

М.Є. Кір'якова, асп.

## ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТІ

*В статті розглянуті основні типи інноваційних стратегій в умовах глобалізації, сфери застосування цих стратегій та їх зв'язок з корпоративною культурою компаній і діловою поведінкою в міжнародному бізнесі.*

*The article deals with the main types of innovation strategies in the era of globalization, the spheres of their implementation and their relation to the corporate culture and companies' international business activity.*

**Ключові слова:** *інноваційна стратегія, стратегічні альтернативи, види інноваційних стратегій, інноваційні здатності, корпоративна культура, «зелені» стратегії.*

**Keywords:** *innovation strategy, strategic alternatives, types of innovation strategies, innovation capabilities, corporate culture, «green» strategies.*

Стратегічне планування є відправним пунктом здійснення інноваційної діяльності компанією. Якщо, наприклад, досвідчений гравець в галузі не представляє інновацію першим, то це може бути не по причині того, що він на має наміру інвестувати, або його компетенції зруйновані, або він не розпізнав потенціал інновації, або ж не має необхідних супутніх активів, а по причині того, що це відповідає його інноваційній стратегії – його цілям, часовим межах, діям та розподілу ресурсів у використанні нових знань для пропонування нових товарів чи послуг. Досить розповсюдженою є наступна класифікація інноваційних стратегій компаній [3, с. 49-52]:

1. *Наступальна (агресивна) стратегія* – компанія, що використовує дану стратегію, першою створює нові продукти та відповідно інвестує значні кошти в інноваційну діяльність.

2. *Оборонна (захисна) стратегія* – компанія, що використовує дану стратегію, чекає, коли конкурент, який використовує наступальну стратегію, першим представить товар та відповідно стикнеться з певними перепонами на цьому шляху, після чого компанія з оборонною стратегією представляє свій власний товар, виправляючи помилки, які могли бути допущені піонером. Наприклад, компанія IBM дозволила Altair та Apple скористатися тим, що ринок персональних комп'ютерів був ненасиченим перед запуском ПК, орієнтованого на корпоративних клієнтів. Компанії, що використовують оборонну стратегію, як правило, мають надзвичайно сильні супутні активи – такі можливості, як виробництво, маркетинг, канали розподілу та репутація дозволяють компанії комерціалізувати винахід досить швидко та ефективно. Такі фірми також, як правило, мають потужні дослідницькі підрозділи, а створений ними продукт не є імітацією версії піонеру, а скоріше представляє собою диференційований продукт часто з кращими характеристиками та нижчою ціною за

рахунок чого компанія, що використовує оборонну стратегію, як правило, наздоганяє або навіть випереджає піонера.

3. *Стратегія наслідування (імітаційна)* – не маючи наміру наздоганяти чи випереджати піонера, компанія, яка використовує таку стратегію, створює копію продукту піонера, навіть не видозмінюючи його на відміну від компанії з оборонною стратегією. Такі фірми, як правило, використовують дешеву робочу силу, мають доступ до сировини, а також потужну виробничу базу.

4. *Стратегія залежності* – компанія, яка використовує дану стратегію, бере на себе другорядну роль по відношенню до більш сильної компанії. Такі підрядні фірми видозмінюють продукт лише на прохання клієнта або керуючої фірми.

5. *Традиційна стратегія* – фірма з такою стратегією несуттєво змінює продукт, намагаючись запропонувати найнижчу ціну.

6. *Опортуністська стратегія* – компанія з такою стратегією шукає унікальні незадоволені потреби певного ринкового сегменту, тобто ринкову нішу.

Компанії з наступальною стратегією також називають *лідерами (або інноваторами)*, компанії з оборонною стратегією – *швидкими послідовниками*, а фірми, що використовують імітаційну, традиційну, опортуністську стратегію та стратегію залежності входять у категорію *послідовників (або імітаторів)*.

Враховуючи те, що метою кожної компанії є отримання прибутку з інновації завдяки своєчасній оцінці її потенціалу та її розвитку, варто звернути увагу на наступні стратегії, які допомагають компанії підтримувати прибутковість на різних стадіях інноваційної діяльності та різних фазах еволюції продукту, – *стратегію блокування (Block), стратегію руху (Run), стратегію об'єднання (Team up)*[1, с. 192].

*Стратегія блокування* полягає в тому, що компанія блокує вхід в галузь, наприклад, шляхом захисту своєї інтелектуальної власності, бренду, каналів розподілу. Ефективність стратегії блокування на будь-якій стадії інноваційної діяльності залежить від того, наскільки унікальними є компетенції та активи компанії на даній стадії. На етапі розробки, наприклад, захист інтелектуальної власності може вплинути на те, що новим гравцям буде складно запропонувати продукт подібний до продукту досвідченого гравця. Так, компанія Apple змогла зберегти дизайн свого комп'ютера Macintosh завдяки двом речам: по-перше, завдяки правам інтелектуальної власності, по-друге, завдяки тому, що досить важко зімітувати «вигляд та дух» Macintosh. Спроби Microsoft запропонувати подібну систему призвели до створення Windows 95 влітку 1995 р., яка, за деякими оцінками, була на рівні з операційною системою Macintosh 1987 р. На стадії досліджень співпраця з університетами може забезпечити швидкий доступ до наукових досліджень. Якщо такі відносини важко встановити, досвідчені гравці можуть мати перевагу. На стадії виробництва компанія може сконцентрувати в своїх руках контракти, які дають ексклюзивний доступ до певних ресурсів, чи ліцензії, які дозволяють виробляти продукти з нижчими витратами та вищою якістю, ніж нові фірми галузі.

Іншими умовами використання стратегії блокування компанією є підтримка існуючої технології менеджментом компанії (особливо, якщо дана технологія представляє собою основне джерело прибутку для компанії), а також віднесення інноваційного продукту до категорії таких, що дозволяють компанії отримувати компетенції та активи, необхідні для виробництва та розвитку інших продуктів. Очевидно, що сигналом для нових компаній галузі про використання досвідченим гравцем стратегії блокування є низька ціна після виведення інновації на ринок. Таким чином, якщо компанія в минулому вже вдавалася до стратегії блокування шляхом зниження цін після входження конкурентів або ж якщо компанія володіє унікальними для даного ринку активами, тобто такими, що мають низьку цінність на інших ринках, то нові фірми мало ймовірно будуть входити в галузь, очікуючи зниження цін досвідченими гравцями.

*Стратегія руху* нагадує компаніям про те, що стратегія блокування є лише тимчасовим інструментом в боротьбі з конкурентами, оскільки будь-які бар'єри завжди можна подолати. Так, наприклад, конкуренти можуть обійти патенти та авторські права або ж оскаржити їх в суді. Використання інноватором стратегії блокування дає конкурентам час для того, щоб наздогнати або навіть випередити інноватора. Тут на допомогу компанії-інноватору приходять стратегія руху, суть якої полягає в тому, щоб бути достатньо інноваційною для того, щоб будувати нові можливості та створювати нові продукти швидко, задовго до того, як це зроблять конкуренти.

Розглянута вище класифікація інноваційних стратегій, запропонована Фріменом К., тісно пов'язана з даною класифікацією стратегій. Так, наступальна та оборонна стратегії є різновидами стратегії руху.

Компанія, яка використовує *стратегію об'єднання*, співпрацює з іншими суб'єктами інноваційної діяльності для досягнення чи підтримки прибутковості інновації.

На практиці вищенаведені стратегії використовуються в комплексі, створюючи різноманітні комбінації на різних етапах інноваційної діяльності та на різних стадіях життєвого циклу інновації. Розповсюдженими комбінаціями інноваційних стратегій є наступні:

1. Стратегія блокування та стратегія руху або стратегія об'єднання – використання інноватором стратегії блокування дає конкурентам час для того, щоб наздогнати чи навіть випередити інноватора. Саме тому стратегію блокування варто комбінувати зі стратегією руху або ж зі стратегією об'єднання, за допомогою якої можна створити інноваційний продукт за участі інших суб'єктів інноваційної діяльності.

2. Стратегія об'єднання та стратегія блокування або стратегія руху – після отримання переваг від співпраці, компанія має робити щось для того, щоб показувати кращі результати, ніж інші члени команди, а, отже, вона буде використовувати стратегію блокування або стратегію руху.

3. Стратегія руху та стратегія об'єднання чи стратегія блокування – при використанні стратегії руху компанії можуть знадобитися радикально відмінні технологічні та ринкові знання, для здобуття яких вона може створити альянс. Крім того, процес розвитку нових продуктів в певних галузях є дуже дорогим, тому компанія може використовувати стратегію блокування для уповільнення кроків конкурентів щодо виведення нових продуктів. [1, с. 192-219]

Компанії, які використовують стратегію об'єднання, виходять за свої межі в пошуках певних здатностей, яких їм не вистачає для розвитку технології. Рішення про те, чи розвивати технологію власними силами чи звернутися до зовнішнього світу, залежить, на думку Робертса та Беррі, від ознайомленості компанії з новою технологією і ринком. На Рис. 1 представлені механізми розвитку інновації компанією в залежності від ознайомленості з технологією та ринком. Якщо технологія та ринок – знайомі компанії, вона має два варіанти отримання прибутку з технології: розвивати її власними силами або ж здійснити придбання. Компанії краще розвивати технологію власними силами, якщо дана технологічна зміна є інкрементальною з організаційної точки зору, якщо компанія не поспішає з розвитком технології, а також, якщо вона бажає захистити свою технологію. Придбанням краще скористатися у випадку, якщо нова технологія потрібна компанії швидко. Якщо нова технологія – знайома фірмі, а ринок – незнайомий, фірма може обирати з трьох альтернатив розвитку технології: створення спільного підприємства, здійснення придбання або ж побудови стратегічного альянсу. Наприклад, фармацевтична компанія Pfizer створила стратегічний альянс з компанією Warner Lambert на основі нового препарату Lipitor, який знижує рівень холестерину (група статинів). Компанія Pfizer була незнайома з технологією виробництва статинів, а Warner Lambert, незважаючи на наявність певних маркетингових засобів та потужностей з продажу, все ж таки не мала достатньо досвіду порівняно з Pfizer, яка мала розгалужену мережу маркетингу та продаж на ринку кардіоваскулярних препаратів, на якому продавалися статини. Даний стратегічний альянс призвів до вигідної комбінації здатностей, яка допомогла препарату Lipitor завоювати найбільшу ринкову частку серед статинів, а в майбутньому стати лідером за рівнем продаж серед всіх фармацевтичних препаратів. Стратегічний альянс завершився придбанням компанією Pfizer компанії Warner Lambert.

У випадку, якщо новий ринок та нова технологія є незнайомими для компанії, вона може скористатися перевагами венчурного капіталу, відокремленого внутрішнього розвитку або здійснити освітнє придбання. Випадок, коли технологія є новою та незнайомою для компанії, а ринок – знайомим, є дзеркальним відображенням випадку I, коли ринок є незнайомим, а технологія – знайомою, з однією відмінністю: якщо компанія стикається з незнайомою новою технологією, вона може придбати ліцензію на дану технологію у іншої фірми. Так, на препарат-блокбастер для лікування кров'яного тиску компанія Pfizer придбала ліцензію у компанії Bayer AG. [6, с. 3-17]

Ринок	Незнайомий	I Спільне підприємство Стратегічний альянс Придбання	II Венчурний капітал Освітнє придбання Відокремлений внутрішній розвиток
	Знайомий	IV Внутрішній розвиток Придбання	III Спільне підприємство Стратегічний альянс Придбання Ліцензування
		Знайома	Незнайома
Нова технологія			

Рис. 1 Механізми розвитку інновації компанією в залежності від ознайомленості з ринком та технологією

Джерело: [6, с. 14]

На думку спеціалістів консалтингової компанії Deloitte., обираючи між внутрішньою та зовнішньою орієнтацією, організація має визначитися з застосуванням однієї з п'яти наступних стратегій – Розвивати, Повторювати, Співпрацювати, Стати частиною мережі, Відкритися. (Рис. 2)



Рис. 2 Стратегічні альтернативи компанії в залежності від орієнтації всередину чи зовні

Джерело: [2, с. 53]

Згідно зі стратегією *Розвивати* основним джерелом інновацій для компанії є її співробітники. Саме приховані знання співробітників є джерелом створення інновацій в компанії. Суть стратегії *Повторювати* полягає в тому, щоб застосувати у себе вже використану іншими ідею. За допомогою стратегії *Співпрацювати* компанія може вирішити проблему обмежених ресурсів для розвитку інновації, а також знайти для себе нові рішення та підходи. Стратегії *Стати частиною мережі* та *Відкритися* орієнтують компанію на тісну співпрацю з зовнішньою мережею суб'єктів інноваційної діяльності. [2, с. 33-54]

Використання різних варіантів стратегій на різних етапах інноваційної діяльності можна прослідкувати на прикладі компанії Wal-Mart. Історія компанії розпочалася в 1950 р., коли Сем Уолтон, який володів декількома універсальними магазинами Ben Franklin, зрозумів, що такі магазини витісняються двома інноваційними рішеннями: супермаркетами та дискаунтерами. З метою адаптації до умов, що змінюються, але не наслідуючи великих дискаунтерів, як Kmart, який розміщував свої магазини у великих населених пунктах, Сем Уолтон вирішив розмістити магазини в невеликих містах. В 1962 р. він побудував свій перший магазин-дискаунтер Wal-Mart у м. Роджерс, Арканзасі. В тому ж році вперше було використано те, що сьогодні

називають культурою Wal-Mart, тобто залучення співробітників компанії до менеджменту шляхом заохочення їх порад та побажань. Позиція компанії, яка першою відкрила великі магазини-дискаунтери в маленьких містах, давала Wal-Mart певні переваги, серед яких нижчі ціни на нерухомість, нижчі витрати на рекламу, більш стабільний склад працівників, а також бренд, який асоціювався з найбільшим магазином в місті. Проте для утримання низьких цін та захисту від таких конкурентів як Kmart, Wal-Mart вдалася до наступних інновацій: агресивна експансія в сусідні міста завершилася відкриттям 276 магазинів в 11 південно-західних штатах США до 1979 р., що дозволило компанії пропонувати низькі ціни за рахунок економії на масштабах; централізоване замовлення товарів в магазини певного географічного регіону, які спочатку доставляються в спеціальні дистрибуційні центри, де аналізуються продажі певного магазину та підбирається для нього відповідний товар. В 1991 р. Wal-Mart вирішила вийти на міжнародний ринок шляхом співпраці з партнерами чи купівлі дочірніх підприємств (стратегія об'єднання). В Мексиці компанія створила спільне підприємство з CIFRA S.A. de C.V.; в 1994 р. компанія придбала 122 магазини в Канаді у Woolworth, Inc.; в 1995 р. Wal-Mart розширила свій бізнес в Аргентину та Бразилію (за допомогою партнера Lojas Americanas). Рішення Сема Уолтона про відкриття магазинів-дискаунтерів на противагу універсальним магазинам, якими він володів на початку, є прикладом використання стратегії руху. Насичення магазинами Wal-Mart певних територій, використання інформаційних технологій для керування поставками є нічим іншим, ніж стратегією блокування. Величезними інвестиціями в магазини, комп'ютери та навіть супутникові системи компанія надсилала сигнал потенційним новим гравцям про те, що вона має міцні позиції та буде їх підтримувати. Крім того, Wal-Mart мала суттєві переваги за рахунок економії на масштабах. Лише в 1991 р. компанії вдалося зекономити \$720 млн. витрат на дистрибуцію. Навіть, якщо новому гравцю вдалося б здобути всі ці переваги від економії на масштабах, немає ніякої гарантії, що він зміг би відтворити організаційну культуру Wal-Mart (політику залучення працівників у процес прийняття рішень) чи здатність компанії поєднувати інформаційні технології з однієї сторони та управління запасами, логістику, закупки і маркетинг з іншої. В 1995 р., коли майбутнє Kmart як дискаунтера було під питанням, Wal-Mart була найбільшим ритейлером в світі і продовжувала рости. Крім того, Wal-Mart випереджала інші магазини за таким ключовим для ритейлінгу показником як продажі на квадратний фут (\$379 проти \$185 у Kmart і \$282 у Target), 49% покупців проїжджали Kmart для того, щоб відвідати Wal-Mart, а 46% покупців проявили лояльність до мережі Wal-Mart порівняно з 19% лояльних Kmart покупців. У 2002 р. Kmart оголосила про банкрутство. [1, с. 214-216]

На думку спеціалістів компанії Booz&Co., компанії поділяються на три наступні види в залежності від інноваційної стратегії, яку вони наслідують:

1. Шукачі потреб (Need Seekers) – активно залучають наявних та потенційних покупців для створення нових продуктів та послуг, заснованих на відмінному розумінні потреб споживачів; намагаються першими вивести новинки на ринок.

2. Дослідники ринку (Market Readers) – слідкують за своїми покупцями та конкурентами, фокусуючись, в основному, на створенні цінності шляхом інкрементальних змін та отриманні переваг з наявних ринкових тенденцій.

3. Двигуни технологій (Technology Drivers) – дотримуються напряму, заданому їх технологічними можливостями, активно інвестують в дослідження та розробки для створення як проривних, так і інкрементальних інновацій, намагаючись задовольнити невисловлені потреби споживачів.

Більш детально зрозуміти сутність вищенаведених стратегій дозволяє Рис.3, який демонструє позиції компаній за певними стратегічними елементами в залежності від стратегій, які вони наслідують.

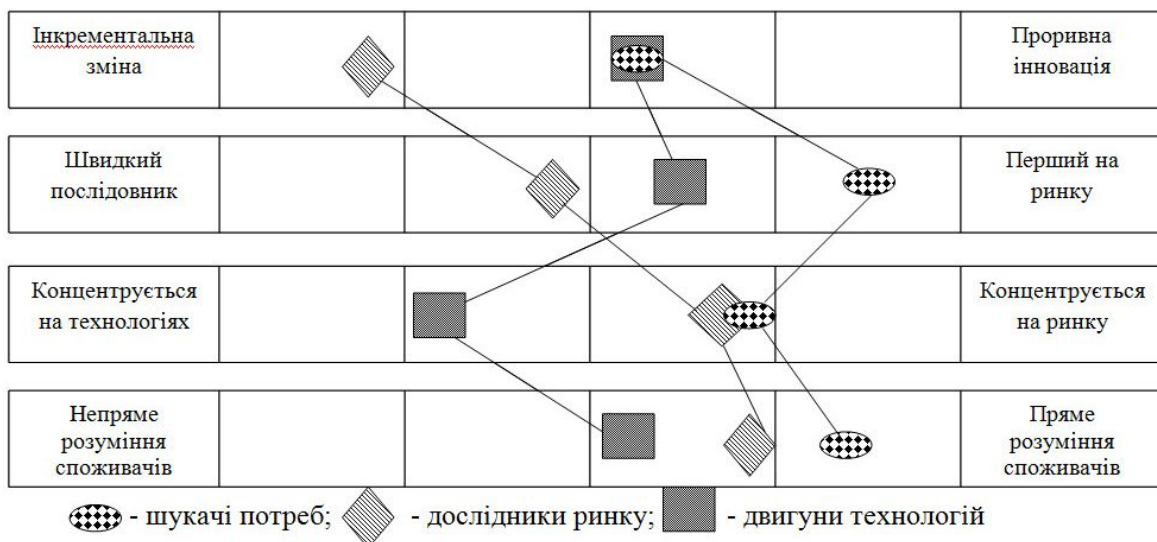


Рис. 3 Позиції компаній за стратегічними елементами в залежності від наслідуваної стратегії

Джерело: (4, с. 10)

Якщо звернути увагу на здатності, якими відзначаються найбільш інноваційні компанії на різних етапах інноваційної діяльності, варто зазначити, що компанії, які наслідують всі вищенаведені стратегії, погодилися з певним набором характеристик, який є необхідним для досягнення успіху в інноваційній діяльності. При цьому компанії, що наслідують кожну зі стратегій виділили особливі характеристики для себе (Табл. 1). Так, шукачі потреб, дослідники ринку та двигуни технологій погодилися, що найбільш важливими для успіху в інноваційній діяльності є загальне розуміння нових технологій, глибоке розуміння споживачів та покупців, встановлення контактів з покупцями, менеджмент продуктової платформи та відбір пілотних користувачів і контрольоване виведення інновації на ринок.

На перший погляд можна погодитися з тим, що немає суттєвого значення, якої інноваційної стратегії дотримується компанія, якщо вона володіє критичним для успіху в інноваціях набором характеристик. Проте, якщо детально поглянути на рейтинг

Global Innovation 1000, то виявляється, що більшість компаній (47%) є двигунами технологій і лише 26% - дослідниками ринку, а 27% - шукачами потреб.

Таблиця 1. Найбільш важливі характеристики компаній для здійснення інноваційної діяльності в залежності від стратегії, яку вони наслідують

Інноваційні здатності	Інноваційна стратегія		
	Шукачі потреб	Дослідники ринку	Двигуни технологій
Пряме глибоке розуміння споживачів			
Запуск продукту стосується всієї компанії			
Ресурсний менеджмент			
Зв'язок з постачальниками/партнерами			
Детальне розуміння нових технологій та трендів			
Менеджмент життєвого циклу продукту			
Відкриті інновації			
Оцінка технічного ризику			
Оцінка ринкового потенціалу			
Ретельне прийняття рішень			
Загальне розуміння нових технологій			
Глибоке розуміння споживачів та покупців			
Контакти з покупцями			
Менеджмент продуктової платформи			
Відбір пілотних користувачів/контрольоване виведення на ринок			

Джерело: [4, с. 5]

Чи дозволяє це говорити про те, що стратегія двигунів технологій є найефективнішою для здійснення інноваційної діяльності? Для відповіді на це питання варто подивитися, якої стратегії дотримуються найбільш інноваційні компанії за результатами опитування Booz&Co., проведеного в 2010 р. Виявилось, що 60% (6 компаній) серед 10 найбільших інноваторів є шукачами потреб, в той час, як серед 10 найбільших інвесторів в R&D лише 2 компанії є шукачами потреб [5, с. 11]. Чи означає це, що стратегія шукачів потреб є найкращою для здійснення інновацій? Для того, щоб погодитися з цим твердженням, слід згадати про виключну роль корпоративної культури в успіху компанії в інноваціях. 44% компаній з рейтингу Global Innovation 1000, які заявили про тісний зв'язок їх бізнес-стратегії з інноваційною стратегією, а також про підтримку інноваційної стратегії корпоративною культурою, відзначилися кращими показниками валового прибутку та вартості компанії. (Рис. 4)



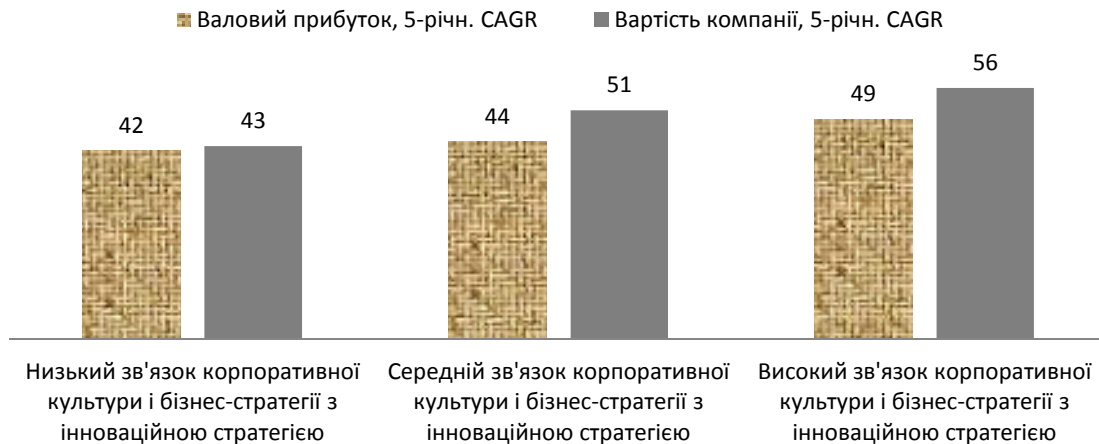


Рис. 4. Залежність між сприятливою для інноваційної діяльності корпоративною культурою і бізнес-стратегією та фінансовими показниками компаній

Джерело: [5, с. 4]

Якщо подивитися на рівень підтримки інноваційної стратегії бізнес-стратегією та корпоративною культурою компаній в залежності від інноваційних стратегій, які вони наслідують, можна зробити висновок, що шукачі потреб відзначаються найвищими показниками зв'язку корпоративної культури та бізнес-стратегії з інноваційною стратегією (Рис. 5). Найважливіша інноваційна ціль шукачів потреб – створення досконалих товарів та послуг та їх найважливіша культурна характеристика - відкритість ідеям з зовнішніх джерел доводять свою перевагу в сучасному світі [5, с. 8].

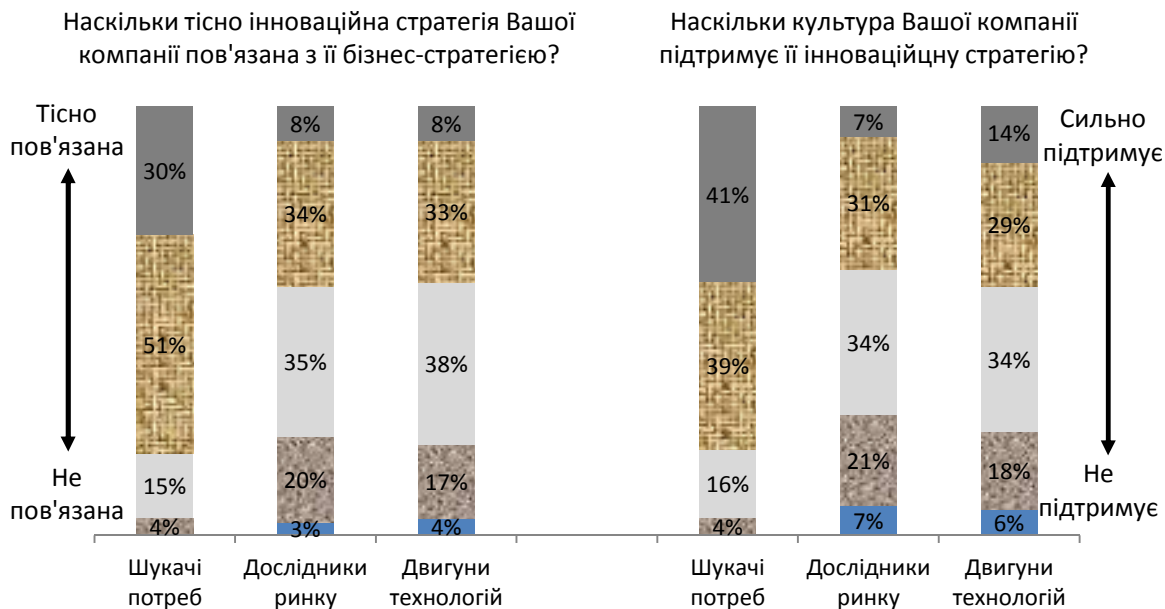


Рис. 5 Зв'язок інноваційної стратегії з корпоративною культурою та бізнес-стратегією компанії

Джерело: [5, с. 9]

Беручи до уваги зацікавленість провідних транснаціональних корпорацій екологічністю та «зеленими» проектами, неабияке значення починають відігравати стратегії реалізації таких проектів, так звані «зелені» стратегії. Виділяють наступні стратегії реалізації екологічних ініціатив компаніями: *стратегія акцентування, стратегія придбання, стратегія розробки*. Стратегія акцентування полягає у підкресленні «зелених» характеристик в наявному портфоліо компанії. Яскравими прикладами використання даної стратегії є рішення компанії Nike про відмову від співпраці з постачальниками шкіри з лісів Амазонки та дії Clorox по запуску веб-сторінки FilterForGood, метою якої була переорієнтація покупців зі споживання води в пластикових пляшках на використання більш екологічної альтернативи, фільтру Brita. За умов використання даної стратегії компанія має узгодити свої дії по акцентуванню «зелених» характеристик певного продукту з іншими продуктами свого портфоліо.

Якщо компанія не має продукту, на «зелених» характеристиках якого можна акцентувати увагу, вона може придбати «зелений» бренд іншої компанії. З 2000 р. відбулося чимало таких угод, серед яких придбання L'Oreal Body Shop, Unilever Ben&Jerry's та Colgate-Palmolive Tom's of Maine. За рік після придбання компанією Unilever Ben&Jerry's, наприклад, продажі зросли на 70%, а Ben&Jerry's став лідером ринку морозива. Вирішивши на користь реалізації даної стратегії, варто зважати на можливість культурної та стратегічної невідповідності двох компаній, що може призвести до значних проблем, зважаючи на специфічність керівництва та співробітників «зелених» компаній. Наприклад, при поглинанні компанією Danone Stonyfield Farm, керівник останньої провів два роки, складаючи список вимог, включаючи правила захисту працівників та обмеження бізнес-операцій для захисту навколишнього середовища. Ще два роки Danone знадобилося для того, щоб закрити угоду.

Для компаній, які мають власну інноваційну історію та достатні активи для створення нових продуктів, найкращою альтернативою є стратегія розробки, тобто створення власної «зеленої» пропозиції. Незважаючи на те, що реалізація цієї стратегії вимагає більше часу та витрат, вона може бути найвигіднішою для багатьох компаній, оскільки змушує їх створювати цінні компетенції. Прикладом використання даної стратегії є дії компанії Toyota по створенню автомобіля Toyota Prius. Не дивлячись на те, що це не перше авто-гібрид (першою була створена Honda Insight), саме воно займає лідируючі позиції на ринку таких автомобілів. У 2005 р. компанія Toyota першою випустила автомобіль-гібрид преміум-класу під торговою маркою Lexus; BMW та Mercedes вже послідували її прикладу.

При виборі «зеленої» стратегії варто звернути увагу на «зелені» характеристики існуючих продуктів та брендів та на організаційні здатності компанії по розвитку «зелених» продуктів та брендів. До таких здатностей можна віднести управління поставками, координацію роботи дистриб'юторів та співпрацю з ними і навіть партнерства з природоохоронними організаціями.

### **Література**

1. Afuah A. Innovation management: strategies, implementation and profits. – 2<sup>nd</sup> ed. – Oxford University Press. – 2003. – 390 pp.
2. Eggers W.D., Singh S.K. Deloitte Research. The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government. – Harvard Kennedy School. ASH Institute for Democratic Governance and Innovation. – 2009. – 158 p.
3. Freeman C., Soete L. Economics of Industrial Innovation. – 3<sup>rd</sup> ed. – Cambridge: MIT Press. – 2000. – 465 p.
4. Jaruzelski B., Dehoff K. The Global Innovation 1000. How the Top Innovators Keep Winning [Електронний ресурс] // strategy+business. – winter 2010. - № 66. Режим доступу: [http://www.booz.com/global/home/what\\_we\\_think/featured\\_content/innovation\\_1000\\_2010](http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2010)
5. Jaruzelski B., Loehr J., Holman R. The Global Innovation 1000. Why Culture Is Key [Електронний ресурс] // strategy+business. – winter 2011. - № 65. - 16 p.  
Режим доступу: [http://www.booz.com/global/home/what\\_we\\_think/featured\\_content/innovation\\_1000\\_2011](http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2011)
6. Roberts E.B., Berry C.A. Entering new businesses: Selecting strategies for success // Sloan Management Review. – 26(3). – 1985. – p. 3-17
7. Unruh G., Ettenson R. Growing green: three smart paths to developing sustainable products // Harvard Business Review. – June 2010. – p. 94-100