

## Тема. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

1. Поняття інноваційної стратегії
2. Типи інноваційних стратегій та їх характеристика

### 1. Поняття інноваційної стратегії

Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту. Воно вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, виробництві або соціальній сфері підприємства (організації-).

Поняття «**стратегія**» (грец. strategos — мистецтво перемогати) у сучасному розумінні — це сукупність усіх дій управлінського характеру, спрямованих на зміцнення позицій організації (підприємства, корпорації) і задоволення споживачів, які сприяють досягненню місії та цілей організації.

**Стратегія** – це комплексний план, що орієнтує організацію не на сьогодні, а на перспективу.

**Метою стратегії** є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку.

**Інноваційна стратегія** — один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

Слід зазначити, що будь-які стратегічні кроки організації мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше гуртуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах. **Наприклад**, одна з характерних для ринкового господарювання стратегій – продуктова – спрямована на розвиток нових видів продукції та технологій, сфер і методів збуту, тобто базується виключно на інноваціях. Це стосується й інших типів стратегій. Так, стратегія розвитку організації передбачає забезпечення сталих темпів її зростання та функціонування в перспективі і ґрунтується на використанні науково-технічних досягнень у сфері техніки, організації, технології, управлінні, тобто на комплексі інновацій.

Проте з метою планування інноваційних процесів доцільно стратегії інновацій розглядати окремо. Стратегія нововведень (інноваційна політика) передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес.

За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації.

Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища.

Кризова ситуація в інноваційній сфері української економіки зумовлена насамперед відсутністю інноваційної стратегії в управлінні інноваційною діяльністю. На думку дослідників, **головною метою інноваційної стратегії** в нашій державі є запобігання розпаду науково-інноваційної сфери і створення передумов для швидкого та ефективного впровадження технічних і технологічних інновацій у всіх сферах господарської діяльності, забезпечення структурно-технологічної передумови як на рівні підприємств, так і економіки в цілому.

В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які:

- орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;
- характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;
- ураховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники.

### Завдання, які вирішуються у процесі розробки інноваційної стратегії

- визначення типу інноваційної політики, найбільш відповідного цілям і ринкової позиції підприємства;
- забезпечення відповідності інноваційної стратегії організаційній структурі, інфраструктурі та системі управління інформацією на підприємстві;
- визначення критеріїв успіху на ранніх стадіях розробки інноваційного проекту;
- вибір оптимальної процедури моніторингу та контролю за ходом реалізації інноваційного проекту.

Інноваційними стратегіями можуть бути:

- інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг;
- застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління;
- перехід до нових організаційних структур;
- застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів.

Відносно внутрішнього середовища інноваційні стратегії підрозділяються на кілька великих груп:

**продуктові** (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії, скеровані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг);

**функціональні** (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);

**ресурсні** (фінансові, трудові інформаційні, матеріально-технічні);

**організаційно-управлінські** (технології, структури, методи управління).

Це спеціальні інноваційні стратегії.

Інноваційні стратегії є також однією зі складових економічної стратегії і з цього боку можуть розглядатися як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації.

В основі розробки інноваційної стратегії лежать такі підходи:

визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, виходячи з цілей і завдань базисних стратегій фірми;

скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «дослідження — виробництво — збут»;

максимальне скорочення строків розроблення інноваційних проектів і впровадження нововведень, використовуючи певні принципи організації роботи: паралельне та інтегральне вирішення інноваційних завдань.

Прийняття інноваційної стратегії здійснюється на вищому рівні керівництва організацією й управління службою НДДКР. Вище керівництво встановлює орієнтири для керівників служб НДДКР, які вони використовують для визначення локальних цілей і стратегій, приймають рішення відносно обсягу, інтенсивності роботи, характеру використання одержаних результатів. Виходячи з зазначеного, розрізняють такі групи стратегічних рішень:

- о виділення асигнування;
- о фундаментальні дослідження;
- о оцінка результатів;
- о відкриття;
- о патенти;
- о сфери та напрями досліджень;
- о звіти про дослідження; » товарний знак.

На середньому рівні управлінської ієрархії приймаються рішення щодо визначення конкретних цілей НДДКР, строків одержання результатів досліджень і розробок та їх реалізації з метою забезпечення швидкого виходу інновацій на ринок.

Обмежені ресурси і матеріально-технічна база мають використовуватись таким чином, щоб забезпечити максимальне зростання вартості капіталу. Зазвичай це пов'язано з вибором певної лінії поведінки з деякої кількості альтернатив. Для того щоб в умовах невизначеності вибрати її оптимальний варіант, необхідно мати комплекс правил для прийняття інноваційних рішень, які максимізують або мінімізують очікувані результати, а також урахувати інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії.

На рис. показано інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії.

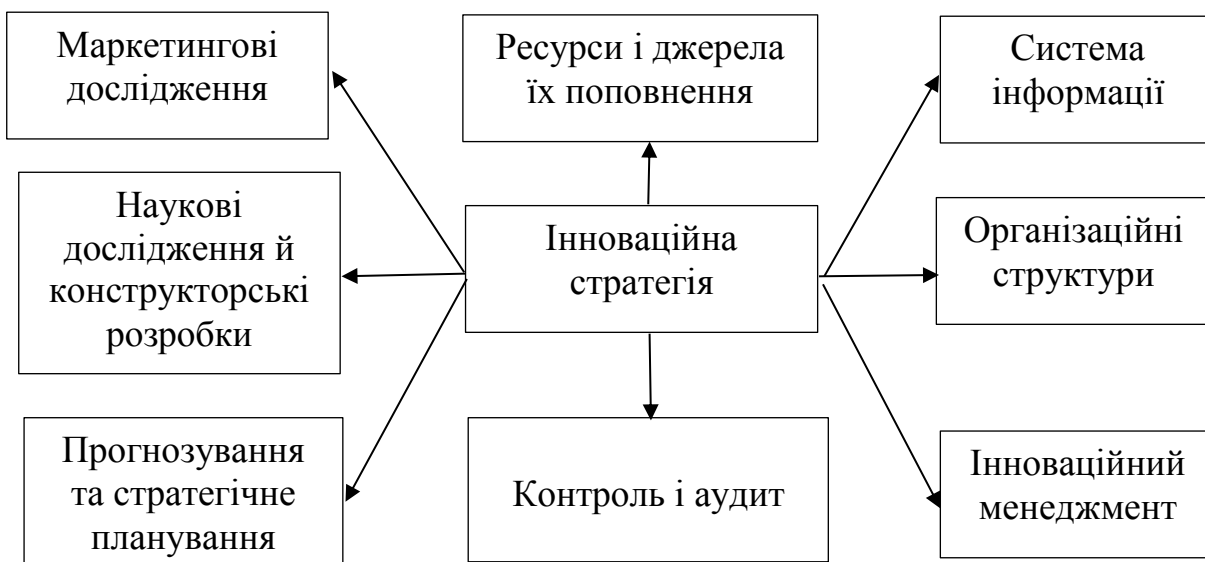


Рис. Інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії

Інфраструктура є важливим чинником, що забезпечує розроблення стратегії та її логічне завершення. Якщо не вистачає ресурсів, кваліфікації менеджерів, відповідної організаційної структури, інноваційна стратегія не може бути реалізована.

Як свідчать теорія і практика, інноваційні стратегії через свої особливості є, з одного боку, ефективним управлінським інструментом, а з іншого – створюють низку проблем в управлінні організацією.

Інноваційні стратегії:

- прискорюють постійний розвиток організації в умовах ринку;
- забезпечують переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг;
- визначають позицію на ринку, набір основних товарних ліній;
- сприяють лідерству в цінах;
- створюють основу для суспільного визнання фірми (організації).

З іншого боку, інноваційні стратегії створюють для проектного, корпоративного, інноваційного управління складні умови, серед них, зокрема:

- підвищений рівень невизначеності кінцевих результатів за строками, витратами, якістю й ефективністю, що потребує розвитку такої специфічної функції, як управління інноваційними ризиками;

підвищення інвестиційних ризиків проектів і особливо довгострокових, що потребує пошуку більш ризикових інверторів;

збільшення потоку змін в організації, реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю перебудови (реструктуризації) організації, оскільки зміна в системі будь-якого елемента веде до змін стану всіх інших.

Вирішення цих та інших проблем потребує від інноваційного менеджменту поєднання інтересів і узгодженості рішень стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого напрямів, що забезпечить координацію й ефективність дій.

Реальна практика розроблення інноваційних стратегій складна, бо за своєю сутністю будь-які стратегічні заходи, що їх проводять підприємства, як уже зазначалось, мають інноваційний характер, адже вони до певної міри ґрунтуються на нововведеннях. Управління інноваціями зачіпає як концептуально-підприємницькі, так і організаційно-процедурні аспекти стратегічного розвитку підприємства і, таким чином, реалізує свою функцію через підсистеми загального стратегічного управління.

## **2. Типи інноваційних стратегій та їх характеристика**

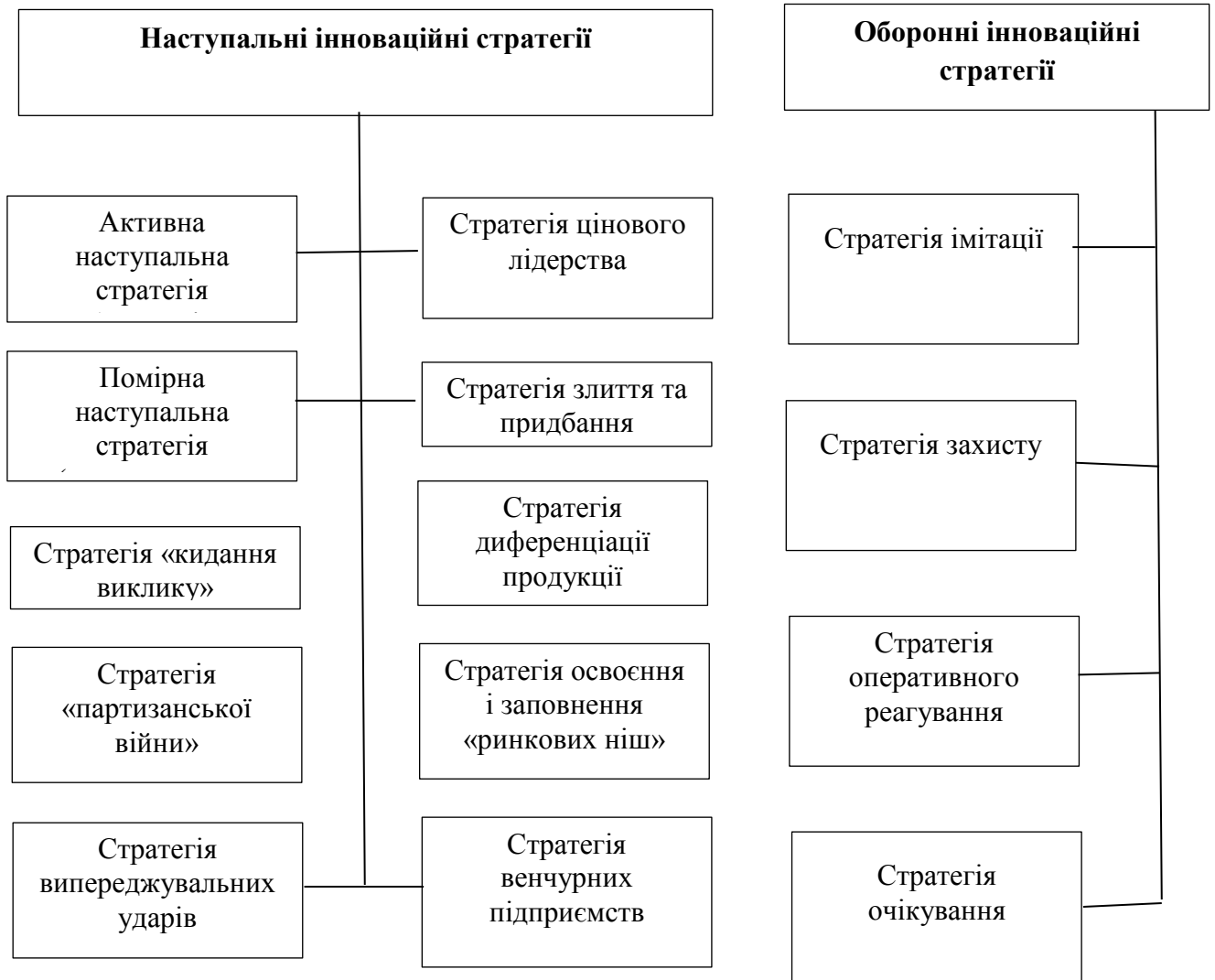
Єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна організація (підприємство, компанія, фірма) навіть однієї галузі унікальна, тому і визначення її стратегії також оригінальне, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників. Є різні підходи до визначення «стратегіютворючих чинників» та цільової функції щодо них, яка і визначає тип стратегії.

Деякі типи стратегій за цією класифікацією дещо подібні за підходами і відрізняються тільки об'єктом основної орієнтації — наприклад, на дослідження, продукт чи технологію.

Найчастіше використовується класифікація стратегій організацій, запропонована М. Портером. Відповідно до неї виділяються дві основні групи інноваційних стратегій: наступальні (активно і помірно наступальні) та оборонні.



# ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ



Активна наступальна стратегія (стратегія лідерства) — означає поставлення за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. Зазвичай навіть великі та потужні підприємства не ризикують використовувати її в рамках широкого кола видів продукції. Як правило, вона застосовується лише відповідно до одного чи кількох окремо взятих продуктів, там, де існують сприятливі умови для здійснення такої стратегії (ресурси, науково-технічний потенціал). Активна наступальна стратегія є дуже ризиковою з точки зору завоювання та збереження ринкових позицій і пов'язана зі значними витратами



ресурсів. Проте використання цієї стратегії може принести вагомі результати. Активну наступальну стратегію використовують атакуючі фірми. Дослідження, що проводяться в таких організаціях, спрямовані на те, щоб шляхом випуску унікальної продукції витіснити конкурента, зайняти домінуючі позиції в галузі, завоювати нові ринки.

Технологічне і ринкове лідерство базується на розробленні базисних, радикальних інновацій. Реалізація стратегії лідерства потребує ґрунтовного науково-дослідного забезпечення: широкого фронту науково-дослідних робіт у суміжних галузях і постійного зв'язку з фундаментальними дослідженнями; постійного огляду найважливіших результатів НДР з метою впровадження їх у виробництво; оперативних змін пріоритетів фінансування залежно від очікуваних результатів маркетингу. У сфері дослідно-конструкторських робіт має бути створена потужна база, особливо важливою є наявність кваліфікованого персоналу, налагодження постійних зв'язків між усіма ланками в інноваційному процесі.

Незважаючи на високі витрати і ризики, активна наступальна стратегія продовжує залишатись привабливою для досягнення таких цілей, як забезпечення швидкого зростання продажу та частки на ринку, одержання високих прибутків на інвестований капітал і завоювання стійкої бази споживачів.

Прикладом наступальної стратегії лідерства може бути діяльність міжнародної корпорації «Міннесота, майнінг енд меньюфек-чурінг», яка розглядається у діловому світі як еталон новаторства, її досвід вивчається в школах бізнесу з підготовки менеджерів. Тільки в 1991 р. корпорація одержала 2135 млн дол. прибутку завдяки тому, що 1/3 обсягу продажу припадала на нову продукцію. Менеджери компанії належать до категорії «майстрів нововведень», вражаючи діловий світ якістю роботи й організацією управління. Нині корпорація випускає 60 тис. найменувань товарів: шліфувальні матеріали, клеючі стрічки, світлопровідні волокна, кінокамери, дискети для комп'ютерів, знаки з відбиваючим покриттям для автодоріг, медичне обладнання, новітню кераміку та ін. Наступальна стратегія корпорації — це проникнення в нові сфери діяльності на основі власних НДДКР, активного маркетингу, ноу-хау. При цьому використовується принцип неперервного

організаційного розвитку та створення нових відділень, орієнтованих на перспективну нову продукцію і ринки збуту.

Помірна наступальна стратегія (прямування за лідером) фокусується на швидкому розширенні ринкової ніші. Сенс такої стратегії полягає в тому, що організація зосереджується на інноваціях (продуктах), які вже здобули визнання ринку. Основна мета такої стратегії — «безпечна торговельна політика», коли підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння нової продукції з високими інноваційними характеристиками. Як правило, її застосовують потужні підприємства, бо здійснення цієї стратегії коштуватиме недешево. Вона є важливою з точки зору управління, оскільки необхідно постійно утримуватися на другому місці в групі претендентів на успіх, проводити ефективну інноваційну політику, постійно відстежувати напрями НДДКР технологічного лідера та прагнути створювати мінімальний науковий наробок у цих галузях, щоб скоротити час науково-технічної підготовки продукту до виходу на ринок, услід за лідером. Підприємства, що дотримуються цієї стратегії, активно патентують власні нововведення, що базуються на радикальних нововведеннях технологічного лідера.

До наступальних стратегій належить стратегія «кидання виклику». Мета цієї стратегії – посісти місце лідера. У цьому разі ключовими проблемами є такі:

- вибір плацдарму для атаки на лідера;
- оцінка його можливої реакції і захисту.

Фінансові або непрямі атаки можуть набирати різних форм: стратегії обходу, оточення, партизанської війни і т. ін.

Наступна сильні сторони супротивника може вестись у будь-якому напрямі: зниження ціни; здійснення аналогічної рекламної кампанії; надання товару нових рис (характеристик), які зможуть привернути увагу споживачів конкурента; створення нових потужностей на території конкурента; випуску нових моделей товарів, що можуть замінити моделі конкурентів (модель проти моделі). Класичним випадком, як відзначає Ф. Котлер, є атака конкурентів фірмою, що пропонує аналогічний за якістю товар за нижчою ціною.

Стратегія «партизанської війни» передбачає здійснення фірмою торговельних «вилазок» і заплановану «збуреність» конкурента на їх власних ринках. Такі дії можуть спонукати конкурентів піти на відповідну домовленість (координацію торговельних дій, поділ ринків збуту тощо).

Проти агресивних стратегій конкурентів фірми-лідери висувають стратегію випереджувальних ударів, яка спрямована на захист вигідної позиції на ринку. Ця стратегія здійснюється за допомогою таких заходів: розширення виробничих потужностей у більшому розмірі, ніж потребує ринок; налагодження зв'язків з найкращими постачальниками ресурсів; збереження найкращого географічного положення; закріплення психологічного іміджу фірми в споживачів. Ці та інші підходи успішно використовуються компаніями-лідерами. Наприклад, «Де Бірс консолідейтед майнз» — найбільший світовий дистриб'ютор алмазів; «Дженерал міллз» — лідер ресторанного бізнесу, що встановив тісні зв'язки з постачальниками морських продуктів.

Крім того, до наступальних належать стратегії цінового лідерства, диференціації продукції, раціоналізації, освоєння і заповнення «ринкової ніші», злиття та придбання, стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми.

Стратегія цінового лідерства передбачає зниження витрат виробництва за рахунок масованого збільшення його обсягів і раціоналізації виробничих процесів.

Стратегія злиття та придбання має на меті покращити позиції організації на ринку за рахунок об'єднання з фірмами-користувачами, фірмами-постачальниками і фірмами-конкурентами. Її переваги — швидке входження на ринок.

Стратегія диференціації продукції ґрунтується на здійсненні фірмою постійних удосконалень, модернізації і модифікації продукту з якісним дизайном, кращим, ніж у конкурентів. Застосування цієї стратегії можливе за умови наявності множини характеристик товару, які виділяються і ціняться споживачем, різноманітного попиту на продукцію даного асортименту.

У стратегії диференціації продукції підприємство ризикує відстати в технології виробництва, зниженні витрат і конкуруючі підприємства можуть перейти в атакуючу позицію. Зберігається небезпека імітації унікальних властивостей продукту.

Залежно від особливостей галузі, ринку, товару й інших умов наступальні стратегії можуть утілюватись у різних варіантах і їх комбінаціях.

Стратегія освоєння і заповнення «ринкових ніш» полягає в проведенні наукових і технічних досліджень, активної інноваційної діяльності та маркетингу. Вона використовується з найбільшим успіхом в умовах швидкої зміни кон'юнктури ринку та структури виробництва. Цю стратегію називають ще стратегією активних НДДКР і наступального маркетингу, оскільки її використання потребує проведення ретельного вивчення ринку, організації рекламних заходів, забезпечення організаційної адаптації підприємства до змін середовища.

Стратегія, яку використовують малі наукомісткі фірми, є одним з різновидів стратегії захоплення «ринкових ніш».

Малі наукомісткі підприємства працюють у сфері новітніх високих технологій і називаються ризиковими або венчурними. Багато з них створюються або самими вченими, що розробляють нову інноваційну ідею, або за їхньою безпосередньою участю. Стратегія венчурних підприємств спрямована на розроблення нових технологічних рішень для реалізації стратегії зростання у формі інтенсифікації та диверсифікації ринку. Корпорації прагнуть створювати внутрішні венчурні підрозділи, основою яких є самостійна новаторсько-підприємницька група («Спін-оф»), діяльність якої пов'язана з комерційним ризиком у сфері НДДКР. «Внутрішній» венчур є найбільш зваженим і разом з тим ефективною стратегією проникнення в нові галузі виробництва.

Оборонна стратегія — орієнтована на збереження стабільних позицій організації на ринку. До оборонних належать такі стратегії: імітації, захисту, оперативного реагування, очікування.

Стратегія імітації базується на використанні вже відомих технологій і їх розвитку згідно з вимогами специфічного ринку. Наприклад, фармацевтична промисловість, що виготовляє ліцензовані ліки або популярні ліки на закінчених патентах. Фірма, що проводить стратегію імітації, не несе витрат на дослідження (за винятком витрат на придбання ліцензій) і тому може досягати значного зниження витрат і високої рентабельності продажу. Головна увага при використанні стратегії

імітації приділяється швидкому освоєнню технології і запуску товару у виробництво.

Творчий імітатор не робить винаходів продукту чи послуг, він удосконалює і розміщує їх на ринку. Наприклад, персональний комп'ютер «ІБМ» практично нічим не відрізняється від комп'ютера «Еппл», проте компанія «ІБМ» із самого початку разом зі своїм комп'ютером пропонує споживачу програмне забезпечення. Компанія «Еппл» дотримується традиційної системи розподілу комп'ютерів через спеціалізовані магазини. «ІБМ» — створила розгалужену мережу розподільчих каналів, при цьому вона не відмовилась і від спеціалізованих магазинів, великих підприємств роздрібною торгівлі типу «Сире», «Робак» і т. ін. Такий підхід до збуту продукції полегшує придбання комп'ютерів і користування ними. Ось такі скоріше організаційні, ніж технічні заходи є тими нововведеннями, які дають змогу компанії «ІБМ» бути лідером на ринку персональних комп'ютерів. Тому, на думку П. Друкера, стратегія імітації саме починається з ринку, а не з виробників. Творча імітаційна стратегія орієнтується на ринок і керується ринковими законами. Стратегія імітації потребує швидкозростаючого ринку. Імітатори досягають успіху тим, що забирають споживачів у авторів нового продукту чи послуги своїм обслуговуванням; творча імітація задовольняє вже існуючий попит, а не створює новий. Проте стратегія імітації також не вільна від ризику, причому значного. Загрозою може бути неправильна оцінка ситуації та імітація того, що не має перспектив з точки зору ринкових відносин.

Захисна стратегія використовується у формі короткострокових тактичних дій зі створення конкуруючим фірмам несприйнятливих умов на ринку шляхом перебудови виробництва на випуск модернізованої продукції.

Стратегія очікування здійснюється в умовах невизначеності ситуації і попиту споживачів. У цьому разі фірма займає очікувальну позицію до прояснення ситуації на ринку, а потім нарощує виробництво і збут нового продукту.

Стратегія оперативного реагування притаманна спеціалізованим малим фірмам, які працюють за індивідуальними замовленнями і володіють здатністю швидко перебудовуватись на створення нового продукту.

Великі підприємства використовують спільні інноваційні стратегії (наступально-захисні), що забезпечує гнучкість їх поведінки серед конкурентів на ринку.