

УДК 338

JEL O 00, O 30

Людмила Баценко

(к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет)

ORCID ID: 0000-0003-2859-4448

Роман Галенін

(к.е.н., ст.викладач, Сумський національний аграрний університет)

ORCID ID: 0000-0003-0266-7266

Олександр Комаров

(магістрант, Сумський національний аграрний університет)

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ: РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ ОЦІНКА

У статті розглянуто проблему формування та оцінки інноваційних стратегій підприємства. Визначено місце і роль стратегії інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто сутність, цілі та етапи формування стратегії інновацій. Розкрито сутність каскаду вибору стратегій інноваційної діяльності, важливості інноваційної діяльності як для підприємства, так і економічного розвитку цілому. Методологія дослідження включає послідовний аналіз етапів розробки інноваційних стратегій; збір та аналіз інформації щодо показників, які використовуються для оцінки інноваційних стратегій компаній з урахуванням виявлених факторів, що впливають на інноваційну діяльність.

Встановлено, що складність інноваційного розвитку компанії вимагає при аналізі стратегій даного розвитку використовувати системи вимірювання. Запропоновано показники, за якими можна оцінити процес впровадження інноваційної стратегії, виявити проблеми на всіх етапах втілення та знайти ефективні рішення для їх подолання. Серед яких можна виділити: коефіцієнт рентабельності інновацій, кількість нових продуктів, сервісів та бізнесів, які компанія вивела на ринок, кількість інноваційних ідей, висунутих співробітниками компанії, співвідношення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості висунутих пропозицій, зміну відносного зростання ринкової вартості компанії в порівнянні з відносним зростанням галузевого ринку та інші. Визначено, що ефективність інноваційних стратегій визначається здатністю зберігати відповідну кількість ресурсів в розрахунку на одиницю всіх необхідних і можливих корисних ефектів: економічного, науково-технічного, соціального та екологічного.

Ключові слова: інноваційна стратегія, компанія, каскад вибору стратегій, система вимірювання, оцінка, показники інновацій.

Постановка проблеми. Сучасна світова економіка все більше набуває рис інноваційної економіки. Основним протиріччям у сфері інноваційного розвитку економіки в Україні є те, що з одного боку, досить високий інноваційний потенціал, а з іншого – такі механізми господарювання, які цей потенціал просто не сприймають і не реалізують. Результатами реалізації інноваційних стратегій на підприємствах повинні стати їх високі науково-технічні досягнення. Підтвердженням ролі розробки і впровадження інноваційних стратегій на

© Баценко Л.М., Галенін Р.В., Комаров О.Д., 2020

підприємствах для забезпечення їх конкурентоспроможності та прибутковості є те, що в більшості країн стимулюють не тільки НТП як такої, а й високий рівень інноваційного сприйняття через введення стратегічного менеджменту. Впровадження системи інновацій на підприємстві з метою забезпечення його конкурентоспроможності повинні здійснюватися через певний стратегічний набір, в якому стратегії інновацій відіграють роль надстратегії, яка буде орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації в компанії та навколо неї, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток за рахунок інновацій.

Стратегія полягає у виборі між низкою можливих варіантів, щоб мати найкращі шанси на "перемогу", а інновації - лише один із засобів досягнення ваших стратегічних цілей. Без інновацій досить складно досягти довгострокового успіху та орієнтувати свій бізнес на швидкість, щоб забезпечити конкурентні переваги.

Цікаво те, що згідно зі статистичними даними 96% керівників визначили інновації стратегічним пріоритетом [1]. Однак відсутність чіткої інноваційної стратегії є основною проблемою, особливо для усталених компаній, коли оптимізація існуючого бізнесу стає пріоритетом. Інновації стають все більш необхідною умовою розвитку бізнесу і забезпечення його конкурентоспроможності, а інноваційні компанії-лідери отримують все більше переваг над своїми конкурентами, показуючи більш високу динаміку розвитку і якість зростання.

Хоча розробка інноваційної стратегії не обов'язково сама по собі складна, узгодження її із загальними бізнес-цілями та способами роботи – це те, що займає більшу частину часу та зусиль.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначимо, що проблемам управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємства присвятили свої праці як іноземні науковці: П. Друкер, М. Портер, Й. Шумпетер, так і вітчизняні: О. Кузьмін, Н. Краснокутська, В. Чубай та інші. Проте широкий спектр питань, які стосуються змісту і шляхів розробки стратегій інновацій у довгостроковому контексті, а також їх функціонування та розвитку, ще недостатньо досліджено і вивчено.

Метою статті є уточнення місця та і ролі стратегії інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування вибору інноваційної стратегії з використанням інструменту стратегічного планування – каскаду вибору стратегій.

В ході дослідження були використані методи системного аналізу, морфологічного аналізу, методу порівнянь. Інформаційною базою стали наукові праці іноземних та вітчизняних науковців з проблематики стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основною компонентою стратегії будь-якого рівня управління на підприємстві є інноваційна, яка визначає зміст і задає стратегічні напрями розвитку для всіх інших компонент.

Інновації – це створення нової цінності, яку організації (керівництво) готові використовувати, тоді як стратегія – це план використання, наприклад, маркетингу, операцій, фінансів та НДДКР для підтримки досягнення конкурентної мети.

Інноваційну стратегію можна описати як чітку дорожню карту бажаного майбутнього. Важливо зазначити, що інноваційні цілі не повинні відокремлюватися від загальних бізнес-цілей, оскільки єдине бачення та спільні цілі інновацій допоможуть підвищити операційну ефективність.

Немає сенсу вводити інновації лише заради інновацій, оскільки вони повинні зробити свій внесок у максимізацію результату.

Вбудовування інновацій у процес розробки стратегії розпочинається з вибору, при цьому необхідно зосереджуватись на найкращому з можливих способів досягнення цілей, а також з обґрунтування причин, що стоять за цим вибором. Найчастіше найкращим підходом до цього є вибір варіантів.

Однією з відносно надійних рамок для прийняття таких стратегічних рішень є Каскад вибору стратегії, розроблений А. Г. Лафлі та представлений в книзі «Грати на перемогу».

Метою каскаду вибору стратегії є перетворення стратегії зі складної, безладної та часто глибоко заплутаної та роздільної роботи до систематичної та простої вправи. Каскад складається з п'яти кроків, які можуть допомогти у розробці та реалізації стійкої стратегії в будь-якій організації (рис. 1).

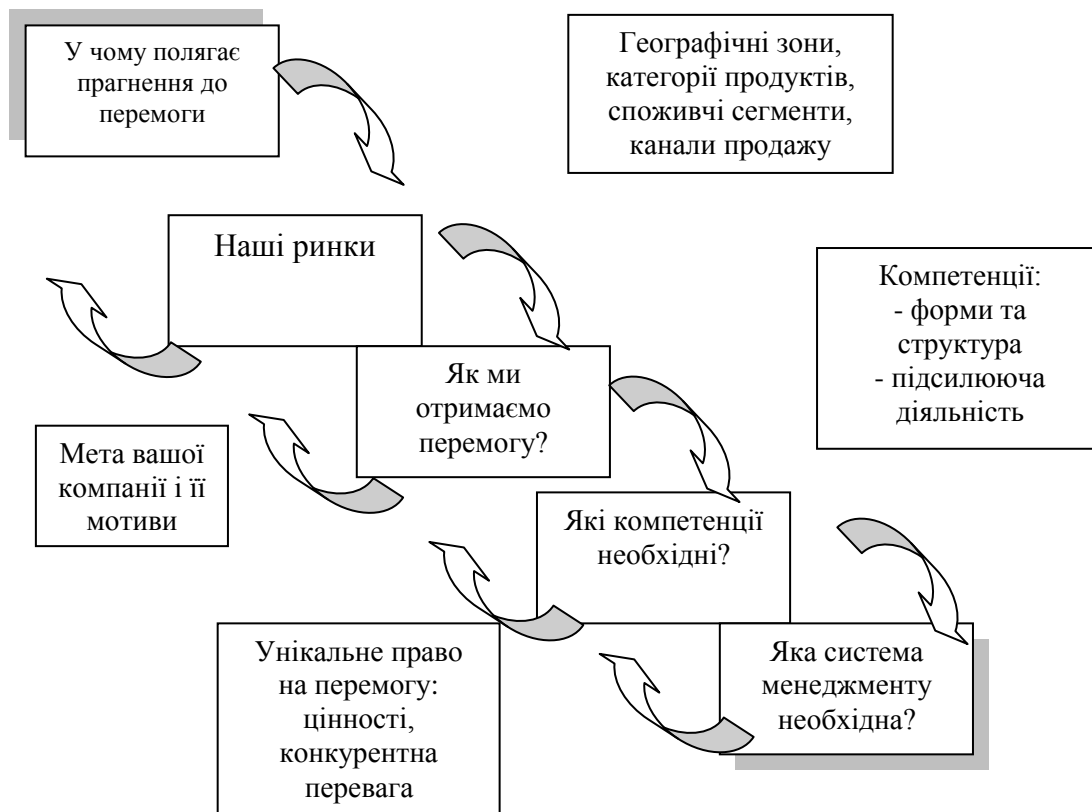


Рис. 1. Каскад вибору стратегії

Джерело: [11]

Розглянемо кожен із цих кроків окремо з точки зору інновацій.

Першим кроком у каскаді вибору стратегії є визначення інноваційних цілей та причин, за якими будується інноваційна стратегія. Провідні новатори прагнуть синхронізувати інноваційну практику зі стратегією і цільовими результатами свого бізнесу. Пол Кенмір (Paul Kenmir), директор з виробництва компанії Global Life Europe, що входить в страхову групу Zurich Life, висловив думку: «Коли мова йде про інновації, мені потрібно щось таке, що допомогло б генерувати більше доходів за певну суму витрат, щось таке, що дозволило б нам діяти більш ефективно і результативно на наших цільових ринках, або щось таке, що забезпечило б нам вихід на ті ринки, до яких ми не могли підступитися, використовуючи існуючі підходи».

Інноваційна стратегія повинна сприяти підтримці бізнес-цілей і навпаки. Існує два різні підходи до інноваційної стратегії: інновація бізнес-моделі та використання існуючої бізнес-моделі.

Інновації бізнес-моделі – це розробка нових, унікальних концепцій, що підтримують фінансову життєздатність організації, включаючи її місію, та процеси реалізації. Основною метою інновацій бізнес-моделі є реалізація нових джерел доходу шляхом покращення вартості продукції та способу доставки продукції до споживачів. Метою інновації бізнес-моделі є вирішення питання про вибір цільового сегмента, пропозиції товару чи послуги та

моделі доходу. На рівні операційної моделі основна увага приділяється підвищенню прибутковості, конкурентних переваг та створенню вартості.

Інновації бізнес-моделі – це мистецтво посилення переваг та створення вартості шляхом одночасних – і взаємопідтримуючих – змін як до ціннісної пропозиції організації для споживачів, так і до основної операційної моделі. Інновації бізнес-моделі вимагають глибокого розуміння конкурентних переваг компанії і до них можна підходити чотирма різними способами (рис. 2) .

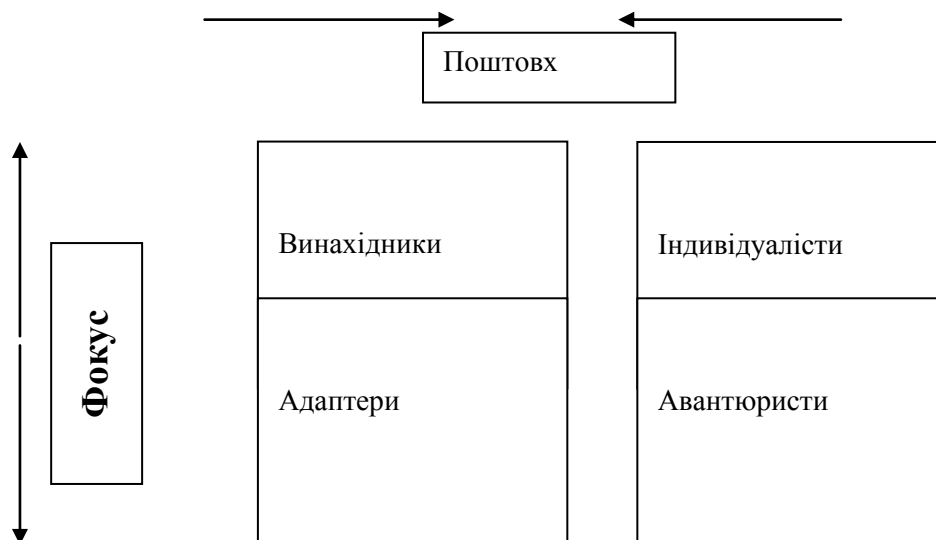


Рис. 2. Підходи до визначення конкурентних переваг

Джерело: власна розробка

Використання існуючої бізнес-моделі означає постійні поліпшення і поступові інновації. На відміну від інноваційної бізнес-моделі, стратегічна мета організацій, що використовують існуючу бізнес-модель, полягає в поліпшенні основного бізнесу.

Другим кроком у каскаді вибору стратегії є визначення правильних умов середовища, таких як ринок, та сегмент клієнтів, для якого пропонується цінність.

Конкурентні потреби є індивідуальними та часто дуже специфічними, стратегію, яка працює для суб'єкта господарювання не слід копіювати.

Наступним кроком є визначення унікальної ціннісної пропозиції. Оскільки метою інновацій є створення конкурентних переваг, слід зосереджуватись на створенні вартості, яка або заощаджує споживачам гроші та час, або змушує їх платити більше за пропозицію, забезпечує більші вигоди для суспільства, робить продукт кращим або зручнішим для використання

Для створення унікальної ціннісної пропозиції, пропонуємо ідентифікувати та використовувати нові безперечні ринки за допомогою ціннісних інновацій.

Метою ціннісних інновацій є досягнення стійкої конкурентної переваги. Щоб досягти успіху, потрібно адаптувати існуючі товари чи послуги шляхом диференціації та зниження собівартості.

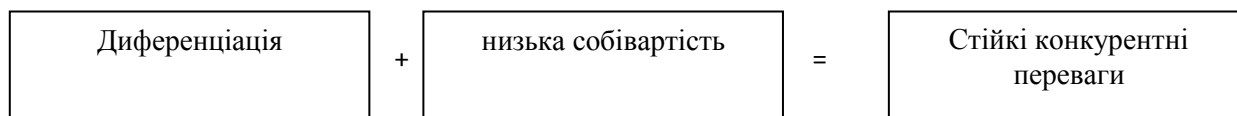


Рис. 3. Формування стійких конкурентних переваг

Джерело: Розроблено авторами

Перші три етапи в каскаді вибору стратегії зводяться до основних можливостей, необхідних для перемоги. Набір можливостей повинен враховувати наступні елементи:

- культура;
- науковість та розвиток (НТП);
- поведінка;
- цінності;
- знання;
- навички.

Здатність пов'язувати та розвивати ці можливості є ключовою для інновацій.

На останньому етапі створення інноваційної стратегії з'ясовують, які системи та методи повинні бути в компанії. У систему входять наступні елементи:

- дослідження та розробки, особливо технології
- навчання, пов'язане з інноваціями
- чітко побудовані системи виробництва, збуту та фінансів.

Узгодження інноваційної стратегії з загальними бізнес-цілями є одним із найскладніших завдань. Понад 50 % інноваційних компаній намагаються подолати розрив між інноваційною стратегією та бізнес-цілями.

Щоб подалати дану проблему необхідно донести роль інновацій у всьому порт фоліо (загальній стратегії) до всіх підрозділів організації, а також забезпечити раціоналуну вбудову інновацій в загальну стратегію бізнесу, – і це є єдиний спосіб впровадження інновації в довгостроковій перспективі.

Вибір оптимальних показників та встановлення правильних очікувань допоможе контролювати процес впровадження інноваційної стратегії.

Систематичне вимірювання - це єдиний спосіб адаптування до змін, щоб досягти кращих результатів у майбутньому, що задає формалізовану базу для прийняття управлінських рішень. Показники інновацій відображають стратегічні інтереси компанії, дозволяючи "вбудувати" інновації в бізнес-процеси і налагодити відносини між тими, хто генерує нові ідеї, і управлінською командою. Також показники допомагають обґрунтовано розподіляти ресурси між корпоративною системою управління, ідеями та інноваційними ініціативами. Показники інновацій мотивують персонал до ініціативної роботи. Чітко сформульовані амбітні цілі роблять співробітників більш заповзятливими, спонукаючи їх прагнути до виконання поставлених завдань. Оптимальні набори метрик можуть відрізнитися в залежності від профільної діяльності організації, проте існує група базових метрик, які можна застосувати в будь-якій компанії.

- ROI (return on innovation investment) – коефіцієнт рентабельності інновацій. ROI може бути розрахований як для успішно виконаних проектів, так і для проектів, підготовлених до реалізації, за умови зроблених прогнозних розрахунків по зростанню виручки або скороченню витрат;

- частка виручки від реалізації нових продуктів в загальному обсязі прибутку за останні N років;

- зміна відносного зростання ринкової вартості компанії в порівнянні з відносним зростанням галузевого ринку за останні N років;

- кількість нових продуктів, сервісів і бізнесів, які компанія вивела на ринок за останні N років;

- кількість інноваційних ідей, висунутих співробітниками компанії протягом останніх N місяців;

- ставлення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості висунутих пропозицій (найважливіший показник, що характеризує ефективність корпоративної системи управління ідеями);

- час, що минув з моменту ініціювання (подачі) нового пропозиції до запуску інноваційного проекту;

– інноваційний індекс (innovation index).

Таким чином, ефективність інноваційних стратегій визначається здатністю зберігати відповідну кількість праці, часу, ресурсів і фінансів в розрахунок на одиницю всіх необхідних і можливих корисних ефектів створених продуктів, технічних систем, структур. При цьому ефективність інноваційних розробок є багатоаспектною категорією, що включає себе наступні ефекти:

Економічний ефект інноваційної діяльності передбачає раціональне використання ресурсів, збільшення економічних цінностей підприємства, збільшення динаміки зростання, динаміки прибутку.

Науково-технічний ефект, перш за все, являє приріст інформації, отримання нових знань.

Соціальний ефект проявляється, перш за все, в досягненні якісно нового рівня життя населення, вдосконалення його побутового середовища проживання. Інноваційна діяльність призводить також до підвищення рівня освіти, появи нових нематеріальних цінностей – культурних, етичних, естетичних.

Екологічний ефект – це поліпшення показників екологічного середовища: рівня шуму, показників електромагнітного поля, забрудненості, освітленості, вібрацій і т.д. Інновація за своїми цілями може бути чисто екологічної, якщо вона спрямована на підвищення екологічної безпеки виробництва.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи зазначимо, інноваційна стратегія полягає в тому, щоб зробити найкращий вибір між низкою можливих варіантів. Щоб досягти успіху в розробці найкращої інноваційної стратегії, потрібно визначити і скласти найкращі стратегічні варіанти. Однак зробити такий вибір – це лише половина успіху, оскільки не менш важливо протестувати та підтвердити свій підхід. Для того, щоб інноваційна стратегія працювала, ключовим є стратегічне узгодження та безперервна інтеграція до способів роботи. Чітка комунікація, а також підтримка показників на рівні компанії та на індивідуальному рівні допоможуть зробити інновації постійною практикою.

Внаслідок проведеного дослідження були отримані наступні результати:

1. Визначено місце і роль стратегії інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

2. Обґрунтовано вибір інноваційної стратегії з використанням інструменту стратегічного планування – каскад вибору стратегій, який включає 5 етапів;

3. Оцінка інновацій може бути суттєвим моментом при формулюванні інноваційної стратегії. І цього можна зробити висновок, що необхідність виконувати аналіз інноваційної стратегії обґрунтований проблемами її вибору, які пропонується вирішувати, використовуючи оптимальні набори метрик: коефіцієнт рентабельності інновацій, кількість нових продуктів, сервісів і бізнесів, які компанія вивела на ринок, кількість інноваційних ідей, висунутих співробітниками компанії, співвідношення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості висунутих пропозицій, зміну відносного зростання ринкової вартості компанії в порівнянні з відносним зростанням галузевого ринку та інші.

Варто мати на увазі, що універсальну модель стратегії інноваційного розвитку розробити неможливо. Кожна компанія має свої унікальні характеристики. Вибір інноваційної стратегії залежить від різних чинників, таких як ринкове становище організації та динаміки його зміни, інноваційного потенціалу організації, виду реалізованої продукції, а також інших зовнішніх і внутрішніх факторів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Key World Energy Statistics. 2011. URL: http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats (дата звернення 12.09.2020)
2. Дрок Т.Е. О подходах к формированию и реализации инновационной стратегии развития организации. *Молодой ученый*. 2014. № 10. С. 232–235.
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. К.: Україна. 1994. 319 с.
4. Портер М. Конкуренция. М.: ИД "Вильямс". 2005. 608 с.

5. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М. : Прогресс. 1982. 455 с.
6. Кузьмін О.С., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкуренентоспроможність підприємства: планування та діагностика : моногр. Івано-Франківськ: Івано-Франків. нац. техн. Ун-т нафти і газу. 2011. 198 с.
7. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. К. : КНЕУ. 2003. 504 с.
8. Чубай В.М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. Т. 2. 2010. № 1 (3). С. 347–356.
9. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. (eds). *Technical Change and Economic Theory*. London : New National System of Innovation. 1988. pp. 330–348.
10. Freeman C. *The economics of industrial innovation*. London: Campus Verlag. 1982. 448 p.
11. Harvard Business Review. You-need-an-innovation-strategy. URL: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> (дата звернення: 02.09.2020).

REFERENCES

1. Key World Energy Statistics (2011). Available at: http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats. (Accessed 12 September 2020).
2. Drok T.E. (2014.) O podhodah k formirovaniyu i realizacii innovacionnoj strategii razvitiya organizacii. *Young scientist*. vol. 10, pp. 232-235.
3. Drucker P.(1994). *Yak Zabezpechyty Uspikh u Biznesi: Novatorstvo i Pidpryemnytstvo [Innovation and Entrepreneurship]*. Kyiv, Ukraine
4. Porter M. (2005). *Konkurentsiya [On Competition]*. Moscow.
5. Schumpeter J. (1982). *Teoriya Ekonomicheskogo Razvitiya [The Theory of Economic Development]*. Moscow.
6. Kuz'min O.E., Mel'nyk O.G., Romanko O.P. (2011). *Konkurentospromozhnist' Pidpryemstva: Planuvannya ta Diagnostyka [Competitiveness of an Enterprise: Planning and Diagnostics]*. Ivano-Frank. Nat. Techn. Univ. of Oil and Gas. [in Ukrainian].
7. Krasnokuts'ka N.V. (2003). *Innovatsiyni Menedzhment [Innovative Management]*. Kyiv. [in Ukrainian].
8. Chubai V.M. (2010). *Sut' i vydy innovatsiynykh strategii mashynobudivnykh pidpryemstv [Essence and forms of innovative strategies of machine building enterprises]*. *Bulletin of Intern. Nobel Econ. Forum*. T.2, vol. 1(3), pp. 347-356.
9. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., SoeteL. (1988). *Technical Change and Economic Theory*. London, New Nat. System of Innovation.
10. Freeman C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. London.
11. Harvard Business Review (2010). You-need-an-innovation-strategy. Available at: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> (Accessed 2 September 2020).

Людмила Баценко

(к.э.н., доцент, Сумской национальный аграрный университет)

Роман Галенин

(к.э.н., ст.преподаватель, Сумской национальный аграрный университет)

Александр Комаров

(магистрант, Сумской национальный аграрный университет)

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ: РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ И ИХ ОЦЕНКА

В статье рассмотрена проблема формирования и оценки инновационных стратегий предприятия. Определено место и роль стратегии инноваций в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены сущность, цели и этапы формирования стратегии инноваций. Раскрыта сущность каскада выбора стратегий инновационной деятельности, важности инновационной деятельности как для предприятия, так и экономического развития в целом. Установлено, что сложность инновационного развития компании требует при анализе стратегий данного развития использовать системы измерения. Предложены показатели, по которым можно оценить процесс внедрения инновационной стратегии, выявить проблемы на всех этапах воплощение и найти эффективные решения для их преодоления. Определено, что эффективность инновационных стратегий определяется способностью сохранять соответствующее количество ресурсов в расчете на единицу всех необходимых и возможных полезных эффектов: экономического, научно-технического, социального и экологического.

Ключевые слова: инновационная стратегия, компания, каскад выбора стратегий, система измерения, оценка, показатели инноваций.

Liudmyla Batsenko

(Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Sumy National Agrarian University)

Roman Halenin

(Candidate of Sciences (Economics), Sumy National Agrarian University)

Oleksandr Komarov

(Student (master of Economics), Sumy National Agrarian University)

INNOVATIVE ACTIVITY OF COMPANIES: DEVELOPMENT OF INNOVATIVE STRATEGIES AND THEIR EVALUATION

The article deals with the problem of formation and estimation of innovative strategies for the company. The place and role of innovation strategy in the system of ensuring the competitiveness of the enterprise are determined. The essence, goals and stages of formation of innovation strategy are considered. The essence of the strategy selection cascade of innovative activity, importance of innovative activity both for the enterprise, and economic development as a whole is revealed. Based on the approaches to innovation, three archetypes of innovators have been identified: market leader, learning leader, consumer needs leader.

The research methodology includes a consistent analysis of the development stages of innovation strategies; collection and analysis of information on indicators used to assess the innovation strategies of companies, taking into account the identified factors influencing innovation.

It is established that the complexity of the innovative development of the company requires the use of measurement systems in the analysis of strategies for this development. Indicators are proposed by which it is possible to evaluate the process of implementation of the innovation strategy, identify problems at all stages of implementation and find effective solutions to overcome them. Among them are: the rate of return on innovation investment, the number of new products, services and businesses that the company has brought to market, the number of innovative ideas put forward by employees, the ratio of implemented innovative ideas to the total number of proposals, the change in relative market value of the company relative growth of the industry market and others. It is determined that the effectiveness of innovation strategies is determined by the ability to store the appropriate amount of resources per unit of all necessary and possible beneficial effects: economic, scientific and technical, social and environmental.

Keywords: *innovation strategy, company, strategy selection cascade, measurement system, evaluation, innovation indicators.*