

**Федулова І.В., д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
Національний університет харчових технологій**

КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

Анотація. В статті проводиться дослідження існуючих підходів щодо класифікації інноваційних стратегій і розглядаються теоретико-методичні підходи до побудови системи їх класифікації з урахуванням всіх факторів, які впливають на процес їх формування.

Ключові слова: інноваційні стратегії, класифікація інноваційних стратегій.

Аннотация. В статье проводится исследование существующих подходов к классификации инновационных стратегий, и рассматриваются теоретико-методические подходы к построению системы их классификации с учетом всех факторов, которые влияют на процесс их формирования.

Ключевые слова: инновационные стратегии, классификация инновационных стратегий.

Summary. In the article research of existent approaches is conducted in relation to classification of innovative strategies and the теоретико-методичні going is examined near the construction of the system their classifications taking into account all factors, which influence on the process of their forming.

Key words: innovative strategies, classification of innovative strategies.

Постановка проблеми. Необхідність інноваційного розвитку національної економіки пред'являє високі вимоги до процесу планування, формування і обґрунтування інноваційної стратегії на промисловому підприємстві. Питання формування інноваційної стратегії набувають особливої актуальності для вітчизняних підприємств, так як сьогодні інноваційна діяльність є однією із стратегічних визначальних складових науково-технічного прогресу і відповідно – економічного зростання. Сучасні українські підприємства в своїй більшості майже не використовують сучасний інструментарій стратегічного планування, аналізу і управління. Існує також невирішеність окремих теоретичних і практичних питань стратегічного інноваційного управління на промислових підприємствах, зокрема існує багато різних поглядів на систему класифікації інноваційних стратегій і її класифікаційних ознак.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основі формування конкурентної стратегії шляхом використання досягнень інноваційного розвитку полягає взаємодія між зовнішнім і внутрішнім середовищем, функціонуючої системою (організацією), яка прагне до стабільності, і

системою управління, яка забезпечує адаптацію організації до умов функціонування. Питання класифікації інноваційних стратегій є предметом наукових досліджень таких вчених, як Ансофф І., Аньшин В., Дагаєв А., Санто Б., Фріман Х., Хотяшева О., та інші.

Водночас не дивлячись на широту розкриття інноваційних проблем залишається невизначеним коло питань, які пов'язані із стратегічним управлінням інноваційного розвитку, процесом формування, обґрунтування, класифікації і вибору інноваційної стратегії.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є виявлення основних класифікаційних ознак щодо класифікації інноваційних стратегій, які повністю б відповідали економічній сутності цього поняття і розкривали б його зміст.

Виклад основного матеріалу дослідження. При формуванні інноваційної стратегії важливою складовою виступають ті чи інші правила поведінки підприємства в нових ринкових умовах. Такий підхід дозволяє класифікувати інноваційні стратегії на активні і наступальні [1, с.59]. Активні стратегії в цьому контексті називають ще технологічними – це реагування на зміни у зовнішньому середовищі, які відбуваються або можуть відбутись, шляхом проведення постійних технологічних інновацій (використання нової технологічної ідеї). Серед активних інноваційних стратегій виділяють два принципово різних типи стратегій: лідирування і імітації. Стратегія лідерства використовується організацією в тому випадку, коли технологія, яка відтворена в новому продукті або послужі, є новою для ринку. Імітаційна стратегія використовується тоді, коли технологічна ідея вже відома ринку, але використовується вперше самою організацією.

Пасивні стратегії ще називають маркетинговими, так як вони являють собою стратегії впровадження інновацій в області маркетингу. Використання організацією постійних маркетингових стратегій як правило означає такий спосіб реагування на зміни у зовнішньому середовищі, як постійні нововведення в області форм і методів збуту продукції, комунікаційної політики або модифікації продукту (незначні удосконалення продукту без зміни базової технології його виробництва). Однак, як правило, організація застосовує різні види поєднання активних і маркетингових інноваційних стратегій.

Такий розподіл визначає не тип поведінки підприємця на ринку, а рівень новизни інновації, з якою він виходить на ринок. Самі імітаційні стратегії відрізняються часом відставання від лідера, тобто непрямо визначають рівень новизни інновації.

Розрізняють також пасивну й наступальну інноваційні стратегії. Після впровадження нового виробу на ринку, як правило, його виробництво збільшується доти, аж доки досягає оптимальної величини обороту. За умови, що зовнішні (ринкові) фактори відчутно не впливають

на обсяг реалізації (продаж) даного виробу, підприємство може зберігати досягнутий рівень протягом тривалого часу. Проте така стагнаційна технологія рано чи пізно старіє морально і “вмирає” сама по собі.

Оновлення виготовлюваної продукції, яке не вимагає серйозних змін у засобах виробництва чи застосовуваних технологіях, не потребує додаткових витрат розумової праці та не приводить до докорінних змін у техніко-технологічних характеристиках виробу, а лише підтримує досягнутий рівень технології, називають пасивною інноваційною стратегією.

Якщо ж, досягнувши високого технологічного рівня за рахунок впровадження у виробництво й реалізації базового виробу (базової інновації), підприємство вводить іншу інновацію, яка супроводжується істотним підвищенням технологічного рівня і за якою вводяться чергові новинки, що в них додатково вкладені значні витрати розумової праці (тобто інновації), що стимулюють прискорені, стрибкоподібні переми, то швидке підвищення існуючого рівня приводить до значного зростання продуктивності праці, збільшення прибутку. Таку інноваційну стратегію підприємства називають наступальною. Вона забезпечує рентабельність у тривалій перспективі, постійно потребуючи нових вкладень навіть тоді, коли ще не встигли окупитись витрати коштів на попередню інновацію. Отже, наступальна інноваційна стратегія підприємства ґрунтується на неперервному розвитку і вдосконаленні виготовлюваних виробів і застосовуваних технологій. Цим вона відрізняється від цілей підприємства, спрямованих на досягнення короткострокових економічних результатів. Пріоритет у наступальній інновації надається технологічній результативності, яка приводить у кінцевому підсумку до підвищення конкурентоздатності підприємства на зовнішньому ринку, одержання додаткових прибутків, економічної стійкості.

На відміну від пасивної, наступальна інноваційна стратегія постійно потребує значних фінансових ресурсів, проте, підвищуючи технічний рівень підприємства-ініціатора, вона сприяє і розвитку економічного потенціалу суміжних підприємств та решти галузей промисловості країни. Підвищується і рівень супровідних технологій. Отже, технологію, розроблену на основі наступальної інноваційної стратегії підприємства, можна розглядати як найвищий тип технології. Додаткові витрати наступальної стратегії, пов'язані з розробкою технології вищого типу, в остаточному підсумку сприяють підвищенню середнього рівня технічного розвитку країни. Типова технологія відіграє роль провідної (“тягової”) технології всього промислового комплексу.

Поділ стратегій на наступальну і пасивну мало чим відрізняється від їх поділу на активну і пасивну і практично дублює цей підхід.

Б.Санто інноваційні стратегії поділяє на [2]: за характером «плановиків» і «реалізаторів» на інституційні (а рівні підприємств) і

центральні (на рівні розвитку держави, регіонів або галузі) та за предметним змістом на рівні підприємств на стратегії в галузі досліджень і розробок; продуктової структури; ринкової орієнтації.

За класифікацією Х.Фрімана існує шість типів інноваційної стратегії підприємств [3]: наступальна; захисна; імітаційна; залежна; традиційна; «за нагодою».

Наступальна інноваційна стратегія охоплює: активні НДДКР, орієнтовані на маркетинг; стратегію злиття; стратегію придбання. Наступальні стратегії звичайно потребують кредитних інвестицій і, отже, більше використовуються на підприємствах, що мають достатньо високий фінансовий потенціал, кваліфікований склад менеджерів і творчого науково-технічного персоналу.

Захисна інноваційна стратегія відбиває реакцію підприємства на дії конкурентів і побічно на потреби і поведінку споживачів.

Імітаційна інноваційна стратегія пов'язана з копіюванням технологій виробництва продукції фірм-піонерів. Використання цієї стратегії, не дуже віддалене в часі від першого використання базової інновації, як правило, пов'язане з придбанням ліцензії на виробництво такого продукту.

Залежна інноваційна стратегія визначається тим, що характер технологічних змін на підприємстві залежить від політики інших фірм, які виступають як основні в коопераційних технологічних зв'язках. «Залежні» підприємства не роблять самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами до неї провідного підприємства.

Традиційна інноваційна стратегія означає відсутність технологічних змін на підприємстві. На традиційних виробництвах закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх життєвого циклу.

Інноваційна стратегія «за нагодою» пов'язана з використанням інформації і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Характерною рисою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності.

На нашу думку такий підхід не є вдалим, оскільки в основі його покладено рівень новизни інновації (наступальна, імітаційна), тип конкурентної поведінки (традиційна, «за нагодою») і фактори успіху в конкурентній боротьбі (захисна, залежна).

Найбільш прийнятною для практичної діяльності організацій є типологія, яка запропонована в [4, с. 354], вона базується на поділі інноваційних стратегій на дві великі групи за фазами інноваційного процесу:

Група А – стратегії на передінноваційному етапі. Вони пов'язані зі здійсненням на підприємстві власних досліджень і розробок, придбанням і залученням «чужих» ідей, інвестування науково-дослідних і досвідно-конструкторських розробок у відповідності з існуючими продуктами і процесами. В цю групу включають наступні основні стратегії: інноваційна;

власних науково-дослідних і досвідно-конструкторських розробок; ліцензійна; генеральної ліцензії; паралельної розробки; фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок; лідерства.

Група В – стратегії на етапі впровадження і реалізації нововведень, пов'язані з оновленням виробництва, виходом на нові ринки, використання технологічних переваг. Ця група включає наступні стратегії: радикального прориву; перехоплення ініціативи; запозичення інновацій; поетапного впровадження; підтримання технологічного рівня виробництва.

Цей розподіл є досить детальним, але в його основі відсутня націленість на довгострокові інноваційні цілі і тип поведінки. Такий поділ, на нашу думку, свідчить про тип інноваційної діяльності, який здійснює підприємство в межах побудованого інноваційного процесу. Крім того, згідно цієї класифікації підприємство може здійснювати одразу декілька стратегій і на передінноваційному етапі і на етапі впровадження і реалізації нововведень

В літературі виділяють окремо стратегії групових виробничо-економічних систем, які визначають стратегії розвитку інноваційних організацій: стратегія повного життєвого циклу, стратегія кінцевих стадій, стратегія вертикально-інтегрованих інновацій, стратегія горизонтальної диференціації [5, с. 242].

Такий підхід також є дещо змішаним, так як, з однієї сторони, він говорить про ступень відкритості інноваційної моделі, якої притримується дана організація (стратегія повного життєвого циклу і стратегія кінцевих стадій), і про напрямок інтеграції інноваційного процесу (стратегія вертикально-інтегрованих інновацій і горизонтальної диференціації).

В [5, с. 238; 6, с. 90] інноваційні стратегії підприємства розподіляють на дві такі основні групи: стратегії проведення НДДКР і стратегії впровадження і адаптації нововведень. Стратегії проведення НДДКР пов'язані із проведенням підприємствами досліджень і розробок. Вони визначають характер залучення ідей, інвестування НДДКР, їх взаємозв'язки з існуючими процесами і продуктами. Друга група стратегій відноситься до системи оновлення виробництва, виводу продуктів на ринки, використання технологічних переваг.

Цей поділ інноваційних стратегій, на нашу думку, є найбільш повним і вдалим, однак, і він не є досконалим, так як в ньому змішуються багато класифікаційних ознак.

Інноваційну стратегію потрібно розглядати як функцію конкурентних технологічних можливостей організації і її конкурентних позицій. В науковій літературі конкурентна технологічна поведінка розглядається як така, що припускає пошук нових методів забезпечення технологічної позиції підприємства, протистояння конкурентам в напрямку забезпечення стійкого техніко-технологічного розвитку.

Ансофф І. [7] пропонує визначати технологічну позицію організації за методикою, в якій виділяє шість основних технологічних факторів, які впливають на інноваційну стратегію: інвестиції в НДДКР; позиція в конкурентній боротьбі; динаміка продукції; динаміка технології; динаміка конкурентоспроможності; загальна оцінка.

Конкурентна ринкова поведінка являє собою набір правил, які спрямовані на залучення і задоволення потреб споживачів, протистояння конкурентам і закріплення позиції на ринку. Конкурентні стратегії організації розробляються виходячи із особливостей її позицій на ринку і загальної ситуації в галузі. В цілому конкурентні стратегії визначаються двома факторами: цілями, які компанія переслідує на ринку, і основою конкурентної переваги – низькими витратами або диференціацією.

Інноваційну стратегію потрібно розглядати як план управління розвитком організації, що спрямований на досягнення довгострокових цілей функціонування, подальший розвиток, посилення конкурентних позицій, задоволення потреб споживача, розробка такого плану базується на визначенні стратегічних інноваційних цілей на основі яких формується система напрямів інноваційного розвитку, тип стратегічної поведінки на ринку, розподіл ресурсів на підприємстві.

Висновки. Інноваційну стратегію організації потрібно розглядати як систему дій підприємства, що спрямована на досягнення довгострокових цілей його функціонування, подальший розвиток, посилення конкурентних позицій, задоволення потреб споживача, забезпечення стійкого попиту на продукцію, шляхом використання науково-технічних досягнень, визначення стратегічних інноваційних цілей і індикаторів розвитку з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на основі яких формується система напрямів інноваційного розвитку, тип стратегічної поведінки на ринку, розподілі ресурсів на підприємстві.

Такий підхід до визначення інноваційної стратегії підприємства дозволить: сформулювати поняття «інноваційної стратегії» на основі логічного ланцюгу «інновація-стратегія-інноваційна стратегія»; уникнути при формуванні поняття «інноваційна стратегія» таких словосполучень як «інноваційна сфера», «інноваційний розвиток», «інноваційні проекти», «інноваційні рішення», які є похідними від поняття «інноваційна стратегія» і потребують додаткових тлумачень; розглядати інноваційну стратегію як систему дій, яка спрямована на досягнення конкретного довгострокового результату і потребує визначення конкретних інноваційних індикаторів.

Відповідно до цього, головними чинниками, що визначають побудову системи класифікації інноваційних стратегій повинні бути такі, що задають 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.

У відповідності із цим, запропонована система класифікації інноваційних стратегій показана в табл.

Таблиця

Система класифікації інноваційних стратегій

Класифікаційна ознака	Класифікація інноваційних стратегій	Зміст інноваційної стратегії
1. За напрямом інноваційного розвитку організації	- товарна інноваційна стратегія	Введення нового продукту у виробництво.
	- технологічна інноваційна стратегія	Введення нового методу виробництва.
	- ринкова інноваційна стратегія	Створення нового ринку послуг або товарів.
	- маркетингова інноваційна стратегія	Освоєння нового джерела поставки сировини або напівфабрикатів.
	- управлінська інноваційна стратегія	Реорганізація структури управління.
2. За типом конкурентної стратегічної інноваційної поведінки	- віоленти	Вихід на масовий ринок зі своєю або придбаною новою продукцією, випередження конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу.
	- експлеренти	Вихід на ринок з новим (радикально інноваційним) продуктом або захоплення частини ринку.
	- комутанти	Прийняття до умов попиту місцевого ринку; захоплення сегментів, які з тих або інших причин не зайняті віолентами і патієнтами, освоєння нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітації новинок і просування їх до самих широких верств населення.
3. За типом реакції на проривні стратегічні інновації	- традиційна	Концентрація на традиційному бізнесі і інвестування в нього.
	- ігнорування інновацій	Тут можливі два варіанти розвитку подій. У першому випадку компанія усвідомлює інновацію як загрозу своєму бізнесу і в результаті інвестує у свій бізнес, щоб зробити його ще більш привабливим для

		споживачів, які пов'язані із проривною інновацією. У другому випадку інновація не розглядається як загроза і компанія продовжує функціонувати в своєму бізнесі без змін.
	- руйнування інновацій	Компанії, які здійснюють проривні інновації, будують свої переваги на нових, нетрадиційних властивостях вже існуючих продуктів і послуг, що є привабливим для нових споживачів.
	- здійснення інновацій (участь у двох «іграх»)	Зріла компанія змирилася із фактом, що проривна інновація закріпилася на їх ринку і вирішила сприйняти її, тобто вона повинна знайти спосіб вести разом дві різні інновації, які можливо суперечать одна одній.
	- переключення на новий спосіб ведення бізнесу	Це відмова від існуючого способу ведення бізнесу і активне освоєння проривної стратегічної інновації.
4. За ступенем відкритості інноваційної моделі організації	- стратегія відкритої інноваційної моделі організації	Такі організації самі генерують ідеї, які потім розвивають, займаються розробками, виробництвом, маркетингом, розповсюдженням і супроводженням.
	- стратегія закритої інноваційної моделі організації	Такі організації комерціалізують не тільки внутрішні, але й зовнішні ідеї. Внутрішні ідеї комерціалізуються шляхом використання каналів інноваційної діяльності поза рамками свого поточного бізнесу, а зовнішні – дозволяють використовувати достатню кількість знань, які можуть принести цінність організації.
5. За рівнем новизни впроваджуваної інновації	- активні (наступальні, революційні)	Стратегія першого виходу на ринок з нововведенням, яке до цього часу не випускалося. Неперервний розвиток і вдосконалення виготовлених виробів і застосовуваних технологій.
	- пасивні (маркетингові, імітаційні)	Стратегія оновлення виготовлюваної продукції, яке не вимагає серйозних змін у засобах виробництва чи застосовуваних технологіях, не потребує додаткових витрат розумової праці та не приводить до докорінних змін у техніко-технологічних характеристиках виробу, а лише підтримує досягнутий рівень технології.
6. Стратегії НДДКР (тип стратегічної технологічної поведінки)	- стратегія власних НДДКР	Проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок власними силами шляхом використання науково-виробничої бази, яка є в наявності в організації.
	- стратегія	Збереження існуючого техніко-

	відсутності НДДКР	технологічного рівня може бути як осмисленою стратегією так і примусовою через нестачу фінансових коштів.
	- ліцензійна стратегія	Здійснення інноваційної діяльності на основі придбаних ліцензій, авторських прав, ноу-хау і розробок.
	- стратегія інноваційного аутсорингу	Охоплення тільки одного або декілька етапів інноваційного процесу, здійснення тільки тих видів діяльності, які необхідні для реалізації визначеного інноваційного процесу, а результати інших видів діяльності, які складають окремі етапи процесу розробки і здійснення даної інновації, купуються у інших організацій.
	- Стратегія фінансування НДДКР	Фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок – організація виходячи із стратегічних задач спрямовано фінансує проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок в науково-дослідних закладах в необхідних для себе напрямках з метою отримання принципово нового продукту на ринку.
7. За типом конкурентної ринкової поведінки за М.Портером	- стратегія лідерства за витратами	Залучення споживачів за рахунок мінімізації витрат виробництва товарів і послуг.
	- стратегія широкої диференціації	Залучення споживачів за рахунок максимальних відмінностей продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.
	- стратегія оптимальних витрат	Підвищення споживчої цінності за рахунок більш високої якості при цінах на рівні конкурентів або нижче.
	- сфокусована стратегія на базі низьких витрат	Орієнтація підприємства на вузький сегмент споживачів і витіснення конкурентів за рахунок більш низьких витрат на виробництво.
	- сфокусована стратегія на базі диференціації продукції	Орієнтація на вузький сегмент споживачів і витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів або послуг, які краще задовольняють потреби споживачів.

До позитивних властивостей даної класифікації слід віднести те, що:

1. Класифікаційні ознаки не дублюють одна одну;
2. В межах кожної класифікаційної ознаки за окремим напрямом інноваційної діяльності може використовувати лише один тип стратегії;
3. В межах кожної класифікаційної ознаки розглядається весь спектр можливих інноваційних стратегій;

4. Класифікаційні ознаки відповідають сутності економічної категорії «інноваційна стратегія» згідно з аналізом існуючих в науковій літературі визначень і авторського бачення цієї категорії.

Запропонована нами система класифікації допоможе підприємцям у формалізації, виборі і обґрунтуванні інноваційних стратегій.

Список використаних джерел інформації

1. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент : [учеб. пособие] / О. М. Хотяшева. – СПб. : Питер, 2005. – 318 с., с.59
2. Санто Б. Сила инновационного саморазвития / Б. Санто // Инновации. – 2004. – № 2. – С. 5-15.
3. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : [навч. посібник] / І. А. Павленко – К. : КНЕУ, 2004. – 204 с.
4. Инновационный менеджмент : [учебн. пособие] / Редакционная группа Л. П. Гончаренко, Е. А. Олейникова, В. В. Березин. – М. : КНОРУС, 2005. – 544 с., с. 354
5. Инновационный менеджмент : [учеб. пособие] / Под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М. : Дело, 2003. – 528 с.
6. Инновационный менеджмент : [учебн. пособие] / Редакционная группа Л. П. Гончаренко, Е. А. Олейникова, В. В. Березин. – М. : КНОРУС, 2005. – 544 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.