

О.І. Гуторов, д-р екон. наук, професор
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ: ЗНАЧЕННЯ, РОЗРОБКА, МЕТОДИ ВИБОРУ

Розвинуто теоретико-методичні підходи до ідентифікації стратегічної інноватики як підсистеми загального менеджменту, завданням якої є ефективне управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації з узгодженням відповідних управлінських рішень із системою операційного, маркетингового, фінансового й кадрового менеджменту.

Проведено аналіз теоретико-методичних основ і практичних підходів до розробки інноваційної стратегії на основі теорії життєвого циклу продукту. Обґрунтовано, що з вибором стратегії пов'язана розробка планів проведення досліджень і розробок та інших форм інноваційної діяльності. Розкрито алгоритм стратегічне планування, який спирається на ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (фірми) складовим якого є: оцінювання змін, що відбуваються або можуть відбутися в плановому періоді; виявлення факторів, які загрожують позиції підприємства (фірми); дослідження факторів, що є сприятливим для діяльності підприємства (фірми).

Зважаючи на множину видів стратегії і критеріїв їх класифікації у якості основних інноваційних стратегій обґрунтовано виділяти: наступальну, оборонну, імітаційну. Запропоновано методичний апарат вибору інноваційної стратегії звести до п'яти методів: метод структурно-морфологічного аналізу; метод визначення характеристик публікаційної активності; метод патентів-аналогів; метод термінологічного й лексичного аналізу; метод показників.

Ключові слова: *інновації, стратегія, інноваційна стратегія, інноваційний розвиток, стратегічне планування, методи вибору стратегії.*

Постановка проблеми. У сучасному діловому світі більше ніж коли-небудь у попередні епохи, єдиним постійним фактором успіху є зміни, нововведення. І завжди є організації, які дієво, ефективно правлять змінами, інноваціями, постійно пристосовуючи до них свої функціональні служби управління, стратегії, системи, продукцію та культуру, щоб

пережити потрясіння та обернути собі на користь обставини, які на перший погляд, підривають конкурентоспроможність. У світогосподарських зв'язках до нині Україна зберігає значення постачальника сировини й ринку збуту для країн Заходу. Разом із тим характерною рисою сучасності є інтенсивне зростання інноваційної активності на міжнародному рівні: збільшуються державні витрати на науково-дослідні розробки, змінюються системи освіти і професійної підготовки фахівців, створюються нові наукомісткі галузі виробництва, формуються національні інноваційні системи. Таким чином, інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються внаслідок людської діяльності. Стратегічна інноватика – це підсистема загального менеджменту, завданням якої є ефективне управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації з узгодженням відповідних управлінських рішень із системою операційного, маркетингового, фінансового й кадрового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз вітчизняної й значного масиву зарубіжної (переважно англомовної) літератури показав, що терміном «інновація» зазвичай позначають не просто нововведення, а такі нововведення, які, в деякому розумінні, є проривними, піонерними, що відкривають нові можливості, іноді є навіть революційними [1].

У сучасній літературі нараховується багато визначень інновацій. Термін «інновація» вперше був уведений в економічну науку австрійським економістом Йозефом Шумпетером у 1912 р. в праці «Теорія економічного розвитку» [2]. Він вважав відкриття, винахід нового пристрою або технології початковою подією, а впровадження цього пристрою або технології – завершальною подією, розглядаючи інновацію з погляду економічного застосування, що передбачає створення нових ресурсів або використання вже відомих в інший спосіб. Отже інновація з'являється після прийняття до реалізації та розповсюдження новації.

У світовій економічній літературі термін «інновація» визначається як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, що втілюється в нових продуктах та технологіях. Термін «інновація» став активно використовуватися в сучасній економіці України як самостійно, так і для визначення споріднених понять: «інноваційна діяльність», «інноваційний прогрес», «інноваційне рішення», «інноваційна стратегія» тощо [3].

Розробка та реалізація дієвої стратегії інноваційного розвитку підприємств (фірм) дедалі стає тим фундаментом, на якому ґрунтується їх менеджмент, інвестиційне забезпечення інноваційних процесів, оновлення матеріально-технічної, технологічної та інформаційної бази,

перетворення нововведення на головний чинник сталого розвитку підприємств (фірм).

Вагомий внесок у розроблення засад стратегічного управління інноваційним розвитком зробило багато зарубіжних і вітчизняних науковців. Різні теоретичні аспекти цієї проблеми висвітлені в наукових працях таких відомих зарубіжних учених, як І. Ансофф, П. Друкер, Е. Крилатих, М. Портер, Б. Санто, К. Фрімен, Й. Шумпетер та ін. Дослідження інноваційної діяльності в національній економіці України висвітлені в працях А. Гуторова [4], Н. Краснокутської [5], Ю. Лупенка [6], Л. Михайлової [7], В. Онегіної [8], О. Ульяновченка [9], І. Шарко [10] та ін.

Незважаючи на наявність великої кількості наукових робіт із проблем стратегічного планування інноваційної діяльності, ще й досі відсутня повнота та цілісність у концептуальних основах розробки стратегій інноваційного розвитку підприємств, формування та обґрунтування дієвих методів вибору інноваційної стратегії. Недостатня розробленість низки теоретико-методичних питань та прикладних аспектів стратегічного планування інноваційної діяльності обумовили вибір теми та мети дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій з розробки інноваційної стратегії на основі теорії життєвого циклу продукту та методичного апарату її вибору.

Виклад основного матеріалу досліджень. Вибір стратегії є запорукою успіху інноваційної діяльності. Підприємство (фірма) може опинитися в кризовому стані, якщо не зуміє передбачити обставини, що змінюються та відреагувати на них своєчасно. В умовах ринкової економіки керівникові недостатньо мати якісний продукт, він повинен уважно слідкувати за появою нових технологій та планувати їх упровадження на своєму підприємстві (фірмі), щоб не відстати від конкурентів.

Вибір стратегії – найважливіша складова циклу інноваційного менеджменту. Стратегію можна визначити як процес прийняття рішення. В обох випадках необхідно мати цілі та засоби, за допомогою яких досягаються поставлені цілі (приймаються рішення). Стратегія означає взаємопов'язаний комплекс дій, спрямованих на підвищення життєздатності та потужності конкретного підприємства (фірми) по відношенню до його конкурентів. Це детальний усебічний комплексний план досягнення поставлених цілей.

З вибором стратегії пов'язана розробка планів проведення досліджень і розробок та інших форм інноваційної діяльності.

Стратегічне планування має за мету дві основних цілі.

1. Ефективний розподіл і використання ресурсів. Це так звана «внутрішня стратегія». Плануванню підлягає використання обмежених ресурсів, таких як капітал, земля, технології, персонал. Крім цього, здійснюється придбання підприємств в нових галузях, вихід із небажаних галузей, підбір ефективного «портфеля» підприємств.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Ставиться завдання щодо забезпечення ефективного пристосування до зміни зовнішніх факторів (економічні зміни, політичні фактори, демографічна ситуація та ін.).

Стратегічне планування базується на проведенні чисельних досліджень, зборі та аналізі даних. Це дозволяє мати постійний контроль (моніторинг) ринку. При цьому варто враховувати, що в сучасному світі обставини змінюються дуже стрімко. Отже, стратегія повинна бути розроблена таким чином, щоб за умови необхідності її можна було б замінити на іншу.

Розробка стратегії починається з формулювання загальної цілі підприємства (фірми), яка повинна бути зрозумілою кожному працівнику. Постановка цілі відіграє важливу роль у зв'язках підприємства (фірми) із зовнішнім середовищем, ринком, споживачами.

Загальна ціль підприємства (фірми) повинна враховувати:

- основний напрям діяльності підприємства (фірми);
- робочі принципи в зовнішньому середовищі (принципи торгівлі; відношення до споживачів; ведення ділових стосунків);
- культуру підприємства (фірми), традиції, робочий клімат.

При виборі цілі потрібно враховувати два аспекти: хто є клієнтами підприємства (фірми) та які потреби воно (вона) може задовольнити.

Після постановки загальної цілі здійснюється другий етап стратегічного планування – конкретизація цілей. Наприклад, можуть бути визначені наступні основні цілі:

- 1) прибутковість – досягти в поточному році чистого прибутку на рівні 10 млн. грошових одиниць;
- 2) ринки (обсяг продаж, доля ринку, впровадження нової лінії тощо), наприклад, довести долю ринку до 10 % або довести обсяг продаж до 50 тисяч тон;
- 3) продуктивність, наприклад, річний рівень продуктивності праці одного працівника – 300 тисяч грошових одиниць;
- 4) продукція (загальний обсяг виробництва, виробництво нових товарів або зняття деяких видів продукції з виробництва);

- 5) фінансові ресурси (розмір і структура капіталу; співвідношення власного та позичкового капіталу; розмір оборотного капіталу);
- 6) виробничі потужності, будівлі та споруди (наприклад, довести площу сільськогосподарських угідь до 5000 га; побудувати нові складські приміщення площею 3000 кв. м.);
- 7) упровадження нових технологій (основні показники, технологічні характеристики, вартість, терміни впровадження);
- 8) організація – зміни в організаційній структурі та діяльності (наприклад, відкриття філії у певному регіоні);
- 9) людські ресурси (їх використання, рух, навчання та ін.);
- 10) соціальна відповідальність (наприклад, виділення коштів на ремонт школи, обладнання медичного пункту);
- 11) екологічна відповідальність (наприклад, виділення коштів на проведення природоохоронних заходів).

Щоб ціль могла бути досяжною, при її постановці повинні бути враховані наступні вимоги: чітке й конкретне формулювання цілі, яка підлягає конкретному вимірюванню (грошових одиниць, натуральних одиниць, трудових ресурсів, гектарів тощо); кожна ціль повинна бути обмежена в часі, мати заданий термін її досягнення. Цілі можуть бути довгостроковими (до 10 років), середньостроковими (до 5 років) та короткостроковим (до 1 року). Цілі уточнюються з урахуванням ситуаційних змін та результатів контролю; цілі повинні бути досяжними в принципі; цілі не повинні заперечувати одна одну.

Стратегічне планування спирається на ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (фірми): оцінюються зміни, що відбуваються або можуть відбутися в плановому періоді; виявляються фактори, які загрожують позиції підприємства (фірми); досліджуються фактори, що є сприятливим для діяльності підприємства (фірми).

Процеси та зміни у зовнішньому середовищі мають життєво важливий вплив на підприємство (фірму). Основні фактори, що пов'язані із зовнішнім середовищем, – це економіка, політика, ринок, технології, конкуренція. Особливо важливим фактором є конкуренція. Тому необхідно виявити основних конкурентів і виявити їх ринкові позиції (доля ринку, обсяги продажу, цілі та ін.). Для цього доцільно провести дослідження за наступними напрямками:

- оцінити поточну стратегію конкурентів (їх поведінку на ринку, прийоми просування товарів тощо);
- дослідити вплив зовнішнього середовища на конкурентів;

– спробувати зібрати відомості про науково-технічні розробки супротивників та іншу інформацію, скласти прогноз майбутньої діяльності конкурентів та розробити шляхи протидії.

Ретельне дослідження сильних та слабких сторін конкурентів і порівняння їх результатів із власними показниками дозволяє краще обміркувати стратегію конкурентної боротьби.

До суттєвих факторів зовнішнього середовища відносяться соціально-поведінкові та екологічні. Підприємство (фірма) повинно враховувати також зміни в демографічній ситуації, освітньому рівні та ін.

Аналіз внутрішнього середовища проводиться з метою виявлення сильних та слабких сторін у діяльності підприємства (фірми).

Стратегія є відправним пунктом теоретичних та емпіричних досліджень. Підприємства (фірми) можуть відрізнитися тим, наскільки їх керівники (які приймають ключові рішення) пов'язали себе зі стратегією використання нововведень. Якщо вище керівництво підтримує спроби впровадження новацій, то вірогідність того, що вони будуть прийняті в підприємстві до впровадження зростає. По мірі залучення в процес прийняття рішень вищого керівництва значення стратегічних і фінансових цілей зростає.

Розробка стратегії рідко буває чисто формальною, базуючись частково на оцінці та інтуїції декількох співробітників із вищої ланки управління. Розробка стратегії здійснюється за наступною схемою: формулювання стратегії (Фаза А) – надання стратегії форми (Фаза Б) – оцінка й контроль (Фаза В). Фаза А є найбільш складною. Механізм її реалізації наочно представлений на схемі (рис. 1).

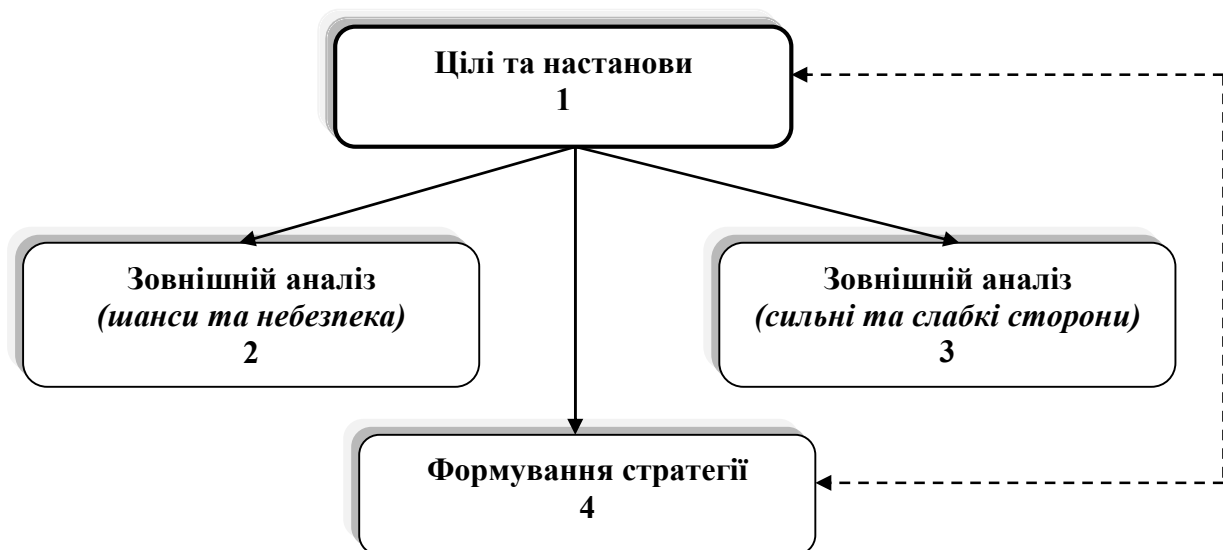


Рис. 1. Алгоритм формулювання стратегії

Основу розробки інноваційної стратегії складає теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства (фірми) та науково-технічна політика, яку вона проводить.

Виділяють наступні типи інноваційних стратегій:

1. **Наступальна** – характерна для підприємств (фірм), діяльність яких заснована на принципах підприємницької конкуренції. Вона притаманна для малих інноваційних підприємств (фірм).

2. **Оборонна** – спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства (фірми) на існуючих ринках. Головна функція такої стратегії – активізація співвідношення «затрати – результат» в інноваційному процесі. Така стратегія потребує інтенсивних науково-дослідних робіт.

3. **Імітаційна** – використовується підприємствами (фірмами), які мають сильні ринкові та технологічні позиції. Застосовується підприємствами (фірмами), що не є піонерами у випуску на ринок тих чи інших нововведень. При цьому копіюються основні споживчі властивості нововведень, випущених на ринок малими інноваційними підприємствами (фірмами) або фірмами-лідерами.

Інноваційна стратегія, що розроблена на основі теорії життєвого циклу продукту, враховує фази, на яких знаходиться продукт.

1. **Зародження.** Цей переломний момент характеризується зародженням нової системи в старому або вихідному середовищі, що перетворює її у материнську і потребує перебудови всієї життєдіяльності.

2. **Народження.** Тут переломний момент полягає в тому, що реально з’являється нова система, яка в значній мірі сформувалася за зразком системи, що її породила.

3. **Ствердження.** Переломний момент полягає у виникненні сформованої (дорослої) системи, яка починає на рівних конкурувати з існуючими на ринку, в тому числі і батьківською. Сформована система намагається самоствердитися і готова до того, щоб покласти початок нової системи.

4. **Стабілізація.** Переломний момент полягає у входженні системи в такий період, коли вона вичерпає свій потенціал подальшого зростання та наблизиться до зрілості.

5. **Спрощення.** Переломний момент полягає в початку «зів’янення» системи, в появі перших симптомів того, що вона пройшла апогей свого розвитку: молодість і зрілість вже позаду, а попереду старість.

6. **Падіння.** В багатьох випадках відзначається зниження більшості значимих показників життєдіяльності системи, що і становить сутність переломного моменту.

7. **Вихід.** Цей переломний момент характеризується завершенням зниження більшості значимих показників життєдіяльності системи. Вона повертається до свого первинного стану і підштовхується до переходу в новий стан.

8. **Деструктуризація.** Переломний момент полягає в зупинці всіх процесів життєдіяльності системи або у використанні її в іншій якості, або в проведенні технології утилізації.

Науково-технічна політика підприємства (фірми) повинна детально відслідковувати вітчизняні та світові тенденції розвитку науки та техніки. Щоб успішно вирішити це завдання, потрібно вміти аналізувати інформаційно-документальні потоки. Існуючий методичний апарат виявлення світових та вітчизняних тенденції розвитку науки та техніки на базі аналізу масових документів у кінцевому рахунку можна звести до наступних п'яти методів:

1. **Метод структурно-морфологічного аналізу.** Цей метод призначений для виявлення внутрішнього складу предметної області, фіксації появи принципово нових розробок (ідей, технічних рішень), що дозволяють обґрунтовано формувати стратегію НТП на підгалузовому рівні.

2. **Метод визначення характеристик публікаційної активності.** Його специфіка пов'язана з тим, що потік документів поводить себе як система, підпорядковуючись циклічному розвитку; відслідковуючи ці цикли, можна визначити, на якому етапі життєвого циклу знаходиться предметна область у тій чи іншій країні. Метод надає можливість пропонувати конкретні рекомендації по формуванню НТП на галузовому рівні.

3. **Метод патентів-аналогів.** Його сутність полягає в тому, що підприємства (фірми) патентують за кордоном тільки ті ідеї, які мають практичне значення. Виявляючи напрями, за якими потужність патентів-аналогів зростає швидше, вдається встановити спрямованість діяльності провідних підприємств (фірм) у розвитку виробничого потенціалу.

4. **Метод термінологічного й лексичного аналізу.** Термінологічний аналіз базується на передбаченні, що при використанні дослідниками ідей з інших галузей знань відбувається зміна термінологічного апарату. Це пов'язано з великими структурними зрушеннями, які на початковому етапі не відслідковуються ніякими іншими методами. Отже, метод термінологічного аналізу дозволяє виявити зародження принципових інновацій на ранніх етапах та спрогнозувати спрямованість змін, що очікуються. Лексичний аналіз текстів є аналогічним термінологічному

аналізу: різниця полягає лише в тому, що розглядаються не конкретні терміни, а словосполучення (лексичні одинці).

5. Метод показників ґрунтується на тому, що кожна технічна система описується набором показників, які в міру розвитку науково-технічного прогресу вдосконалюються, що знаходить своє відображення в документах. Вивчаючи динамічні характеристики показників технічних систем, можна отримати чітке уявлення про тенденції у світовій та вітчизняній практиці та наукових дослідженнях.

Напрями вибору інноваційної стратегії з урахуванням ринкової позиції (доля ринку та динаміка його розвитку, доступ до джерел фінансування та сировини, позиції лідера або послідовника в галузевій конкурентній боротьбі) наведені на схемі (рис. 2) [11, с. 32]. Вибір стратегії здійснюється за кожним напрямом, що був виділений при постановці цілі.

Р И Н К О В А П О З И Ц І Я	Сильна	Придбання іншою фірмою	Стратегія слідування за лідером	Інтенсивне науково- дослідне, технологічне лідерство
	Сприятлива	Раціоналізація	↖ ? ↘	Пошук вигідних сфер застосування технологій
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація	Організація «ризикового» проекту
		Слабка	Сприятлива	Сильна
Т Е Х Н О Л О Г І Ч Н А П О З И Ц І Я				

Рис. 2. Напрями вибору інноваційної стратегії

Спрощена модель вибору інноваційної стратегії розроблена Бостонською консультативною групою (BCG) і призначена для вибору стратегії у залежності від долі ринку та темпів зростання в галузі. У відповідності до цієї моделі підприємства (фірми), що завоювали великі долі ринку у швидкозростаючих галузях («зірки»), повинні обирати стратегію зростання. Підприємства (фірми), які мають високу частку росту в стабільних галузях («дійні корови»), обирають стратегію обмеженого зростання. Їх головна мета – утримання позицій та одержання прибутку. Підприємства (фірми), які мають малу долю ринку в повільно зростаючих галузях («собаки») обирають стратегію, що спрямована на відсіч зайвих. Для підприємств (фірм), що слабо закріпилися у швидкозростаючих галузях, ситуація вимагає додаткового аналізу, оскільки відповідь для них не однозначна.

Розробка стратегії може здійснюватися трьома шляхами: згори донизу, знизу нагору та за допомогою консультативної фірми. В першому випадку стратегічний план розробляється керівництвом підприємства (фірми) і у вигляді наказу доводиться до всіх ланок управління.

При розробці «знизу нагору» кожен підрозділ (фінансовий відділ, виробничі підрозділи, служба маркетингу та ін.) розробляють свої рекомендації по складанню стратегічного плану в межах свої компетенції. Потім ці пропозиції надходять керівництву підприємства (фірми), які узагальнюють їх і приймають кінцеве рішення для обговорення в колективі. Це дозволяє використати досвід, що накопичений у підрозділах, які безпосередньо пов'язані з досліджуваними проблемами та створює у працівників враження причетності до розробки стратегії розвитку підприємства (фірми).

Таким чином, розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає послідовність кроків реалізації управлінських технологій та прийняття рішень.

Висновки. Інноваційний процес являє собою підготовку й реалізацію інноваційних змін та складається з взаємопов'язаних фаз, що утворюють єдине, комплексне ціле. За результатами цього процесу з'являються реалізовані, використані зміни – інновації.

Для реалізації інноваційного процесу великого значення набуває розробка інноваційної стратегії – генеральної довгострокової програми дій та порядку розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей. Процес розробки інноваційної стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в логічній послідовності: постановка цілі, надання форми, оцінка, контроль.

Зважаючи на присутню в теоретичних розробках множину видів стратегії й критеріїв їх класифікації та різноманіття видів інновацій, неоднорідність структури управління та організаційної структури виробництва, в якості основних інноваційних стратегій обґрунтовано виділяти: наступальну, оборонну, імітаційну.

Для вибору інноваційної стратегії доцільним є підхід з позиції моделі «життєвого циклу продукту», який класифікує продукти підприємства (фірми) за стадіями їх, життєвого циклу. Цей стадійний цикл дуже схожий на матрицю Бостонської консультативної групи (BCG). (BCG із метою ідентифікації тих видів продукції, які мають високий потенціал, і тих, які виснажують ресурси організації, запропонувала ідею використання матриці розмірністю 2 на 2). За аналогією можна самостійно зробити висновки щодо стратегії підприємства (фірми) на кожній стадії життєвого циклу продукту.

Існуючий методичний апарат вибору інноваційної стратегії можна звести до наступних п'яти методів: метод структурно-морфологічного аналізу; метод визначення характеристик публікаційної активності; метод патентів-аналогів; метод термінологічного й лексичного аналізу; метод показників.

Бібліографічний список: 1. Van Gelderen J. Springloed, Beschouwingen over Industull Ontwkkeling on Prijsbewegung. – 1913. – 2. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). – Москва: Прогресс, 1982. – 454 с. 3. Бодров В.Г., Гусев В.О., Мартиненко В.Ф. Інноваційно-інвестиційна модель сталого розвитку національної економіки: навч.-метод. матеріали. – Київ: НАДУ, 2009. – 60 с. 4. Гуторов А.О., Гуторов О.І. Кадрове забезпечення формування інноваційного потенціалу розвитку аграрного сектора економіки // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». Зб. наук. праць / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків, 2018. – № 2. – С. 47-62. 5. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2003. – 504 с. 6. Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2011. – 514 с. 7. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. – Вид. 2-ге доп. – Київ: Центр учб. л-ри, 2015. – 234 с. 8. Онегіна В.М., Луньова В.А. Стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств: монографія. – Харків: ТОВ «Смуґаста типографія», 2016. – 255 с. 9. Ульяновченко О.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність, як основа сталого розвитку економіки держави: наук. вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – Вип. 2 (4). –

Ч. 1. – Мукачево, 2015. – С. 70-76. 10. Шарко І.О., Гуторов О.І. Інноваційний рейтинг України: міжнародні оцінки та порівняння. Актуальні проблеми інноваційної економіки. – № 2. – 2017. – С. 15-20. 11. Кутейников А.А. Искусство быть новатором. – Москва: Знание, 1990. – 278 с.

Гуторов А.И. Инновационная стратегия: значение, разработка, методы выбора. Получили развитие теоретико-методические подходы идентификации стратегической инноватики как подсистемы общего менеджмента, заданием которой есть эффективное управление процессом разработки, внедрения, производства и коммерциализации инноваций с согласованием соответствующих управленческих решений с системой операционного, маркетингового, финансового и кадрового менеджмента.

Проведен анализ теоретико-методических основ и практических подходов к разработке инновационной стратегии на основе теории жизненного цикла продукта. Обосновано, что с выбором стратегии связана разработка планов проведения исследований, практических работ и других форм инновационной деятельности. Раскрыто алгоритм стратегического планирования, который опирается на тщательный анализ внешней и внутренней среды предприятия (фирмы) составляющими которой являются: оценка изменений, которые произошли или могут произойти в плановом периоде; выявление факторов, какие угрожают позиции предприятия (фирмы); исследование факторов, что являются благоприятными для деятельности предприятия (фирмы).

Принимая во внимание множество видов стратегии и критериев их классификации в качестве основных инновационных стратегий обосновано выделять: наступательную, оборонительную, имитационную. Предложено методический аппарат выбора инновационной стратегии свести к пяти методам: метод структурно-морфологического анализа; метод определения характеристик публикационной активности; метод патентов-аналогов; метод терминологического и лексического анализа; метод показателей.

Ключевые слова: инновации, стратегия, инновационная стратегия, инновационное развитие, стратегическое планирование, методы выбора стратегии.

Gutorov O.I. Innovative strategy: the importance, development, and selection methods. The article substantiates that the development of an innovation strategy is a general long-term program of action and a procedure for the distribution of the priorities and resources of the organization to achieve its goals. The process of the innovative strategy developing involves several stages that are implemented in the logical sequence: the goal statement, moulding, evaluation, and control.

The theoretical and methodic approaches to the identification of the strategic innovation as a subsystem of general management have been developed. Its tasks are the effective management of the development process, introduction of the production and the innovative commercialization with the correspondence of the proper managerial decisions with the system of the operational, marketing, and financial and personnel management.

To choose the innovative strategy it is expedient to use an approach from the standpoint of the pattern “the commodity life cycle” which classifies the products of the enterprise (the firm) according to the stages of their life cycle. This staged cycle is very similar to the Boston Consultative Group (BCG) matrix. (The BCG proposed the idea to use the matrix of 2 by 2 dimensions in order to identify those types of products that have high potential and those products that exhaust the resources of the organization). According to the analogy, it is possible to independently make the conclusions about the strategy of the enterprise (the firm) at each stage of the commodity life cycle.

It is substantiated that the choice of the strategy is connected with the plans for development, with the conducting and developing the researches and other forms of the innovative activity. The strategic planning algorithm has been revealed. This algorithm is based on the thorough analysis of the external and internal environment of the enterprise (the firm) whose counterpart is the assessment of the changes that take place or can take place during the planning period; on the disclosure of the factors threatening the position of the enterprise (the firm); on the research of the factors that are favourable for the enterprise (the firm) activity. The main factors associated with the external environment are economy, politics, market, technologies, and competition. The competition is an especially important factor. That is why it is necessary to identify the main competitors and their commercial positions (the market share, sales volumes, goals, etc.).

Considering the variety of strategies and criteria for their classification as the main innovative strategies, it is reasonable to distinguish the offensive, defensive, and imitative strategies. It has been proposed to reduce the methodical apparatus for choosing the innovation strategy to five methods: the method of structural and morphological analysis; the method of determining the characteristics of the publishing activity; the method of patent-analogues; the method of terminological and lexical analyses; and the method of indices.

Key words: innovations, strategy, innovative strategy, innovative development, strategic planning, methods of strategy selection.

Стаття надійшла до редакції: 10.08.2018 р