заводи та обладнання), так і інтелектуальні (знання, патенти, товарні знаки); маркетингові ресурси (право власності та ступінь інтеграції брендів у ринок, доступ до провідних клієнтів); організаційні ресурси (розпорядки, процедури, внутрішні політики, регламентні процеси); мережеві ресурси (партнери; постачальники; клієнти; громади, де працює компанія; рівень довіри до кожного з ресурсів) [8].

Останнім часом щодо корпоративної стратегії все більше говорять про «динамічну здатність» компанії, яка визначається як здатність організації цілеспрямовано створювати, розширювати або модифікувати свою ресурсну базу. Для інноваційної діяльності найбільш актуальними є такі здатності компанії:

- пошук – оцінювання можливостей ринку та технологій і врахування загроз, пов'язаних з ними;

- вибір – процес вибору серед майбутніх варіантів, на основі оцінки наявних ресурсів, вірогідності створення додаткової вартості;

- налаштування – забезпечення координації та інтеграції інноваційної діяльності;

- освоєння – реалізація розроблених внутрішньо та залучених за межами ком-

паній інновацій вчасно і в рамках бюджету, протекція та отримання вигоди з інновацій.

Етап 3. Розробка портфоліо інновацій

Зрозуміло, що інновації мають різний рівень складності чи впливовості: вони можуть бути настільки ж незначними, як новий колір лаку для нігтів або, навпаки, грандіозними, як створення Всесвітньої павутини. Одним з інструментів для визначення важливості інновації є матриця амбіційності інновацій, яка демонструє рівень новизни пропозицій і ринків (рис. 4).

Матриця амбіційності інновацій розрізняє три рівні:

- існуючий рівень – оптимізація існуючих продуктів для існуючих клієнтів;
- доповнюючий рівень – розширення від існуючого бізнесу до нового для компанії бізнесу;
- трансформаційний рівень – освоєння продуктів та ринків, які ще не існують [9].

Матриця амбіційності інновацій сприяє вирішенню двох завдань. По-перше, вона дає структуру інспектування всіх ініціатив, які вже на ходу: яка їх кількість у тій чи іншій галузі, обсяг інвестицій для кожного виду інновацій. По-друге, вона дає загальне розуміння амбіцій щодо інноваційного портфеля компанії. Для од-

них компаній, наприклад, виробників товарів народного споживання, новаторство може означати інвестування в ініціативи, що схиляються до нижчих лівих ініціатив (невеликі розширення існуючих ліній продуктів). У свою чергу, високотехнологічна компанія може рухатись у бік правих верхніх ініціатив, ризикуючи з більш зухвалими нововведеннями, але в той же час мати потенціал для видатних досягнень.

Більшість компаній сильно орієнтована на існуючий рівень, але якщо така тенденція призводить до нехтування більш амбітними формами інновацій, результатом буде постійний спад бізнесу і релевантності до споживачів. Орієнтація на правильний баланс існуючого, доповнюючого та трансформаційного рівнів інновацій є суттєвим кроком у напрямі управління загальним інноваційним портфелем, але цей інструмент є актуальним, якщо компанія сумлінно виконує окреслені програми на всіх трьох рівнях амбіцій. Звісно, лише наявні ресурси компанії та індустрія, в яку вона залучена, можуть дати відповідь щодо визначення найбільш ефективного балансу інновацій.

Приклад розподілу інновацій для компаній, що мають різні обставини діяльності, наведено на рис. 5.

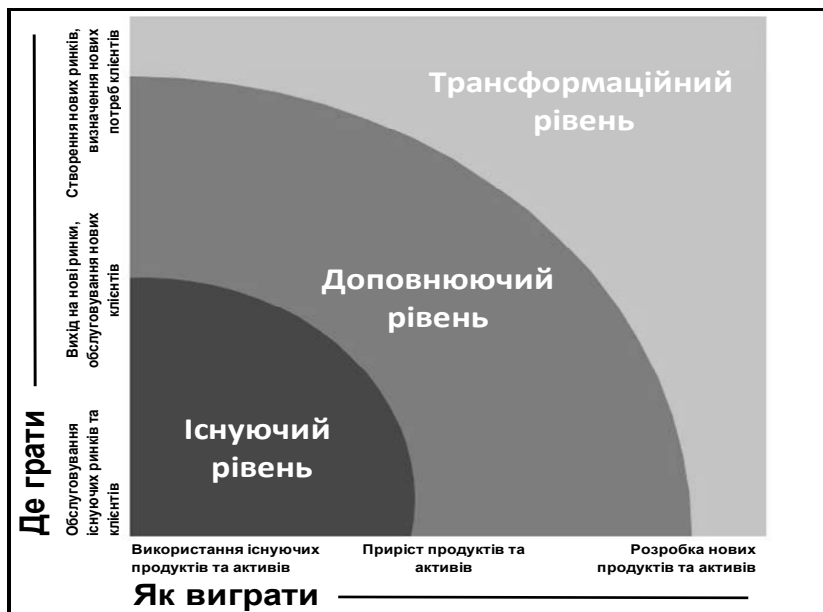


Рис. 4. Матриця амбіційності інновацій [9]



Рис. 5. Приклад балансування у портфоліо інновацій [10]

Аналіз можливостей компанії дає розуміння готовності до інновацій. Портфоліо інновацій, у свою чергу, визначає масштаб залучення компанії до процесу впровадження інновацій. Залежно від отриманих результатів керівництво має зупинитися на одній із п'яти організаційних стратегій інноваційної діяльності [10].

Етап 4. Визначення оптимальної організаційної стратегії

Організаційна стратегія демонструє ступінь оволодіння компанією інноваційним процесом: розробити чи придбати, конкурувати чи поглинати, наймати чи співпрацювати з іншими командами.

Організаційні стратегії відображають підхід компаній до розвитку їх особистих унікальних пропозицій, на відміну від звичайного відтворення існуючих продуктів. Значною мірою це зумовлено бажанням впроваджувати справжні нововведення, які мають реальний вплив, заробляючи для компанії репутацію новатора з розв'язання проблем, при цьому отримуючи значні прибутки. Варто відзначити, що серед цих варіантів немає «кращих» чи «гірших» – компанія може комбінувати організаційні стратегії для підтримки свого різноманітного інноваційного портфеля. Організаційні стратегії для впровадження інновацій наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Організаційні стратегії для впровадження інновацій (складено за [10])

Назва	Характеристика
Інвестування у зовнішні рішення	Цей варіант є найбільш придатним для інвестування в інтелектуальну власність для розробників за межами компанії через корпоративний венчурний капітал або інший метод співінвестування. Це дає компанії можливість бути задіяною у різних сферах інновацій без споживання внутрішніх ресурсів і з невеликими ризиками, залишаючись зосередженими на своєму основному бізнесі
Залучення мережі	Ця організаційна структура передбачає, що співпраця в межах галузі або навіть в межах інших індустрій, дає більш передбачуваний вплив на розвиток ринку, ніж розвиток без партнерства. Такий варіант спричиняє розвиток стратегічного партнерства навколо спільних цілей або проведення відкритого інноваційного процесу. Мережі також є механізмом компаній з одних галузей для подолання спільних конкурентних бар'єрів або встановлення стандартів, в яких вигідніше працювати разом

Назва	Характеристика
Прискорення ззовні	Залучення впливових зовнішніх прискорювачів для об'єднання провідних технік впровадження інновацій з експертами компанії. Ця організаційна структура може бути корисною для компаній, які мають прагнення до ідентифікації проблеми та пошуку її рішення, але стикаються із труднощами в імплементації інновації до моменту масштабування
Спільний краш-тест	Залучення зовнішніх служб чи партнерів, коли рішення, готове до випробування у ринкових умовах, може набувати різних форм, але це зроблено з єдиним наміром: підготовка інновації для розв'язання реальних проблем таким чином, щоб прискорити подальше масштабування, в тому числі створення нових ринків
Замкнутий цикл інновацій	Структура, за якої компанія хоче та може незалежно контролювати інноваційний цикл від початку і до кінця

Етап 5. Формування спеціальної команди

Безперечно, інновації потребують формування спеціальної команди, яка має бути ядром розвитку цього питання у компанії. Вона може складатися з чинних працівників підприємства, сторонніх спеціалістів чи навіть із поглинутої невеликої компанії. Головне кредо процесу формування спеціальної команди – робити це так, ніби створюється нова компанія з нуля.

Створення ефективної спеціальної команди потребує руйнування існуючих робочих відносин і формування нових. Дуже корисно залучити до цього процесу сторонніх людей – такі люди будуть створювати нові відносини з нуля. Крім того, нові працівники зазвичай схильні ставити під сумнів звичні припущення, бо їхнє бачення розвитку базоване на досвіді інших компаній. Спеціальна ж команда, повністю укомплектована співробітниками компанії, майже гарантовано буде не здатна на впровадження суттєвих зрушень у питанні інновацій: усі члени цієї команди мають одні й ті самі упередження та інстинкти, які коріняться в історії компанії. У той самий час «свої» працівники мають і важливу перевагу – вони знають принципи роботи організації, досягли певної репутації, завдяки чому здатні пом'якшити можливі

конфлікти між спеціальною командою та основними бізнес-лініями. Висновок такий: над інноваціями треба працювати у своєрідному партнерстві, яке здатне подолати наявні розбіжності. На перший погляд, таке партнерство може здатися малоімовірним. Проте відмова від нього означає відмову від самої інновації. Майже всі інноваційні ініціативи ґрунтуються на попередніх досягненнях компанії: брендах, відносинах із клієнтами, виробничих потужностях, технічному досвіді компанії тощо. Тому ізоляція інноваційної спеціальної команди від інших працівників у великій корпорації призводить не лише до дублювання вже наявних технологій, а й позбавляє цю команду доступу до величезної бази напрацювань – найпотужнішої зброї компанії у боротьбі із конкурентами.

Організація і розвиток здорового партнерства – це, звісно, непросте завдання. Суперечності між інноваційними ініціативами та поточною діяльністю – звична справа, проте вони можуть досить швидко набирати обертів – це є загрозою життєздатності компанії в довгостроковій перспективі. Лідери мають запобігати конфліктам, постійно зміцнюючи взаємну повагу працівників. Для того, щоб принцип партнерства працював, лідер спеціальної команди має задати правильний тон роботи –

позитивний і спрямований на співпрацю. Протидія поточній діяльності – це дуже погана ідея. У подібних корпоративних конфліктах основна команда майже завжди перемагає хоча б через те, що вона більша і сильніша. Саме з цієї причини навіть найкращим інноваційним лідерам необхідна допомога з боку корпоративних керівників. За потреби вони мають отримувати пряму підтримку від вищого керівництва, бо діють у довгострокових інтересах компанії [11]. Цей аспект вже знайшов вирішення у першому етапі побудови стратегії – визначенні курсу інноваційного розвитку.

Етап 6. Інтеграція спеціальної команди у діяльність компанії

Попри комплектацію спеціальної команди, дуже важливо визнати, що за інновації не можуть і не мають бути відповідальними кілька «обраних». Інновації потребують як лівої, так і правої частини мозку: технологів та бізнес-стратегів. Участь других дуже важлива з точки зору підтримки інновацій та нагляду за ними. Цей нагляд значно менш структурований, ніж прийнято для традиційного продукту. Його мета – забезпечення загального керівництва, визначення пріоритетності в інвестиціях, керування інкубацією обраних ідей, взаємодія з бізнес-лініями у напрямі комерціалізації ідей та забезпечення утримання у центрі уваги основних стратегічних цілей. Без цього хороші ідеї не отримають належного фінансування, не будуть адаптовані та комерціалізовані.

По суті, три організаційні структури використовуються для розвитку інновацій (рис. 4) [12, с. 3]:

1. Централізована: відповідальність у доповнюючих і трансформаційних інноваціях централізована та належить відповідним структурам (наприклад лабораторії, технічний директор, директор з ІТ). Ця спеціальна команда відповідає за генерацію та інкубацію ідей, тоді як бізнес-одиниці володіють процесом комерціалізації цих ідей. Внутрішні інновації, включаючи

постійне поліпшення функцій та можливостей, керуються бізнес-одиницями.

2. Децентралізована: відповідальність за інновації поділена. Бізнес-одиницям належить повний цикл інноваційної відповідальності, починаючи з генерації і закінчуючи комерціалізацією ідей. Основна роль спеціальної команди, якщо така існує, – діяльність у вигляді структури для пошуку венчурних проектів поза межами компанії і згодом робота разом з бізнес-одиницями в напрямі інвестування, консультування та, якщо потрібно, інтегрування привабливих проектів. Додатково централізовані команди працюють над розвитком спільних рішень для бізнес-одиниць.

3. Федеративна: подібна до централізованої моделі, за винятком того, що ключові члени спеціальної команди задіяні у бізнес-одиницях. Ці особи несуть відповідальність за поширення ідей бізнес-одиниць до центральної команди, а також для підвищення обізнаності та залучення нових концепцій з центральної команди. Вони також регулярно запозичуються центральною командою на певний період часу для співпраці з інкубації конкретних проектів.

Етап 7. Вибір інноваційної стратегії виходу на ринок

Для здійснення інноваційної діяльності підприємство повинне мати відповідну структуру й інноваційну налаштованість колективу, що сприяла б створенню атмосфери підприємництва і сприйняття нового як можливості для його збереження і розвитку. Важливим при цьому є процес вибору інноваційної стратегії підприємства, що передбачає оцінку всіх форм інноваційної діяльності, які проявляються в нововведеннях різного типу [3].

Спрощено можна виділити чотири основні інноваційні стратегії, які компанія може адаптувати в умовах аналізу індустрій, де проходить її діяльність, та часових проміжків, заданих для реалізації тієї чи іншої інновації (табл. 2).

Інноваційні стратегії підприємства [8, с. 105]

Характерні особливості стратегій	Проактивна	Активна	Реактивна	Пасивна
Цілі	Технологічне та ринкове лідерство	Не бути першими, але бути готовими до швидкого наслідування	Очікування та поступове прийняття інновацій	Виконувати те, чого потребує клієнт
Тип технологічних інновацій	Радикальні та поступові	Здебільшого поступові	Виключно поступові	Зрідка поступові
Джерело знань	Наука, внутрішні дослідження та розробки, співробітництво з лідерами, вимоглива клієнтська база	Внутрішні дослідження та розробки, співробітництво з лідерами, клієнтами і постачальниками	Конкуренти, клієнти, придбання патентів	Клієнти
Витрати на інновації	Фундаментальні і прикладні дослідження, нові для світу продукти та послуги, освіта та тренінги, операційна діяльність	Прикладні дослідження, продукти та послуги нові для компаній, маркетинг, освіта і тренінги, операційна діяльність	Фокус на операційній діяльності	Формально відсутні
Ризики	Високі ризики	Середні ризики	Низькі ризики	Немає ризиків
Зразки компаній	Apple, Qantas, Singapore Airlines	Microsoft, Dell	Low-cost airlines: Ryanair, Air Asia	Третій і четвертий рівні автомобільних постачальників

Проактивна (гра на великих ставках) – інвестування значних коштів з перспективою отримати великі прибутки. Така стратегія актуальна у галузях, що мають стрімкий розвиток, коли існує дуже високий рівень невизначеності або коли існуюча компанія має відчутне технологічне лідерство і може ризикувати на правах першопроходця.

Активна (хеджування ставок) – інвестування у ряд різних варіантів, де очікуються прийнятні прибутки. Ця стратегія актуальна для компаній, які проводять свою діяльність на відносно стабільних ринках, де вони мають змогу отримати переваги з позиції миттєвого послідовника прибуткових проєктів.

Реактивна (очікувальна стратегія) – стратегія, за якої опції подальшого розвитку залишаються відкритими, тоді як інші несуть більші ризики, беручи на себе ініціативу у розвитку нових технологій. Ця стратегія зазвичай приймається компані-

ями, які йдуть за лідерами галузі та миттєвими послідовниками, але мають можливість отримувати вигоду, забезпечуючи економію за рахунок виробництва більш дешевих товарів і послуг.

Пасивна (на запит клієнта) – найменш ризикова стратегія, за якої компанія імплементує інновації виключно із потребою з боку ринку.

Висновки. Впровадження інноваційної стратегії є складним процесом, який потребує відповідної кваліфікації керівного складу компанії та часу на реалізацію. Проте сучасний менеджмент передбачає дійові інструменти для впровадження і подальшого стійкого розвитку інноваційної діяльності. Ці інструменти являють собою поетапну відбудову стратегії через базове прийняття філософії інноваційної діяльності, аналіз поточного стану підприємства, формування структури, команди і портфолію інновацій та вибір інноваційної стратегії виходу на ринок.

Список використаних джерел

1. Мищенко А.П. Стратегическое управление: учебн. пос. / А.П. Мищенко. – Днепропетровск.: ДУЭП, 2007. – 332 с.
2. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуроров, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.
3. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Л.І. Федулова, Е.М. Забарна, С.В. Філіппова. – Одеса: ОНПУ, 2016 – 700 с.
4. Статистика соціально-економічного розвитку України. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
5. Наукова та інноваційна діяльність. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
6. You need an innovation strategy. [Електронний ресурс]. Gary P. Pisano // Harvard Business Review. – 2015. – Режим доступу: www.hbr.org
7. Reinventing innovation. Five findings to guide strategy through execution [Електронний ресурс] Volker Staack, Branton Cole // PricewaterhouseCoopers. – 2017. – Режим доступу: www.pwc.com
8. M. Dodgson. The Management of Technological Innovation. Strategy and Practice / Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter. – 2nd ed. – Oxford: Oxford University Press, 2008.
9. Managing Your Innovation Portfolio [Електронний ресурс] Bansi Nagji, Geoff Tuff // Harvard Business Review. – 2012. – Режим доступу: www.hbr.org
10. W. Robert de Jongh. License to innovate. Breakthrough strategies for social impact [Електронний ресурс] / W. Robert de Jongh, Megan Schumann, Alina Staskevicius Sapanyola, Filippo Veglio, Davide Fiedler // Deloitte. – 2016. – Режим доступу: www.deloitte.com
11. Про інновації. 10 найкращих статей з Harvard Business Review / пер. з англ. Г. Ровенських. – К.: КМ-БУКС, 2018. – 192 с.
12. Product Innovation: Who is really in charge? Managing Through Internal Power Struggles [Електронний ресурс] / Vinod Devan, Deepti Suri // Deloitte. – 2015. – Режим доступу: www.deloitte.com

Referencis

1. Mishchenko A.P. (2007) *Stratehycheskoe upravlenye: Uchebnoe posobyе*: [Strategic Management: Tutorial], Dnepropetrovsk, DUEP, 332 p. (In Russian).
2. Mykhailova L.I., Gutorov O.I., Turchina S.G., Sharko I.O. (2015). *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovative management], Kyiv, *Tsentr uchbovoi literatury*, 234 p. (In Ukrainian).
3. Fedulova L.I., Zabarna E.M., Filyppova S.V. (2016) *Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva* [Innovative development of the enterprise], Odesa, ONPU, 700 p. (In Ukrainian).
4. Statistics of socio-economic development of Ukraine. State Statistics Service of Ukraine. Avialable at [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
5. Scientific and innovative activity. State Statistics Service of Ukraine. Avialable at <http:// www.ukrstat.gov.ua>
6. Gary P. Pisano (2015). You need an innovation strategy. Harvard Business Review (In English).
7. Volker Staack, Branton Cole (2017). Reinventing innovation. Five findings to guide strategy through execution. PricewaterhouseCoopers (In English).
8. Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter (2008). *The Management of Technological Innovation. Strategy and Practice*. 2nd ed., Oxford: Oxford University Press. (In English).

9. Bansi Nagji, Geoff Tuff (2012). *Managing Your Innovation Portfolio*. Harvard Business Review (In English).

10. W. Robert de Jongh, Megan Schumann, Alina Staskevicius Capanyola, Filippo Veglio, Davide Fiedler (2016). *License to innovate. Breakthrough strategies for social impact*. Deloitte (In English).

11. *Pro innovatsii. 10 naikrashchykh statei z Harvard Business Review*. [About innovation. Top 10 articles from the Harvard Business Review] (2018). Kyiv, KM-BUKS, 2018 (In Ukrainian).

12. Vinod Devan, Deepti Suri (2015). *Product Innovation: Who is really in charge? Managing Through Internal Power Struggles*. Deloitte (In English).

MODERN APPROACH FOR DEVELOPMENT OF INNOVATIVE STRATEGY AT THE ENTERPRISE

Hanna Ya. Hlukha, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: gglukha@duan.edu.ua

Anton I. Zimbaliuk, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: Anton.Tsimbalyuk@heidelbergcement.com

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-6

Key words: *innovations, innovative strategy, management, innovation portfolio, strategic development of the company.*

Under the modern conditions of globalization and economic trends change, Ukrainian business environment usually surrenders to most competitive and up-to-date enterprises of foreign origin. The response of Ukrainian enterprises and organizations to such a milestone demand is in the establishment of different kinds of organizational development, which aims to implementation of advanced innovative technologies.

Despite of substantial studies concerning development of innovative management methodology, the issues related to development of a methodical tool for the formation of innovative strategies in modern organizations that carry out activities in terms of informative society remain relevant.

The present of Ukraine is characterized by a difficult macroeconomic state of the economy, a political crisis and social tension. Unfortunately, these factors have a restraining effect on the innovation activity of enterprises.

In addition to the number of investments attracted, where the negative trend is only seen in recent years, Ukraine has suffered a catastrophic loss of its scientific potential since the proclamation of our country's independence in 1991. This is a fundamental problem for the development of the country's economy as a whole and innovation in particular.

In order to improve the innovation level of industry, first of all, strengthening of the positions of the national economy is necessary. This can be achieved through the creation of a modern competitive sector of high-tech manufacturing and knowledge economy along with the modernization of the energy complex. At the same time, the implementation of such a policy determines the transformation of innovative factors in the source of economic breakthrough, growth, human capital growth as the basis for solving social problems, and improving the level and quality of life of the population.

To launch the innovation process, it is necessary to change the philosophy of the state's economic development from the raw material appendage for more developed economies to a country where intellectual property comes to the forefront as the most valuable economic resource to replace such resources as land, labor force and capital.

The purpose of the article is in the improvement of the approach in development of innovative strategy of Ukrainian enterprises, considering modern techniques and tools that are applied in practice by leading companies of the world, for boosting of key performance indicators of business on mid-term and long-term perspectives.

Current article suggests the approach in development of innovative strategy considering latest practices of modern management, which consists of seven stages: recognition of the path of innovation

development, analysis of company's capabilities, definition of an optimal organizational strategy, formation of a special team, integration of the special team in the company's daily activities and selection of the innovative strategy for market entrance.

Implementation of innovative strategy is a complex process, which requires appropriate qualification of company's top management and time for execution. However, modern management provides effective tools for the implementation and further sustainable development of innovation activities. These tools are in the stepwise performance of the strategy through the basic adoption of the philosophy of innovative activities, the analysis of the current conditions of enterprise, the formation of structure, team and portfolio of innovations, and the selection of the innovative strategy for market entrance.

Одержано 21.09.2018.