

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

УДК 005.921

Лохман Н. В.,
канд. екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: Lokhman@donnuet.edu.ua

РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

UDC 005.921

Lokhman N. V.,
PhD in Economic sciences,
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,
Kryvyi Rih, Ukraine,
e-mail: Lokhman@donnuet.edu.ua

ENTERPRISE INNOVATIVE STRATEGY DEVELOPMENT

***Мета.** Мета статті полягає у адаптації сучасних методів вибору стратегії в рамках розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства та апробації запропонованої методики при розробці інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Сельмаш-маркет».*

***Методи.** У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу (для визначення сутності стратегії та інноваційного розвитку), табличний (для характеристики стадій ЖЦП), графічний (для наведення адаптованої повної моделі місії підприємства в умовах інноваційного розвитку, визначення базової інноваційної стратегії підприємства, побудови стратегічного кубу вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства), бальної оцінки (для розрахунку координат методом SPACE).*

***Результати.** Розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства має охоплювати такі етапи: визначення стадії ЖЦП; визначення або уточнення місії підприємства в умовах інноваційного розвитку; визначення базової інноваційної стратегії розвитку підприємства на основі методу SPACE; побудова стратегічного кубу вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства.*

***Ключові слова:** інноваційна стратегія, життєвий цикл підприємства, метод SPACE, стратегічна мета, стратегічний куб, розвиток підприємства.*

Постановка проблеми. Ключовим фактором досягнення підприємством високих економічних показників є розробка і реалізація стратегії розвитку.

Стратегія — це перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності [1, с. 18].

Під розробкою стратегії підприємства необхідно розуміти процес створення і підтримки стратегічної відповідності між стратегічними орієнтирами підприємства та його стратегічним потенціалом; цей процес передбачає набір процедур, дій і рішень, що призводять до вибору стратегії підприємства [2, с. 113].

Однак розробці інноваційної стратегії як найбільш прогресивного шляху розвитку підприємства не приділяється належної уваги, оскільки відсутня методика розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стратегія в галузі політики інновацій полягає в забезпеченні значних структурних зрушень в економіці, техніці або технології [3, с. 41].

© Н. В. Лохман, 2016

Отже, розроблення інноваційної політики підприємства передбачає визначення цілей і стратегій його розвитку на найближчу і далеку перспективу, виходячи з оцінки потенційних можливостей підприємства і забезпеченості його ресурсами [4, с. 47].

Інноваційний розвиток визначають як процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [5, с. 23].

Проблемами розробки інноваційної стратегії в рамках розвитку підприємства займалися такі науковці, як І. Ансофф [1], Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкина [2], І. А. Павленко [4], С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко [5], Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць, А. М. Германчук, Я. В. Приходченко [6], А. А. Садеков, О. О. Бакунов, Н. О. Лісова, Т. Б. Хлевицька [7] та інші. Зазначені автори зупиняються або на стратегічному аспекті розвитку підприємства, або на інноваційному аспекті розвитку підприємства, отже ми вважаємо, що інноваційний напрям розвитку підприємства потребує стратегічної орієнтації.

Метою статті є адаптація сучасних методів вибору стратегії в рамках розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства та апробація запропонованої методики при розробці інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Сельмашмаркет».

Виклад основного матеріалу дослідження. У основі стратегії розвитку лежать можливості ефективного розвитку на основі переваг концентрації та спеціалізації виробництва, а також ефективного маркетингу підприємства [6, с. 36].

Обґрунтування стратегії розвитку підприємства слід розпочати з визначення стадії життєвого циклу ТОВ «Сельмашмаркет» з метою максимально прийняттого стратегічного аналізу і розробки стратегії (табл. 1).

Таблиця 1 — Характеристики стадій життєвого циклу ТОВ «Сельмашмаркет» [6]

Параметри	Впровадження	Ріст	Зрілість	Насичення	Спад
Попит	Попит не сформований	Зростає високими темпами	Збільшується нижчими темпами	Стагнація. Ознаки зниження	Різде падіння
Конкуренція	Практично немає	Слабка, здійснюється у формі «якості»	Сильна, у формі «війни цін»	Сильна, реструктуризація	Пошук виходу з конкурентної боротьби
Стратегія маркетингу	Диференціації	Диференціації та низьких витрат	Низьких витрат	Низьких витрат, диверсифікації	Диференціації
Стратегія управління	Стратегія зростання	Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання	Стратегія обмеженого зростання	Стратегія скорочення
Цінова політика	Політика «зняття вершків»	Політика «зняття вершків»	Ценової диференціації	«Збитковість лідера»	«Збитковість лідера»
Прибуток і фінансові результати	Немає прибутку, можливі збитки	Монопольний прибуток	Прибуток на рівні середньогалузевого	Беззбитковість або мінімальний прибуток	Беззбитковість або поява збитків

У результаті визначення стадії ЖЦП ТОВ «Сельмашмаркет» можна помітити, що мають місце окремі ознаки стадій: зрілості, насичення і спаду. ТОВ «Сельмашмаркет» знаходиться на стадії «насичення», оскільки більшість ознак, характерних підприємству, відповідають саме цій стадії.

Ми вважаємо, що для даного етапу ЖЦП досліджуваного підприємства має стати інноваційна стратегія його розвитку. Тому наступним етапом розробки стратегії є визначення або уточнення місії підприємства, коригування мети і генеральної страте-

гії ТОВ «Сельмашмаркет» за допомогою адаптованої Ешріджської моделі для даної стадії ЖЦП в умовах інноваційного розвитку (рис. 1).

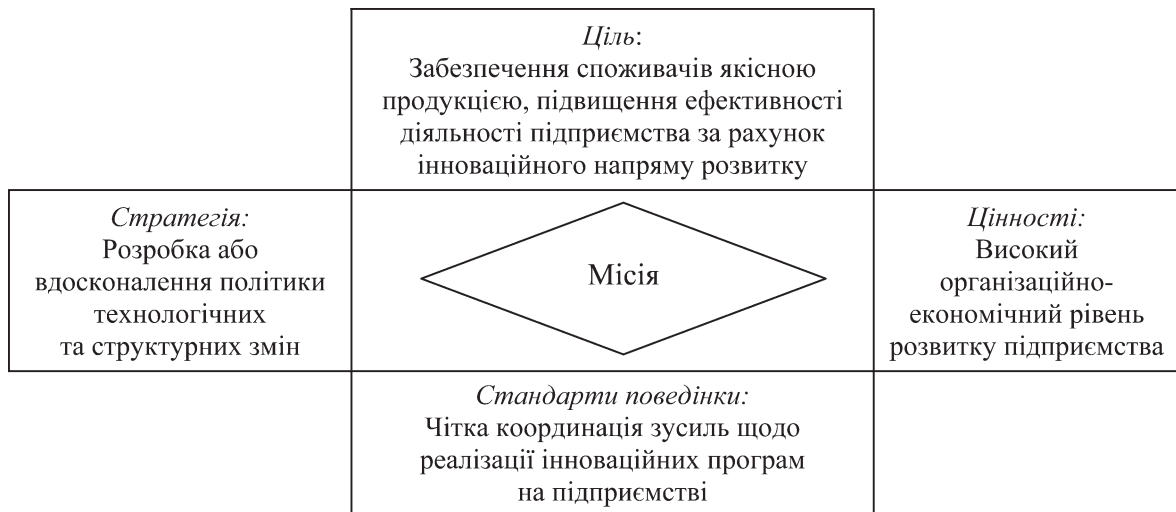


Рисунок 1 — Адапована повна (Ешріджська) модель місії ТОВ «Сельмашмаркет» в умовах інноваційного розвитку (складено на основі [7])

Далі необхідно визначити базову стратегію підприємства на основі застосування методу SPACE з використанням допустимих інтервалів (табл. 2). Метод SPACE (оцінка стратегічного стану та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії підприємств.

У методі SPACE передбачено виокремлення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства [7, с. 105]. Ці групи критеріїв нами було модифіковано під інноваційну стратегію розвитку ТОВ «Сельмашмаркет».

Таблиця 2 — Показники для розрахунку координат методом SPACE

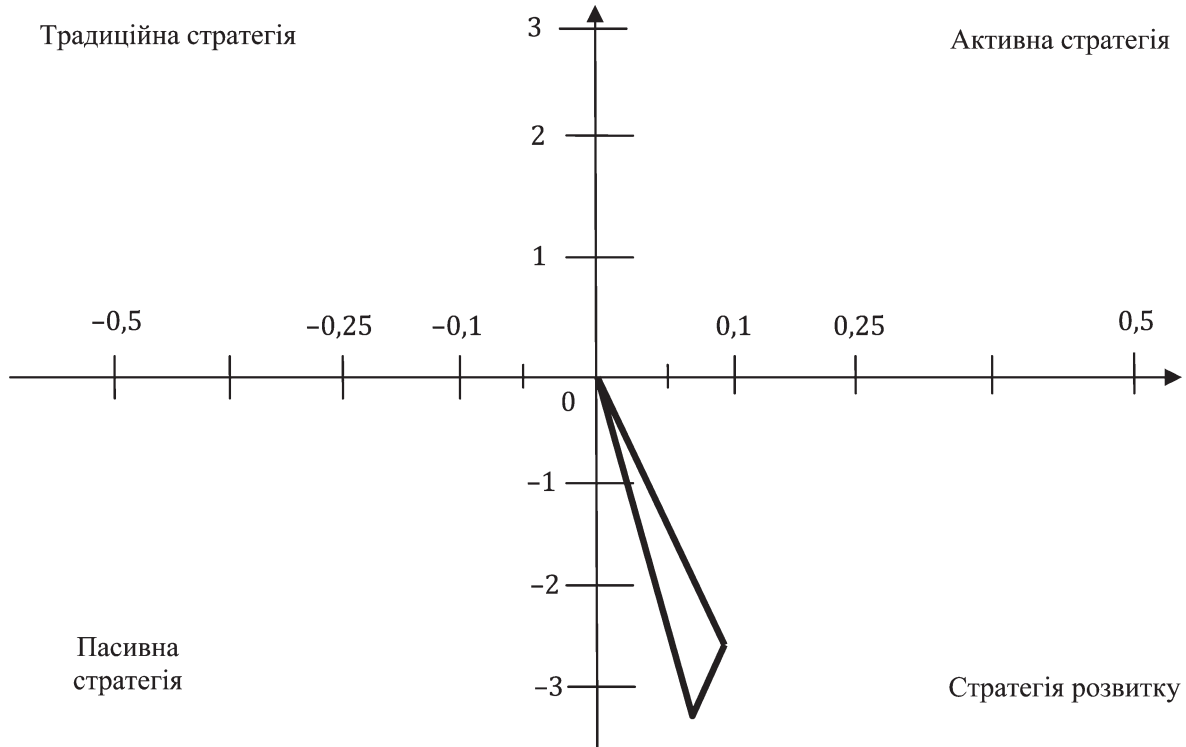
Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка
	2016 рік		2016 рік
Інвестиційна сила підприємства			3,9–2,9
Рентабельність вкладеного капіталу	1–2	0,30	0,6–0,3
Стабільність отриманого прибутку	2–3	0,40	0,8–1,2
Ліквідність	7–6	0,30	1,8–2,1
Ринкові пріоритети			2,9–1,9
Частка підприємства на ринку	3–2	0,50	1,5–1
Можливість активного впливу на рівень цін і витрат	4–3	0,20	0,8–0,6
Рентабельність продажів	2–1	0,30	0,6–0,3
Привабливість галузі			3–2
Характеристика конкурентної ситуації	2–1	0,50	1–0,5
Стадія життєвого циклу галузі	4–3	0,17	0,68–0,51
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4–3	0,33	1,32–0,99
Інноваційні напрями розвитку			7,08–5,61
Технологічні новації	8–7	0,30	2,4–2,1
Структурні зміни	4–3	0,23	0,92–0,69
Інформаційні новації	8–6	0,47	3,76–2,82

На основі показників табл. 2 в обраній системі координат побудуємо трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P_1 (X_1; Y_1)$, $P_2 (X_2; Y_1)$. Розрахунок точок-вершин стратегічного трикутника визначається на основі такого алгоритму:

$$[X_{1_{2016}}; X_{2_{2016}}] = [3; 2] - [2,9; 1,9] = [0,1; 0,1];$$

$$[Y_{1_{2016}}; Y_{2_{2016}}] = [3,9; 2,9] - [7,08; 5,61] = [-3,18; -2,71].$$

У результаті розрахунку координат на основі допустимих інтервалів визначено вершини стратегічного трикутника підприємства за 2016 рік за таким алгоритмом (рис. 2):



Рисуюнок 2 — Визначення базової інноваційної стратегії ТОВ «Сельмашмаркет» станом на 2016 рік (за даними [7])

$$P_{1_{2016}} = (X_{1_{2016}}; Y_{2_{2016}}) = [0,1; -2,71];$$

$$P_{2_{2016}} = (X_{2_{2016}}; Y_{1_{2016}}) = [0,1; -3,18].$$

Згідно з отриманими результатами наше підприємство орієнтоване на стратегію розвитку, яка передбачає дотримання ринкових пріоритетів і посилення інвестиційної сили підприємства залежно від інноваційного напрямку розвитку підприємства.

Для узагальнення показників інноваційного розвитку підприємства, а саме: показників типу інноваційної позиції підприємства (слабкий, середній, сильний), ступеня інтенсивності інновацій (поступове оновлення, часткове оновлення, повне оновлення) та альтернатив інноваційних стратегій (опортуністична, залежна, оборонна, наступальна, імітаційна), які були визначені за допомогою матричного інструментарію, було побудовано стратегічний куб (рис. 3).

У результаті побудови стратегічного куба визначено стратегічний набір для нашого підприємства, а саме: стратегія імітації інновацій з урахуванням середнього типу інноваційної позиції та поступового ступеню інтенсивності інновацій.

Висновки. Таким чином, розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства має охоплювати такі етапи: визначення стадії ЖЦП; визначення або уточнення місця підприємства в умовах інноваційного розвитку; визначення базової інноваційної стратегії розвитку підприємства на основі методу SPACE; побудова стратегічного кубу вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства.

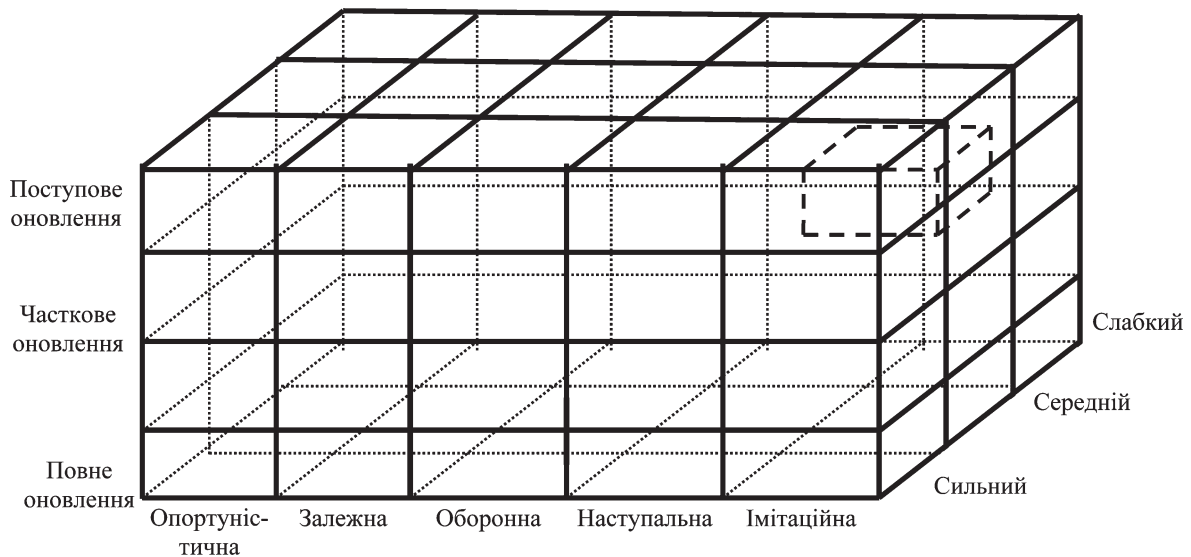


Рисунок 3 — Стратегічний куб вибору інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Сельмашмаркет» (за даними [7])

Список літератури/References

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
Ansoff, I. (1989). *Stratehycheskoe upravlenje* [Strategic management]. Moscow, Ekonomika Publ., 519 p.
2. Балабанова, Л. В. Стратегія і тактика управління підприємством : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. — 421 с.
Balabanova, L. V., Folomkina, I. S. (2009). *Stratehiia i taktyka upravlinnia pidpriemstvom* [Strategy and tactics of enterprise management]. Donetsk, DonNUET Publ., 421 p.
3. Инновационный менеджмент : метод. пособие. — Киев : РАМО, 1991. — Часть 1. — 112 с.
Innovatsyonniy menedzhment [Innovative management] (1991). Kyiv, RAMO Publ., part 1, 112 p.
4. Павленко, І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч.-метод. посіб. / І. А. Павленко. — К. : КНЕУ, 2002. — 150 с.
Pavlenko, I. A. (2002). *Ekonomika ta orhanizatsia innovatsiynoi diialnosti* [Economics and organization of innovation activities]. Kyiv, KNEU Publ., 150 p.
5. Ілляшенко, С. М. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління : монографія / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко ; за ред. С. М. Ілляшенко. — Суми : Унів. кн., 2002. — 250 с.
Iliashenko, S. M., Prokopenko, O. V. (2002). *Formuvannia rynku ekolohichnykh innovatsii: ekonomichni osnovy upravlinnia* [Formation of the market of ecological innovations: economic bases of management]. Sumy, Univ. kn. Publ., 250 p.
6. Балабанова, Л. В. Стратегічний менеджмент: науково-методичні рекомендації щодо вивчення дисципліни / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць, А. М. Германчук, Я. В. Приходченко та ін. — Донецьк : [ДонНУЕТ], 2008. — 162 с.
Balabanova, L. V., Balabanyts, A. V., Hermanchuk, A. M., Prykhodchenko, Ya. V. & others (2008). *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Donetsk, DonNUET Publ., 162 p.
7. Садеков А. А. Стратегія підприємства / А. А. Садеков, О. О. Бакунов, Н. О. Лісова, Т. Б. Хлевицька. — Донецьк : [ДонНУЕТ], 2009. — 120 с.

Sadekov, A. A., Bakunov, O. O., Lisova, N. O., Khlevytska, T. B. (2009). *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Donetsk, DonNUET Publ., 120 p.

Цель. Цель статьи заключается в адаптации современных методов выбора стратегии в рамках разработки инновационной стратегии развития предприятия и апробации предложенной методики при разработке инновационной стратегии развития ООО «Сельмашмаркет».

Методы. В процессе исследования использованы: методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза (для определения сущности стратегии и инновационного развития), табличный (для характеристики стадий ЖЦП), графический (для представления адаптированной полной модели миссии предприятия в условиях инновационного развития, определения базовой инновационной стратегии предприятия, построения стратегического куба выбора инновационной стратегии развития предприятия), балльной оценки (для расчета координат методом SPACE).

Результаты. Разработка инновационной стратегии развития предприятия должна включать следующие этапы: определение стадии ЖЦП; определение или уточнение миссии предприятия в условиях инновационного развития; определение базовой инновационной стратегии развития предприятия на основе метода SPACE; построение стратегического куба выбора инновационной стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: инновационная стратегия, жизненный цикл предприятия, метод SPACE, стратегическая цель, стратегический куб, развитие предприятия.

Objective. The objective of the paper is to adapt modern methods of choosing a strategy within the framework of developing an innovative strategy for enterprise development and approbation of the proposed methodology in the development of innovative strategy for the development of Selmashmarket.

Methods. In the course of the research, the methods of theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis (to determine the essence of strategy and innovation development), tabular (for the characterization of the stages of the LCC), graphical (for the presentation of the adapted full model of the enterprise's position in the context of innovation development, identification of the basic innovation strategy Enterprise, strategic cube of choice of innovative strategy of enterprise development), ballroom assessment (for calculation of coordinates by the method of SPACE).

Results. The development of an innovative strategy for the development of an enterprise should undergo the following stages: the definition of the LCC stage; Determination or clarification of the mission of the enterprise under conditions of innovative development; Definition of the basic innovation strategy of enterprise development based on the method of SPACE; Construction of strategic cube of choice of innovative strategy of enterprise development.

Key words: innovation strategy, enterprise life cycle, SPACE method, strategic goal, strategic cube, enterprise development.

Надійшла до редакції 22.11.2016