

**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
З ПОЗИЦІЙ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ**

*Розроблено теоретико-методичний підхід до поетапного ітераційного відбору інноваційних стратегій промислових підприємств, адекватних зовнішнім умовам і їх стратегічному потенціалу, з застосуванням елементів нечіткої логіки, на основі врахування рівнів попиту, рентабельності діяльності, ризику, конкурентоспроможності та адаптаційних можливостей підприємства. Визначено орієнтовний набір факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання, які підлягають аналізу і урахуванню. Практична реалізація запропонованого підходу надасть змогу підвищити оперативність та рівень обґрунтованості вибору інноваційних стратегій розвитку підприємств стосовно існуючих ринкових умов і їх наявного стратегічного потенціалу.*

*It is developed theoretical-methodical approach to stage-by-stage iterational selection of innovative strategy of the industrial enterprises, which are adequate to external conditions and their strategic potential, with application of elements of indistinct logic, on the basis of the account of levels of demand, profitability of activity, risk, competitiveness and adaptable possibilities of the enterprise. It is defined a rough set of factors of influence of the external and internal environment of housekeeping which are subject to the analysis and the account. Practical realisation of the offered approach will give possibility to raise efficiency and level of validity of a choice of innovative strategy of development of the enterprises concerning existing market conditions and their available strategic potential.*

*Ключові слова: інноваційна стратегія, інноваційна діяльність, стратегічний потенціал, промислові підприємства.*

**Постановка проблеми.** Як свідчить світовий досвід, одним з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності національних економік і окремих підприємств є інновації і інноваційна діяльність. В цих умовах успіх ринкової діяльності господарюючих суб'єктів значною мірою визначається правильним вибором інноваційної стратегії, адекватної існуючим умовам зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання. Це вимагає наявності відповідного методичного інструментарію, який дозволить цілеспрямовано управляти вибором кращих, з огляду на внутрішні і зовнішні умови господарювання, інноваційних стратегій вітчизняних підприємств, забезпечуючи тим самим їх високу конкурентоспроможність і умови тривалого виживання і розвитку на ринку.

**Аналіз публікацій.** Проблемам оптимізації вибору інноваційної стратегії підприємств і установ присвячені чисельні публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема [1 – 7, 10 – 17]. Проте практично невіршеними залишилися питання вибору (формування) інноваційної стратегії в умовах неповної визначеності вектору дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання, суперечливості оціночних критеріїв, урахування специфіки діяльності конкретного підприємства. Розв'язання зазначених проблем дозволить на засадах маркетингу цілеспрямовано і з високим ступенем обґрунтованості та достовірності управляти вибором інноваційних стратегій конкретних підприємств у конкретних умовах господарювання.

**Метою даної статті** є розробка теоретико-методичних засад багатокритеріальної оцінки і вибору раціональних інноваційних стратегій промислових підприємств, адекватних зовнішнім умовам і їх стратегічному потенціалу в умовах нечіткої оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання.

**Результати дослідження.** Оцінку і відбір інноваційних стратегій кращих, з огляду на ринкові умови і стратегічний потенціал підприємства, нами запропоновано вести у відповідності з ієрархічною структурою, що представлена на рис. 1. У якості прототипу для її побудови ми використали рекомендації [5]. При цьому для попереднього визначення набору найбільш прийнятних інноваційних стратегій доцільно використовувати рекомендації, наведені у табл. 1 [4].

Таблиця 1

**Імовірність успішного застосування товарної інноваційної стратегії**

Стадія розвитку галузі	Варіанти стратегії			
	Наступальна (нові продукти і технології)	Захисна		Ліцензування
		Поліпшення продуктів	Поліпшення технології	
Зростання	Висока	Низька	Низька	Низька
Уповільнення росту	Середня	Висока	Середня	Висока
Зрілість	Низька	Середня	Висока	Середня-висока

Розглянемо структуру на рис. 1. На рівні I виконується узагальнена оцінка ринкових можливостей і загроз. На II – узагальнена оцінка стратегічного потенціалу підприємства. На III – попарне порівняння і

визначення вагомості оціночних критеріїв. На IV – багатокритеріальна оцінка товарних інноваційних стратегій і вибір оптимальних. Для оцінки сприятливості чи несприятливості стану зовнішнього середовища з погляду аналізованої стратегії слід використовувати елементи нечіткої логіки, зокрема, коефіцієнти впевненості та правила їх комбінування [9], що дозволяє, як і свідчать вітчизняні і зарубіжні науковці, приймати адекватні рішення в умовах нечіткої оцінки факторів впливу.

Аналогічним чином слід проводити оцінку стратегічного потенціалу підприємства (внутрішнього середовища).

Основна проблема полягає у складнощах первинного вибору найбільш значущих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та їх адекватній оцінці. У якості базових, вони підлягають корегуванню, для урахування специфіки конкретного аналізу, можна приймати до уваги наступні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище: тенденції розвитку ринку (зростання, спад, стабільність тощо); обсяг ринку; рівень конкуренції; ринкові бар'єри (фінансові, правові, іміджеві, конкурентні, постачальницькі тощо); стадія життєвого циклу товару; стадія життєвого циклу ринку; можлива реакція економічних контрагентів (сумарно або окремо по видах контрагентів: постачальників, посередників, споживачів тощо); рівень прибутковості; доступність каналів збуту продукції.

Внутрішнє середовище (стратегічний потенціал підприємства): стан маркетингу; виробництво; кадри; фінанси; система управління; науково-дослідна діяльність; інноваційна діяльність; інформаційне забезпечення; захищеність технічних і технологічних рішень, торгівельної марки; можливість приведення у відповідність інтересів економічних контрагентів підприємства; виробничі потужності і виробничі площі (ступінь резервування, гнучкість тощо).

Звичайно запропонований перелік факторів, що підлягають урахуванню, може бути доповнений і скорегований відповідно до специфіки діяльності підприємства, особливостей конкретного ринку і тощо.

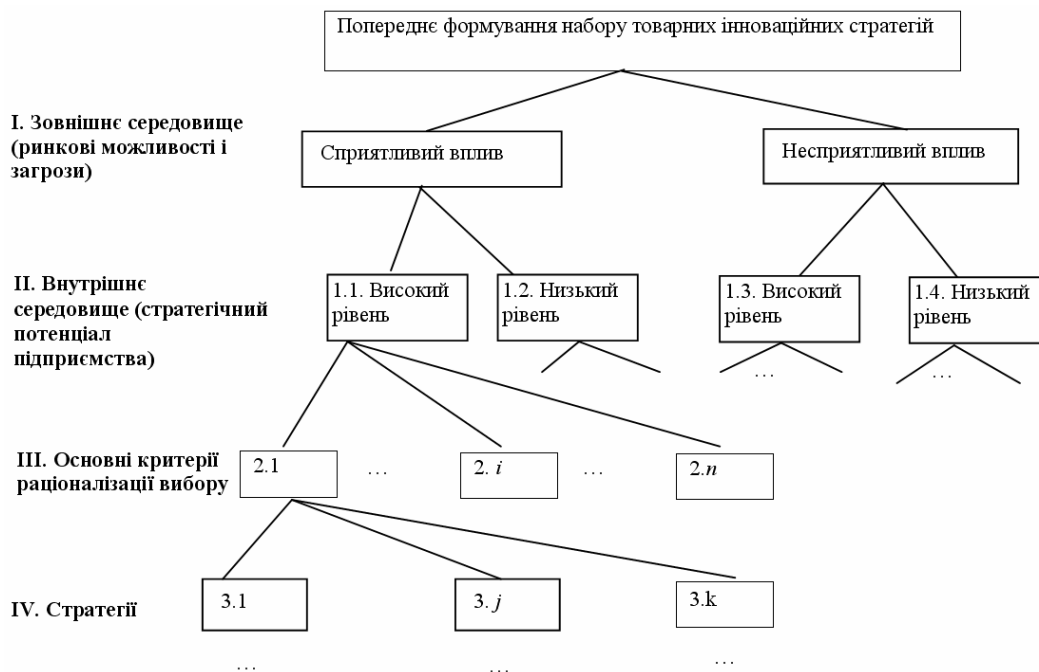


Рис. 1. Ієрархічна структура вибору стратегій

Оцінки, які характеризують ступінь упевненості у позитивній чи негативній дії конкретного фактору визначають на основі наявного досвіду діяльності у минулому чи методом експертних оцінок (при відсутності ретроспективного досвіду). Для цього запропоновано застосовувати коефіцієнти упевненості та правила їх комбінування [9], що застосовуються у нечіткій логіці. У якості оціночних критеріїв, за якими приймають рішення про раціональність (нераціональність) і, відповідно, доцільність (недоцільність) відбору конкретної стратегії приймають наступні: рівень платоспроможного попиту на товари (вироби чи послуги) підприємства (більше значення краще); рівень рентабельності діяльності (більше значення краще); рівень ризику (менше значення краще); зростання адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку (більше значення краще); рівень конкурентоспроможності (більше значення краще); рівень використання стратегічного потенціалу підприємства (більше значення краще).

У залежності від специфіки діяльності аналізованого підприємства і умов зовнішнього середовища, відповідно до гілок дерева рішень, щодо вибору раціональних стратегій (рис. 1), значимість критеріїв буде різною. Значимість критеріїв на кожному рівні системи прийняття рішень (рис. 1) слід визначати методом парних порівнянь (табл. 3) за шкалою, що подана у табл. 2.

Таблиця 2

## Шкала парних порівнянь

Відносна важливість у балах	Оцінка за порядковою шкалою
1	Критерії рівнозначні
2	Один з критеріїв дещо важливіший за інший
3	Істотні переваги одного з критеріїв
4	Значні переваги одного з критеріїв
5	Абсолютна перевага одного критерію над іншим

Ця шкала далі використовується для попарних порівнянь виділених вище критеріїв на III рівні системи прийняття рішень відповідно до схеми на рис. 1. На перетині стовпчиків з рядками матриці (табл. 3) проставляють оцінки, що характеризують позиції одного критерію у порівнянні з іншим. Порівняння виконується по рядкам: критерій першого рядка порівнюють з критеріями у стовпчиках; потім другого і т.д. якщо при порівнянні, наприклад, другого критерію з третім експертна оцінка становить 3 (істотні переваги другого над третім), то при порівнянні третього з другим – оцінка становить 1/3.

За цією методикою виконується аналіз найбільш прийнятних стратегій з відібраних на попередньому етапі для підприємства, що розглядається (у табл. 3 виконано аналіз для точки 1.1 рис. 1).

Таблиця 3

## Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.1 (дані умовні)

Критерії	Критерії					
	1	2	3	4	5	6
1. Рівень попиту		2	1	2	2	2
2. Рівень рентабельності	0,5		0,5	2	1	2
3. Рівень ризику	1	2		3	2	3
4. Адаптаційні можливості	0,5	0,5	0,33		1	1
5. Рівень конкурентоспроможності	0,5	1	0,5	1		2
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	0,5	0,5	0,33	1	0,5	

Аналогічним чином виконується аналіз для інших точок рис. 1.

Для визначення вагомостей оціночних критеріїв використаємо наступний алгоритм (розрахунки виконуємо для точки 1.1 (рис. 1)):

1. Розрахувати суму елементів вихідної матриці (табл. 3) по стовпчиках (вектор  $\overline{S}_1$ ):

$$\overline{S}_1 = 3; 6; 2,66; 9; 6,5; 10.$$

2. Побудувати нормалізовану матрицю, елементи якої визначають діленням вихідної матриці (табл. 3) на вектор  $\overline{S}_1$  (табл. 4).

Таблиця 4

## Нормалізована матриця (дані умовні)

Критерії	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу
1. Рівень попиту	0,33	0,33	0,38	0,22	0,3	0,2
2. Рівень рентабельності	0,16	0,16	0,19	0,22	0,15	0,2
3. Рівень ризику	0,33	0,33	0,38	0,33	0,3	0,3
4. Адаптаційні можливості	2	0,08	0,12	0,11	0,15	0,1
5. Рівень конкурентоспроможності	2	0,16	0,19	0,11	0,15	0,2
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	2	0,08	0,12	0,11	0,07	0,1

1. Розрахувати суми елементів нормалізованої матриці (табл. 4) по рядках (вектор  $\overline{S}_2$ ):

$$\overline{S_2} = 1,76; 1,08; 1,97; 2,56; 2,81; 2,48.$$

2. Привести вектор  $\overline{S_2}$  до стандартного виду шляхом ділення кожного його елементу на суму елементів (12,66):

$$\overline{S_3} = 0,14; 0,08; 0,16; 0,2; 0,22; 0,2.$$

Таким чином визначено вагові характеристики оціночних критеріїв, за якими слід обирати раціональні товарні інноваційні стратегії.

Далі визначимо відносні оцінки альтернативних стратегій за обраним набором критеріїв методом попарних порівнянь, застосувавши для цього шкалу наведену у табл. 2. Приклад результатів порівняння надано у табл. 5. Аналіз і оцінка виконані для крайньої лівої гілки, що зображена на рис. 1 (рівень IV – стратегії). Аналогічним чином виконується оцінка і для інших гілок рівня IV рис. 1.

Таблиця 5

**Рівень платоспроможного попиту на товари (вироби чи послуги) підприємства**

Рівень попиту	Наступальна	Поліпшення продукту	Поліпшення технології
Наступальна		0,5	0,5
Поліпшення продукту	2		1
Поліпшення технології	2	1	

Відносна оцінка аналізованої стратегії (однієї з альтернативних, що розглядаються) виконується як результат ділення суми оцінок у рядку відповідної таблиці попарних порівнянь на суму оцінок усіх рядків тієї ж таблиці.

Так для табл. 5 відносні оцінки альтернативних стратегій будуть:

Наступальна –

$$\frac{3 + 4}{3 + 4 + 0,33 + 2 + 0,25 + 0,5} = 0,69.$$

Поліпшення продукту –

$$\frac{0,33 + 2}{3 + 4 + 0,33 + 2 + 0,25 + 0,5} = 0,23.$$

Поліпшення технології –

$$\frac{0,25 + 0,5}{3 + 4 + 0,33 + 2 + 0,25 + 0,5} = 0,08.$$

Розраховані аналогічним чином відносні оцінки стратегій заносимо у таблицю прийняття рішень (табл. 6). Кращою є стратегія, що має більше значення узагальнюючого показника пріоритетності стратегій і (див. табл. 6 – останній стовпчик). Для табл. 6 це інноваційна стратегія, що передбачає поліпшення технології.

Аналогічним чином аналіз проводиться для усіх гілок структури, що зображена на рис. 1.

Остаточний вибір слід проводити шляхом порівняння 3 – 4 кращих відібраних вище стратегій (наборів стратегій) за критерієм ризик/економічний результат реалізації стратегії [8].

Таблиця 6

**Розрахунок узагальнюючих оцінок пріоритетності стратегій**

Стратегії	Характеристики критеріїв привабливості стратегій та оцінки пріоритетів кожного критерію						Узагальнюючі показники пріоритетів стратегій
	Рівень попиту 0,14	Рівень рентабельності 0,08	Рівень ризику 0,16	Адаптаційні можливості 0,2	Рівень конкурентоспроможності 0,22	Рівень використання стратегічного потенціалу 0,2	
Наступальна	0,14	0,09	0,05	0,69	0,11	0,1	0,217
Поліпшення продукту	0,43	0,25	0,32	0,23	0,38	0,3	0,321
Поліпшення технології	0,43	0,66	0,63	0,08	0,51	0,6	0,462

**Висновки.** Підводячи підсумки слід зазначити, що авторами запропоновано теоретико-методичний підхід до поетапного ітераційного відбору інноваційних стратегій промислових підприємств, адекватних

зовнішнім умовам і їх стратегічному потенціалу, з застосуванням елементів нечіткої логіки, на основі врахування рівнів попиту, рентабельності діяльності, ризику, конкурентоспроможності та адаптаційних можливостей підприємства. Практична реалізація запропонованого підходу надасть змогу підвищити оперативність та рівень обґрунтованості вибору інноваційних стратегій розвитку підприємств-інноваторів стосовно існуючих ринкових умов і їх наявного стратегічного потенціалу.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на уточнення складу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання, а також оціночних критеріїв з урахуванням галузі, виду та масштабів діяльності підприємства.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словак. / Авт. предисл. В.С. Раппопорт – М.: Экономика, 1989. – 167 с.
3. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан, Є.І. Бельтюков та ін.; Під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. – 2-е вид. – К.: УкрІНТЕІ, 2005. – 424 с.
4. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: Уч. пособ. – Таганрог: Издво ТРТУ, 1998. – 132 с.
5. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин. – К. : Вища школа, 1996. – 235 с.
6. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / Гриньов А.В. – Харків : ВД „ІНЖЕК”, 2003. – 308 с.
7. Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / Завлин П.Н., Казанцев А.К., Миндели Л.Э. – М. : Экономика, 2000. – 457 с.
8. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади оптимізації вибору стратегій диверсифікації промислових підприємств / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 5. Т. 3. (120). – С. 69 – 72.
9. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навч. посіб. – 2-е вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.
10. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скідський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
11. Немцов В.Д., Довгань Л.Ж. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник – К.: ТОВ „УВПК „Екс об”, 2002. – 560 с.
12. Сич С.М. Інноваційно-інвестиційний розвиток залізничного транспорту / С.М. Сич, В.П. Ільчук. – К. : Логос, 2002. – 256 с.
13. Стратегія підприємств та стратегічний менеджмент / [Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова та ін.]. – Х. : ТОВ „Олант”, 2002. – 416 с.
14. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
15. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Фатхутдинов Р.А. – СПб. : Питер, 2002. – 400 с.
16. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : [підручник] / Н.Чухрай, Р. Патора. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.
17. Шипуліна Ю.С. Управління стратегіями інноваційного розвитку промислових підприємств / Ю.С. Шипуліна // Управління розвитком: зб. наук. статей Харківського державного економічного університету. – 2004. – № 2. – С. 64 – 65.

Надійшла 12.10.2009