

## ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Турський І.В.

Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя

Сус М.М.

Тернопільський національний економічний університет

У статті узагальнено особливості сучасних інноваційних стратегій транснаціональних корпорацій провідних розвинених країн світу. Здійснено порівняльний аналіз стратегій створення та просування інноваційної продукції корпораціями країн Азії, США та ЄС. Окреслені нові підходи та механізми трансферу технологій. Розглянуті напрями адаптації досвіду корпорацій провідних розвинених країн світу вітчизняними підприємствами.

**Ключові слова:** транснаціональна корпорація, стратегія, інновація, інтернаціоналізація інноваційної діяльності.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ характерний диференціацією норм, цінностей, життєвих стилів і культури і зростаючою різноманітністю товарів і послуг, відповідним цим змінам. Глобальна економіка протягом останніх десятиліть зазнала фундаментальних змін. Ці зміни, насамперед, пов'язані із діяльністю транснаціональних корпорацій (ТНК), що сприяла швидкій трансформації міжнародних економічних процесів. В результаті, основним видом міжнародної економічної діяльності стала діяльність ТНК, для яких міжнародна діяльність має більше значення ніж внутрішні операції материнської компанії.

На міжнародній арені ТНК нині виступають: торговцями; інвесторами; стимуляторами міжнародної трудової міграції та розповсюджувачами сучасних технологій. Саме вони є ядром глобальної інноваційної діяльності та драйверами НТП, які й задають темп та напрям розвитку глобальних ринків. Адже інноваційні стратегії компанії значною мірою обумовлюють конкурентоспроможність ТНК у боротьбі за глобальні ринки. ТНК засновують дослідницькі центри в багатьох країнах, де для цього є кваліфіковані кадри та інші необхідні умови. При цьому, ТНК можуть суттєво змінювати чи поєднувати різні стратегії розвитку від локальних до глобальних, створюючи геостратегічні альянси чи регіональні виробничі мережі.

В умовах прискореного розвитку інформаційного суспільства однією із ключових функціональних конкурентних стратегій ТНК є стратегія використання найважливішого нематеріального активу – інновацій. Сьогодні на глобальному ринку інновацій ТНК функціонують у динамічному, агресивному і багатоаспектному конкурентному середовищі.

Ефективне використання інноваційного чинника стало одним з основних конкурентних переваг ТНК у ХХІ столітті. ТНК мають можливість використовувати таке перспективне інноваційне джерело, як науково-технічний і кадровий потенціал своїх закордонних філій, стимулюючи інноваційні процеси у філіях ТНК у країнах – реципієнтах інвестицій, створюючи стратегічні альянси, закордонні «інкубатори знань» і одночасно із цим – глобальні інноваційні мережі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні стратегії і механізми реалізації інновацій-

ної діяльності ТНК досліджували у своїх роботах такі вчені як: В. Аньшин, Дж. Брайт, Дж. Даннінг, Дж. Ендрю, Р. Кан, Дж.М. Кейнс, Дж. Кендалл, Дж. Кларк, Дж. Маркусен, Х. Нотон, А. Пігу, Дж. Рош, Г. Сіркін, Р. Такер, Г. Уоделл, К. Фрімен.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас особливості реалізації інноваційних стратегій, що мають прикладний характер залишаються недостатньо дослідженими. Тому постає завдання – ідентифікувати та узагальнити особливості інноваційних стратегій ТНК різних країн походження.

**Метою статті** є аналіз сучасних інноваційних стратегій ТНК, що ґрунтуються на моделях науково-технічної діяльності структурних підрозділів ТНК, функціонуванні міжнародних стратегічних альянсів у інноваційній сфері, тощо.

**Викладення основного матеріалу.** Загальновідомо, що інноваційний процес набуває свого розвитку в результаті здійснення інноваційної діяльності [9, с. 8]. Проте інноваційна діяльність є специфічною економічною категорією, яка відрізняється від інноваційного процесу. Якщо інноваційний процес – зміна етапів і фаз життєвого циклу інновацій, то інноваційна діяльність є рушійною силою цих змін. Класики інноватики, до яких треба віднести: Й. Шумпетера [10], Г. Менша [13], К. Фрімена [11], А. Кляйнкнехта [12] – особливо підкреслювали роль інноваційної діяльності корпорацій у активізації інноваційних процесів.

Огляд і аналіз поглядів науковців [3-5], які займаються проблемами комерціалізації високотехнологічної продукції, а також вивчення публічних матеріалів всесвітньо відомих інноваційних структур і корпорацій дозволяють виокремити три основні моделі інноваційних систем, як на рівні підприємств так і на рівні країн: американську, європейську та азійську. Не зважаючи на гео економічну просторову розбіжність всі ці моделі інноваційного розвитку мають ідентичні аспекти формування, а відтак і спільні ключові характеристики.

По-перше, в Америці, Європі та Азії ТНК використовують нові підходи та механізми трансферу технологій: продаж ліцензій на початкових етапах життєвого циклу товарів, з метою встигнути окупити частину витрат на

НДДКР; встановлення монополю високих цін на запатентовану продукцію й обмеження випуску високотехнологічної продукції покупцями ліцензій; укладання угод між ТНК для одержання ексклюзивного права на блоки патентів на найбільш важливі винаходи; використання патентів для контролю за розвитком техніки або для гальмування цього розвитку; позбавлення дочірніх компаній ТНК самостійності у виборі техніки і технології, загальна ліцензійна політика в рамках ТНК; передача ТНК ліцензій на некомерційних умовах своїм філіям і дочірнім компаніям, що забезпечує останнім привілейоване становище на ринку, сприяє підвищенню конкурентоздатності високотехнологічної продукції [6].

По-друге, усі без винятку ТНК стимулюють створення в своїй структурі дрібних венчурних підприємств, які існують за рахунок внутрішніх венчурних фондів. Практика венчурної організації вперше з'явилася в США в середині 70-х років. У даний час спостерігається друга хвиля «венчурного буму». Компанія General Electric, наприклад, має 30 венчурних підприємств, що діють у різних стратегічних зонах господарювання [8]. Їхній капітал становить більше 100 млн. дол. США. Фірма Xerox створила венчурне відділення Xerox Technology Ventures із статутним капіталом 30 млн. дол. США, куди можуть звертатися групи інженерів або інших функціональних службовців для отримання підтримки своїх незалежних інноваційних проектів із створення і освоєння виробництва високотехнологічної продукції.

По-третє, місце географічного розташування наукових центрів і венчурних підприємств залежить від фінансового адміністративних переваг регіонів, а також від рівня кваліфікації кадрів у цьому регіоні. Численними є також факти створення іноземних венчурних компаній у США. Перша причина це значно ширші можливості щодо: фінансування бізнес-процесів, пов'язаних із створенням і комерціалізацією високотехнологічної продукції, а також у рівні оподаткування венчурних підприємств.

По-четверте, переважна більшість венчурних підприємств зосереджена в технопарках, технополісах, бізнес-інкубаторах та інших інноваційних структурах. У світі функціонують понад 500 технопаркових структур. У США їх налічується більше 160, у Японії – близько 50, Китаї – понад 50, Великій Британії – 46, у Франції – понад 50, а у Швеції та Фінляндії – відповідно 16 і 17. Понад 100 наукових і технологічних парків функціонують у країнах Центральної та Східної Європи, більше 50 – у Росії. В Україні – 16, з них 8 діючих [7].

По-п'яте, комерціалізація високотехнологічної продукції розпочинається тоді, коли враховано регіональні особливості попиту на новий продукт і забезпечено всі умови для швидкої окупності інвестицій.

Незважаючи на те, що для більшості ТНК світу тенденція до інтернаціоналізації їх інноваційної діяльності є загальною, конкретні стратегії, що використовуються японськими, американськими і європейськими фірмами істотно відрізняються між собою. Це можна пояснити не лише економічними міркуваннями, але й пріоритетами економічної політики конкретної країни базування материнської ТНК.

Так, європейські ТНК, користуючись вигодами існування Євросоюзу, розміщують свої НДДКР-лабораторії в тій країні Європи, де сконцентровані висококваліфіковані кадри. Наприклад, компанія АВВ, що виникла в результаті злиття Asea (Швеція) і Brown Boveri (Швейцарія), створила новий енергетичний дослідницький центр, але не в Швеції або Швейцарії, а в Німеччині, де можна було знайти відповідних висококваліфікованих фахівців [2, с. 21].

Японські корпорації зазвичай виявляються більш закритими і консервативними, що відповідає зовнішньоекономічній стратегії країни. Вони віддають перевагу зосередженню дослідницької діяльності в центрах, що знаходяться на території Японії, використовуючи зарубіжні НДДКР-лабораторії лише на кінцевих стадіях комерціалізації нововведень для адаптації вже готового продукту або технології до місцевих стандартів, для його доопрацювання з урахуванням особливостей місцевого ринку і т.д.

Американські корпорації при розміщенні своїх дослідницьких підрозділів діють найбільш прагматично, розміщуючи їх на території США. В США на сьогодні існують сприятливі умови для інноваційної діяльності: ліберальне законодавство, пільгове оподаткування НДДКР, великі обсяги венчурного капіталу, відлагоджені механізми комерціалізації нововведень і висококваліфіковані кадри зі всього світу. Проте, на початку ХХІ ст. тут з'явилася нова тенденція. Так, деякі американські ТНК почали створювати свої дослідницькі підрозділи в Європі і окремих країнах Азії, керуючись прагматичними мотивами об'єднання розробки, виробництва і реалізації товарів в одному місці. Подібні регіональні відмінності обумовлюють існування декількох шляхів інтернаціоналізації інноваційної діяльності ТНК шляхом створення закордонних НДДКР-лабораторій.

Японські ТНК зазвичай використовують схему, що складається з п'яти послідовних стадій.

До першої стадії належить підготовка технології, що пов'язана з інтернаціоналізацією товару, тобто, підготовкою його для імпорту на зовнішній ринок. При цьому фірма зосереджується на науково-технічній інформації про товар і можливості його реалізації в т.ч. й в Японії. Часто для цього відкриваються окремі офіси в Сполучених Штатах і Європі, які займаються тільки моніторингом технологій. В процесі укомплектування персоналу цих офісів японські компанії спираються на своїх співвітчизників.

Друга стадія включає створення організаційної системи для підтримки передачі технології на виробничі потужності за кордоном. Більшість компаній при цьому створюють спеціальний департамент технології, стандартного японського зразка, в якому кожна головна фабрика підтримується відділом технології або лабораторією, яка сприяє процесові розвитку технології і зростанню удосконалення продукту. У деяких компаніях ці департаменти займаються незначними модифікаціями товару, щоб задовольнити місцеві ринки, хоча виробництво нових виробів залишається сконцентрованим у Японії.

На третій стадії у багатьох японських компаній закордонна лабораторія, не зважаючи на те, що називається центром НДДКР, здійснює лише

незначні дослідження. Основна її діяльність полягає у виконанні широкого діапазону завдань: технічної кооперації з постачальниками, підтримки передачі технологій у виробництво, і перекресного ліцензування.

На четвертій стадії, закордонні науково-дослідні лабораторії зосереджуються на розвитку нових виробів (в основному для місцевого ринку). Тобто, нарешті, починається реальна робота, спрямована на створення нового знання, що формально визначається як інтернаціоналізація інноваційної діяльності компанії.

П'ята стадія, до якої дійшли у своєму розвитку лише окремі найбільші корпорації, розширює стратегічне завдання закордонних дослідницьких центрів. На цьому етапі сфера їх діяльності охоплює і фундаментальні дослідження – лабораторія починає брати участь у прогресивному транснаціональному розподілі інноваційної діяльності в межах компанії.

Американські і європейські корпорації використовують більш прості схеми створення зарубіжних науково-дослідних підрозділів.

На першому етапі (I етап) створюється Департамент Передачі Технологій, у межах якого здійснюється передача продукції, що підлягає подальшому вдосконаленню, і виробничих технологій від материнської фірми до виробничої філії.

Другий етап (II етап) характеризується створенням Місцевого Департаменту Технологій, тобто закордонної лабораторії, яка займається створенням інноваційних продуктів тільки для місцевого ринку і тільки у рамках профільного напрямку діяльності материнської компанії.

На третьому етапі (III етап) закордонна лабораторія отримує статус Глобального Департаменту Технологій, відповідальної за розвиток нових продуктів для світових ринків. Межі діяльності закордонного центру НДДКР знову ж таки визначаються головною компанією, яка замовляє своїм лабораторіям пріоритетні напрями досліджень і забезпечує їх необхідними для цих досліджень теоретичними розробками.

В міру накопичення необхідного потенціалу знань, висококваліфікованих кадрів і в разі успішного функціонування на попередніх етапах, четвертим етапом розвитку закордонної лабораторії є створення на її базі Загального Департаменту Технологій. Тепер закордонна лабораторія одержує певну самостійність і може сама обирати пріоритетні напрями прикладних розробок і здійснювати необхідні фундаментальні дослідження для створення інноваційних продуктів і технологій, які використовуються материнською компанією для продажу на світових ринках.

Слід зазначити, що між схемою виробництва інноваційного продукту ТНК Японії та ТНК США, ЄС є принципові розбіжності (рис. 1).

Таким чином, для ТНК Японії на відміну від ТНК США та ЄС характерна поступова інтеграція в країну розміщення закордонної лабораторії НДДКР з метою поступової підготовки до виробництва з подальшим виготовленням продукції в приймаючій країні. Причому, будь-яка з попередніх стадій є лише підготовкою майбутнього виробництва. Тоді як для ТНК США та ЄС характерна поступова трансформація лабораторій НДДКР від повністю залежної (щодо материнської

компанії) до відносно самостійної лабораторії, яка від материнської залежить лише в частині замовлень інноваційного продукту.

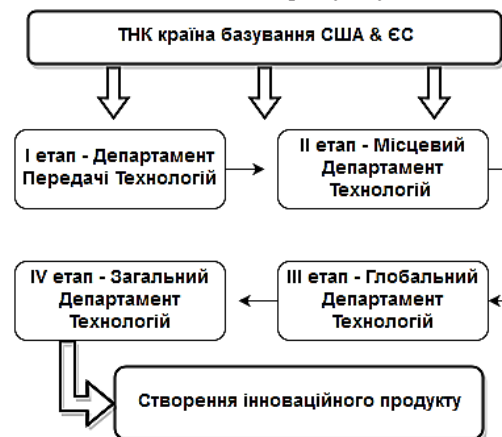


Рис. 1. Схема створення інноваційного продукту ТНК, що базуються в США та країнах ЄС

Джерело: складено авторами

Вище виділені характерні відмінності американської, європейської та азіатської моделей розвитку інноваційної діяльності свідчать про унікальні конкурентні переваги ТНК, тому доцільно виділити і окремі відмінності між ними. Передусім йдеться про сучасну тенденцію азіатських країн, зокрема Індії, Китаю, Кореї пропонувати ринкам високотехнологічні продукти за дуже низькою ціною. У технопарках цих країн створюються високотехнологічні продукти з низьким рівнем собівартості [6].

Унікальними є також можливості американських компаній щодо розробки і комерціалізації високотехнологічної продукції. На сьогодні жодна країна світу не здатна інвестувати у інноваційний розвиток стільки коштів, скільки вкладають у інновації США. При цьому слід врахувати, що для більшості ТНК США є країною базування. Цей фактор дуже суттєво впливає на конкурентоспроможність американських товарів на світовому ринку, на розвиток інноваційної інфраструктури, на характер міжнародного науково-технічного співробітництва. У сфері інноваційної діяльності часто використовують такий термін як «бізнес-ангел» – приватний інвестор, що вкладає кошти у інноваційні проекти, так звані стартапи на етапі створення підприємства в обмін на частку в капіталі та на умовах окупності здійснених інвестицій. Бізнес-ангели, як правило, вкладають свої власні кошти, на відміну від венчурних фондів і банків, які управляють фінансовими ресурсами третіх осіб [1]. Фахівці стверджують, що більшість «бізнес-ангелів» громадяни США. Саме вони здійснюють пошук у світі нових інноваційних розробок і стають їх власниками або співвласниками на початкових фазах їхньої комерціалізації. Часто отримані права на високотехнологічний продукт вони перепродують венчурним банкам і фондам або ТНК.

Поєднання глобального підходу з задоволенням локальних інтересів (управлінські технології) визначає модель вибору ТНК місць розміщення та альтернативних шляхів технологічного розвитку, методи планування і фінансування міжнародних НДДКР, а також підходи до управління персоналом у міжнародному середовищі.

Пройшовши складну еволюцію розвитку, провідні транснаціональні корпорації як ключові суб'єкти міжнародного бізнесу стали рушійною силою науково-технологічного прогресу завдяки системному впровадженню інновацій у виробничу, фінансову та маркетингову діяльність, насамперед у високотехнологічних галузях. Найбільшої динаміки інноваційні процеси ТНК набули в останні 30 років завдяки, з одного боку, формуванню інноваційних стратегічних альянсів, а, з іншого – інтернаціоналізації фінансового забезпечення НДДКР та трансферу технологій.

Новітні інформаційно-комунікаційні технології сприяють інтеграції сучасних знань, науки і виробництва двома взаємопов'язаними шляхами: інтернальним, для якого притаманна більш висока ступінь взаємодії науково-технологічних та інших підрозділів компанії у міжнародному інноваційному процесі та екстернальним, який включає інноваційні зв'язки підрозділів ТНК з місцевими підприємствами та організаціями, що

у кінцевому підсумку призводить до становлення феномену «техноглобалізму».

**Висновки.** Інноваційна сфера все більше привертає увагу транснаціональних корпорацій, оскільки саме в ній закладаються найбільш істотні конкурентні переваги, які надають довгостроковий вплив на ринки і країни світу. Розроблені в практиці міжнародного бізнесу стратегії інноваційної діяльності дозволяють сформуванню технологічну політику ТНК у відповідності до ринкової позиції і задач розвитку МНК. Власне, технологічна політика МНК визначається значною кількістю чинників, а її реалізація пов'язана з взаємодією учасників, що мають різні, часом протилежні інтереси, і саме тому важливими для ТНК є управлінські технології, що дозволяють поєднувати глобальний підхід із задоволенням локальних інтересів. Саме цій меті служать моделі вибору місць розміщення і альтернативних шляхів технологічного розвитку, методи планування та фінансування міжнародних НДДКР.

### Список літератури:

1. Бізнес-ангели [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org>
2. Губайдуллина Ф.С. Крупные транснациональные корпорации на новых рынках / Ф.С. Губайдуллина // ЭКО. – 2007. – № 3. – С. 20-33.
3. Ляшенко О.М. Моделі комерціалізації та трансферу технологій в умовах глобального середовища: Монографія / Оксана Миколаївна Ляшенко. – Тернопіль: Економічна думка. – 2007. – 366 с.
4. Ляшенко О. Підхід до дослідження впливу структури галузевого ринку на інноваційну активність підприємств / О.М. Ляшенко, З.М. Бойко // Актуальні проблеми економіки. – В. 4. – 2010. – С. 17-24.
5. Ляшенко О. Стратегічні альянси як модель побудови партнерських відносин в міжнародній інноваційній діяльності / О.М. Ляшенко // Галицький економічний вісник. – Випуск № 4 (19). – 2008. – С. 25-31.
6. Нагачевська Т.В. Сучасні тенденції міжнародного трансферу технологій та перспективи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [nbuv.gov.ua](http://nbuv.gov.ua)
7. Світовий і вітчизняний досвід створення і функціонування інноваційних структур [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [slv.com.ua](http://slv.com.ua)
8. ТНК и мировое производство инноваций [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://geopub.narod.ru>
9. Чуйко О. Науково-теоретичні основи інновацій та інноваційного процесу: сутність, види, еволюція / О. Чуйко // Економіка. – 2008. – № 2. – С. 7-13.
10. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
11. Freeman C. As Time Goes By. From the Industrial Revolutions to the Information Revolution / C. Freeman – Oxford: Oxford University Press, 2001.
12. Kleinknecht A. Innovation patterns in crisis and prosperity: Schumpeter's long cycle reconsidered. – Hong Kong, 1987. – 203 p.
13. Mensh G. Stalemate in technology: innovation overcome the depression / G. Mensh. – Cambridge (Mass), 1979. – 714 p.

#### Турский И.В.

Тернопольский национальный технический университет  
имени Ивана Пулюя

#### Сус М.М.

Тернопольский национальный экономический университет

### ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

#### Аннотация

В статье обобщены особенности современных инновационных стратегий транснациональных корпораций ведущих развитых стран мира. Осуществлен сравнительный анализ стратегий создания и продвижения инновационной продукции корпорациями стран Азии, США и ЕС. Указаны новые подходы и механизмы трансфера технологий. Рассмотрены направления управления адаптации опыта корпораций ведущих развитых стран мира отечественными предприятиями.

**Ключевые слова:** транснациональная корпорация, стратегия, инновация, интернационализация инновационной деятельности.

**Turskyj I.V.**

I. Puluj Ternopil National Technical University

**Sus M.M.**

Ternopil National Economic University

## **CHARACTERISTICS OF CONTEMPORARY INNOVATION STRATEGIES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS**

### **Summary**

The article summarizes the features of modern innovative strategies of leading multinational corporations from developed countries. The comparative analysis of corporations' creating and promoting innovative products strategies for in Asia, the US and the EU has been done. Outlined new approaches and mechanisms for technology transfer. Directions of leading corporations from developed countries experience adaptation for domestic enterprises have been considered.

**Keywords:** transnational corporation, strategy, innovation, internationalization of innovation.