

➤ формувати середовище, яке збільшуватиме рівень сприйнятливості підприємства до інновацій;

1.8. Навчальні та науково-дослідницькі:

➤ аналізувати й узагальнювати тенденції розвитку сфери інноваційної діяльності підприємства;

➤ встановлювати, формалізувати та прогнозувати причинно-наслідкові зв'язки підприємства з ключовими чинниками середовища його функціонування, що впливають на розвиток його інноваційної діяльності.

Навчальний посібник розроблено колективом авторів: С. В. Гарбуз, канд. хім. наук, доц. (теми 1, 3, 4, 5, 6, 8.2—8.4, 10, 12, загальна редакція), Т. Є. Пенкіна, канд. техн. наук, доц. (теми 7, 8), Л. М. Хоменко, канд. екон. наук, доц. (теми 6, 9, 11), Т. О. Соболева, канд. екон. наук, доц. (тема 2, параграф 7.4).

Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	242
Тема 7. Підприємство як суб'єкт реалізації нововведень	242
7.1. Інноваційний розвиток організацій	243
7.2. Сприйнятливість організації до нововведень.	249
7.3. Взаємодія організацій та нововведень. Типізація підприємств залежно від структури інноваційного циклу	256
7.4. Формування та управління інноваційним потенціалом організації.	269
7.4.1. Сутність та структура інноваційного потенціалу підприємства	269
7.4.2. Чинники впливу на інноваційний потенціал підприємства	279
7.4.3. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства	281
<i>Резюме</i>	295
<i>Терміни та поняття до теми</i>	298
<i>Питання для самоконтролю</i>	298
<i>Тести для самоперевірки.</i>	299
<i>Список використаних джерел.</i>	301
Тема 8. Прогнозування і планування інноваційної діяльності підприємств.	304
8.1. Прогнозування і планування інноваційної діяльності (ІД)	305
8.2. Стратегічне управління ІД на підприємстві. Поняття та типи інноваційних стратегій.	317
8.3. Розробка, обґрунтування і вибір інноваційної стратегії.	327
8.4. Процес розробки і впровадження нового продукту.	344
8.5. Ризики інноваційної діяльності.	356
8.5.1. Сутність і поняття ризику в діяльності організацій	356
8.5.2. Класифікація та ідентифікація ризиків. Інноваційний ризик.	359
8.5.3. Оцінювання та методи зниження ризику	367
<i>Резюме</i>	373
<i>Терміни та поняття до теми</i>	377
<i>Питання для самоконтролю</i>	378
<i>Тести для самоперевірки.</i>	379
<i>Список використаних джерел.</i>	380
Тема 9. Організаційні аспекти інноваційної діяльності підприємств	382
9.1. Сутність, основні принципи та чинники формування організаційної структури, зорієнтованої на здійснення інноваційної діяльності	383
9.2. Основні методи організації робіт зі здійснення інноваційного процесу на підприємстві	385

планові відділи, а також аналітичні, дослідницькі та маркетингові підрозділи. Для його здійснення необхідним є потужне інформаційне забезпечення, економічні обґрунтування, оцінки власного потенціалу для прийняття відповідних рішень. Головною метою продуктово-тематичного планування є визначення з якими продуктами (новими, удосконаленими, модифікованими) і на яких ринках (відомих, нових) підприємство буде діяти.

Техніко-економічне планування передбачає обчислення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для виконання тематичних завдань, а також оцінювання економічних результатів і ефективності інноваційної діяльності організації. До складу цих документів входить фінансове планування, бюджетування, складання бізнес-планів.

Об'ємно-календарне планування інновацій полягає у плануванні обсягів роботи, рівня завантаження підрозділів і виконавців за окремими проектами та загального обсягу всіх запланованих робіт, графіків завантаження обладнання та виконавців; розподілу робіт за окремими календарними періодами.

Конкретний склад і сукупність різних видів планів в організації визначають відповідно до прийнятої концепції планування інновацій. Так, широкого застосування при плануванні інновацій на закордонних і вітчизняних підприємствах набув програмно-цільовий підхід, управління за цілями, системне управління, сітьові методи управління тощо [7; 10; 13; 21].

Планування інновацій — це перманентний процес, а не разова акція, що має певні фази, етапи, які повторюються. Циклічність планування інновацій забезпечується прямими та зворотними зв'язками й зумовлюється необхідністю послідовної деталізації планових завдань за окремими періодами, ієрархічними рівнями планів, змістом завдань та вимогами актуалізації планів відповідно до відхилень, що виникають при виконанні планів, або нових пріоритетів розвитку організації.

8.2. Стратегічне управління ІД на підприємстві. Поняття і типи інноваційних стратегій

Умови функціонування суб'єктів господарювання на конкурентному ринку значно підвищують вимоги до рівня і якості управлінських рішень, зокрема диктують необхідність прийняття перспективних рішень, аналізу й оцінювання майбутнього розвитку органі-

зації. Провідну роль відіграє процес вибору інноваційного шляху розвитку та відбору певних інновацій для забезпечення нових конкурентних переваг продуктів (послуг), що впроваджуватимуться на ринку. Таким чином, зростає значення стратегічного управління інноваційним розвитком організації, який стає одним із головних інструментів досягнення й утримання конкурентних позицій.

Стратегічне управління інноваціями — це діяльність, яка спрямована на передбачення важливих змін в економічній ситуації, розробку і реалізацію таких інноваційних заходів, що забезпечать підприємству довгострокове існування та розвиток за рахунок виявлення і формування майбутніх чинників успіху. Важливим завданням стратегічного управління інноваціями є визначення місця і ролі нововведень (інновацій) у формуванні і реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, а на основі цього — розробці його інноваційної стратегії.

Стратегія характеризує перспективну модель розвитку організації, яка використовується для досягнення її місії із врахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Фахівцями запропоновано різні варіанти визначення поняття «стратегія». Найбільш узагальненою вичерпною характеристикою стратегії є така:

Стратегія — це комплексний план дій із досягнення цілей розвитку організації шляхом встановлення взаємодії фірми та зовнішнього середовища.

Комплексний характер стратегії відображає стратегічний набір організації, що являє собою систему стратегій різного типу, розроблюваних підприємством на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства та рівень його претензій на місце і роль у зовнішньому середовищі. До стратегічного набору входять такі групи стратегій: *загальні* для всієї організації в цілому; *загальні конкурентні* за окремими бізнес-напрямами; *продуктово-товарні* для кожного з напрямків діяльності організації; *функціональні* для кожної з функціональних підсистем підприємства; *ресурсні* для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів [21, с. 242].

Інноваційна стратегія — це засіб досягнення цілей організації, що відрізняється від інших своєю новизною, передусім для даної організації та, можливо, для галузі, ринку, споживачів.

Інноваційна стратегія пов'язана з бажанням організації досягти технічного і ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів. Тому саме ця стратегія передбачає тісний зв'язок організації з досягненнями світової науки і технології, пряму залежність від наукових розробок, які фінансуються і роз-

робляються як самою, так і сторонніми організаціями, можливості її швидко реагувати і адаптуватися до нових технологічних можливостей. Інноваційна стратегія має відповідати генеральній меті організації, її основним цілям, загальним (базовим) стратегіям.

У стратегічному наборі загальні (базові) стратегії організації спрямовані на налагодження функціонування і розвитку її у довгостроковій перспективі шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій. До них належать стратегії *зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення діяльності та ліквідації* [21, с. 250].

Найпривабливішими для підприємства є стратегії зростання або розвитку, які найчастіше можна реалізувати за рахунок стратегій інтенсивного розвитку, стратегій інтеграційного розвитку та стратегій диверсифікаційного розвитку. В кожній з цих груп стратегій можна виокремити інноваційну компоненту, а відтак інноваційну стратегію¹.

Відомо три стратегії **інтенсивного зростання**:

1. Спрямована на більш **глибоке проникнення на відомий ринок з відомим продуктом** (інноваційна складова незначна — локальні інновації).

2. Спрямована на **розвиток ринку**, це пошук нового ринку для відомого продукту і закріплення на ньому (маркетингова інновація).

3. Спрямована на **розвиток товару**, тобто модернізація або створення нового товару для його реалізації на відомому ринку (продуктова інновація).

Стратегії інтенсивного зростання добре відображають перший, другий і третій квадранти матриці І. Ансоффа (рис. 8.3).

Розрізняють такі стратегії **інтеграційного розвитку**, які містять наступні організаційні інновації:

1) Вертикальна інтеграція вниз з структурами, що здійснюють постачання; **Організаційно-управлінська інновація: злиття, поглинання, альянси з фірмами-постачальниками.**

2) Вертикальна інтеграція вгору з промисловими споживачами та структурами, що здійснюють збут продукції підприємства. **Організаційно-управлінська інновація: злиття, поглинання, альянси з фірмами зі збуту продукції і промисловими споживачами.**

3) Горизонтальна інтеграція з галузевими організаціями — розробниками продукції та організаціями, що випускають подіб-

¹ Гунин В. И. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 69—71.

ну продукцію (конкурентами). **Організаційно-управлінська інновація: злиття, поглинання, альянси з розробниками або фірмами, що розробляють і випускають подібну продукцію.**

	Відомі ринки	Нові ринки
Освоєні товари і технології	1. Інтенсивне зростання за рахунок глибокого проникнення на ринок, концентрації потенціалу на окремих сегментах. Локальні інновації, ризик мінімальний	2. Інтенсивне зростання за рахунок розвитку ринку. Ризик комерційний, маркетингова інновація
Нові товари і технології	3. Інтенсивне зростання за рахунок розвитку товару. Успіх і ризики залежать від реалізації продуктової або технологічної інновацій	4. Конгломератна диверсифікація. Реалізується продуктова, технологічна і маркетингова інновація. Ризик максимальний

Рис. 8.3. Матриця новий/ відомий ринок нові/освоєні товари та технології

До групи стратегій диверсифікаційного розвитку входять:

1. Стратегія конструкторської («центрованої») диверсифікації.

Стратегія конструкторської диверсифікації, яку ще називають центрованою, бо технологія, галузь і ринок не змінюються. Вона спрямована на використання додаткових можливостей для виробництва конструктивно нових продуктів, при цьому існуюче виробництво залишається, а нове виникає виходячи з можливостей, яку надає освоєний ринок, освоєна технологія (вона має бути «плідною») та інші сильні сторони підприємства. Це стратегія внутрішньогалузевої й внутрішньоринкової продуктової інновації, що використовує ефект синергії.

Використовується **конструкторська (продуктова) інновація** (новий продукт, відома технологія і відомий ринок).

2. Стратегія конструкторсько-технологічної (горизонтальної) диверсифікації.

Використовується **конструкторська і технологічна інновація** (новий продукт, нова технологія, відомий ринок).

3. Стратегія конгломератної диверсифікації.

Ця стратегія передбачає, що підприємство освоює нові види діяльності, не пов'язані з її традиційним профілем ні в технологічному, ні в комерційному аспекті. Портфель продукції оновлюється радикально, ризик і складність управління збільшуються (четвертий квадрант матриці І. Ансоффа, рис. 8.3).

Використовується **конструкторська, технологічна і маркетингова інновація** (новий продукт, нова технологія, новий ринок).

Інноваційну складову можна виокремити в інших загальних стратегіях. Зокрема, у загальній стратегії **реструктуризації**, яку здійснюють за рахунок стратегій: скорочення витрат, переорієнтації на нові напрямки діяльності, освоєння нових продуктів і ринків. Скорочення витрат може потребувати використання нових ефективних матеріалів, технологій, методів управління, організаційних структур; переорієнтація на нові напрямки діяльності — маркетингової і продуктової або технологічної інновації; а освоєння нових і продуктів і нових ринків — певної комбінації перелічених інновацій.

Інноваційна стратегія як елемент стратегічного набору має розроблятися в органічній єдності та зв'язку з іншими складовими — продуктовою, маркетинговою, ресурсною, фінансовою тощо й відображати логіку і витрати на здійснення стратегії.

До основних інноваційних стратегій належать такі: наступальна, оборонна (захисна), імітаційна, залежна «за нагодою». Дієвість таких стратегій доведена досвідом багатьох відомих світових компаній, при цьому слід зауважити, що на різних етапах життєвого циклу цих компаній вони використовували різні типи інноваційних стратегій. Розглянемо детальніше характеристику основних типів інноваційних стратегій.

Стратегія наступальна — тип стратегії, спрямованої на витіснення конкурентів шляхом розроблення новацій і впровадження їх на ринок, захоплення нових ринків збуту чи домінуючих позицій на ринку за певним видом продукції. Розробляють таку стратегію для реалізації загальної стратегії зростання. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників організації у створенні та впровадженні інновацій. Пошук нових знань є відправним моментом інноваційного процесу та суттєвим чинником успішної реалізації наступальної стратегії. Реалізація наступальної стратегії передбачає наявність потужної науково-дослідної та проектно-конструкторської бази для створення власних унікальних продуктів і вдосконалення існуючих. Таким чином, наступальна стратегія пов'язана з інтенсивними власними розробками. У цьому разі ефект досягається як через власні досягнення, так і через власне адекватне розуміння результатів базових досліджень інших організацій і можливість їх адаптації у своє виробництво. Завдяки високій наукомісткості та власним науковим підрозділам при виборі наступальної стратегії організація здійснює патентний захист нових технологій та формує тимчасову монополію на прибуток інноватора, спрямовуючи зусилля на збереження такої монополії в перспективі.

Стратегія захисна (оборонна) — збереження і зміцнення позицій фірми в певних сферах шляхом модернізації, модифікації наявних видів продукції, технологій. Ця стратегія впроваджується для реалізації загальної стратегії стабілізації і передбачає утримання конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках. Завданням захисної стратегії є збереження стабільного становища на ринку. Вона пов'язана з опануванням нової технології та виходом на нові ринки, створені піонерами. Захисна стратегія — не звичайна імітація, вона диктує необхідність значних поліпшувальних інновацій, завдяки чому створюють практично нову продукцію з новими споживчими властивостями порівняно із базовою інновацією. Захисні стратегії поширені в провідних індустріальних країнах, де сформовано олігополістичні ринки з продуктовою диференціацією, і являється формою захисту інновації від конкуренції і товарів-замінників. Для реалізації захисної стратегії потрібні значні зусилля у науково-дослідній сфері, тому вона використовується потужними високотехнологічними фірмами. Даний тип стратегії вимагає високої наукомісткості та роботи дослідників і аналітиків з метою вивчення досягнень і помилок.

Використовуючи захисну стратегію, підприємства повинні значної уваги приділяти розвитку персоналу, рекламі, удосконаленню технічного обслуговування, оскільки в цих сферах діяльності можна досягти суттєвих переваг.

Стратегія імітаційна — різновид захисної стратегії, який передбачає зменшення ризику впровадження нововведень завдяки залученню результатів наукових досліджень і розробок, здійснених іншими фірмами. Ця стратегія пов'язана з копіюванням технології виробництва продукції фірм. Використання імітаційної стратегії пов'язане з придбанням ліцензій, якщо вона незначно відтермінована від першого застосування базової інновації, або зі значним віддаленням у часі від базової інновації. Фірма повинна мати достатній рівень технологічних знань для імітації інновації. Імітаційну стратегію доцільно обирати підприємству, яке має певні переваги у виробництві аналогічної продукції. Найпоширенішими перевагами є зниження витрат шляхом залучення дешевої робочої сили, місцевих ресурсів, наявних виробничих потужностей за новим спрямуванням. Світовий досвід демонструє ефективність імітаційної стратегії за умови суттєвої державної підтримки й захисту таких організацій, а також у разі додавання технічних, економічних і споживчих якостей до оригіналу. Таким чином і при використанні імітаційної стратегії зберігаються високі вимоги до кваліфікації науково-технічного персоналу.

Стратегія залежна — передбачає укладання угод на підрядні роботи з великими компаніями і здійснення технологічних змін залежно від інноваційної політики. Ця стратегія розробляється для реалізації загальної стратегії стабілізації фірмами-субпідрідниками великих компаній. За умови використання залежної стратегії характер технологічних змін визначається політикою інших організацій відповідно до коопераційних технологічних зв'язків. Ринковий успіх таких організацій (найчастіше це невеликі фірми) прямо пов'язаний з успіхами на споживчому ринку основного продукту головної (провідної) компанії (організації). Порівняно з іншими інноваційними стратегіями залежна стратегія ґрунтується на мінімальних вимогах щодо розвитку науково-технічних змін в організації, що спрощує процес освоєння нової продукції (послуги), залишаючи при цьому високі критерії якості роботи і гнучкість при впровадженні нових технологій і виходу на нові ринки. Найчастіше таку стратегію обирають представники сервісного бізнесу та для просуванні продукції на нові ринки збуту.

Спектр господарюючих суб'єктів характеризується також наявністю фірм і підприємств, які відзначаються відсутністю технологічних змін тобто можна використовувати поняття **традиційної стратегії** або стратегії фірми без інновацій. Її використовують для реалізації загальної стратегії стабілізації, а ефективною вона є для фірм, що зайняли ринкову нішу завдяки унікальності їх продукту. Традиційна стратегія не уникає інноваційної поведінки, але остання пов'язана з удосконаленням форми і сервісу стосовно традиційної продукції. Така стратегія продемонструвала свої переваги для фірм і країн, які мали за мету швидкий вихід на світовий ринок на базі власного традиційного потенціалу. Слід зазначити, що саме з традиційної стратегії розпочинали свій шлях на глобальні ринки ті країни, які прийняли програми про участь (включення) у змаганні з конкурентоспроможності в світі. До того ж цей тип стратегії є першим кроком на шляху подальшого розвитку та впровадження інших типів інноваційних стратегій.

Стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші») розробляється як реакція на зміну ринкового або інституційного середовища. Якщо визначено певні можливості для фірми за відповідних змін, то інноваційна діяльність спрямовується на задоволення нетипових, проте значущих потреб. Така стратегія може бути складовою наступальною і захисною стратегією залежно від місткості ринкової ніші.

Одним з перших надав класифікацію інноваційних стратегій К. Фріман за критерієм «менеджерської поведінки», визначивши також рівень інноваційного потенціалу, необхідного для їх здійснення і можливі наслідки для підприємства (табл. 8.6) [21, с. 368].

Таблиця 8.6

МОДИФІКАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
<i>Традиційна</i>	Підвищення якості наявних продуктів на наявній технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному плані
<i>Опортуністична</i>	Орієнтація на продукт-лідера на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий вигреш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінюванні власних адаптаційних можливостей та ринку призводять до ризику швидко втратити свої переваги
<i>Імітаційна</i>	Закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за умови високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня. У протилежному випадку — швидка втрата монопольних переваг
<i>Оборонна</i>	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Використовується на невеликих підприємствах, нерідко — залежних від великих фірм
<i>Наступальна</i>	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Ризики, пов'язані з будь-яким лідуванням, але й переваги від такої позиції на ринку основа агресивної ініціативи

В системі інноваційних стратегій мають бути враховані різні варіанти інноваційної діяльності підприємства та сукупність чинників, що впливають на її вибір. До них відносять: науково-технічний потенціал, рівень розвитку дослідно-експериментальної бази; стан нематеріальних активів і наявність результатів вже виконаних НДДКР; структура продукції з врахуванням частки ринку, стадій життєвого її циклу; наявність фінансових ресурсів тощо. Враховуючи чинники сприйнятливості організації до нововведень та адаптації підприємств до нововведень (див. табл.

7.4 та 7.5, рис. 7.1) до системи інноваційних стратегій входять такі дві групи стратегій¹:

- стратегії проведення НДДКР;
- стратегії впровадження і адаптації нововведень.

Стратегії проведення НДДКР визначають характер досліджень і розробок, які буде проводити підприємство і визначають шляхи формування ідей, інвестування НДДКР, їх взаємозв'язок з наявними видами продукції і технологічними процесами.

Стратегії адаптації нововведень відносять до системи оновлення виробництва, введення продукції на ринки, використання технологічних переваг.

Стратегія НДПКР — це план проведення досліджень і розробок щодо нової продукції, технології, техніки організації, виробництва, а також розвитку та ефективного використання існуючих продуктів, процесів, методів управління тощо.

До основних видів **стратегій проведення НДДКР** відносять наведені нижче.

Ліцензійна стратегія використовують за умови, що підприємство засновує свою діяльність у сфері НДДКР на придбанні ліцензій у науково-технічних або інших організацій на результати досліджень і розробок. Для цього купують як незавершені, так і завершені розробки з метою їх подальшого розвитку і використання під час здійснення власних НДДКР. Це дає можливість отримати власні результати в коротші строки і з меншими витратами.

Стратегія дослідницького лідерства спрямована на довгострокове функціонування підприємства на передових позиціях у визначених напрямках НДДКР. Ця стратегія передбачає перебування із більшістю видів продукції на початкових стадіях зростання в їх життєвого циклу. Відтак стратегія потребує сталих і значних інвестицій у нові НДДКР, що для більшості українських підприємств є неможливим в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

Стратегія наслідування життєвому циклу означає прив'язку НДДКР до циклів життя продукції і технологічних процесів підприємства. Завдяки цій стратегії є можливість накопичення результатів НДДКР, які можна використати для заміщення продуктів і процесів, що вибувають з обігу.

Стратегія паралельних розробок передбачає придбання технологічної ліцензії на готовий продукт або процес і проведення

¹ Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 270—274

на їх основі відповідних досліджень, а мета її полягає у швидкому впровадженні продукції або технології з урахуванням власних розробок. Така стратегія дозволяє здійснювати інноваційний розвиток на основі власних розробок, сприяє зростанню частки ринку підприємства і підвищує ефективність його діяльності.

Стратегія випередження наукомісткості використовується за умов намагання підприємства підвищити наукомісткість до рівня, вищого за середній по галузі. Її застосовують в умовах гострої конкурентної боротьби, коли важливим є час виходу нового продукту на ринок або тоді, коли потрібно випередити інші підприємства галузі щодо зниження цін і витрат виробництва.

Стратегії впровадження і адаптації нововведень розрізняють за наступними видами.

Стратегія підтримки продуктового ряду полягає в прагненні підприємства покращити споживчі властивості тих традиційних товарів, що не мають тенденції до швидкого морального старіння.

Стратегію ретро нововведень застосовують до застарілих виробів, що користуються попитом і експлуатуються споживачами. Зокрема виготовлення запчастин для складної техніки з тривалим терміном використання. Інновації можуть бути спрямовані на вдосконалення процесів їх виготовлення.

Стратегію збереження технологічних позицій використовують підприємства з міцною конкурентною позицією, але з певних причин на деяких етапах свого розвитку, незважаючи на тиск конкурентів, не мають можливості виділяти необхідні кошти для оновлення виробництва і продукції. Така стратегія не може бути успішною в довгостроковій перспективі.

Стратегія продуктової і процесної імітації полягає в запозиченні як продукції, так і процесів її виробництва. Небезпека випуску застарілої продукції виникає тоді, коли викупають технології, що вже використовуються. Ця стратегія може бути ефективною за умов значного відставання від конкурентів щодо власного науково-технічного потенціалу або при входженні підприємства у нову сферу бізнесу.

Стратегія стадійного подолання передбачає перехід до вищих стадій технологічного розвитку, оминаючи нижчі. Вона тісно пов'язана з імітаційними стратегіями, а також із стратегією випереджувальної наукомісткості, які використовують для її реалізації.

Стратегію технологічного трансферу використовують головні підприємства вертикально інтегрованих структур, які передають відпрацьовані технології малим фірмам, що входять у

структуру. Останні вимушені їх використовувати, бо працюють на них.

Стратегія слідування за ринком спрямовує підприємство на випуск більш рентабельної продукції, що користується попитом на даний момент. Ця стратегія може бути використана на початкових стадіях розвитку підприємства, коли ще не визначені пріоритети щодо асортименту продукції.

Стратегія радикального випередження відображає дії підприємства в його прагненні вийти першим на ринок з радикально новим продуктом (або виробляти його новим способом). Передбачено використання двох стратегій НДДКР — дослідницького лідерства та випередження наукомісткості. Стратегія радикального випередження є дорогою і ризикованою. Вона доречна для ризикових фірм, що мають передові розробки за продуктами і процесами.

Як правило, підприємство застосовує систему взаємопов'язаних стратегій, що доповнюють одна одну. Портфель інноваційних стратегій формують залежно від поставлених соціально-економічних цілей розвитку, інноваційних завдань, які необхідно вирішити для досягнення цих цілей, і тих чинників, що впливають на інноваційний розвиток підприємства.

8.3. Розроблення, обґрунтування і вибір інноваційної стратегії

Процес розроблення інноваційних стратегій базується на загальних принципах розробки стратегій і орієнтується на загальну стратегію організації. Вибір якісної й ефективної стратегії є запорукою успішної інноваційної діяльності. Відсутність передбачення мінливих обставин і вчасної адекватної реакції на них з боку організації може призвести до її кризового стану. Таким чином, вибір стратегії є найважливішою складовою циклу інноваційного менеджменту. Інноваційні стратегії розробляють за загально прийнятою методологією, дотримуючись певного алгоритму процесу розроблення. Залежно від рівня диференціації процесу розроблення стратегії в стратегічному управлінні дослідники пропонують різну кількість етапів — від 5 до 12. Розроблення стратегії можна здійснювати трьома шляхами: згори донизу, знизу догори або за допомогою консалтингової фірми. Так, модель управління іннова-