

Євген Г. Панченко (Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана, Україна)

Марина Є. Кір'якова (Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана, Україна)

## СУЧАСНА СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

*У статті узагальнено досвід діяльності провідних транснаціональних корпорацій в інноваційній сфері. Запропоновано інтегровану систему інноваційного менеджменту.*

*Ключові слова:* інновація, інноваційний менеджмент, транснаціональні корпорації, концепції інноваційної діяльності, витрати на НДДКР.

*Табл. 1. Рис. 2. Літ. 25.*

Евгений Г. Панченко (Киевский национальный экономический  
университет имени Вадима Гетьмана, Украина)

Марина Е. Кирьякова (Киевский национальный экономический  
университет имени Вадима Гетьмана, Украина)

## СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

*В статье обобщен опыт деятельности ведущих транснациональных корпораций в инновационной сфере. Предложена интегрированная система инновационного менеджмента.*

*Ключевые слова:* инновация, инновационный менеджмент, транснациональные корпорации, концепции инновационной деятельности, расходы на НИОКР.

Yevgen G. Panchenko (Kyiv National Economic  
University of Vadym Hetman, Ukraine)

Maryna Y. Kiriakova (Kyiv National Economic  
University of Vadym Hetman, Ukraine)

## CONTEMPORARY SYSTEM OF INNOVATION MANAGEMENT IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS

*The article generalizes the best practices of the leading transnational corporations in the field of innovations. An integrated system of innovations management is offered.*

*Keywords:* innovation; innovation management; transnational corporations; the concepts of innovation activity; R&D expenditures.

**Постановка проблеми.** В умовах загострення міжнародної конкуренції на глобальних ринках ключового значення у збереженні та посиленні позицій транснаціональних корпорацій набуває підвищення ефективності їхньої інноваційної діяльності. Оскільки масштаби фінансування досліджень і розробок безпосередньо не пов'язані з рівнем конкурентоспроможності ТНК, потребують дослідження інші детермінанти, що визначають результативність створення та реалізації новітніх продуктів і технологій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у дослідження інноваційної діяльності ТНК зробили відомі зарубіжні вчені, серед яких В. Аньшин [5], А. Афуа [18], Е. Дандон [3], М.Л. Джордж [4], Дж.П. Ендрю [16], К. Крістенсен [8], Г.Л. Сіркін [16], Е. Харгадон [14], Г. Чесбро [15],

Ю. Яковець [17] та інші. Серед вітчизняних вчених питанню інновацій та інноваційної діяльності присвячені праці Л. Антонюк [2], В. Гейця [11], Н. Краснокутської [7], О. Лук'яненко [10], І. Павленко [9], В. Семиноженка [11], Л. Федулової [13] та ін. Серед відомих міжнародних компаній, які систематично проводять дослідження в інноваційній сфері і публікують результати цих досліджень, варто відмітити "McKinsey", "Booz&Co.", "StrategyOne", INSEAD.

**Метою дослідження** є виявлення чинників ефективності креативної діяльності в ТНК та обґрунтування систем міжнародного інноваційного менеджменту.

**Основні результати дослідження.** Інновації є невід'ємною частиною діяльності транснаціональних корпорацій. Саме завдяки результативній інноваційній діяльності "Apple" не лише випустила протягом останніх 10 років низку новітніх електронних продуктів, а й стала однією з найдорожчих компаній світу, "Procter & Gamble" реалізувала найнесподіваніші концепції використання предметів особистої гігієни та миючих засобів, "Toyota" постійно дивує споживачів новинками модельного автомобільного ряду, а світові фармацевтичні гіганти "Roche Holding" та "Novartis" систематично виводять на ринок високоефективні лікарські засоби.

Протягом 2009–2011 рр. компанія "Booz&Co" здійснила опитування більше 450 інноваційних лідерів з більш ніж 400 компаній і 10 галузей з метою визначення найбільш інноваційної компанії світу. На думку опитаних менеджерів, у 2009–2011 рр. найбільш інноваційними компаніями були "Apple" (80% голосів у 2011 р.), "Google" (43% голосів у 2011 р.) та "3М" (15% голосів у 2011 р.) (табл. 1).

Таблиця 1. Найбільш інноваційні компанії світу у 2009–2011 роках\*

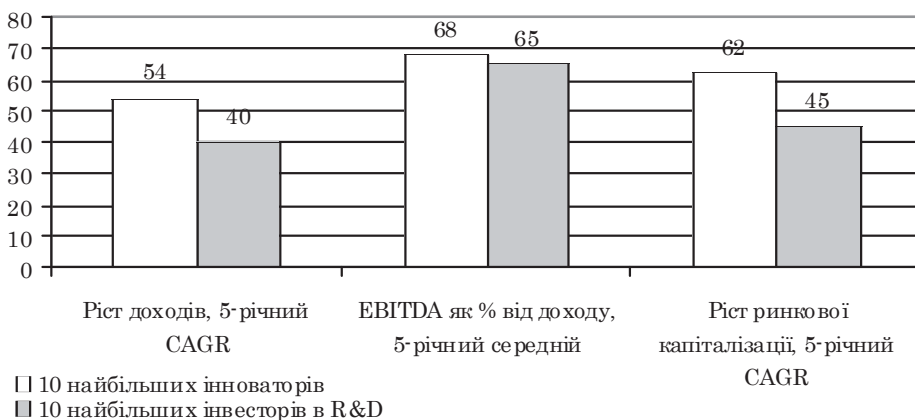
№ у 2009 р.	№ у 2010 р.	№ у 2011 р.	Компанія	Витрати на R&D, млн. дол. США			Витрати на R&D як % від продажів		
				2011	2010	2009	2011	2010	2009
1	1	1	Apple	2,4 (53)**	1,782 (70)	1,333 (81)	2,2	2,7	3,1
2	2	2	Google	5,2 (26)	3,762 (34)	2,843 (44)	13,6	12,8	12
3	3	3	3М	1,6 (86)	1,434 (86)	1,293 (84)	5,3	5,4	5,6
9	7	4	Samsung	9,0 (6)	3,939 (32)	3,300 (35)	6,0	2,6	2,1
4	4	5	GE	4,6 (30)	8,714 (4)	9,010 (2)	3,2	14,0	15,4
6	5	6	Microsoft	9,0 (5)	6,026 (15)	5,820 (12)	12,9	6,0	6,1
5	9	7	Toyota	9,9 (1)	7,873 (7)	6,002 (10)	4,2	5,9	5,5
7	8	8	P&G	2,0 (72)	1,950 (61)	2,044 (58)	2,4	2,5	2,6
8	6	8	IBM	6,3 (17)	8,546 (6)	7,822 (4)	5,9	3,9	3,8
-	-	10	Amazon	2,9 (48)	-	-	6,1	-	-

\* складено за [20–22].

\*\* у дужках зазначено місце за витратами на R&D.

Вивчаючи дані, наведені у табл. 1, варто звернути увагу на те, що компанії, які вкладають найбільше коштів в дослідження та розробки, не завжди є найбільш інноваційними. Так, на прикладі "Apple" можна довести те, що успіх при здійсненні інновацій визначається не тим, скільки витрачає компанія, а скоріше тим, як вона витрачає ці кошти. Компанія "Apple" має багаторічну історію виведення інноваційних продуктів на ринок, починаючи з персонального комп'ютера "Apple" у 1976 р. і закінчуючи "iPod", "iPhone" та "iPad" сьогодні. Незважаючи на те, що витрати компанії на здійснення інноваційної діяльності збільшилися порівняно з попередніми роками до 2,4 млн. дол. США, вона інвестує лише 2,2% від обсягу своїх продажів у дослідження та розробки, менше половини середніх інвестицій у R&D (research & development – дослідження та розвиток, тобто НДДКР) в комп'ютерній та електронній галузях (6,5% від продажів).

Результати опитування підтверджують, що десятка найбільших інноваторів суттєво випередила десятку компаній, які витрачають найбільше коштів на дослідження та розробки за основними фінансовими показниками (рис. 1). Лише 3 компанії ("Samsung", "Microsoft" та "Toyota") увійшли до обох топ-10, при цьому лідер рейтингу витрат на R&D ("Toyota") посів лише 7 місце за результатами опитування.



Примітка: цифри на рис. відповідають балам, присвоєним компанією "Booz&Co" із розрахунку, що 0 – найнижчий показник діяльності компанії, 50 – стандартний показник, 100 – найвищий показник.

**Рис. 1. Порівняння фінансових показників 10 найбільших інноваторів та 10 найбільших інвесторів в R&D у 2011 році., побудовано за даними [22, 12]**

Якщо не має прямого зв'язку між величиною витрат на дослідження та розробки й ефективністю здійснення інноваційної діяльності, виникає питання, за рахунок чого наведеним у табл. 1 компаніям вдалося стати найбільш інноваційними. Неабияке значення в здійсненні інновацій корпораціями має процес управління інноваційною діяльністю. Сучасна практика управління інноваційною діяльністю ТНК складалась протягом тривалого періоду і характеризується значною різноманітністю як за секторами бізнесу, так і за національними особливостями корпорацій. Півстоліття тому інноваційний ме-

неджмент не виокремлювався в окрему систему, а тому інноваційні проблеми розглядались у контексті загальноуправлінських функцій: планування, організації, керівництва і контролю. Згодом ці функції були відокремлені і спеціалізовані за сферами інноваційної діяльності. Суттєвий внесок у розробку історично першої функціональної концепції інноваційного менеджменту ТНК зробили відомі американські дослідники Г. Кунц і Х. Уайріх [23], вивчаючи відмінності між функціями менеджменту в американських та японських корпораціях. Згодом цю концепцію поглибили інноваційні стратегії А. Афуа [18], інструменти керівництва команди "Х" Д. Анконі і Х. Бресмана [1], інструменти контролю "FastGate" М. Джорджа [4] та інші.

Функціональна концепція інноваційного менеджменту цілком виправдувала себе в 50–70-ті роки минулого століття, до того часу, коли витрати на інновації були відносно невеликі. Однак після руйнування Бреттон-Вудської валютної системи та світової кризи 1970-х років витрати на інноваційну діяльність суттєво зросли і виникла потреба у розробці фінансових концепцій інноваційного менеджменту в ТНК. Суттєвий внесок у розробку таких систем зробили Дж. Мадюра [24] і Є. Чонг [19]. Наприкінці минулого століття виникла серйозна проблема комерціалізації інновацій, оскільки їхня кількість різко зросла, а впровадження в практику й отримання віддачі суттєво ускладнились. В умовах посилення глобальної конкуренції і розвитку підприємництва у сфері інновацій почали виникати й розвиватися концепції комерціалізації інновацій, серед відомих прибічників і авторів яких Е. Дандон [3], Дж. Козметський [6], Р. Такер [12]. На початку XXI ст. почали інтенсивно формуватись новітні концепції пошуку ідей, зокрема «закритих» і «відкритих» інновацій [15], а також концепція «підривних» інновацій К. Крістенсена [8] тощо.

На підставі наведених вище концепцій і практики їх використання в управлінні інноваційною діяльністю в провідних транснаціональних корпораціях доцільно запропонувати інтегровану систему інноваційного менеджменту транснаціональних корпорацій, яка представлена на рис. 2. Як видно з рис. 2, запропонована модель включає 4 групи взаємозв'язаних інструментів, кожна з яких віддзеркалює наведені вище концепції управління інноваційною діяльністю в ТНК. Базовою ланкою моделі є пошукові інструменти, які безпосередньо впливають (суцільні стрілки) як на фінансові інструменти, так і на функціональні. Звичайно, між зазначеними інструментами існують і зворотні зв'язки, позначені на рис. 2 штрихованими стрілками. Завершальною ланкою моделі є система комерціалізації інновацій, склад інструментів якої безпосередньо залежить, з одного боку, від функціональних інструментів, з іншого – від можливостей і типів фінансування (суцільні стрілки). Звичайно, комерціалізаційна ланка справляє зворотний вплив на функціональну і фінансову ланки.

Серед фінансових інструментів варто звернути увагу на внутрішні (4Fs (Founder, Friend, Family, & Fools), нерозподілений прибуток, існуючі активи, передбачені для іншого проекту, відстрочення платежів) та зовнішні (венчурне фінансування, державні програми фінансування інновацій, акумуляція коштів на ринку цінних паперів, банківська позика) джерела фінансування інноваційної діяльності. Функціональні інструменти є найбільш відпрацьовани-

ми і широко розповсюдженими в практиці інноваційного менеджменту ТНК. Склад цієї системи постійно зростає і на сьогодні включає понад 20 інструментів. Узагальнення практики інноваційної діяльності ТНК дає змогу класифікувати функціональні інструменти: інструменти інноваційного планування (інноваційні стратегії, правило 80-80-80, аналітичний ієрархічний процес (Analytic Hierarchy Process – АНР), матриця Пуха [25], концепція точки інноваційного балансу, модель 70-20-10); інструменти інноваційної організації (концепція двосторонньої організації, рада з інновацій, перехресна команда рішень, мережа інтелектуальних лідерів, відкрита інноваційна мережа, венчурна рада, інноваційне співтовариство); інструменти інноваційного керівництва (концепція двостороннього керівництва, модель партнерського керівництва, модель 5Е, команди "Х", корпоративна інноваційна культура, інноваційна мотивація); інструменти інноваційного контролю (FastGate, PDVSM (Product Development Value Stream Mapping), інноваційні стандарти, інноваційний моніторинг, інформаційне забезпечення системи контролю).



Рис. 2. Інтегрована система інноваційного менеджменту ТНК, авторська розробка

Зважаючи на успіх вищенаведених транснаціональних корпорацій в інноваційній сфері завдяки використанню новітніх систем управління процесами створення й реалізації високотехнологічних продуктів, слід привернути увагу менеджерів і акціонерів вітчизняних компаній до необхідності радикальних змін діючих механізмів господарювання з метою їх орієнтації на формування ефективної креативної мотивації працівників.

**Висновки.** Вирішальний вплив на ефективність інноваційної діяльності транснаціональних корпорацій справляють системи інноваційного менеджменту. Узагальнення теоретичних концепцій і діяльності провідних ТНК дозволяє зробити висновок про те, що сучасні системи інноваційного менедж-

менту включають такі ланки: пошукові інструменти, механізми фінансування, функціональні важелі та інструменти комерціалізації.

1. Анкона Д., Бресман Х. Команды прорыва: Источники инноваций и лидерства в отрасли / Пер. с англ. — Минск: Гревцов Паблицер, 2009. — 336 с.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. — К.: КНЕУ, 2003. — 394 с.
3. Дандон Э. Инновации: как определяют тенденции и извлекают выгоду / Пер. с англ. — М.: Вершина, 2006. — 304 с.
4. Джордж М.Л., Воркс Дж., Вотсон-Хемфил К. Стремительные инновации / Пер. с англ. — К.: Companion Group, 2006. — 350 с.
5. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Ред. В.М. Аньшин, А.А. Дагаев. — 2-е изд., перераб., доп. — М.: Дело, 2006. — 584 с.
6. Козметский Дж. Вызов технологических инноваций на пороге новой эры общемировой конкуренции // Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций / Под ред. Н.М. Фонштейн. — М.: АНХ, 1999. — С. 11–27.
7. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
8. Кристенсен К.М., Энтони С., Эрик Р. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибает сильная компания / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 239 с.
9. Павленко І.А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: Монографія. — К.: КНЕУ, 2007. — 248 с.
10. Панченко С.Г., Лук'яненко О.Д. Становлення системи інноваційного менеджменту глобальних корпорацій // Міжнародна економічна політика.— 2011.— №14–15. — С. 28–56.
11. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В 3 т. / Ред. акад. НАН України В.М. Гейця, академіка НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. — Л.: Фенікс, 2007. — Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. — 564 с.
12. Такер Р.Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2006. — 240 с.
13. Федулова Л.І. Економіка знань: Підручник. — К.: Ін-т екон. та прогнозів НАН України, 2009. — 600 с.
14. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2007. — 304 с.
15. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. — М.: Поколение, 2007. — 336 с.
16. Эндрю Дж.П., Сиркин Г.Л. Возврат на инновации: Практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе / Пер. с англ. — Минск: Гревцов Паблицер, 2008. — 304 с.
17. Яковець Ю.В. Эпохальные инновации XXI века / Междунар. ин-т П. Сорокина — Н. Кондратьева. — М.: Экономика, 2004. — 444 с.
18. Afuah, A. (2003). Innovation management: strategies, implementation and profits. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press. 390 p.
19. Chong, Y.Y. (2004). Investment Risk Management. Chicester: John Wiley&Sons. 210 p.
20. Jaruzelski, B., Dehoff, K. (2009). The Global Innovation 1000: How the Top Innovators Keep Winning. Strategy+business, Vol. 57 // www.booz.com.
21. Jaruzelski, B., Dehoff, K. (2010). The Global Innovation 1000: How the Top Innovators Keep Winning. Strategy+business, Vol. 61 // www.booz.com.
22. Jaruzelski, B., Loehr, J., Holman, R. (2011). The Global Innovation 1000: Why Culture Is Key. Strategy+business, Vol. 65 // www.booz.com.
23. Koontz, H., Weihrich, H. (2007). Essentials of Management. An International Perspective. 7th ed. New York: McGraw-Hill. 356 p.
24. Madura, J. (2007). International Financial Management. 4th. ed. New York: West Publishing Company. 728 p.
25. Pugh, S. (1991). Total Design: Integrated Methods for Successful Product Engineering. Addison-Wesley.

Стаття надійшла до редакції 1.03.2013.