

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. В умовах інтенсифікації конкуренції за рахунок використання інноваційного шляху розвитку стають досить актуальними та необхідними дослідження у напрямку оптимального вибору та формування інноваційної стратегії торговельного підприємства. Інноваційні стратегії торговельного підприємства засновуються на вже відносно вивчених інноваціях промислових підприємств, проте вони у свою чергу відображають сучасну специфіку розвитку галузі торгівлі, яка включає активне використання нових торговельних форматів, інформаційних та інших технологічних нововведень, властивих саме торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням процесів формування інноваційної стратегії займалися досить багато вчених, серед яких В.І. Ландик, Т.Г.Дудар, А.В.Гриньов, О.М. Скібіцький, І.А.Павленко, А.Г. Загородній, В.М. Чубай, С.М. Подреза, О.В.Кам'янецька тощо. Зауважимо, що при відносній вивченості інноваційної стратегії фактично є нерозглянутими особливості інноваційних стратегій в галузі торгівлі та відсутній практичний механізм вибору з альтернатив інноваційних стратегій.

Постановка завдання. Враховуючи актуальність та важливість інноваційного розвитку торговельного підприємства як основного фактора підвищення конкурентоспроможності на ринку, вважаємо за потрібне поставити метою дослідження методики вибору та формування інноваційної стратегії саме торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнюючою перевагою стратегічного управління інноваціями є перехід від пасивного реагування на тенденції науково-технічного, технологічного розвитку галузі до активного

формування стратегії власного розвитку, враховуючи настанови майбутнього в сьогоденній практиці підприємств [1, с. 50].

Світовою практикою напрацьовано три типи стратегій інноваційного розвитку: стратегія перенесення (використання зарубіжного науково-технічного потенціалу та перенесення його досягнень на терени власної економіки), стратегія запозичення (освоєння високотехнологічної продукції, що вже виробляється в інших країнах) і стратегія нарощування (використання власного наукового потенціалу, залучення іноземних вчених). В Україні переважають ознаки першого та, частково, другого типу інноваційного розвитку, що не відповідає світовим тенденціям [2, с.11].

В економічній літературі інноваційна стратегія визначається як [1, 2, 3, 4, 5, 6]:

- система довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їхнього перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування, що включає науково-технічний, організаційний, мотиваційний і матеріально-фінансовий механізми забезпечення;

- генеральна лінія поведінки підприємства з приводу використання інновацій в його діяльності;

- один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому;

- комплексний план, орієнтований на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія досліджень, введення нововведень у виробниче використання, введення нового продукту в ринкове середовище];

- формування системи довгострокових цілей інноваційної діяльності суб'єкта економіки і вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення;

- детальний комплексний план виходу на ринок з нововведенням і забезпечення за допомогою його довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнено можна сказати, що інноваційна стратегія являє собою комплекс заходів, спрямованих на реалізацію інноваційної діяльності підприємства у відповідності до поставлених стратегічних цілей та отримання бажаного ефекту саме за рахунок впроваджених нововведень.

Загальний зв'язок та відповідність існуючих базових стратегій розвитку підприємства та інноваційної стратегії, розглянутої як суто функціональної, тобто за вузьким підходом, представлено на рис.1.

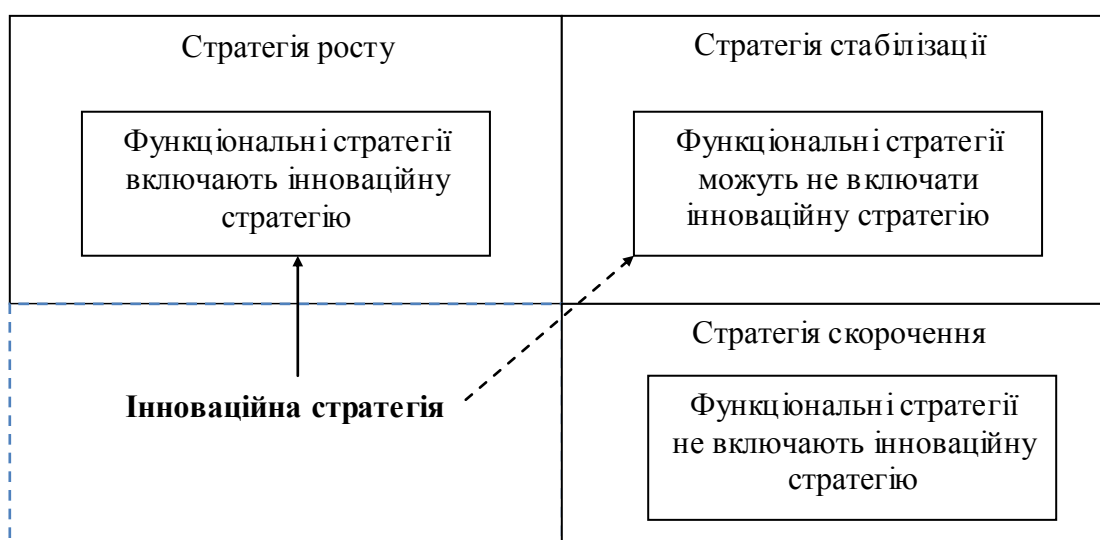


Рисунок 1. Відповідність базових економічних стратегій та інноваційної стратегії

З метою ефективної реалізації інноваційної стратегії необхідно дослідити зовнішні та внутрішні чинники, які відповідно виступають сильними, слабкими сторонами, можливостями та загрозами (табл.1).

Перш, ніж обрати конкретну інноваційну стратегію для торговельного підприємства, доцільно визначити загальний напрямок інноваційного розвитку.

Напрямок інноваційного розвитку підприємства - визначений шлях або рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які зумовлюють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для його прогресивного розвитку [7, с.15].

**Чинники впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії
торговельного підприємства**

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
1. Спроможність керівників підприємства та персоналу виділити й оцінити економічні, соціальні й техніко-технологічні зміни у зовнішньому середовищі. 2. Компетентісна база персоналу торговельного підприємства стосовно вміння визначити необхідність в інноваціях та спроможність підприємства до їх застосування 3. Орієнтація підприємства на довгострокову перспективу і відповідність інноваційної стратегії генеральній меті підприємства та загальному стратегічному набору. 4. Безперервний пошук нових ринкових пропозицій стосовно усіх сфер застосування. 5. Фінансова, техніко-технологічна та організаційна спроможність торговельного підприємства впроваджувати нововведення	1. Рівень конкуренції – інтенсивність конкуренції, методи конкуренції, поведінка на ринку основних конкурентів (інноваційна чи традиційна). 2. Зміна стадії життєвого циклу галузі – від зародження до старіння. 3. Наявність частки населення, орієнтованого на певне сервісне обслуговування та надання переваги певній технології продажу. 4. Виникнення нових потреб у споживачів. 5. Виникнення нових потреб у постачальників та інших контактних груп.

Існує безліч підходів до класифікації інноваційних стратегій підприємства за різними ознаками. Основними видами інноваційних стратегій підприємства є такі: наступальна; оборонна; імітаційна; залежна; традиційна; залежно від випадку(випадкова).

Різні автори по-різному називали види стратегій, хоча зміст їх зберігався, скорочували і розширювали перелік видів стратегій залежно від поведінки на ринку, але умовно усі ці стратегії можна об'єднати в дві групи: агресивні (наступальні) і пасивні (захисні).

На основі проведеного дослідження існуючих видів інноваційних стратегій пропонуємо виділити основні види інноваційних стратегій торговельних підприємств, зважаючи на специфіку їх діяльності(табл. 2).

Автором розширено існуючі класифікації інноваційних стратегій за такими ознаками: за метою, функціональним напрямком та за охопленням. Запропоновані види інноваційних стратегій торговельного підприємства за

класифікаційною ознакою за моделлю поведінки на ринку за змістом мало чим відрізняються від стратегій виробничих підприємств (класичних стратегій).

Таблиця 2

Класифікація інноваційних стратегій торговельного підприємства

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1. За моделлю поведінки на ринку	- активні (наступальна активна та помірна, імітаційна) - пасивні (залежна, захисна, реакційна, залежна, традиційна, опортуністська, остаточна)
2. За метою	- конкурентна інноваційна стратегія; - оптимізаційна інноваційна стратегія; - споживча інноваційна стратегія.
3. За функціональним та процесним напрямком (сферою застосування)	- управлінська - організаційна - ресурсні (фінансові, соціальні, матеріально-технічні, інформаційні, маркетингові) - форматно-технологічні
4. За охопленням	- загальна інноваційна стратегія - інноваційна стратегія бізнес-одиниць - інноваційна стратегія функціональних відділень; - інноваційна стратегія операційних процесів

Виділена нова реакційна стратегія, яка схожа за змістом зі стратегією випадковою, тобто це реакція на можливості, що з'явилися, і загрози зовнішнього середовища в певний момент часу.

Важливою ознакою класифікації є «за метою», але якщо традиційно ця ознака розглядалася як мета досягнення певних позицій на ринку, то в даному випадку пропонується розуміти цю ознаку як внутрішню мету (мотив) торговельного підприємства реалізації інноваційної стратегії.

Класифікаційна ознака за функціональними і процесними напрямками має багато спільного зі класифікаційною ознакою інновацій за сферою застосування. Враховуючи важливість і особливість бізнес-процесів, окремими категоріями були виділені управлінські та організаційні інноваційні стратегії. При цьому ресурсні стратегії за змістом мало відрізняються від виробничих підприємств. Найбільшу специфіку мають форматно-технологічні інноваційні стратегії, які мають на увазі зміну формату торгівлі і технологію продажу. Останньою класифікаційною ознакою було виділено за охопленням, яка

формувалося за ієрархічними рівнями розробки загального стратегічного набору підприємства.

Узагальнений алгоритм розробки інноваційної стратегії представлений на рис.2.

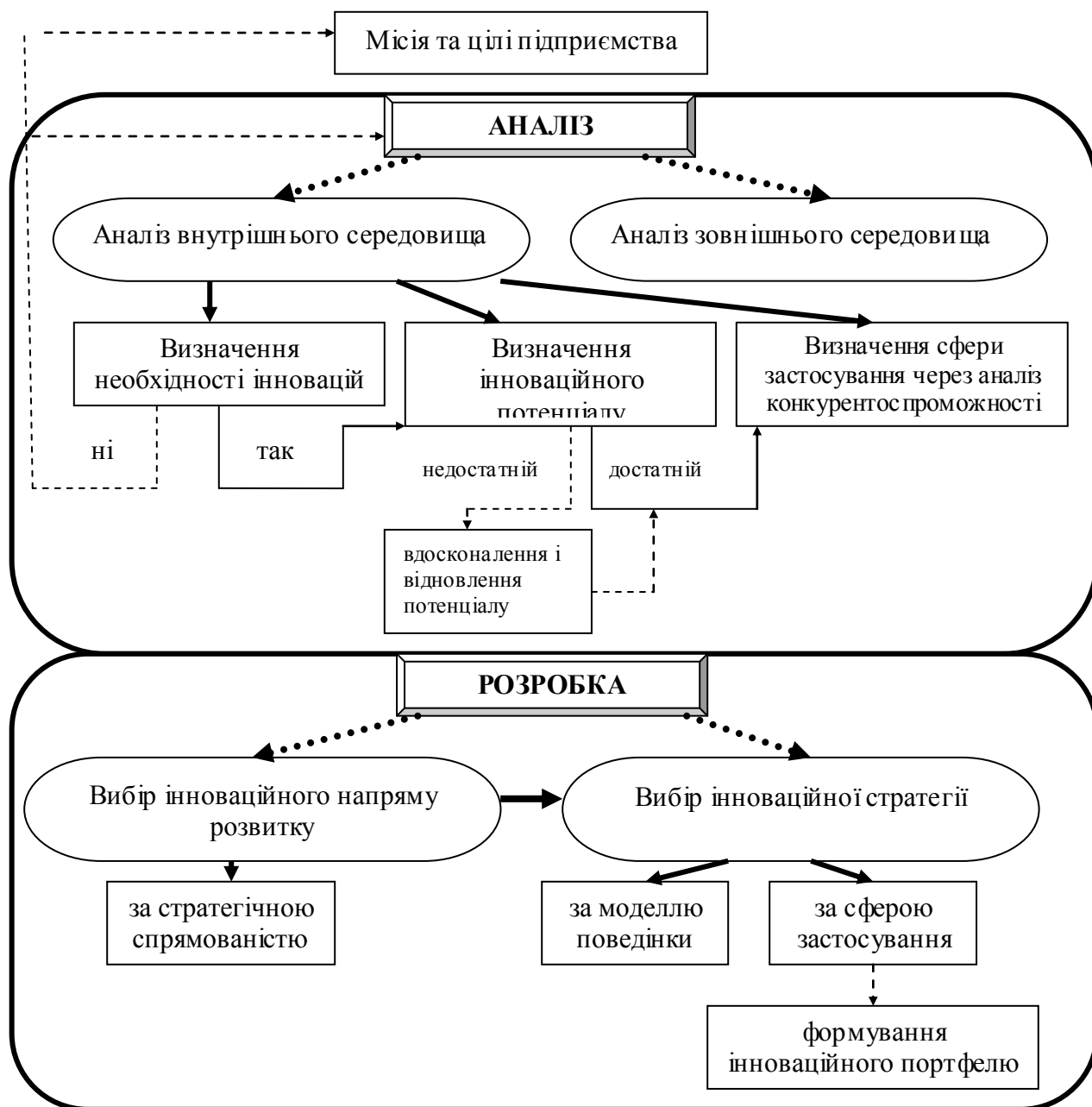


Рисунок 2. Алгоритм формування інноваційної стратегії торговельного підприємства

З метою визначення напрямку інноваційного розвитку (наступаючий, захищаючий, збалансований або абсорбуючий) та інноваційної стратегії

торговельного підприємства за моделлю поведінки на ринку пропонується використати матричний підхід. В [3, с.110] авторами пропонується використовувати матрицю альтернативних варіантів інноваційних стратегій на основі ринкової позиції та інноваційних можливостей, що вважаємо доцільним замінити на рівень конкурентоспроможності та рівень інноваційного потенціалу, що відповідає загальному змісту запропонованих факторів та є лише конкретизацією показників факторів матриці (рис.3). Напрямок інноваційного розвитку безпосередньо пов'язаний із інноваційною стратегією, тому обирається також, базуючись на конкурентній позиції на ринку та інноваційному потенціалі.

Вибір інноваційної стратегії підприємства суттєво впливає на посилення конкурентоспроможності його продукції, та, навпаки, вибір інноваційної стратегії у свою чергу залежить від рівня конкурентоспроможності його інноваційної продукції. Неправильне визначення показника конкурентоспроможності цієї продукції може призвести до вибору неоптимальної інноваційної стратегії і тим самим поставити під загрозу успішність діяльності підприємства [8, с. 99].

Рівень конкурентоспроможності	Високий	<i>Захищаючий або абсорбуючий розвиток</i> Оборонна інноваційна стратегія (стратегія очкування)	<i>Наступаючий розвиток</i> Помірна наступальна інноваційна стратегія	<i>Збалансований розвиток</i> Активна наступальна інноваційна стратегія
	Середній	<i>Захищаючий або абсорбуючий розвиток</i> Реакційна інноваційна стратегія	<i>Захищаючий розвиток</i> Остаточна інноваційна стратегія	<i>Наступаючий або захищаючий розвиток</i> Імітаційна інноваційна стратегія
	Низький	<i>Абсорбуючий розвиток</i> Традиційна інноваційна стратегія	<i>Захищаючий розвиток</i> Залежна інноваційна стратегія	<i>Наступаючий або захищаючий розвиток</i> «Опортуністська» інноваційна стратегія
		Низький	Середній	Високий
		Рівень інноваційного потенціалу		

Рисунок 3. Матриця альтернативних варіантів інноваційних стратегій торговельного підприємства

Активна наступальна стратегія характеризується бажанням торговельного підприємства бути провідним в інноваційній діяльності в галузі торгівлі та призводить до інноваційного лідерства шляхом створення і впровадження нових процесів або продуктів не тільки для конкретного підприємства, а для галузі в цілому.

Помірна наступальна стратегія властива підприємствам, які належать до «ранньої більшості», що слідує впритул за лідером [2, с.62]. Таке підприємство не є провідним інноватором та уникає високих ризиків.

«Опортуністська» інноваційна стратегія характерна впровадженням нововведень, які не пов'язані зі значними витратами та не спрямовані на конкурування з лідерами галузі, але орієнтовані на пошук незайнятого сегменту (ніші), тому вимагають високого розвитку та достатності потенціалу підприємства та постійного глибокого вивчення ринку.

Імітаційна інноваційна стратегія включає в себе запозичення досвіду інноваційних лідерів в галузі та (або) використання нових технологій (процесів) шляхом закупівлі ліцензій у інших.

Оборонна інноваційна стратегія спрямована на утримання конкурентних позицій на існуючих ринках за рахунок впровадження інновацій, пов'язаних з незначними витратами та глибокою ресурсною забезпеченістю, складається в непринципових змінах.

Залежна інноваційна стратегія визначається тим, що характер змін залежить від інноваційної політики інших торговельних підприємств, які виступають як основні в коопераційних зв'язках. Властива невеликим торговельним підприємствам, які залежать та тісно пов'язані з крупними підприємствами.

Реакційна інноваційна стратегія пов'язана безпосередньо з реакцією торговельного підприємства на можливості, що з'явилися, і загрози зовнішнього середовища в певний момент часу. Така орієнтація на зовнішнє середовище пов'язана зі слабким розвитком внутрішнього потенціалу підприємства.

Традиційна інноваційна стратегія характеризується спрямованістю торговельного підприємства до підвищення якості надання торговельної послуги.

Остаточна інноваційна стратегія пов'язана з намаганням утриматись на ринку з середніми і застарілими в інноваційному змісті продуктами-процесами та застосовується за умови виходу з конкуренції на ринку ведучих лідерів [9, с.89].

Стратегія очікування пов'язана з умовами невизначеності реакції споживачів, постачальників та інших контактних аудиторій на нововведення, що при достатній ресурсній базі, але низькому загальному інноваційному потенціалу потребує очікування апробації інновації на ринку іншими торговельними підприємствами, а вже потім для мінімізації ризику впровадженням досліджуваним підприємством.

Після вибору загального інноваційного напрямку розвитку та інноваційної стратегії за поведінкою на ринку пропонуємо визначити стратегію за функціональним напрямком. Дані стратегії вважаємо за потрібне обирати на основі результатів проведеного аналізу інноваційного потенціалу за функціональними складовими, розглянутими автором в [10, с.223]. Важливо зазначити, що торговельне підприємство не в змозі ефективно впроваджувати нововведення одночасно за багатьма напрямками, необхідний комплексний інноваційний набір, який повинен включати декілька інновацій, які одночасно впливають на декілька сфер та бізнес-процесів.

Торговельним підприємствам, які мають високий інноваційний потенціал або середній, необхідно реалізовувати конкретну інноваційну стратегію за функціональним напрямком або одним, або усіма визначеними. Якщо таких проблем зон (ПЗ) було виділено більше, то необхідно проранжувати за важливістю проблем за формулою 1:

$$ПЗ = Ic_i * q_s^c \quad [1]$$

де I_{ci} – значення i -ї складової інноваційного потенціалу;

q_i^c – вагомість i -ї складової інноваційного потенціалу.

Чим менше значення ПЗ, тим більше є необхідності у впровадженні нововведень та поліпшенні стану потрібної сфери застосування, тобто отримано ті основні найбільш важливі та найбільш проблемні складові, які найбільш потребують впровадження інновацій, - це інноваційні стратегії за функціональним напрямком першого порядку, усі інші необхідні стратегії ж стратегіями другого порядку.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, результатом дослідження стала розробка методичного підходу вибору та формування для торговельного підприємства інноваційної стратегії на основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища через отриману оцінку складових інноваційного потенціалу та рівня конкурентоспроможності, за якими рекомендується обирати напрямок інноваційного розвитку та альтернативи інноваційних стратегій за поведінкою на ринку, а також уточнюється конкретна сфера застосування інновацій.

Подальшим напрямом вивчення інноваційного розвитку торговельного підприємства є оцінювання ризику впровадження запропонованих альтернатив інноваційної стратегії та оцінка отриманого ефекту від нововведень.

Література:

1. Подреза, С.М. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства [Текст] / С.М. Подреза, О.В.Кам'янецька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. - № 7. – С. 48 - 52
2. Єгоричева С.Б. Банківські інновації [Текст]: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.
3. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент [Текст]: навч.посіб / Т.Г.Дудар, В.В.Мельниченко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

4. Гриньов А.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства [Текст]: авт. дис. на здобування вченої ступені доктора економічних наук. – Донецьк, 2004. – 37 с.
5. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності [Текст]: Навч. Посіб. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 204 с.
6. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент [Текст]: навч. Посіб / О.М.Скібіцький – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 408 с.
7. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці [Текст]: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М.Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с. ISBN 966-680-206-6
8. Загородній А.Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства [Текст] / А.Г. Загородній, В.М. Чубай // Фінанси України. – 2007. - № 1. – С. 99-111.
9. Гросул В.А. Економіка та організація інноваційної діяльності [Текст]: Навч. посібник / Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Харків, 2008. – 272 с.
10. Рошка М.С. Особливості оцінки складових інноваційного потенціалу торговельного підприємства [Текст] / М.С.Рошка // Економіка і управління в умовах глобалізації: матеріали Міжнарод.наук-прак.конф., 1-7 груд.2010 р. – Донецьк, 2010. – 441 с.

Анотація

У статті розкрито сутність та процес формування інноваційної стратегії торговельного підприємства на основі проведеної оцінки інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. Розглянуто основні фактори, що впливають на формування інноваційної стратегії. Запропоновано методичний підхід до вибору інноваційного напрямку розвитку, інноваційної стратегії за поведінкою на ринку та за функціональним напрямком.

Ключові слова: інновація, інноваційний розвиток, стратегія, напрямок розвитку, конкурентоспроможність, торговельне підприємство

Аннотация

В статье раскрыта сущность и процесс формирования инновационной стратегии торгового предприятия на основе проведенной оценки инновационного потенциала и конкурентоспособности. Рассмотрены основные факторы, которые влияют на формирование инновационной стратегии. Предложен методический подход к выбору инновационного направления развития, инновационной стратегии по поведению на рынке и по функциональному направлению.

Ключевые слова: инновация, инновационное развитие, стратегия, направление развития, конкурентоспособность, торговое предприятие

Annotation

In the article is exposed essence and process of forming of innovative strategy of trade enterprise on the basis of the conducted estimation of innovative potential and competitiveness. Basic factors which influence on forming of innovative strategy are considered. The methodical going is offered near the choice of innovative direction of development, to innovative strategy on a conduct at the market and to functional direction.

Keywords: innovation, innovative development, strategy, direction of development, competitiveness, trade enterprise