

УДК: 330.341.1:334.43:631.11

СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сілецька Н.В. – к.е.н., доцент,
Берегова В.В. – к.е.н., доцент, Херсонський ДАУ

Постановка проблеми. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємств спрямовується на пошук і реалізацію інноваційних проектів, які забезпечать стабільний і прибутковий розвиток суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. Виконуючи іманентну йому функцію, керівництво підприємства повинне створити власну інноваційну стратегію, яка дасть змогу пристосуватися до змінних зовнішніх умов, та визначити вдалий час для її реалізації. Вибір найдієвішої інноваційної стратегії залежить від базової стратегії підприємства, його поточного стану та конкурентного середовища, тобто від сукупності внутрішніх і зовнішніх умов.

Стан вивчення проблеми. Проблемі розробки інноваційної стратегії присвячено наукові праці Базилевича А., Фридмена К., Твісса Б., Субочева О., Сіренко Н., Петровича Й., Рум'янцевої З., Покотилової В., Антонюка А., Юшина С., Таранова О., Ткаченко В. та інших учених – економістів. Їхні дослідження спрямовані на принципи побудови економічної стратегії розвитку підприємств і фактори, що забезпечують ефективність її застосування. Проте проблеми формування стратегії інноваційного розвитку залишаються маловивченими й потребують подальшого дослідження. На увагу заслуговують також методологічні підходи щодо обґрунтування послідовності та етапів її формування.

Метою дослідження є формування методологічних засад визначення етапів розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Результати досліджень. Розвиток будь-якого підприємства неможливий без вироблення стратегічних напрямів діяльності, які ґрунтуються на нововведеннях і мають інноваційний характер. Стратегія розвитку підприємства включає використання науково – технічних досягнень у сфері організації управління, техніки й технології та комплексний підхід до інноваційної діяльності.

Категорія «стратегія» походить від грецького слова, яке складається з двох частин: «stratus» - військо і «ago» - веду. Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій.

Саме поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів в 50-і рр., коли стало зрозумілим, що необхідно швидко реагувати на несподівані зміни в зовнішньому середовищі. Найчастіше стратегію називають політикою підприємства, що реалізується і являє собою набір можливих рішень.

Важливе значення має розробка стратегії для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Під поняттям «інноваційна стратегія» розуміємо комплекс нововведень, які змінюють традиційні, архаїчні форми мислення й діяльності. У сучасному розумінні інноваційний розвиток трактується як парадигма економічного, соціально-політичного, інформаційного суспільства.

Інноваційні стратегії базуються на оцінці стратегічних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на процеси аграрного виробництва

тва, основними з яких є організаційні особливості підприємств сфери виробництва, стан ринків, можливість впровадження інновацій, конкурентна ситуація, стан інвестиційної політики як підприємства, виробництва, так і держави в цілому.

Інноваційні стратегії потребують розробки тактики їх практичного втілення. Останнім часом деякі автори висловлюють припущення, що підприємство спочатку випробовує на практиці різні тактичні заходи, виходячи з конкретної ринкової обстановки, а вже потім формулює свою стратегію для обґрунтування загального напрямку діяльності, якого це підприємство дотримувалось. Безумовно, метод проб і помилок досить часто зустрічається в аграрному виробництві, яке не здійснює регулярний аналіз результатів своєї діяльності. Проте дана методика є досить ризикованою, особливо у довгостроковій перспективі, оскільки не дає реалістичного уявлення про завдання підприємства, а значить, і не може забезпечувати координацію аграрного виробництва для їх успішного виконання. Вона не може бути узагальнена і поширена на діяльність більшості підприємств аграрного профілю, які відповідно до економічних законів прагнуть звести до мінімуму ризик. Ми ж виходимо з того припущення, що інноваційна стратегія, як чітко сформульована довгострокова програма, повинна визначати особливості тактичних кроків по її втіленню.

В економічній науці не розроблено єдиної класифікації інноваційних стратегій, але більшість дослідників пропонують класифікувати їх за ознаками, що надають можливість визначати або передбачати поведінку підприємства в умовах мінливого інноваційно-інвестиційного середовища. Складності даного підходу полягають у тому, що він не дозволяє розробити основні складові інноваційної стратегії підприємства. Ми вважаємо, що з метою класифікації інноваційних стратегій, у першу чергу, необхідно визначити різновиди інноваційних стратегій і встановити їх залежність від особливостей аграрної сфери, розмірів підприємства та показників його економічної діяльності.

Так, на думку О. Субочева, не всі підприємства, які вдаються до інновацій, є інноваційними, і інноваційність підприємства прямо не пов'язана з ефективністю його діяльності [8]. Тому у зв'язку з упровадженням інноваційно-інвестиційної діяльності науковець запропонував поділяти підприємства на:

- «статичні» – тобто такі, що не здійснюють систематичних інновацій, проте можуть стало відтворюватися у разі збереження умов цього відтворення;
- «інноваційні» – такі, що виявляються здатними передбачати проблеми і можливості, формулюючи відповіді для адаптації до змін в оточуючому середовищі; навчатися, тобто сприймати знання з оточуючого середовища, власного досвіду та історії; генерувати адекватні ситуації нестандартні рішення; експериментувати, тобто тестувати нові ідеї та рішення; ризикуючи, інвестувати в нові продукти і процеси в умовах невизначеності не через безвихідність, а внаслідок прагнення до досконалості;
- «такі, що навчаються» – підприємства, які пристосовуються до оточуючого середовища, що змінюється, виявляються здатними критично оцінювати існуючі «зразки господарювання» та створювати нові й таким чином включаються у так зване «двоконтурне навчання»;
- «самовідроджувані» – такі, що виявляють здатність до стратегічного репозиціонування; здатність критично оцінювати і змінювати умови

функціонування, в яких вони перебувають; вчитися тому, як по-новому вчитися (трикуртурне навчання) і відтворювати себе через навчання та адаптацію.

Н. Сіренко [7] вважає основною умовою успішного розвитку аграрного виробництва впровадження таких видів інноваційних стратегій:

1. Стратегію формування попиту на продукцію підприємства (соціально орієнтовані інновації, направлені на збільшення кількості робочих місць і рівня соціальної підтримки).
2. Пріоритетно-експортну стратегію (усі види інновацій, але пріоритет повинен надаватися радикальним техніко-технологічним, біологічним та ресурсозберігаючим інноваціям).
3. Конкурентну стратегію (техніко-технологічні, організаційні інновації, направлені на підвищення економічної ефективності виробництва продукції).
4. Прирістну стратегію для внутрішнього регіонального споживання (інноваційна модернізація техніки і технологій, спрямована на збільшення обсягів виробництва, інноваційні підходи до формування сівозмін).
5. Стратегію стабілізації (покращуючі інновації, направлені на підвищення рівня рентабельності підприємств та підвищення якості життя населення).
6. Стратегію додаткового зовнішнього залучення продукції (організаційні інновації в постачанні продукції, вертикальна й горизонтальна кооперація та інтеграція).

Й. Петрович вважає, що інноваційні стратегії спрямовані на розвиток і використання потенціалу організацій, а тому доцільно виділяти стратегії відносно внутрішнього та зовнішнього середовища [6].

У контексті внутрішнього середовища З. Рум'янцева виділяє чотири види інноваційних стратегій: продуктові (портфельні, бізнес-транші); функціональні (виробничі, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні); організаційно-управлінські (технології, методи, системи управління) [5].

Наприклад, відносно зовнішнього середовища, інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність, спрямована на отримання нових продуктів, робіт і послуг; застосування нових методів у НДДКР, виробництві, управлінні; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів, нових підходів до використання традиційних ресурсів.

Власну класифікацію інноваційних стратегій залежно від особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища пропонує А. Базилевич, поділяючи їх за такими напрямками [3]:

- стратегія технологічного лідера, яка характеризується постійною розробкою технологічних інновацій. Основним мотивом є визнання продукту або технології як зразка з продовженням лідерства шляхом модифікації та інших інновацій, направлених на більш повне охоплення ринку та зниження витрат;
 - стратегія слідування за лідером, що включає інноваційний розвиток реакційного характеру – реакцію на інновації конкурентів, яка базується на максимально активному впровадженні інновацій та розширенні ринкової бази. Переваги такої стратегії полягають у тому, що підприємство може концентрувати увагу на продуктах, які вже отримали визнання ринку;
 - стратегія диверсифікації включає розвиток комплексних інновацій у різних сферах: удосконаленні «старої» продукції, розширенні асортименту, технології,
-

маркетингу, фінансів, збуті, організаційних структурах, переробці інформації, соціальній, екологічній сферах, використанні нових принципів і методів формування цінової політики, створенні нових цільових сегментів ринку;

– стратегія імітації базується на використанні відомих технологій та необхідності їх розвитку відповідно до вимог та особливостей ринку. Така стратегія передбачає лише дослідницькі роботи для освоєння ліцензій та науку.

О. Таранова в контексті даного аспекту виділяє прогресивну, консервативну та регресивну стратегії адаптації до розвитку інноваційного середовища.

Прогресивна характеризується, по-перше, максимальною ринковою орієнтацією, яка проявляється в активно-наступальній поведінці підприємств до зовнішнього середовища і чутливістю до коливань ринку, а саме – до зміни смаків споживачів.

По-друге, орієнтацією на розширення виробництва, інвестиціями в дочірні підприємства та інші проекти, виходом на зовнішні ринки з конкурентоспроможною продукцією.

По-третє, використанням сучасних виробничих технологій.

По-четверте, активним співробітництвом із закордонними партнерами.

Консервативна – це стратегія стабільності розвитку в межах завойованої ніші, для якої характерна відсутність різких змін у пріоритетах, мінімально необхідна чутливість до коливань ринку, орієнтація на якість, доступність по ціні; нарощування обсягів виробництва для зміцнення власних позицій у ринковій ніші; незначні інвестиції в оновлення виробництва та створення нової продукції з метою виходу на нові ринки, низький рівень модернізації.

Регресивну стратегію характеризують орієнтація на державну підтримку та пільги з метою інноваційно-інвестиційних капіталовкладень. Носіями даної стратегії є перш за все неконкурентоспроможні підприємства, а також підприємства з відомою торговою маркою, але втраченими конкурентними позиціями.

У цілому, як показав проведений аналіз, основним критерієм даної типології є особливості адаптації підприємства до зовнішнього інноваційно-інвестиційного середовища.

В. Покотилова вважає, що інноваційна стратегія сприяє інноваційній активності та може бути різною: наступальною, якщо метою є лідируюча позиція на ринку; оборонною, коли вигідніше триматися слідом за «лідером», щоб запозичувати його нововведення з внесенням деяких змін; імітаційною, якщо наступна за обома групами використовує їх досягнення та уникає помилок; залежною, коли метою є самозбереження, виконуються субконтрактні роботи для підприємств-новаторів [4]. Дані види інноваційної стратегії можуть застосовуватися як окремо, так і в комбінованому вигляді на різних рівнях розвитку аграрної сфери.

У свою чергу, Л. Антонюк пропонує виділяти спеціальні (базові) інноваційні стратегії, які відображають загальноприйняті напрями розвитку конкурентних переваг підприємства, і представляє наступні їх різновиди: стратегії інтенсивного розвитку (наступальна); стратегії інтеграційного розвитку (імітаційна); стратегії диверсифікації; стратегії скоро-

чення (захисні, оборонні). Водночас, на думку автора, базові стратегії використовують як типові при підборі альтернативних стратегій [1].

На думку С. Юшина, стратегії інноваційного розвитку слід поділяти на: стратегію наступу; традиційну стратегію; стратегію за нагодою; змішану стратегію [9].

Деяко особливою є інша класифікація інноваційних стратегій, яку пропонує В. Василенко, а саме – наступальну, оборонну, авангардну та імітаційну.

К. Фрідмен, у свою чергу, виділяє 6 типів інноваційних стратегій: крім наступальної, оборонної та імітаційної, пропонує виділяти опортуністичну, залежну і традиційну [2].

Б. Твісс доповнює дану типологію і вводить у науковий обіг такі види інноваційних стратегій: наступальну; оборонну; ліцензійну; проміжну; стратегію створення нового ринку; «розбійну» стратегію.

Досить цікавим є підхід О. Алімова, який виокремлює такі типи інноваційних стратегій підприємства та пропонує розширену їх класифікацію.

Наступальна стратегія – це тип агресивної інноваційної стратегії, що пов'язаний з бажанням підприємства досягнути технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає:

- тісний зв'язок підприємства зі світовими досягненнями науки та техніки;
- пряму залежність підприємства від наукових розробок, які фінансуються та здійснюються власними силами;
- можливість підприємства швидко реагувати або пристосовуватися до нових технологічних можливостей.

Однак наступальна стратегія виправдовує себе лише при патентному захисті нової технології та створенні короткочасної монополії на прибуток новатора.

Оборонна стратегія пов'язана з освоєнням новітніх технологій і виходом на нові ринки, які вже були створені підприємствами-піонерами. Ця стратегія неможлива як імітація і потребує істотних поліпшень інновацій.

Підприємству з оборонною стратегією слід багато уваги приділяти рекламі, просуненню на ринок продукції, створенню розгалуженої мережі сервісу і технічного обслуговування, навчанню свого персоналу.

Переваги оборонної стратегії порівняно з наступальною: для підприємств з оборонною знижуються витрати на освоєння продукції за рахунок: а) економії на дослідженнях і розробках (придбання патенту); б) економії, що пов'язана з утриманням та завоюванням провідних позицій в інноваційній діяльності.

1. Імітаційна стратегія пов'язана з копіюванням технологій виробництва продукції фірм-піонерів. Вона частіше за все пов'язана з придбанням ліцензії на виробництво нового продукту. Підприємство з імітаційною стратегією повинно мати переваги порівняно з піонерами: зниження вартості продукції за рахунок залучення дешевої робочої сили; за рахунок використання місцевих джерел сировини; за рахунок використання наявних виробничих потужностей на підприємстві.

Ця стратегія є успішною при значній підтримці держави, оскільки вона залежить від ефекту масштабу.

Залежна стратегія визначається тим, що характер технологічних змін залежить від політики інших підприємств, які виступають як основні в коопераційних технологічних зв'язках. Залежні підприємства не намагаються самостійно виробляти нову продукцію, оскільки повністю пов'язані з вимогами провідних підприємств.

Ринковий успіх залежної стратегії прямо пов'язаний з успіхом у споживачів провідного підприємства.

Традиційна стратегія означає відсутність технологічних змін на підприємстві. Ця стратегія вважається інноваційною як свідома відмова від поновлення продукції внаслідок ретельного аналізу ринкової ситуації і конкурентів.

Стратегія за випадком пов'язана з використанням інформації та можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Характерною рисою стратегії за випадком є відсутність власної науково-технічної діяльності. Цей тип поведінки ще називають стратегією ніші (тобто підприємство шукає споживача, який може використовувати оновлену продукцію). Стратегія за випадком використовується в країнах, які намагаються вийти на світовий ринок швидко, використовуючи свій потенціал.

Ми поділяємо точку зору В. Ткаченко та В. Богачова, які вважають, що головною стратегією інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств повинна бути стратегія глобалізації, яка складається з декількох стратегічних складових [10]. Але, на нашу думку, запропоновану структуру необхідно обов'язково доповнити екологічною, технологічною стратегіями та стратегією бізнес-планування інноваційним розвитком (рис.1.).

На даному етапі розвитку екологічна стратегія вимагає проаналізувати та обґрунтувати всі аспекти природно-кліматичних умов, системи обробки, внесення добрив та захисту рослин, а також урахувати вимоги ринку до якості продукції. Що стосується технологічної стратегії, то, як нам здається, вона повинна стояти на перших сходинках запропонованої структури. На сьогодні сільгоспідприємства необхідно терміново забезпечувати машинно-тракторним переозброєнням, провести технологічну модернізацію агровиробництва. Таке переозброєння надасть можливість підприємствам скоротити загальну кількість використаної техніки та стати основою для введення нових високопродуктивних фотонних технологій у виробництво як стратегічного чинника для досягнення конкурентоспроможності продовольчого комплексу. У цілому, кожному сільгоспвиробнику необхідно будувати свою діяльність за загальною схемою бізнес-планування з заданими параметрами кінцевого результату.

З огляду на вищенаведений аналіз та власні наукові напрацювання, можна сказати, що стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств – це сукупність дій і методів ведення інноваційної діяльності, що має свою специфіку та забезпечує конкурентні переваги за рахунок інновацій. Тобто, інноваційна стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств передбачає системний підхід до освоєння інновацій.

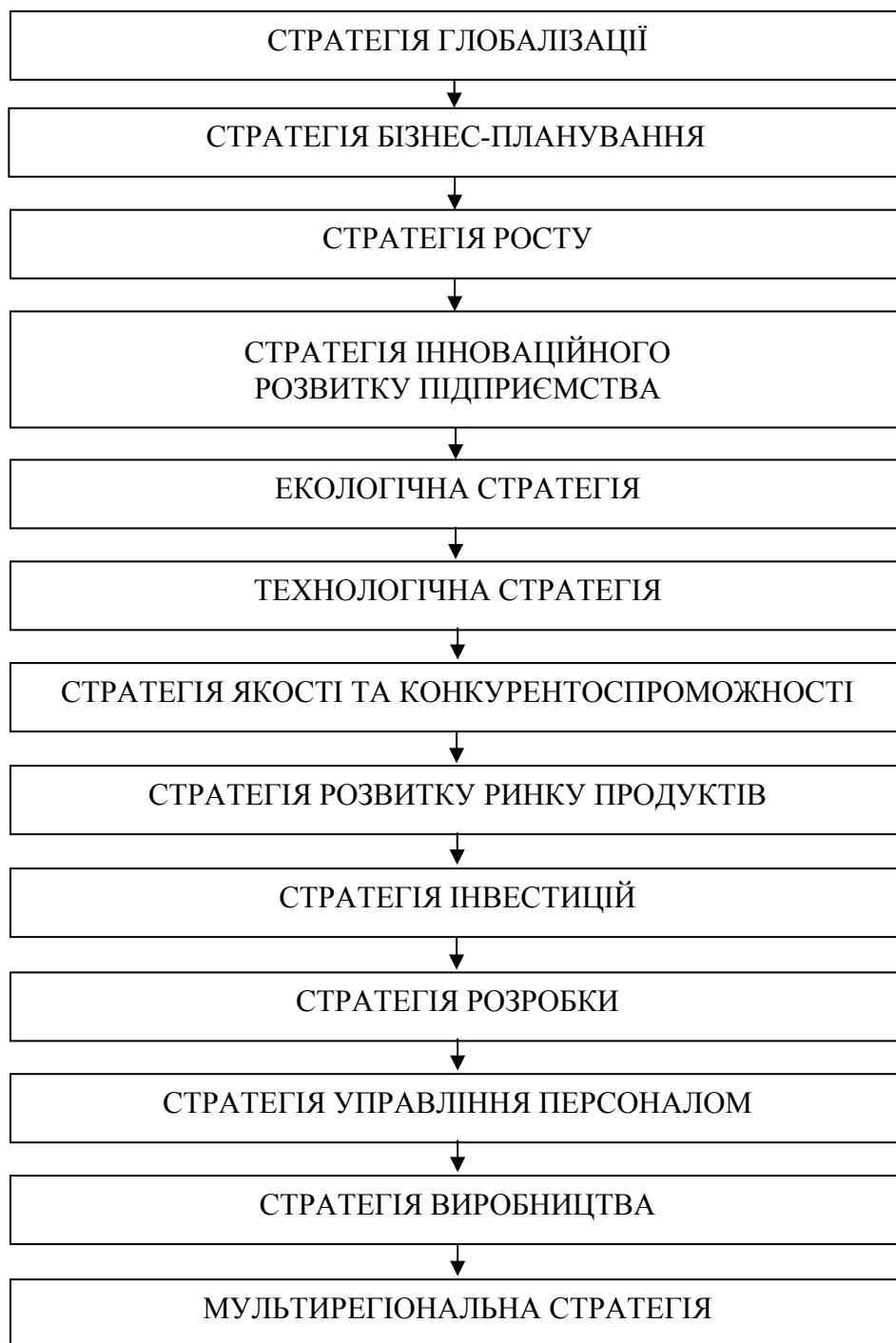


Рисунок 1. Структура стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств

Висновки. Отже, правильно обрана стратегія є найважливішим результатом і, в той же час, ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, фінансово-економічного, соціального і організаційного потенціалу підприємства в певних напрямках. При цьому, першочерговим завданням постає визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, забезпечення конкурентоспроможності продукції та підвищення ефективності виробництва. Однак, незважаючи на те, що стратегії інноваційного розвитку відкривають нові можливості, для більшості сільськогосподарських підприємств завдання стратегічного планування інноваційного розвитку є досить новим. Тому побудована стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна забезпечити вибір оптимального варіанту інновацій, впровадження в підприємство, стабільність та інтенсивний тип розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. — К.: КНЕУ, 2003. — 394 с.
2. Глобальні концепції національних інноваційних систем / К. Фрідмен, Б. Лундвалл, Р. Нельсон, Ф. Хайск [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.kdu.edu.ua/statti/2007-2\(43\)/94.pdf](http://www.kdu.edu.ua/statti/2007-2(43)/94.pdf).
3. Инновационный менеджмент предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А. И. Базилевич ; под ред. В. Я. Горфинкеля. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2009.
4. Покотилова В.І. Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві: монографія / В. І. Покотилова. — К.: ННЦІАЕ, 2008. — 304 с.
5. Румянцева З. П. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3 / З. П. Румянцева и др. — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 336 с.
6. Економіка виробничого підприємства / за ред. Й. М. Петровича. — К.: Знання, 2001. — 463 с.
7. Сіренко Н. М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України: монографія / Н. М. Сіренко. — Миколаїв, 2010. — 416 с.
8. Субочев О. В. Інновації та стратегія підприємств / О. В. Субочев, С. А. Кузьміна // Економіка та підприємництво: збірник наукових праць учених та аспірантів. — Випуск 13. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 105—110.
9. Юшин С. О. Інноваційний менеджмент: проблеми індоктринізації підприємств / Юшин С. О. // Наук. збірн. КНТЕУ, 2005 — № 2. — С. 5—14.
10. http://www.nbu.gov.ua/portal/chembiol/nvlnau/Ekon/2010_16/Tkachenkopdf.