

**Божкова Вікторія Вікторівна**  
*к.е.н., доцент кафедри маркетингу Сумського державного університету*  
**Дериколенко Олександр Миколайович**  
*здобувач кафедри маркетингу Сумського державного університету*

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ НА РИНОК <sup>1</sup>**

*На основі виокремлення стратегічних переваг підприємства-інноватора, ризиків його інноваційних проєктів та «сигналів» ринку запропоновано формулювати комплексну стратегію, яка враховує: види ризику, типи інновацій, потреби конкретної інновації, ступінь новизни ринку/товару/технології та масштаби діяльності.*

Ключові слова: стратегія, інновація, підприємство-інноватор, ризики.

**Вступ.** Всі економічні процеси проявляються через дії економічних суб'єктів, отже, і економічна стратегія має бути, прямо чи опосередковано, спрямованою на діяльність цих суб'єктів і сформованою з розрахунку на їхню реакцію. Чинники зовнішнього середовища, що постійно змінюються, з одного боку, та реалізація власної місії, з іншого, змушують вітчизняні підприємства до постійного моніторингу ринку, пристосування до зовнішніх умов, визначення правильних стратегічних пріоритетів.

**Актуальність теми.** Стратегія має адекватно реагувати на сигнали ринку, формувати ефективні специфічні рішення і забезпечувати підприємству реалізацію найскладніших цілей. Найкраща економічна стратегія розвитку підприємства не гарантує успіх без розробки відповідного механізму її реалізації. Таким чином, важливою і актуальною є здатність економічних суб'єктів розробляти та впроваджувати власні ефективні економічні стратегії.

**Постановка проблеми.** Позичі новатора або послідовника визначаються розмахом і частотою виведення на ринок нових товарів. Конкуренти навмисно вибирають для себе одну з цих ролей, відповідно структуруючи свої служби досліджень, розробок і маркетингу. Переваги першості на ринку добре відомі, але і ризик при цьому може бути високим, збиток від провалу – значним. Довгострокова конкурентна позиція зміцнюється успішними інноваціями [1, С.131-132].

На рівні підприємств урахування факторів ризику з метою обмеження необхідно здійснювати при виробленні стратегії і формуванні тактики діяльності підприємства в ринковій економіці. Так, ризик в інноваційній стратегії підприємства визначається двома найважливішими складовими: об'єктом і характером ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство; ринковими позиціями і загальногосподарською структурою [2, С.298].

Стратегія – генеральна, комплексна програма дій, спрямована на досягнення мети підприємства (для більшості головною є висока прибутковість), яка впроваджується завдяки зусиллям команди маркетологів, економістів і менеджерів.

**Дослідження.** Французькі вчені і практики виділяють 4 основні типи стратегій,

<sup>1</sup> Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих як грант Президента України на виконання науково-дослідної роботи GP/F27/0080 «Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком».

## Розділ 1 Маркетинг інновацій

залежно від видів ризику [2, С.23-25]:

- *стратегія всередині підприємства* – формується на основі оцінки витрат та перспектив розвитку виробничих потужностей, аналізу конкурентних позицій підприємства; передбачає оцінку конкурентного ризику, «імітаційного» ризику, ризику можливого скорочення попиту;

- *стратегія взаємодії підприємств* – заснована на концепції «підряду» та оцінці можливого розподілу та передачі партнерам економічного ризику;

- *стратегія інтернаціоналізації* – при виході на нові ринки збуту; оцінка міжнародного ризику;

- *стратегія диверсифікації* – акцентується на можливостях підприємства в умовах економічного спаду; оцінка ризику при заміні продукції або ринку її реалізації (аналізують різні за ризиком проекти).

Ці стратегії нами пропонується обирати ще й залежно від розмірів ризику, згідно табл. 1.

Таблиця 1 – Шкала вибору стратегій, залежно від розмірів ризику

Діапазон значень $P_i$	Можливі стратегії		
$0,00 \leq P_{факт} \leq 0,25 \cdot P_{мак}$	Стратегія всередині підприємства	Стратегія інтернаціоналізації	Стратегія взаємодії підприємств
$0,25 \cdot P_{мак} < P_{факт} \leq 0,50 \cdot P_{мак}$		Стратегія диверсифікації	
$0,50 \cdot P_{мак} < P_{факт} \leq 0,75 \cdot P_{мак}$			
$0,75 \cdot P_{мак} < P_{факт} \leq P_{мак}$	Відмовитись від реалізації проекту		

Залежно від потреб інновації науковці виділяють такі стратегії:

- *наступальна* (агресивна) – для досягнення технологічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів на основі світових досягнень науки і технологій. Потребує значного фінансування, швидкого реагування і пристосування до нових технологічних можливостей, спеціалізованого підрозділу досліджень і розробок на підприємстві, захисту інноваційного продукту і створення короткочасної монополії на прибуток новатора;

- *оборонна* (захисна) – для виходу на нові ринки (завоювання та утримання передових позицій) завдяки новітнім технологіям. Вимагає істотних поліпшуючих інновацій (а не імітації нової продукції), високої мобільності підприємства, здатності до оволодіння авангардними розробками, розвинутої науково-технічної бази, придбання патентів на продукцію;

- *імітаційна* – для збереження національного ринку на основі копіювання технологій виробництва продукції підприємств-інноваторів. Потребує придбання ліцензій, кваліфікованого науково-технічного персоналу, реалізації ефекту масштабу (зниження вартості продукції за рахунок дешевої робочої сили, місцевої сировини і ресурсів, використання існуючих виробничих потужностей), значної державної підтримки;

- *залежна* – для субвиробників підприємств-світових лідерів. Реалізує субпідрядні роботи;

- *традиційна* – при відсутності технологічних змін на підприємстві, як осмислена відмова від оновлення продукції, після ретельного аналізу ринкової ситуації та стану

конкурентів. Пов'язана з удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції;

- *стратегія «ніші»* – при виокремленні особливої ніші на існуючих ринках товарів і споживачів з нетиповими потребами, але значно різноманітними. Передбачає використання інформації і можливостей зовнішнього середовища, відсутності власної науково-технічної діяльності.

На наш погляд, можна також виокремити стратегії відповідно до п'яти типів інновацій, виокремлених І. Шумпетером:

- *стратегія виведення на ринок нового товару*, з яким споживачі ще не знайомі (або нової якості товару);

- *стратегія створення нового методу виробництва*, ще не випробуваного у даній галузі промисловості, який абсолютно не обов'язково заснований на новому науковому відкритті і може полягати в новій формі комерційного звернення товару;

- *стратегія виходу на новий ринок*, на якому дана галузь промисловості в даній країні не працювала, незалежно від його існування раніше;

- *стратегія застосування нового джерела ресурсів виробництва*, незалежно від того чи існувало це джерело раніше, чи його створили;

- *стратегія створення нової організації*, наприклад, досягнення монополії або ліквідації монопольної позиції.

Широко відомими є стратегії визначені М. Портером, які залежать від місця, що займає підприємство на ринку (*цінове лідерство, продуктове лідерство та лідерство у ніші*) та стратегії, сформульовані І. Ансофом на основі матриці «товар – ринок», залежно від ступеня новизни ринку і товару (*проникнення на ринок, розвитку продукції, розвитку ринку та диверсифікації*).

Журило В.В. [3] на основі матриці І. Ансофа запропонував формулювати стратегії з врахуванням ступеня новизни технологій за допомогою трифакторної матриці (табл. 2).

**Таблиця 2 – Стратегії технологічних інновацій**

Ринок	Товар	Технологія	
		Нова	Існуюча
Новий	Новий	Архітектурна стратегія	Стратегія сімейства споріднених інновацій
	Існуючий	Стратегія зовнішніх модифікуючих інновацій	Стратегія зовнішньої дифузії інновацій
Існуючий	Новий	Стратегія заглиблюючих інновацій	Стратегія розгалужуваної горизонтальної дифузії
	Існуючий	Стратегія внутрішніх модифікуючих інновацій	Стратегія розвивальної дифузії інновацій

*Архітектурна стратегія* – при розробленні новітніх технологій, які використовуються для створення нових інноваційних товарів і нових ринків. Дослідження здійснюються за різними науковими напрямками, результати яких мають багатоцільове застосування і створюють так звану архітектурну інновацію, технологічні переваги якої надають можливість формувати структуру нового ринку, власну товарну політику, стратегію ціноутворення, маркетингових заходів тощо.

*Стратегія зовнішніх модифікуючих інновацій* – при здійсненні науково-конструкторських робіт з удосконалення продукту, що вже є на ринку. Це сприяє

## Розділ 1 Маркетинг інновацій

---

створенню ринкових ніш, споживачі яких надають перевагу продукту завдяки його унікальним технологічним властивостям.

*Стратегія заглиблюючих інновацій* – при розробленні новітньої технології, для створення нових продуктів із суттєвими технологічними перевагами. Впровадження інноваційної технології підвищує універсальність продукту, зручність його використання, безпеку, задовольняє існуючі потреби споживачів на якісно новому рівні. Виробник глибше проникає на сформований ринок і займає лідируючі позиції.

*Стратегія внутрішніх модифікуючих інновацій* – при застосуванні приростаючих інновацій для створення різноманітних модифікацій товару, розширення товарного асортименту, подовження життєвого циклу продукції, якіснішого задоволення існуючих ринкових потреб, закріплення підприємства на існуючому ринку і підвищення його конкурентоспроможності.

*Стратегія сімейства (пучка) інновацій* – при використанні раніше створених науково-технологічних розробок для виробництва нових товарів і розповсюдження їх на нових для споживача ринках. Підприємство формує портфель багатодільових інноваційних технологій, які згодом створюють основу для виробництва багатьох продуктів, орієнтованих на різні ринки.

*Стратегія зовнішньої дифузії інновацій* – при використанні напрацьованих науково-технологічних розробок для удосконалення існуючого продукту з метою його застосування у різних галузях і реалізації на різних ринках. Активно використовують маркетингові заходи, не докладають технологічних зусиль.

*Стратегія розгалуженої горизонтальної дифузії* – при створенні сімейства нових продуктів на базі існуючої технології, для просування на старих ринках. Стратегія ефективна у разі низької насиченості ринку та постійного зростання попиту.

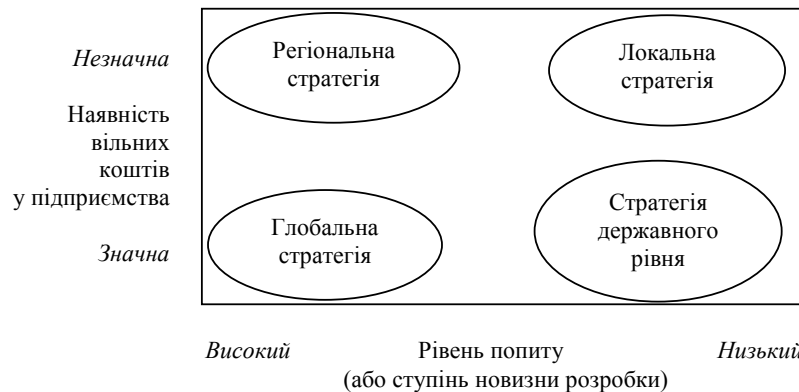
*Стратегія розвивальної дифузії* – при використанні існуючого технологічного потенціалу багаторазово вдосконалюють продукт, що дає йому можливість розширити обсяг діючого ринку. Якщо ринок сталий, технологічна діяльність конкурентів низька, переваги продукції очевидні.

Досягнення високих прибутків, доходів, мінімізація витрат – головні цілі, що переслідують господарюючі суб'єкти. З іншого боку, інноваційні розробки, впроваджені промисловими підприємствами можуть мати локальний і глобальний характер, тобто бути затребуваними на регіональному ринку або на декількох сегментах ринку на державному/міжнародному рівнях.

Стратегія підприємства-інноватора має бути спрямована на визначення та реалізацію дій зі зменшення витрат на створення та просування інновації і/або диференціацію товару завдяки інноваційному дизайну, сервісу, функціональним характеристикам тощо. Для малих підприємств, які займаються інноваціями самостійно і мають обмежені ресурси (фінанси, кадри тощо), існує проблема вибору стратегічного напрямку, залежного від наявності вільних коштів у підприємства і можливості їх залучення до реалізації даної інновації та рівня попиту на дані інновації (або ступеня новизни розробки). Нині принципові інновації можуть зацікавити світ, а вдосконалюючі – регіональних споживачів, або, у кращому випадку, державу. Отже, від цих двох чинників узагальнено може залежати стратегічний вибір між глобальною (міжнародною) стратегією, стратегією державного рівня, стратегією регіонального рівня або локальною стратегією (рис. 1).

Високий рівень попиту дозволяє підприємству покращувати власне економічне становище, нарощувати потенціал, збільшувати ресурси, розширяти інноваційну

діяльність. Але попит є нетривким (в результаті діяльності конкурентів, розвитку ринку тощо) і з часом він падає або знижується економічна ефективність вибраного сегменту ринку, що змушує підприємство адаптуватися і змінювати стратегію.



**Рисунок 1 – Вибір інноваційних стратегій для промислових підприємств, залежно від рівня попиту та наявності коштів**

*Глобальну (міжнародну) стратегію* промислові підприємства можуть застосовувати на перенасиченому міжнародному ринку в разі унікальності пропозиції (наприклад, дешеве виробництво на основі використання принципово нових джерел енергії).

*Стратегія державного рівня* має орієнтацію на максимальне пристосування до місцевих потреб, особливостей національних пріоритетів (наприклад, діяльність, пов'язана з видобуванням/переробкою нафти і газу в Сумській обл.).

*Стратегію регіонального рівня* підприємства-інноватори можуть застосовувати за гострої нестачі коштів та відносній постійності попиту (його незалежності від місцевих вимог). Ця стратегія стосується товарів, що задовольняють універсальні потреби (побутова хімія тощо), як промислових, так і споживчих виробів. Наприклад, ЕКО-брикети для палива з соломи або інших відходів сільського господарства (з натуральної сировини, без хімічних консервантів, мають необмежений термін придатності, унікальні споживчі властивості).

*Локальну стратегію* інноваційні промислові підприємства можуть застосовувати в разі відсуття нагальної необхідності зменшення витрат і безперечної потреби реагувати на місцеві умови. На практиці її дотримуватися важко: адже такі вимоги означають для промисловців протилежні дії. Впровадження цієї стратегії складна і довготривала задача (приваблива для ринків певних споживчих товарів, наприклад, виготовлення специфічних комплектуючих/напівфабрикатів для потужного великого підприємства).

Такий підхід до визначення стратегій дозволяє на основі стратегічних переваг підприємств окреслювати масштаби їх інноваційної діяльності. Таким чином, нами запропоновано визначати масштаби інноваційних стратегій для різних видів промислових підприємств (глобальна (міжнародна), державного рівня, регіональна або локальна) залежно від наявності вільних коштів у підприємства та рівня попиту на дані інновації (або ступеня новизни розробки).

Всі проаналізовані стратегії можуть використовуватися у комбінованому або модифікованому вигляді. Узагальнюючи, зазначимо, що стратегії, які спрямовані на

## Розділ 1 Маркетинг інновацій

---

впровадження кардинальних інновацій, є більш ризикованими і потребують значно більших маркетингових, виробничих, технологічних та інших витрат. Тому стратегію визначають, з одного боку, виходячи з внутрішніх можливостей підприємства, його потенціалу, а з іншого – з конкурентних позицій та «сигналів» ринку.

Авторами пропонується визначати стратегічні перспективи підприємства залежно від: видів та розмірів ризику, типів інновацій, потреб конкретної інновації, ступеня новизни ринку/товару/технології та від масштабів діяльності. З цією метою в матрицю вихідних даних пропонується заносити інформацію щодо можливих стратегічних рішень з ключових позицій:

- ризику;
- інновації;
- ринкових сигналів;
- потенційних можливостей підприємства.

Потім на основі поєднання та комбінування стратегічних рішень між собою обирають найбільш прийнятний варіант стратегії. Такий підхід дозволяє комплексно враховувати особливості мінімізації інноваційних ризиків, сутність самих інновацій та ринкові умови.

Ці пропозиції пройшли апробацію на діючих малих та середніх промислових підприємствах машинобудівної галузі України. За результатами проведеного дослідження діяльності вітчизняних підприємств-інноваторів машинобудівельної галузі (м. Суми, м. Київ, м. Харків, м. Бердянськ) сформульовані рекомендації щодо вибору стратегічних рішень, які базуються на врахуванні особливостей їх діяльності (інноваційної, маркетингової, технологічної, виробничої та ін.), виді та ступені ризику пропонувані інноваційних проектів та потенційних можливостей на ринку (табл. 3).

Так, для ТОВ «Конструкторське бюро «Укрспецмаш» (м. Суми) визначена стратегія «заглиблюючих інновацій лідера в ніші» з виведення на існуючий регіональний ринок нового товару з суттєвими технологічними перевагами, виготовленого за новітньою технологією. Рекомендовано мінімізувати інноваційні ризики всередині підприємства.

Для ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» (м. Суми) рекомендована імітаційна стратегія зі створення внутрішніх модифікуючих інновацій товару для реалізації на існуючому регіональному ринку з впровадженням управлінських інновацій і мінімізацією інноваційних ризиків всередині підприємства.

Для ТОВ «Машдеталь» (м. Суми) розроблена стратегія «ніші» для реалізації відомої модифікованої продукції, створеної за новим методом виробництва, на існуючому регіональному ринку. Ризики рекомендовано диверсифікувати.

Для ТОВ «Варіант-Гермотехніка» (м. Суми) рекомендована оборонна стратегія заглиблюючих інновацій для створення нових продуктів з суттєвими технологічними перевагами на основі новітньої технології для реалізації на регіональному ринку. Рекомендований вибір зовнішніх засобів зниження інноваційних ризиків.

Для ТОВ «Сталь-XXI» (м. Київ) запропонована оборонна (захисна) стратегія внутрішніх модифікуючих інновацій на основі створення нового методу виробництва для реалізації продукції на регіональному ринку. Розроблено перелік внутрішніх засобів зниження інноваційних ризиків.

Таблиця 3 – Варіанти стратегій для аналізованих підприємств-інноваторів

Підприємство	Варіанти стратегій						
	розрахована величина ризику та відповідний за шкалою діапазон значень $R_i$	залежно від видів та величини ризику	залежно від особливостей впровадження інновацій	залежно від типів інновацій	залежно від ступеня новизни ринку, товару, технології	залежно від масштабів	
ТОВ «Конструкторське бюро «Хрещатимаш», м. Суми	$0,25 < 0,47 \leq 0,50$	всередні підприємства	стратегія «ніші»	введення на ринок нового товару	заглиблюючих інновацій	регіонального рівня	
ДП «Завод об'єднаних бурильних та ведучих труб», м. Суми	$0,25 < 0,29 \leq 0,50$	всередні підприємства	імгаційна	створення нової організації	внутрішніх модифікуючих інновацій	регіонального рівня	
ТОВ «Машдеталь», м. Суми	$0,50 < 0,51 \leq 0,75$	диверсифікації	стратегія «ніші»	створення нового методу виробництва	внутрішніх модифікуючих інновацій	регіонального рівня	
ТОВ «Варіант-Гермотехніка», м. Суми	$0,00 < 0,23 \leq 0,25$	інтернаціоналізації	оборонна (захисна)	створення нового методу виробництва	заглиблюючих інновацій	регіонального рівня	
ТОВ «Сталь-XXI», м. Київ	$0,25 < 0,39 \leq 0,50$	всередні підприємства	оборонна (захисна)	створення нового методу виробництва	внутрішніх модифікуючих інновацій	регіонального рівня	
ТОВ «Південний завод підвальних машин», м. Бердянськ	$0,25 < 0,35 \leq 0,50$	інтернаціоналізації	оборонна (захисна)	виходу на новий ринок	розгалужуваної горизонтальної дифузії	глобальна (міжнародна)	
ТОВ «Науково-виробнича фірма «ЕЛЕТЕХ», м. Харків	$0,50 < 0,62 \leq 0,75$	всередні підприємства	оборонна (захисна)	виходу на новий ринок	розвивальної дифузії інновацій	регіонального рівня	

## Розділ 1 Маркетинг інновацій

---

Для ТОВ «Південний завод гідравлічних машин» (м. Бердянськ) розроблена глобальна (міжнародна) оборонна (захисна) стратегія розгалуженої горизонтальної дифузії (при створенні сімейства нових продуктів на базі існуючої технології) виходу на новий ринок. Ризики пропонується мінімізувати на основі інтернаціоналізації.

Для ТОВ «Науково-виробнича фірма «ЕЛІТЕХ» (м. Харків) рекомендована оборонна (захисна) стратегія розвивальної дифузії інновацій для виходу на новий ринок регіонального рівня. Інноваційні ризики пропонується мінімізувати на рівні підприємства.

Даний підхід дозволяє на основі виокремлення стратегічних переваг конкретного підприємства, ризиків його інноваційних проектів та «сигналів» ринку формулювати комплексну стратегію залежно від: видів ризику, типів інновацій, потреб конкретної інновації, ступеня новизни ринку/товару/технології та від масштабів діяльності.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, відзначимо:

1. Проведений аналіз стратегій за класифікаційними ознаками: види ризику, типи інновацій, потреби конкретної інновації, ступінь новизни ринку/товару/технології та масштаби діяльності, дозволив відзначити, що всі проаналізовані стратегії можуть використовуватися у комбінованому або модифікованому вигляді;

2. Запропоноване визначення масштабів інноваційних стратегій для різних видів промислових підприємств (глобальна (міжнародна), державного рівня, регіональна або локальна) залежно від наявності вільних коштів у підприємства та рівня попиту на дані інновації (або ступеня новизни розробки) дозволяє на основі урахування стратегічних переваг окреслювати перспективи інноваційної діяльності;

3. На основі виокремлення стратегічних переваг конкретного підприємства, ризиків його інноваційних проектів та «сигналів» ринку запропоновано формулювати комплексну стратегію підприємства-інноватора, яка враховує види ризику, типи інновацій, потреби конкретної інновації, ступінь новизни ринку/товару/технології та масштаби діяльності, що в цілому сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Отримані результати можуть бути використані при виборі стратегічних пріоритетів розвитку вітчизняних промислових підприємств машинобудівної галузі.

1. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
2. Бузько И.Р. Экономический риск (методы анализа, оценки и ограничения) / И.Р. Бузько. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1996. – 331 с.
3. Журило В.В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій [Електронний ресурс] / В.В. Журило. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/5\\_NT5B\\_2007/Economics/20373.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_NT5B_2007/Economics/20373.doc.htm)

*Отримано 06.06.2010 р.*