

3. Johanson, J. & Vahlne J. E. (1997). The Internationalization Process of the Firm: A model of knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Marketing*, 13(2), 57—92.

4. Jones, O.; MacPherson, Thorpe, R. & Ghecham, A. (2007). The Evolution of business knowledge in SMEs: conceptualizing strategic space. *Strategic Change*, 16, 281—294.

5. Levy, M. & Powell, P. (1998). SME Flexibility and the Role of Information Systems. *Small Business Economics*, Vol. 11, 183—196.

6. Vossen, R. (1998). *Combining Small and Large Firm Advantages in Innovation: theory and Examples*. SQM theme B. Marketing and Networks.

С. В. Гарбуз, к.х.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,  
e-mail: sgarbuz@i.ua

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ**

**Гарбуз Светлана**  
**Формирование системы**  
**инновационных стратегий**

**Svetlana Garbuz**  
**The system of innovation strategies**  
**formation**

Висока динаміка суспільних потреб, науково-технічного прогресу, інтенсивність конкуренції та інші чинники середовища вимагають від усіх учасників ринку активізації інноваційної діяльності, формування і реалізації ефективних інноваційних стратегій.

Проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією інноваційних стратегій досліджувалися вітчизняними і зарубіжними вченими-економістами, однак і на сьогоднішній день питання доцільності стратегічної спрямованості підприємств, формування та запровадження інноваційної стратегії залишається об'єктом дискусій.

Огляд літературних джерел свідчить про різноманітність підходів до класифікації інноваційних стратегій [1], зокрема широко використовується класифікація за Х.Фріменом: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, «за нагодою» [2]. Визначивши вказані типи стратегій як загальну інноваційну стратегію, важливим завданням є виявлення взаємозв'язку останньої із стратегіями НДДКР і стратегіями впровадження і адаптації нововведень, які входять до системи інноваційних стратегій.

У 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 із врахуванням частки ринку, стадій життєвого її циклу; наявність фінансових ресурсів тощо. Враховуючи це, до системи інноваційних стратегій входять такі дві групи стратегій [3]:

- стратегії проведення НДДКР, до яких відносять ліцензійну, дослідницького лідерства, наслідування життєвого циклу, випередження наукомісткості;

- стратегії впровадження і адаптації нововведень, серед яких визначають стратегії підтримки продуктового ряду, збереження технологічних позицій, стадійності подолання, технологічного трансферу, слідування за ринком тощо.

Система інноваційних стратегій формується на основі даних стратегічного аналізу щодо життєвого циклу продукту, ринкової позиції підприємства, стану його інноваційного потенціалу. Вона має відповідати загальній стратегії розвитку, бути прийнятною для підприємства за рівнем ризику, базуватися на даних маркетингових досліджень щодо готовності ринку сприйняти інновацію. Інноваційні стратегії розробляють, дотримуючись певного алгоритму процесу розроблення, що здійснюють у такій послідовності: формування інноваційних цілей, що відповідають головній стратегії розвитку організації; оцінювання стану інноваційного клімату і рівня інноваційного потенціалу; визначення стратегічної інноваційної позиції і вибір стратегії; деталізації інноваційної стратегії в інноваційних проектах і програмах; реалізація стратегії з обов'язковим контролем. Під час розроблення інноваційної стратегії використовують широкий спектр методів і інструментів менеджменту: метод SWOT-аналізу, типових матриць, експертний, розрахунково-аналітичний тощо.

Суттєвий вплив на вибір системи інноваційних стратегій здійснює стан інноваційного потенціалу. Сприятливі умови зовнішнього середовища та сильний інноваційний потенціал дають можливість використати наступальну інноваційну стратегію, а в стратегічному наборі скористатися такими стратегіями НДДКР як дослідницького лідерства, випередження наукомісткості.

За несприятливих умов і наявності сильного інноваційного потенціалу підприємство може застосовувати інноваційні стратегії — захисну, «за нагодою» або «ніші», а щодо НДДКР — ліцензійну, підтримки продуктового ряду.

За сприятливих умови і слабкого інноваційного потенціалу рекомендовано використовувати стратегію зростання за рахунок

інтеграції, інноваційні стратегії — це імітаційна, «за нагодою» або «ніші», а щодо НДДКР — ліцензійну, наслідування життєвого циклу, ретро нововведень, підтримки продуктового ряду, продуктової і процесної імітації.

Вибір інноваційної стратегії є складним аналітичним процесом прийняття рішень, що передбачає використання таких методів як: порівняння, типових матриць, розрахунково-конструктивних тощо. Після обрання стратегій (для великих багато профільних підприємств) здійснюють стратегічне, тактичне та оперативне планування впровадження нововведень.

### *Література*

1. *Краснокутська Н. В.* Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
2. *Freeman C.* The Economics of industrial innovation / C. Freeman. — The MIT Press, 1982.
3. *Медынский В. Г.* Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 295 с.

*Б. В. Новыш*, к.ф.-м.н., доцент,  
заведуючий кафедрой экономико-математических методов управления  
Академии управления при Президенте Республики Беларусь,  
e-mail: novysh@pac.by  
*И. В. Гваева*,  
магистр экономики,  
e-mail: irena@pac.by

## **МНОГОКРИТЕРИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Новыш Борис, Гваева Ирена**  
**Многокритериальный анализ**  
**стратегий развития**  
**организации**

**Novysh Boris, Gvaeva Irena**  
**Multicriterial analysis**  
**of the development strategies**  
**of organization**

Процесс развития организации включает, как правило, реализацию ряда проектов различной природы. Динамика анализируемой проблемной ситуации и высокий уровень риска и неопределенности вызывают необходимость применения технологий имитационного моделирования. При этом может проводиться обработка данных экспертного анализа каждого этапа развития с