

на продукцію підприємства, що зменшує його шанси стабільно працювати в обраних сегментах.

Отже, запропоновані системні показники класифікації – інноваційний потенціал та зовнішні компетенції – пов'язані між собою саме через інновації, що можуть слугувати як ціль, так і засіб. Наприклад, підприємство, здійснюючи інноваційну діяльність, має можливість за рахунок нових технологій, систем управління, продуктів, ефективної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища завоювати значну частку ринку, отримувати високі доходи та прибутки і таким чином нарощувати свій інноваційний потенціал. З іншого боку, використовуючи інноваційний потенціал для інноваційного розвитку діяльності, підприємству вдається високими темпами та натисками витискувати конкурентів, захоплювати все більше ринків, збільшуючи свою присутність на ринках і, таким чином, формулювати ринковий попит.

Стратегія інноваційної діяльності направлена на споживчий попит, в зв'язку з цим інноваційні завдання підприємств легкої промисловості як суб'єктів підприємницької діяльності підпорядковані, перш за все, ринковим вимогам.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити наступні висновки: ефективна інноваційна стратегія підприємств легкої промисловості повинна відповідати інтересам споживачів, враховувати зміни як зовнішнього, так і внутрішнього конкурентного середовища.

Висока конкуренція дешевих турецьких, китайських, польських товарів спонукала частину підприємств легкої промисловості до збільшення своєї присутності на західних ринках завдяки сучасній активній маркетинговій політиці та впровадженню передових інноваційних технологій, а інша частина підприємств легкої промисловості з низькими параметрами внутрішніх та зовнішніх компетенцій стали неплатоспроможними, щодо них впроваджені справи про банкрутство або проведені процедури санації за участю інвесторів.

Визначення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості, а також його зовнішніх компетенцій дає змогу обрати сучасний певний тип відповідної інноваційної стратегії розвитку підприємства, обґрунтувати способи залучення нововведення в підприємства, способи співпраці з іншими організаціями, науково-дослідними підприємствами, сконструювати необхідні економічні механізми та організаційні форми управління інновацією в процесі її впровадження, розробити на підприємствах легкої промисловості сучасні системи стимулювання інноваційної діяльності.

### Література

1. Степанова Е.А. Инновационная стратегия: потенциал, ограничения, предпосылки успешности [Електронний ресурс] / Степанова Е.А. – Режим доступу : <http://www.masters.donntu.edu.ua/2004/fgtu/belyayev/library/s7.htm>;
2. Бурнышев К. Стратегии инновационного поведения предприятия / К. Бурнышев // Papers presented to the project dissemination seminars. – Moscow, 2001. – С. 59–187.
3. Freeman H. The Economics of Industrial Innovation. – Harmond – Sworth, Penguin, 1974. – 170 p.
4. Ганущак Л.М. Шляхи використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні / Л.М. Ганущак // Актуал. проблеми економіки. – 2006. – № (58). – С. 135–142.
5. Федуллова Н.І. Перспективи інноваційного розвитку промисловості України / Н.І. Федуллова // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 2. – С. 58–76.

Надійшла 03.10.2011

УДК 658. 589 (045)

В. В. ЛУЦЯК, А. В. ПОПЕЛЯР  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розглянуто основні типи інноваційних стратегій виробничого підприємства, визначено основні переваги та недоліки та вплив національної економіки на їх розвиток, вирішено проблеми щодо реалізації підходу шляхом вибору найбільш ефективної інноваційної стратегії. Зроблено висновок щодо оптимальності отримання результатів у ході розробок інноваційних стратегій безпосередньо для виробничого підприємства.*

*The basic types of innovative strategies of productive enterprise are considered in the article, basic advantages and defects and influence of national economy are certain on their development worked out problems in relation to realization and approach by the choice of the most effective innovative strategy. Drawn conclusion in relation to the optimality of receipt of results during developments of innovative strategies directly for a productive enterprise.*

*Ключові слова: інновації, інноваційні стратегії, виробниче підприємство, інвестиційна стратегія, інноваційний процес, технологічне нововведення.*

Сьогодні, коли український ринок заповнили іноземні компанії, вітчизняні товаровиробники вступили у боротьбу за споживача. Досвід економічно розвинених країн показує, що переможцем в цій боротьбі опиняється той, хто буде своєю діяльністю переважно на основі інноваційного підходу і головною

метою стратегічного плану ставить розробку нових товарів і послуг.

Актуальність даної теми полягає в тому, що науково-технічний прогрес дає свої певні продукти, які в основному орієнтовані на потреби споживача та попит ринку, тому, якщо підприємство хоче закріпитися на певному сегменті ринку, йому необхідно не тільки «йти в ногу з часом», але й випереджати конкурентів задля отримання соціально-економічного ефекту. Дана тематика викликає не тільки теоретичний інтерес учасників дослідників, але і має практичне значення, в тому числі, і на українських підприємствах. Серед вітчизняних вчених дану проблему досліджували Тивончук С.В., Ганущак-Ефріменко Л.М., Капітан І.Б., Нездойминога Е.А. та інші.

Мета даної роботи – визначити основні типи інноваційних стратегій для виробничого підприємства, їх переваги та недоліки в теперішньому стані економіки країни і перспективи на майбутнє.

Виробничі підприємства прийшли до розуміння необхідності здійснення інноваційної діяльності. Впровадження інновацій все більше розглядається ними як єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності, підтримки високих темпів розвитку і рівня прибутковості.

Технологічне нововведення є джерелом технологічної інновації, яка стає такою поступово з моменту прийняття до часу поширення у вигляді нового продукту. Процес такого перетворення є інноваційним процесом. У свою чергу, процес впровадження нововведення на ринок прийнято називати процесом комерціалізації. З моменту появи нововведення на ринку воно стає інновацією.

Стратегія розвитку підприємства базується на використанні науково-технічних досягнень у сфері організації, техніки і технології, ця стратегія націлена на спроможність підприємства використовувати комплексні інновації [1].

На початковому етапі формування інноваційної стратегії підприємству слід визначити її тип. Існують кілька типів стратегій, і різні економісти визначають їх по-різному. За класифікацією Х. Фрідмана, існує шість типів інноваційної стратегії підприємства: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, "за нагодою".

Інноваційна стратегія, будучи складовою загальної стратегії підприємства, являє собою цілеспрямовану діяльність щодо визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів перспективного розвитку підприємства і вироблення комплексу заходів, потрібних для їх досягнення.

Інноваційний розвиток підприємства починається з вироблення стратегії управління ним. У більшості розвинених країн така стратегія охоплює етапи: інноваційний задум, інноваційний проект, інноваційний план, що використовуються для отримання інформаційного забезпечення інноваційного розвитку.

Ефективна інноваційна стратегія розвитку підприємства передбачає оцінювання всіх форм інноваційної діяльності підприємства. На практиці дотримання цього положення досить утруднене, оскільки це означає, що інноваційний процес на підприємстві має охоплювати всі сторони господарської діяльності інтегруючись до всіх підрозділів підприємства.

Інноваційна стратегія підприємства визначається такими найголовнішими складовими: об'єктом і характером ресурсів, які має (або планує отримати) підприємство, і ринковими позиціями та загальногосподарською структурою (контрольована частка ринку, доступ до джерел фінансування та сировини, рівень конкурентоспроможності).

На початковому етапі розбудови інноваційної стратегії вирішується тривалість періоду формування стратегії підприємства. По-перше, інновація потребує досить тривалого періоду часу, що, звичайно, відбивається на всьому процесі виробничого життя підприємства. По-друге, процес формування нової стратегії підприємства неможливий без інвестиційної стратегії підприємства.

На початковому етапі інновацій на підприємстві формулюються цілі інноваційної стратегії. По-перше, необхідно враховувати напрям загальної стратегії розвитку підприємства, а також спосіб організації інноваційного процесу на підприємстві. Відомо три моделі такої організації:

- внутрішня, коли інновація створюється і засвоюється внутрішніми підрозділами підприємства;
- зовнішня, коли замовлення на створення передається іншим організаціям;
- венчурна, коли підприємства для реалізації інноваційних проектів створюють дочірні венчурні фірми.

Взаємозалежність інноваційної і інвестиційної стратегій настільки щільна і глибока, що ці процеси спрямовані на досягнення єдиної мети. Існує думка, що інновація – це вкладення інвестиційного капіталу в нововведення. Інвестиційні рішення – це невідокремлювана частина інноваційної стратегії будь-якого підприємства.

Далі формулюються цілі інноваційної стратегії. По-перше, необхідно враховувати напрям загальної стратегії розвитку підприємства, а також спосіб організації інноваційного процесу на підприємстві. Формулювання цілей інноваційної стратегії має бути пов'язане з життєвими циклами продукції, які проходять стадії: народження, дитинство, юність, рання зрілість, остаточна зрілість, старіння і відродження. І на кожній з цих стадій інноваційний розвиток підприємства має свій специфічний характер.

Вибір певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників. Це і умови та чинники зовнішнього середовища, і сфера діяльності організації, і номенклатура та асортимент її продукції, і

тривалість життєвого циклу товарів, і спроможність організації здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку інновацій, і наявність відповідного науково-технічного й технологічного потенціалу, і багато інших, про які йшлося вище. Напрями вибору інноваційної стратегії можна, зокрема, представити у вигляді матриці на малюнку.

Ринкова позиція	Слабка	Придбання іншою фірмою	Стратегія «вслід за лідерами»	Технологічне лідерство, інтенсивні НДДКР
	Сприятлива	Раціоналізація	ВИБІР	Пошук вигідних сфер застосування технологій
	Сильна	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація	Організація «ризикового»
		Слабка	Сприятлива	Сильна
<b>Технологічна позиція</b>				

Рис. 1. «Матриця вибору інноваційної стратегії»

Обґрунтовуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати й те, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку організації, бути прийнятною для неї за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття новинки [4]. Водночас управління інноваційними процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Зусилля вищого керівництва необхідно спрямовувати на те, щоб забезпечити реалізацію вибраної стратегії.

Міжнародні товаровиробники, у свою чергу, змінили вимоги вітчизняних споживачів до якості товарів і послуг і вчинили істотний вплив на формування нових запитів і смаків у них. Сучасні покупці більш організовані, більше інформовані і вимогливіші. Вони скептично відносяться до рекламних оголошень. Сучасний світ відрізняється тим, що зменшується виробництво стандартних товарів широкого споживання. Зростає різноманіття на ринках товарів і послуг означає, що стратегія багатьох продуктово-ринкових компаній стає все більш диференційованою [2].

Це скорочує життєвий цикл товару, примушує робити товари невеликими партіями, збільшуючи при цьому виробництво диференційованої продукції, розробленої і виробленої для особливих груп споживачів. Усі ці процеси в сукупності призводять до необхідності постійного оновлення або вдосконалення наявних товарів і зумовлюють розробку нових технічних рішень. При цьому конкуренція з кожним днем стає більш динамічною. Одним з показників її динаміки може служити час, впродовж якого суперники імітують новий товар, випущений одним з учасників ринку. Досвід компаній, які успішно розвиваються, показує, що сьогодні виживає той хто уміє швидко реагувати на зміни і постійно займається інноваціями.

Одною з основних умов для впровадження інновацій є наявність ефективної системи маркетингу і збуту, що здійснює зв'язок підприємства з кінцевими споживачами з метою постійного виявлення нових вимог споживачів, що пред'являються до якості. Ця умова має важливе значення, оскільки на практиці інновації часто визначаються як "створення і надання товарів або послуг, які пропонують споживачам вигоди, які сприймаються ними як нові або досконаліші". І більшість невдач з виведенням інновацій на ринок фахівці пояснюють тим, що вони виникають на базі нових знань, а не потреб, тоді як покупцям потрібний не новий товар, а нові вигоди [5].

В умовах сучасної конкуренції, скорочення життєвого циклу товарів і послуг розвитку нових різнохарактерних технологій однією з основних умов формування конкурентної стратегічної перспективи промислового підприємства все більше стає його інноваційна активність.

Підприємства, які формують стратегічну поведінку на основі інноваційного підходу, мають можливість завоювати лідерські позиції на ринку зберегти високі темпи розвитку, скоротити рівень витрат, добитися високих показників прибутку.

Ефективність проведення інноваційних розробок залежить від стану інноваційного потенціалу підприємства. Для постійного впровадження нових товарів або нових технологій підприємства можуть створити власний інноваційний підрозділ.

При розробці і виведенні інновації на ринок необхідно використовувати наукові методи і підходи: портфельний аналіз, комплексний і паралельно-послідовний підходи та інші.

Усі темпи змін зовнішнього середовища функціонування підприємств, що прискорюються, збільшують ризик підприємницької діяльності взагалі й інноваційного зокрема. З метою розподілу ризику потрібне формування портфеля товарів і послуг. Для цього потрібне створення інноваційної програми підприємства і постійний перерозподіл засобів із завершених проектів в ті, що розвиваються.

В процесі формування інноваційної стратегії з метою зменшення ризику необхідно дотримуватись

концепції маркетингу і таких принципів та стратегій: принцип науковості; принцип конкурентоспроможності; принцип технологічності; принцип довговічності; принцип прибутковості; принцип економічності; принцип безвідходності; принцип безпечності; принцип естетичності; принцип високої продуктивності; стратегія масовості виробництва; стратегія забезпеченості сировиною (матеріалами); стратегія розширення сфери застосування; стратегія диверсифікації; стратегія удосконалення. Дотримання цих принципів і стратегій дозволяє максимально знизити ризик інновації ще на стадії вибору ідеї.

Необхідно пам'ятати, що управління інноваційними процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Зусилля вищого керівництва необхідно спрямовувати на те, щоб забезпечити реалізацію вибраної стратегії. Це великою мірою залежить від інноваційного потенціалу організації, який визначається станом її внутрішнього середовища, тому для розвитку, впровадження та оптимізації інновації необхідно враховувати всі відповідні аспекти внутрішнього і зовнішнього середовища виробничого підприємства.

### Література

1. Ганущук-Ефименко Л.М. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства / Л.М. Ганущук-Ефименко // Економіка, фінанси, право. – 2011. – № 5. – С. 15–21.
2. Менеджмент в России и зарубежом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mevriz.ru/articles/2000/3/856.html>
3. Вища освіта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15336>
4. Бібліотека українських підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/15491007/menedzhment/innovatsiyni\\_strategiyi](http://pidruchniki.ws/15491007/menedzhment/innovatsiyni_strategiyi)
5. Основні етапи стратегії для впровадження інноваційних ресурсів у виробниче підприємство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>

Надійшла 10.10.2011

УДК 331.108:334.716

Л. В. ПАЩУК

Київський Національний Університет ім. Тараса Шевченка

## ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Розглянуто можливості використання маркетингу в процесі розробки стратегії управління персоналом на підприємстві, запропоновано методику розробки стратегії управління персоналом із використанням маркетингового інструментарію на основі проведення аналізу середовища та діяльності підприємства.*

*Possibilities of marketing application is the process of human resource management strategy development were considered, the methodology of human resource management strategy development with marketing tools application based at environment and enterprise activity analysis.*

*Ключові слова: стратегія управління персоналом, маркетинг, маркетингове середовище, конкурентні позиції, персонал.*

За умов глобалізації та зростаючої конкуренції в усіх сферах діяльності підприємств персонал стає однією із ключових компетенцій сучасних компаній. Безумовним є використання стратегічного підходу до формування, адаптації, розвитку та управління персоналом задля досягнення та розвитку конкурентоспроможності роботодавця за умов змінюваного ринкового середовища. Процес стратегічного управління персоналом забезпечує основу ефективного функціонування організації та її конкурентоспроможності в майбутньому. Маркетинг давно вже став філософією управління сучасних організацій, маркетингове управління проникає у всі сфери функціонування підприємств, в тому числі і в управління персоналом.

Питанням формування стратегії управління персоналом на підприємстві приділяють увагу багато як вітчизняних, так й іноземних науковців. Проте питанням розробки стратегії управління персоналом на засадах маркетингу приділено недостатньо уваги. Зокрема, в роботах таких дослідників, як Богданової Є.В., Гапошиної Л.Г., Кибанова А.Я., Дуракової І.Б., Колпакова В.М. розглянуто окремі аспекти визначення потреби в персоналі на засадах маркетингу. Російські вчені Кибанов А.Я. та Дуракова І.Б. зазначають, що стратегія управління персоналом розробляється як із врахуванням інтересів роботодавців, так і працівників; сутність стратегії полягає у визначенні цілей управління персоналом, формуванні ідеології та принципів роботи із персоналом, визначенні умов для забезпечення балансу між соціальною та економічною ефективністю використання персоналу в організації [3]. Усі зазначені дії передбачають врахування інтересів