

УДК 005.591.6

П'ЯТНИЦЬКА Галина,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту
Київського національного торговельно-економічного університету;

НАЙДЮК Віталій,

генеральний директор ПрАТ «Компанія «Київенергохолдинг»

МУЛЬТИВАРІАТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Обґрунтовано відмінності між стратегією інноваційного розвитку, технологічною та інноваційними стратегіями підприємства й охарактеризовано взаємозв'язки між ними. Систематизовано наукові підходи до класифікації стратегій інноваційного розвитку з визначенням їх мультिवаріативності відповідно до різних класифікаційних ознак. Уточнено класифікацію стратегій інноваційного розвитку та запропоновано додатково поділяти їх за ступенем новизни та видом домінуючих інноваційних змін у процесі розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія інноваційного розвитку, технологічна стратегія, інноваційні стратегії, стратегічне управління, ІТ-технології.

Пятницкая Г., Найдюк В. Мультивариативность стратегий инновационного развития. Обоснованы различия между стратегией инновационного развития, технологической и инновационными стратегиями предприятия и охарактеризованы взаимосвязи между ними. Систематизированы научные подходы к классификации стратегий инновационного развития с определением их мультивариативности в соответствии с различными классификационными признаками. Уточнена классификация стратегий инновационного развития и предложено дополнительно разделять их по степени новизны и виду доминирующих инновационных изменений в процессе развития предприятия.

Ключевые слова: стратегия инновационного развития, технологическая стратегия, инновационные стратегии, стратегическое управление, IT-технологии.

Постановка проблеми. Починаючи з кінця другої половини ХХ ст. і дотепер, багато країн (у т. ч. Україна) наголошують на пріоритетності їх стратегічного курсу інноваційного розвитку економіки. Про це свідчать такі факти і документи: Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (від 26.11.2015 № 848-VIII); приєднання у 2015 р. України у статусі асоційованого члена до Рамкової програми Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт 2020»; постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017–2021 роки» (від 28.12.2016 № 1056) та ін.

© П'ятницька Г., Найдюк В., 2018

Невід’ємною складовою інноваційного розвитку економіки будь-якої країни, передусім, є інноваційний розвиток її підприємств, ефективність якого залежить від того, наскільки управління таким розвитком синтезовано зі стратегічним менеджментом [1]. Останнє актуалізує проблематику визначення сутності та мультиваріативності стратегій інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційної активності підприємств, у т. ч. питання стратегічного управління їх інноваційним розвитком останнім часом були предметом досліджень іноземних і вітчизняних науковців. М. Хоо акцентував увагу на визначенні складових екосистеми знань підприємства, що сприяє інноваційному розвитку [2]. Дж. Хорнг запропонував синтетичну модель оцінки інноваційних ресторанів, що можна використовувати у процесі їх розвитку [3]. Л. Гуеррас-Мартінта та деякі інші науковці розглянули еволюцію досліджень зі стратегічного управління, у т. ч. присвячених інноваційному розвитку підприємств, та виявили так звані «маятники» цієї еволюції [4]. Було встановлено, що такими «маятниками» є прояви напруги між: фокусом на внутрішні фактори підприємства та атрибутами його зовнішнього середовища; концентрацією уваги на аналізі підприємства та його зовнішнього оточення, з одного боку, та міжособистісними стосунками та працівниками всередині самого підприємства – з іншого. Всебічно дослідили аспекти фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємствами В. Зянько та І. Єпіфанова [5]. Розробили концептуальну модель управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі та розглянули можливості й передумови її застосування в українських реаліях А. Мазаракі та Л. Федулова [6]. В. Жуковська визначила клієнтоорієнтовані інновації, що є детермінантами соціоцінісного розвитку підприємств торгівлі та на яких має акцентуватися увага у процесі стратегічного управління розвитком усіх підприємств сфери послуг [7]. Міжнародні тренди інноваційного розвитку у сфері ресторанного господарства, у межах вивчення яких була розроблена модель сил – драйверів інноваційного розвитку, були предметом і наших нещодавніх досліджень [8]. Проте досі в наукових публікаціях простежується певна неоднозначність у визначенні суті поняття «стратегія інноваційного розвитку».

Зважаючи на мультиваріативність інноваційних змін у процесі управління розвитком підприємства та появу нових і нових інновацій, цілком обґрунтовано стає актуальним удосконалення наукових підходів до класифікації стратегій інноваційного розвитку.

Метою дослідження є уточнення сутності та класифікації стратегій інноваційного розвитку. Відповідно до поставленої мети були сформульовані такі завдання: провести критичний аналіз наявних дефініцій поняття «стратегія інноваційного розвитку»; визначити взаємозв’язки між стратегією інноваційного розвитку, технологічною та інноваційними стратегіями підприємства; систематизувати наукові підходи

до класифікації стратегій інноваційного розвитку, визначивши їх мультиваріативність.

Матеріали та методи. В ході дослідження використані методи системного аналізу, морфологічного аналізу, методу порівнянь, анкетного опитування. Інформаційною базою стали наукові праці іноземних та вітчизняних науковців з проблематики стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, а також дані опитування менеджерів діючих в Україні підприємств.

Результати дослідження. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства прямо пов'язано з розробкою стратегії інноваційного розвитку та її реалізацією на підприємстві. Проте для розроблення чогось треба чітко усвідомлювати, що саме має отримати підприємство в результаті цієї розробки. Як показав проведений аналіз численних наукових публікацій з проблематики стратегічного управління інноваційним розвитком [1; 4; 9–15], наразі науковці достатньо порізно визначають поняття «стратегія інноваційного розвитку» (табл. 1). Останнє, з одного боку, відображає, а з іншого – ускладнює процес усвідомлення суті цієї стратегії менеджерами-практиками.

Як свідчать представлені дефініції поняття «стратегія інноваційного розвитку», деякі науковці [5; 10] вважають, що це стратегія, орієнтована на стимулювання попиту на науково-технічні розробки; інші – ототожнюють її з інструментом розвитку продукції [12]; треті – з інструментом для досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших інструментів своєю новизною [13]. Вважаємо, що зазначені трактування не зовсім (або неповною мірою) відповідають суті інноваційного розвитку підприємства та стратегічного управління ним. Оскільки у першому та другому випадках науковці певним чином поєднують стратегію інноваційного розвитку з елементами маркетингової стратегії – продукцією та її просуванням на ринку. А в третьому випадку фактично йдеться про інноваційність самої стратегії.

Достатньо вдалими вважаємо визначення, запропоноване В. Орловою [9]. Хоч у її дефініції не знайшло чіткого відображення те, що сучасна наукова думка, як правило, розглядає стратегію або як модель, або як генеральний план дій з досягнення стратегічних цілей. Крім того, у визначенні варто було також акцентувати увагу на тому, що ця стратегія орієнтована на перехід підприємства не просто у новий стан, а передбачає його якісні зміни, що відкриють можливості для подальшого зростання.

Дещо заплутано та занадто затеоретизовано виглядає дефініція, яку запропонували А. Дрогобицький, В. Галкін та А. Кубанков (див. табл. 1). Проте перевагою її перед іншими вважаємо те, що в ній згадуються інтелектуальні вимоги та джерела знань, які апріорі необхідні у процесі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Таблиця 1

**Порівняння дефіційних понять
«стратегія інноваційного розвитку підприємства»**

Автор(и)/джерело(а)	Зміст	Відмітні характеристики
В. Зянько [5]; Т. Куценко [10, с. 311]	Стратегія, орієнтована для стимулювання попиту на науково-технічні розробки з боку споживачів інноваційної продукції, насамперед підприємницького сектора	Стратегія, орієнтована на стимулювання попиту на науково-технічні розробки
Р. Кулер, С. Едгетт [12, с. 34]	Важливий <i>інструмент</i> розвитку продукції, який може навіть у скрутні часи забезпечити підприємству зростання	Інструмент розвитку продукції
А. Дробобицький, В. Галкін, А. Кубанков [11]	<i>Підхід</i> підприємства до узгодження своїх ресурсів та здатностей з інтелектуальними вимогами стратегії, що може бути описаний у двох вимірах залежно від ступеня його агресивності: ступеня, якого організація потребує для зростання своїх знань та розміщення первинного джерела знань поза або всередині організації	Підхід до узгодження ресурсів та здатностей підприємства з інтелектуальними вимогами стратегії
В. Орлова [9, с. 82]	<i>Комплекс дій</i> щодо переходу підприємства в новий стан за новими характеристиками шляхом впровадження інновацій різного спрямування (технологічних, продуктових, управлінських, організаційних тощо), що стає основою формування їх конкурентних переваг та позиціонування на конкурентних товарних ринках	Комплекс дій щодо переходу підприємства в новий стан шляхом впровадження інновацій
Л. Шафієва [13, с. 123]	Один із <i>засобів</i> досягнення цілей підприємства, який відрізняється від інших інструментів своєю новизною, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому. Взаємопов'язаний <i>комплекс дій</i> , спрямований на зміцнення життєздатності та конкурентоспроможності суб'єктів	Засіб досягнення цілей, що відрізняється від інших своєю новизною або взаємопов'язаний комплекс дій щодо зміцнення життєздатності та конкурентоспроможності
К. Вергал [14, с. 27]	<i>Стратегія</i> , що враховує основні базисні процеси в організації та в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації, та в якій мають бути стратегічні управлінські рішення, такі як орієнтовані на майбутнє, на постійні зміни середовища та пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу	Стратегія, що враховує можливості зростання інноваційного потенціалу та базується на стратегічних рішеннях, орієнтованих на постійні зміни

Джерело: розроблено авторами.

Цілком слушно К. Вергал спробував відобразити у визначенні наявність певного взаємозв'язку між можливостями зростання інноваційного потенціалу та використанням інтелектуального капіталу [14]. Проте у трактуванні цього науковця є слабкі місця. Інноваційний розвиток підприємства та його стратегія не завжди вимагає залучення значних матеріальних ресурсів і деякі інноваційні зміни взагалі можуть бути спрямовані на зниження рівня витрат цих ресурсів. А тому наголошувати на значних обсягах їх використання у дефініції поняття «стратегія інноваційного розвитку підприємства», як це зробив К. Вергал, не зовсім доречно.

Враховуючи наведені результати критичного аналізу різних дефініцій, пропонуємо уточнити зміст поняття «*стратегія інноваційного розвитку підприємства*» та визначати його у вузькому сенсі, як генеральний план або модель дій підприємства на ринку, реалізація якої(ого) спрямована на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства. В широкому сенсі пропонуємо стратегію інноваційного розвитку розглядати як генеральний план або модель дій, що дозволить у стратегічній перспективі змінити стан підприємства та його конкурентну позицію завдяки інноваціям та досягненню стратегічних цілей інноваційного розвитку, визначення та реалізація яких має відбуватися на науково обґрунтованій основі з урахуванням ринкових можливостей та загроз і наявності передумов для інноваційного розвитку підприємства (у т. ч. пов'язаними з рівнем його інноваційного потенціалу та наявним інтелектуальним капіталом).

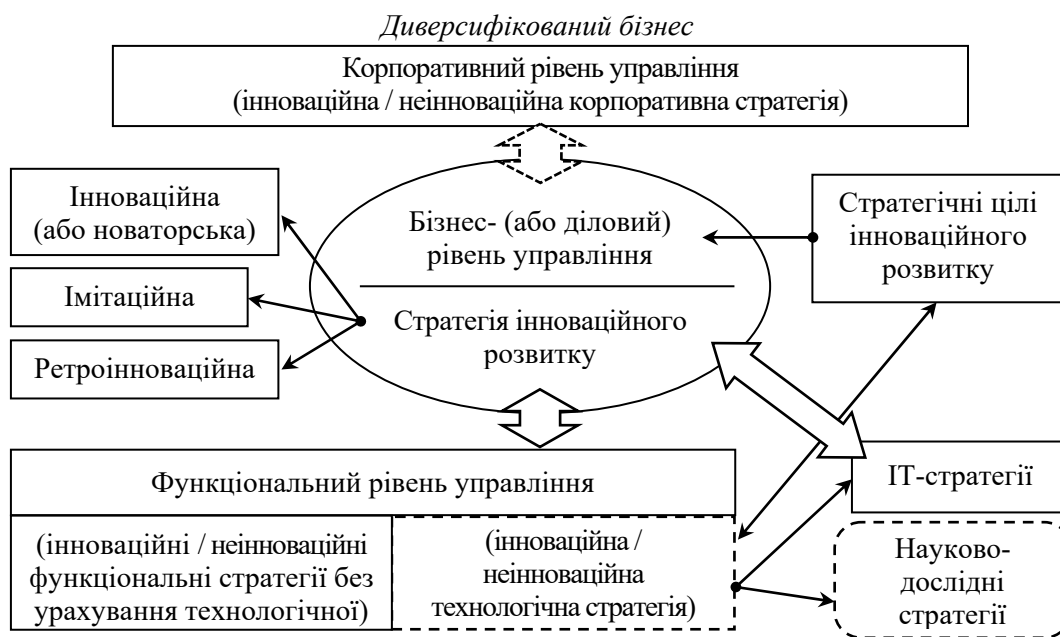
Водночас у цілому будь-які стратегічні кроки потенційно мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше часто ґрунтуються на рішеннях щодо нововведень в економічній, виробничій, збутовій, управлінській сферах діяльності підприємства. Фактично на практиці формування стратегії інноваційного розвитку, як слушно зауважив С. Ілляшенко [16], передбачає безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації інноваційного потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятної мотивації діяльності, що пов'язаний або з виходом на нові ринки збуту чи з продуктовими нововведеннями тощо.

Наразі є різні класифікації стратегій інноваційного розвитку. При цьому іноді науковці ототожнюють поняття «стратегія інноваційного розвитку» з такими поняттями, як «інноваційна стратегія» та «технологічна стратегія» (або стратегія НДДКР – науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт чи НДПКР – науково-дослідних, проектно-конструкторських робіт). Це є некоректним і обумовлює певну плутанину у класифікації стратегій.

Інноваційною (або новаторською) може бути названа будь-яка абсолютно нова для певного підприємства чи компанії стратегія незалежно від того, на якому рівні управління вона розробляється та реалізується. Тоді як стратегія інноваційного розвитку є стратегією бізнесу (або ділового) рівня управління. Технологічна стратегія є стра-

тегією функціонального рівня управління, вибір та реалізація якої розгортається через «...визначення позицій підприємства у сфері досліджень та розробок нових технологій і товарів, визначення та посилення конкурентних переваг за рахунок патентів, ноу-хау, особливостей у роботі з ліцензіями при їх купівлі та продажі» [15, с. 256]. Інакше кажучи, технологічна стратегія – це стратегія, пов’язана з побудовою, підтримкою та експлуатацією технологічних активів підприємства [17]. В іноземних компаніях технологічна стратегія традиційно виражається в документі, що пояснює, яким чином технології доцільно використовувати як частину загальної корпоративної стратегії організації та кожної бізнес-стратегії [4; 17; 18].

Не дивлячись на те, що за своєю суттю поняття «стратегія інноваційного розвитку» (в англійських публікаціях «*an innovation strategy*») або «*strategy of innovation development*»), «інноваційна стратегія» (в англійських публікаціях «*innovative strategy*») та «технологічна стратегія» (в англійських публікаціях «*technology strategy*») або «*technology-based strategy*») не збігаються, між ними на практиці є тісний взаємозв’язок (рис. 1).



[-----] Пунктирна лінія свідчить про ймовірнісний характер взаємозв’язку (наприклад, коли йдеться про недиверсифікований або вузькоспеціалізований бізнес – такий взаємозв’язок відсутній) чи необов’язковість розробки стратегії (наприклад, за умови відсутності на підприємстві власного науково-дослідного підрозділу).

Рис. 1. Взаємозв’язки між стратегією інноваційного розвитку, технологічною та інноваційними стратегіями підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Технологічна стратегія (або стратегія НДДКР чи НДПКР), що розробляється на підприємстві на функціональному рівні у випадку наявності спеціального науково-дослідного підрозділу та/ або ІТ-відділу, прямо впливає як на визначення загальних стратегічних цілей іннова-

ційного розвитку підприємства, так і на стратегічні плани щодо їх досягнення (тобто реалізацію самої стратегії інноваційного розвитку підприємства). Стратегічні цілі інноваційного розвитку часто обумовлюють низку стратегічних завдань для науково-дослідного підрозділу та/ або ІТ-відділу підприємства, впливаючи на змістове наповнення технологічної стратегії.

Спираючись на результати низки досліджень [4; 15; 19–20], цілком обґрунтованим вважаємо поділ технологічних стратегій (або стратегій НДДКР чи НДПКР) на такі види, як:

- наступальну, що передбачає розробку нових технологічних рішень з метою забезпечення зростання через інтенсифікацію та/ або диверсифікацію;
- захисну, що передбачає прийняття таких технологічних рішень, які дозволять підтримувати життєвий цикл товарної пропозиції підприємства;
- наступально-захисну, що передбачає значну капіталомісткість фундаментальних і прикладних науково-дослідних розробок, та, як правило, придбання ліцензій на застосування новітніх технологій;
- проникнення, що застосовується, коли нова технологія та нова наукова розробка є найкращим способом проникнення на ринок;
- реакції, що застосовуються, коли ймовірний так званий «технологічний прорив» з боку конкурентів. Для забезпечення конкурентоспроможності на ринку стратегія НДДКР окремого підприємства, як слушно наголошують Б. Бачевський, І. Заблодська, О. Решетняк [20], повинна враховувати дані науково-технічного прогнозування та формуватися на основі існуючих і перспективних наукових та технологічних досягнень вітчизняного та світового рівня.

В умовах розвитку інформаційного суспільства науковці [4; 19] все частіше, визначаючи технологічну стратегію, мають на увазі стратегію інформаційних технологій (або ІТ-стратегію). В ІТ-стратегіях, у першу чергу, акцентується увага на самих ІТ-технологіях та в деяких випадках на тих, хто безпосередньо керує ними. М. Еванс [19] визначив технологічні стратегії, пов'язані з ІТ, які можуть покращити результати діяльності підприємства на ринку в сучасних умовах господарювання та, на наш погляд, сприятимуть його інноваційному розвитку. Це стратегії:

- використання соціальних мереж для розширення обсягів своїх продажів, що передбачає визначення інтернет-платформ та спільнот, де потенційні клієнти підприємства, як правило, проводять час та розробку заходів щодо взаємодії з ними на підґрунті їх інтересів та зацікавлення інформацією, яку вони не можуть отримати в іншому місці (тобто не від самого підприємства);
- впровадження нових технологій для оптимізації бізнесу (наприклад, застосування сучасних фінансових систем (зокрема, *Oracle*, *QuickBooks*); створення зручних веб-сайтів, онлайн-каталогів та центрів обробки викликів/ замовлень і т. п.; спрощення системи управління запасами шляхом її автоматизації тощо. Варто наголосити, що практично кожного року з'являються нові технології, що спершу

починають використовувати великі за розміром підприємства, але які досить швидко адаптуються і до потреб малого бізнесу. Прикладами таких адаптацій є: відео в режимі реального часу за запитом (особливо на планшетах), що нині широко використовують різні за розміром підприємства у маркетингових цілях, передусім, з метою просування продукції та послуг; технологія управління взаємозв'язками з клієнтами (CRM) в інтернеті, що у т.ч. передбачає персоналізацію клієнтів, накопичення інформації про досвід взаємозв'язків з підприємством; технологія миттєвих відповідей на запитання клієнтів за допомогою планшетів і т. п. і т. д.;

➤ розміщення бізнесу у «хмарі» (так звана стратегія хмарних технологій), що передбачає постачання апаратних та програмних послуг через мережу;

➤ створення мобільного додатку, переваги якого пов'язані з тим, що сьогодні мобільні додатки на смартфонах можуть робити більше, ніж завантажувати музику чи маршрути – ними можна користуватися, займаючись бізнесом.

Генерування стратегії інноваційного розвитку, як свідчать дані (див. *рис. 1*), може вимагати інноваційних змін як на корпоративному (у випадку диверсифікованого бізнесу), так і на функціональному рівнях управління, коли один-два або навіть усі функціональні підрозділи підприємства стають перед необхідністю розробки нових (інноваційних для підприємства) стратегій (виробничої, маркетингу, управління персоналом і т. п., у т. ч. технологічної за наявності науково-дослідного підрозділу).

Оскільки характеристика «інноваційна» може застосовуватися до будь-якої стратегії, якщо вона абсолютно нова, то стратегія інноваційного розвитку не може бути тут винятком. Єдина відмінність від інших стратегій, які отримують характеристику «інноваційна», на наш погляд, має полягати у тому, що коли йдеться про інноваційну стратегію інноваційного розвитку, то це означає новизну на рівні галузевого ринку. Іншими словами, така стратегія за своїм змістовим наповненням є абсолютно новою для галузі та передбачає унікальні зміни. Поряд з цим, пропонуємо виділяти ще два різновиди стратегій інноваційного розвитку за ступенем їх новизни для галузевого ринку, на якому функціонує та розвивається підприємство, та самого підприємства:

➤ імітаційну, тобто таку, коли підприємство повністю чи частково у своєму розвитку імітує інноваційні зміни, що реалізували інші підприємства на галузевому ринку;

➤ ретроінноваційну, тобто таку, коли підприємство, зорієнтоване на інноваційні зміни у розвитку, але вони не є абсолютно новими для підприємства.

Повертаючись до класифікації стратегій інноваційного розвитку, що були запропоновані іншими науковцями, констатуємо, що, незважаючи на їх неоднорідність, всі вони так чи інакше пов'язані з інноваціями чи інноваційною діяльністю підприємства (*табл. 2*).

Наукові підходи до класифікації стратегій інноваційного розвитку

Автор(и) / джерело(а)	Критерій (класифікації)	Мультиваріативність стратегії
Б. Санто [21]	Рівень Характер Предмет змісту на підприємстві	Інституційні (на рівні підприємства) та центральні (на рівні держави, галузі, ринку) Стратегії плановиків; стратегії реалізаторів
О. Ковтун [22]	Спрямування на господарські одиниці бізнесу у диверсифікованих компаніях	Стратегії в галузі досліджень і розробок; стратегії продуктової структури та ринкової орієнтації Корпоративні (або для підприємств в цілому); інноваційні стратегії бізнес-одиниць; інноваційні стратегії окремих бізнес-процесів; конкретних господарських операцій інноваційного змісту на рівні окремих підрозділів
Б. Фішман [23]	Тип інноваційних змін	Стратегії: самостійного виробництва інновацій; «швидкого другого»; «відставання з мінімальними витратами»; «заповнення пробілів»
Р. Фатхутдінов [24]	Інновації залежні від розміру підприємства	Віолентна (або силова); комутантна (або пристосовування); патіентна (або нішова); експлерентна (або піонерська)
Г. Пізано [25]	Технологічна інновація та інвестування в інновації бізнес-моделей	Руйнівна (вимагає нової бізнес-моделі при використанні наявних технічних компетенцій); рутинна (використання наявних бізнес-моделей та технічних компетенцій); архітектурна (вимагає нової бізнес-моделі та нових технічних компетенцій); радикальна (використання наявної бізнес-моделі при потребі у нових технічних компетенціях)
А. Гришук, Н. Данилевич, З. Юринець та ін. [26]	Стадія інноваційного розвитку підприємства, типом інновації та ступенем її оригінальності	30 різновидів стратегій залежно від комбінації трьох параметрів: стадії інноваційного розвитку (5 альтернатив – інноваційний розвиток, що ґрунтується на: творчості, компетенції, делегуванні, координатції, співпраці); тип інновації (продукт, процес, бізнес-модель); ступінь оригінальності інновації (інновації лідера/першопрохідця, інновації реакції на дії лідера)
В. Янаш [27], З. Юринець [28]	Спосіб впровадження інновацій за ступенем їх оригінальності	Стратегії: інноваційного лідерства та реакції на дії інноваційного лідера, що може приймати форми творчої імітації, використання досвіду новатора і його нових продуктів для виходу на ринок із власними продуктами і програмами тощо
М. Доджсон, Д. Ганн, А. Салтер [29]	Активність дій	Проактивна, що передбачає значні витрати на інноваційні дослідження; активна (або наступальна) – включає в себе захист існуючих технологій і ринків, але з готовністю швидко реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища; реактивна, що передбачає забезпечення низького ризику впровадження інновацій за рахунок застосування тактики послдовників; пасивна (або захисна), що реалізується лише у відповідь на чіткі вимоги споживачів продукції та/або послуг
С. Радинський [30]	Поведінка підприємства у ринковому середовищі	Три типи стратегій: наступальна, оборонна, комбінована; 16 підтипів стратегій: активна наступальна, помірна наступальна, проактивна, реактивна, лідерства, продуктова, «кидання виклику», «партизанської війни», імітаційна, захисна, доповнююча, «за нагодою», залежна, очікування, злиття та придбання, оперативного реагування

Джерело: розроблено авторами.

Варто зауважити, що деякі науковці, проводячи класифікацію стратегій інноваційного розвитку, певним чином намагаються ототожнювати їх з відомими різновидами стратегій конкуренції (наприклад, як це робить Р. Фатхутдінов) або змішувати декілька класифікаційних ознак в одну без визначення альтернатив при їх поєднанні чи виділенні таких, що не зовсім відповідають задекларованій класифікаційній ознаці (наприклад, у випадку виділення С. Радинським продуктової стратегії інноваційного розвитку за поведінкою підприємства у ринковому середовищі).

У цілому підтримуючи думку І. Федулової, що основними чинниками, які визначають побудову сучасної системи класифікації стратегій інноваційного розвитку підприємства, мають бути «...цілі інноваційної діяльності і вибір засобів їх досягнення, напрями інноваційного розвитку, тип конкурентної стратегічної технологічної поведінки, тип конкурентної ринкової поведінки, джерела отримання ресурсів, тип використовуваного інноваційного процесу» [31, с. 128], дотримуємося точки зору щодо недоцільності проведення занадто складної і важкої для розуміння та сприйняття практиками класифікації цих стратегій. Особливо це стосується практики управління розвитком підприємств малого бізнесу. На практиці найбільш зручною у використанні, як показало проведене нами у 2017 р. опитування менеджерів підприємств (у сферах енергетичної промисловості, торгівлі, ресторанного господарства), є проста класифікація стратегій. До такої майже 87 % з 45 респондентів віднесли запропонований нами поділ стратегій інноваційного розвитку за ступенем їх новизни для галузевого ринку та самого підприємства, відповідно до чого можна розрізняти новаторську, імітаційну та ретроінноваційну стратегії інноваційного розвитку, а також запропонований М. Доджсоном, Д. Ганном, А. Салтером поділ за активністю дій, відповідно до якого стратегія інноваційного розвитку на підприємстві може бути проактивною, активною (або наступальною), реактивною та пасивною (або захисною). Поряд з цим, менеджери-респонденти наголосили, що цілком доречно було б розрізняти стратегії залежно від виду інновацій, що є домінуючими у інноваційному розвитку підприємства. У зв'язку з зазначеним, пропонуємо доповнити наявну класифікацію стратегій інноваційного розвитку та за видом домінуючих інноваційних змін розрізняти стратегії:

- продуктоорієнтованого інноваційного розвитку;
- процесоорієнтованого інноваційного розвитку;
- маркетинговоорієнтованого інноваційного розвитку;
- організаційноорієнтованого інноваційного розвитку;
- інноваційного розвитку з комбінованою орієнтацією, що передбачає впровадження у процесі розвитку від двох до чотирьох видів інновацій (без домінування якогось одного виду).

Висновки. Виявлено, що нині є певна плутанина у визначенні понять «стратегія інноваційного розвитку», «інноваційна стратегія» та «технологічна стратегія», що ускладнює систему комунікаційної вза-

емодії у процесі стратегічного управління розвитком підприємств. Обґрунтована нетотожність цих понять, незважаючи на те, що між ними було визначено чіткі прямі та опосередковані взаємозв'язки у процесі стратегічного управління підприємством. Запропоновано доповнити наявну класифікацію стратегій інноваційного розвитку за такими ознаками як ступінь новизни та вид домінуючих інноваційних змін, що сприятиме вдосконаленню процесу вибору стратегій інноваційного розвитку на практиці.

Отримані дані можуть бути у подальшому використані для проведення досліджень з проблематики стратегічного управління розвитком підприємств різних сфер економічної діяльності, вдосконаленню інструментарію вибору стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сухоруков А. В. Система стратегического управления инновационным развитием мебельного предприятия. Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Серия: Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14. Вып. 2. Ч. 2. С. 420–426.
2. Huo M. The Study of Knowledge Innovation Based on Enterprise Knowledge Ecosystem. Business and Management Research. 2013. Vol. 2, Issue 1. P. 69–73.
3. Horng J. S., Chou S. F., Liu C. H., Tsai C. Y. Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. Tourism Management. 2013. Vol. 36. P. 15–25.
4. Guerras-Martín L.A., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. Business Research Quarterly. April–June, 2014. Vol. 17. Issue 2. P. 69–76.
5. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с.
6. Мазаракі А. А., Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі. Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2017. Вип. 21. С. 20–25.
7. Жуковська В. М. Клієнтоорієнтовані інновації як детермінанта соціоціннісного розвитку підприємств торгівлі. International Scientific-Practical Conference from Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings, (March 25, 2016, Riga). Riga : Baltija Publishing, 2016. Part 1. P. 144–147.
8. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Найдюк В. С. Інновації у розвитку підприємств ресторанного господарства: міжнародні тренди та українські реалії в умовах домінування ринкових загроз. Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2017. Вип. 21. С. 119–128.
9. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Екон. новелів. вісн. 2015. № 1 (8). С. 79–85.
10. Куценко Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 308–317.
11. Дрогобыцкий А. И., Галкин В. Е., Кубанков А. Н. Общая характеристика стратегий инновационного развития предприятий. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-harakteristika-strategiy-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatij>.
12. Cooper R. G., Edgett S. J. Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business. Research-Technology Management. May–June, 2010. Vol. 53. P. 33–40.

13. Шафієва Л. Г. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Наук. вісн. Міжнарод. гуманітар. ун-ту. Серія : Економіка і менеджмент.* 2015. № 13. С. 123–126.
14. Вергал К. Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Управління розвитком.* 2008. № 19. С. 27–28.
15. П'ятницька Г. Т. *Управління підприємством в епоху глобалізму.* Київ : Логос, 2006. 568 с.
16. Ілляшенко С. М. *Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи.* Суми : ВТД «Унів. кн.», 2003. 278 с.
17. Floyd S. W., Wolf C. *Technology Strategy ; Narayanan V. K., O'Connor G. C. Encyclopedia of technology and innovation management.* West Sussex : Wiley, 2010. P. 125–128.
18. Kotelnikov V. *Developing Your Technology Strategy: Building, Maintaining and Exploiting our Company's Technological Assets.* URL : [//www.1000ventures.com/business_guide/im_tech_strategy.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/im_tech_strategy.html).
19. Evans M. *5 Technology-Based Strategies To Supercharge Your Business.* Oct., 2013. URL : <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2013/10/22/5-technology-based-strategies-to-supercharge-your-business/#74e237714c4b>.
20. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. *Потенціал і розвиток підприємства.* Київ : Центр учб. л-ри, 2009. 400 с.
21. Санто Б. *Сила інноваційного саморозвиття.* *Інновації.* 2004. № 2. С. 5–15.
22. Ковтун О. І. *Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади.* *Економіка України.* 2013. № 4 (6170). С. 44–56.
23. *Інновационный менеджмент: концепции, многоуровневая стратегия и механизмы инновационного развития ; ред. В. М. Аньшин; 3-е изд., перераб. и доп. М. : Дело, 2007. 584 с.*
24. Фатхутдинов Р. А. *Інновационный менеджмент.* СПб. : Питер, 2011. 448 с.
25. Pisano G. P. *You Need an Innovation Strategy.* June. 2015. URL : <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>.
26. Гришук А., Данилевич Н., Макара О., Урба С., Юринець З. *Конкурентоспроможність національної економіки: тенденції, перспективи, соціальні орієнтири.* Луцьк : Вежа-Друк, 2012. 292 с.
27. Janasz W. *Strategie organizacji innowacyjnych. Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania.* 2010. № 21. S. 45–58.
28. Юринець З. В. *Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика.* Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.
29. Dodgson M., D. Gann, A. Salter *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice ; 2nd ed.* Oxford University Press, 2008. 408 p.
30. Радинський С. *Класифікація інноваційних стратегій підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава.* 2013. Вип. 2 (9). С. 277–285.
31. Федулова І. В. *Класифікація інноваційних стратегій. Теорії мікро- та макро-економіки: зб. наук. пр. Акад. муніцип. госп.* 2010. № 35. С. 122–130.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2018.

Piatnytska G., Naidiuk V. Multivariability of innovation development strategies.

Background. *At present, many countries (including Ukraine) emphasize the priority of their strategic course for innovation development of the economy.*

An integral part of the economy innovation development is the innovation development of its enterprises, which efficiency depends on synthesis between Management of Innovation Development and Strategic Management. Therefore, clarification of the essence and multivariability of innovation development strategies are relevant problems.

Analysis of recent research and publications. Problems of enterprises innovation activity (incl. the issues of strategic management of their innovation development) have been researched in the scientific papers of foreign and domestic scholars.

The **aim** of the study is to clarify the nature and classification of innovation development strategies. In accordance with the aim, the following objectives were formulated: to carry out a critical analysis of the existing definitions of the concept of «strategy of innovation development»; to determine the interrelations between the strategy of innovation development, technology-based and innovative strategies of the enterprise; to systematize scientific approaches to the classification of innovation development strategies, defining their multivariability.

Materials and methods. The information base of the research was the scientific publications of foreign and domestic scientists on the issue of the strategic management of enterprises innovation development, and data collected during the survey of managers of Ukrainian enterprises. To achieve the aim and objectives there were used the following methods: system analysis, morphological analysis, comparison method, questionnaire survey.

The results of the research. According to the results of the critical analysis of various definitions of the concept of «strategy of the enterprise innovation development», its content is specified. It is proposed in the narrow sense to define the strategy of the enterprise innovation development as a general plan or model of the company's activities on the market, the realization of which is aimed at achieving the strategic goals of the enterprise innovation development. In the broad sense, a strategy of innovation development has been defined as a general plan or a model of action that will allow to change the state of the enterprise and its competitive position in the strategic perspective through innovations and achievement of strategic goals of its innovation development, setting and realization of which should take place on a scientifically grounded basis that taking into account market opportunities and threats, as well as the existing preconditions for the enterprise innovation development (including the level of its innovation potential and the available intellect capital).

The differences and interrelations between the strategy of innovation development, technology-based strategy and innovative strategies of the enterprise are determined.

It is proved that innovative can be called any completely new strategy for a particular company or enterprise, regardless of the level of management where it is developed and implemented. It is established that the strategy of innovation development is a strategy of business level of management. It is also substantiated that the technology-based strategy is developed at the functional level of management in the case of the presence of a special research unit at the enterprise.

It is proposed to improve the classification of innovation development strategies and to supplement it with such classification features as the degree of novelty and the type of dominant innovation changes. According to the first classification feature, it is proposed to allocate innovative, simulation and retro-innovative strategies of innovation development. According to the type of dominant innovation changes, the following multivariability strategies are proposed: product-oriented innovation development; process-oriented innovation development; marketing-oriented innovation development; organizationally oriented innovation development and innovation development with a combined orientation, which involves the introduction from two to four types of innovations in the development process (without the dominance of any one type).

Conclusions. It is revealed some confusion in modern defining the concepts of «strategy of innovation development» (or «an innovation strategy»), «innovative strategy» and «technology-based strategy», which complicates the system of communication interaction in the strategic management of enterprise development. The non-identity of these concepts is substantiated, despite the fact that between them were determined clear direct and indirect interconnections in the process of enterprise strategic management. It is proposed to supplement the existing classification of innovation development

strategies, which will help to improve the process of choosing innovation development strategies in practice.

The results of the study may be further used to improve the tools for choosing innovation development strategies and to solve other problems of strategic management of enterprises development.

Keywords: strategy of innovation development, enterprise, technology-based strategy, innovative strategies, classification, strategic management, innovation, IT-technologies.

REFERENCES

1. Suhorukov A. V. Sistema strategicheskogo upravlenija innovacionnym razvitiem mebel'nogo predpriyatija. *Izv. Sarat. un-ta. Nov. ser. Serija: Jekonomika. Upravlenie. Pravo.* 2014. T. 14. Vyp. 2. Ch. 2. S. 420–426.
2. Huo M. The Study of Knowledge Innovation Based on Enterprise Knowledge Ecosystem. *Business and Management Research.* 2013. Vol. 2, Issue 1. P. 69–73.
3. Horng J. S., Chou S. F., Liu C. H., Tsai C. Y. Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management.* 2013. Vol. 36. P. 15–25.
4. Guerras-Martín L.A., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Business Research Quarterly.* April–June, 2014. Vol. 17. Issue 2. P. 69–76.
5. Zjan'ko V. V., Jepifanova I. Ju., Zjan'ko V. V. Innovacijna dij'al'nist' pidpryjemstv ta i'i' finansove zabezpečennja v umovah transformacijnyh zmin ekonomiky Ukrai'ny. *Vinnycja : VNTU,* 2015. 172 s.
6. Mazaraki A. A., Fedulova L. I. Konceptual'ni zasady upravlinnja innovacijnym rozvytkom pidpryjemstv sfery torgivli. *Pidpryjemnyctvo i torgivlja : zb. nauk. pr. L'viv : Vyd-vo L'viv. torg.-ekon. un-tu,* 2017. Vyp. 21. S. 20–25.
7. Zhukovs'ka V. M. Klijentoorijentovani innovacii' jak determinanta sociocinnisnogo rozvytku pidpryjemstv torgivli. *International Scientific-Practical Conference from Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings, (March 25, 2016, Riga). Riga : BaltijaPublishing,* 2016. Part 1. R. 144–147.
8. P'jatnyč'ka G. T., Grygorenko O. M., Najdjuk V. S. Innovacii' u rozvytku pidpryjemstv restorannogo gospodarstva: mizhnarodni trendy ta ukrai'ns'ki realii' v umovah dominuvannja rynkovykh zagroz. *Pidpryjemnyctvo i torgivlja : zb. nauk. pr. L'viv : Vyd-vo L'viv. torg.-ekon. un-tu,* 2017. Vyp. 21. S. 119–128.
9. Orlova V. M. Strategija innovacijnogo rozvytku pidpryjemstva. *Ekon. nobeliv. visn.* 2015. № 1 (8). S. 79–85.
10. Kucenko T. M. Teoretychni osnovy formuvannja strategii' innovacijnogo rozvytku v konteksti intenyfikacii' innovacijnyh procesiv. *Marketynng i menedzhment innovacij.* 2012. № 4. S. 308–317.
11. Drogobyckij A. I., Galkin V. E., Kubankov A. N. Obshhaja harakteristika strategij innovacionnogo razvitija predpriyatij. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-harakteristika-strategiy-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatij>.
12. Cooper R. G., Edgett S. J. Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business. *Research-Technology Management.* May–June, 2010. Vol. 53. P. 33–40.
13. Shafijeva L. G. Osoblyvosti formuvannja strategii' innovacijnogo rozvytku pidpryjemstva v umovah nevyznachenosti zovnishn'ogo seredovyshha. *Nauk. visn. Mizhnarod. gumanitar. un-tu. Serija : Ekonomika i menedzhment.* 2015. № 13. S. 123–126.
14. Vergal K. Ju. Teoretyko-metodologichni osnovy rozrobky strategii' innovacijnogo rozvytku pidpryjemstva. *Upravlinnja rozvytkom.* 2008. № 19. S. 27–28.

15. P'jatnyc'ka G. T. Upravlinnja pidpryjemstvom v epohu globalizmu. Kyi'v : Logos, 2006. 568 s.
16. Illjashenko S. M. Upravlinnja innovacijnym rozvytkom: problemy, koncepcii', metody. Sumy : VTD «Univ. kn.», 2003. 278 s.
17. Floyd S. W., Wolf C. Technology Strategy ; Narayanan V. K., O'Connor G. C. Encyclopedia of technology and innovation management. West Sussex : Wiley, 2010. P. 125–128.
18. Kotelnikov V. Developing Your Technology Strategy: Building, Maintaining and Exploiting our Company's Technological Assets. URL : [//www.1000ventures.com/business_guide/im_tech_strategy.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/im_tech_strategy.html).
19. Evans M. 5 Technology-Based Strategies To Supercharge Your Business. Oct., 2013. URL : <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2013/10/22/5-technology-based-strategies-to-supercharge-your-business/#74e237714c4b>.
20. Bachevs'kyj B. Je., Zablods'ka I. V., Reshetnjak O. O. Potencial i rozvytok pidpryjemstva. Kyi'v : Centr uchb. l-ry, 2009. 400 s.
21. Santo B. Sila innovacionnogo samorazvitija. Innovacii. 2004. № 2. S. 5–15.
22. Kovtun O. I. Innovacijni strategii' pidpryjemstv: teoretyko-metodologichni zasady. Ekonomika Ukrainy. 2013. № 4 (6170). C. 44–56.
23. Innovacionnyj menedzhment: koncepcii, mnogourovnevaja strategija i mehanizmy innovacionnogo razvitija ; red. V. M. An'shin; 3-e izd., pererab. i dop. M. : Delo, 2007. 584 s.
24. Fathutdinov R. A. Innovacionnyj menedzhment. SPb. : Piter, 2011. 448 s.
25. Pisano G. P. You Need an Innovation Strategy. June. 2015. URL : <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>.
26. Gryshhuk A., Danylevych N., Makara O., Urba S., Jury nec' Z. Konkurento-spromozhnist' nacional'noi' ekonomiky: tendencii', perspektyvy, social'ni orijentyry. Luc'k : Vezha-Druk, 2012. 292 s.
27. Janasz W. Strategie organizacji innowacyjnych. Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania. 2010. № 21. S. 45–58.
28. Jury nec' Z. V. Formuvannja innovacijnyh strategij: teorija, metodologija, praktyka. L'viv : SPOLOM, 2016. 412 s.
29. Dodgson M., D. Gann, A. Salter The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice ; 2nd ed. Oxford University Press, 2008. 408 p.
30. Radyns'kyj S. Klasyfikacija innovacijnyh strategij pidpryjemstva. Social'no-ekonomichni problemy i derzhava. 2013. Vyp. 2 (9). S. 277–285.
31. Fedulova I. V. Klasyfikacija innovacijnyh strategij. Teorii' mikro- ta makro-ekonomiky: zb. nauk. pr. Akad. municyp. gosp. 2010. № 35. S. 122–130.