

Література

1. Офіційний сайт Central Intelligence Agency [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/region/region\\_eur.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/region/region_eur.html)
2. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org>.
3. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://do-finance.com/>
4. Офіційний сайт журналу “Кореспондент” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.korrespondent.net/>
5. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)



УДК 339.13

**В. М. Василенко**, аспірант кафедри економічної теорії Приазовського державного технічного університету

**ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЯК НЕВІД’ЄМНОЇ СКЛАДОВОЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

*У статті розглядається досвід інноваційного менеджменту в міжнародному бізнесі, аналізується практика іноземних компаній щодо управління розвитком інновацій, викладено пошук домінуючих переваг інноваційних компаній.*

*В статье исследуется опыт инновационного менеджмента в международном бизнесе, анализируется практика иностранных компаний по управлению развитием инноваций, изложен поиск доминирующих преимуществ инновационных компаний.*

*The article investigates the experience of innovation management in international business, examines the practice of foreign companies regarding the management of innovation, outlines the search of the dominant benefits of innovative companies.*

**Ключові слова.** Інтелектуальний капітал, інновації, міжнародний бізнес, інноваційний менеджмент.

**Вступ.** В умовах інноваційної економіки особливого значення набуває інтелектуальний капітал, що великою мірою визначає структуру національної економіки, якість виготовленої продукції та послуг, а також ефективність функціонування господарства на всіх його рівнях.

В індустріально розвинених країнах роль науково-технічного прогресу (НТП), інтелектуалізації виробництва та активного проведення інноваційних процесів надзвичайно велика. За оцінками фахівців, частка нових технологій у розвинених країнах дорівнює близько 85 % приросту ВВП [1, 5]. Досвід інноваційного розвитку США, Німеччини, Японії та інших розвинених країн становить істотний інтерес для України. Вирішення питань розвитку інноваційної економіки потребує серйозного поглиблення знань про високі, наукомісткі та інформаційні технології, управління інтелектуальним потенціалом персоналу, економічну сутність інтелектуального капіталу, особливості його формування, розвитку й використання, а також інструменти й методи ефективного управління інноваційними процесами.

© **В. М. Василенко, 2010**

Тому за сучасних умов найбільш гостро постає питання про ефективність внутрішньо-фірмового управління інтелектуальним капіталом і необхідність розробки спеціальних управлінських інструментів і методів з метою формування дійових організаційно-економічних механізмів нагромадження та примноження інтелектуального капіталу вітчизняними підприємствами з урахуванням досвіду розвинених країн світу.

Серед закордонних дослідників цієї проблематики можна виділити Р. Солоу, Р. Такера, Д. Марча, П. Ромера, П. Салівана, І. Альтшуллера, Л. Лукичову, М. Гершмана, В. Мединського. Дослідження вітчизняних науковців у цій галузі мають велике значення для вдосконалення управління науково-технічними процесами в промисловому виробництві, процесами управління інтелектуальним капіталом підприємств і підвищення ефективності господарської діяльності. Серед них О. Бутник-Сіверський, Б. Губський, Д. Лук'яненко, М. Данько, Л. Жаліло, А. Кінах, В. Мартиненко, А. Музиченко, М. Крупка, О. Савчук та ін.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідження практики управління розвитком інновацій в іноземних компаніях як складової інтелектуального капіталу організації, виявлення домінуючих переваг інноваційних компаній у міжнародному бізнесі.

**Результати дослідження.** Інтелектуальний капітал у сучасному суспільстві стає основою багатства і визначає конкурентоспроможність економічних систем, виступаючи ключовим ресурсом зростання й розвитку, оскільки саме унікальні за своєю природою фактори нематеріального характеру обумовлюють конкурентні переваги підприємств в міжнародному бізнесі. У зв'язку із цим на перше місце в розвитку економіки, що ґрунтується на знаннях, виходить інноваційний менеджмент.

Інноваційний менеджмент – це особливий вид професійної діяльності, спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей фірми, що діє в ринкових умовах, оптимальних результатів на основі раціонального використання наукових, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, застосування різноманітних принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту [2, 31].

Статистичні опитування консалтингових компаній показують: незважаючи на те, що більшість менеджерів розуміють важливість потенціалу інновації як складової інтелектуального капіталу для забезпечення майбутнього розвитку організації, реальне поліпшення роботи у сфері управління інноваціями суттєво відстає. Співробітники консалтингового агентства Arthur D. Little опитали 669 керівників глобальних компаній і виявили, що навіть один із чотирьох опитаних не вважає, що повністю опанував мистецтво отримання економічної вигоди від інновацій [3, 2].

Нині кількість компаній, які намагаються перетворити інновації на системний організаційний процес, неухильно зростає. Керівники цих компаній переглянули кожен етап процесу реалізації нових ідей та забезпечили швидку інвестиційну віддачу, прискоривши тим самим зростання прибутку й зробивши цю тенденцію стійкою. Авангардом компаній, що запроваджують інновації, є: *Apple, Google, Toyota Motor Corporation, Microsoft Corporation* [4, 21].

Одна з проблем, що перешкоджають формуванню дійової системи інноваційного менеджменту в організаціях, – це недостатнє розуміння сутності інновації. У Законі України “Про інноваційну діяльність” від 04.07.2002 р. № 40-IV (ст. 266) поняття “інновація” розглядається досить вузько: “інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери” [5]. Такої думки дотриму-

ються багато керівників українських підприємств. Найвідоміший міжнародний документ, що регламентує більшість понять у сфері інноваційної діяльності, – “Керівні вказівки Осло” (Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual. Paris: OECD, Eurostat, 1997–2005). Цей документ підготовлений Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) разом з Євростатом і містить рекомендації щодо статистики інновацій, міжнародні статистичні стандарти [6]. Порівняння вітчизняних і закордонних офіційних документів свідчить, що у перших інновацію розглядають як результат інноваційної діяльності, а в других – як діяльність, процес змін.

Як стверджує професор Стендфордського університету Джеймс Марч, “існує потреба і в науковому, і в практичному знанні...” [7, 68]. Наукові теорії спрямовані на пояснення процесів, що відбуваються, опис основних механізмів менеджменту, проблем та їх розв’язання тощо, водночас практичне знання фокусується на конкретній ситуації, в конкретний момент часу та на особистому досвіді менеджера. Однак саме поєднання теоретичних знань з практичним досвідом може забезпечити найкращий результат для дослідника.

Інновація розглядається сучасними науковцями як “різноманітна” діяльність, що проявляється в різних сферах. Інновації вважаються важливою конкурентною перевагою на ринку та основним джерелом вартості організацій, проте керівники приділяють їм менше уваги, ніж іншим напрямкам діяльності.

Найбільш популярні в міжнародному бізнесі дві класифікації інновацій, запропоновані Р. Такером [3, 21–30]: залежно від кінцевого результату і від впливу на прибуток.

Залежно від кінцевого результату Р. Такер виділяє такі інновації.

- Інновація продукту (або послуги) – новий, реалізований на практиці спосіб розв’язання проблеми покупця, що приносить вигоду як покупцеві, так і компанії, яка впроваджує інновацію. Такими інноваціями у свій час були: електрична лампочка, автомобіль, персональний комп’ютер, мобільний телефон тощо.

- Інновація процесу, особливість якої полягає в тому, що вона найчастіше здійснюється “за лаштунками”, її не бачить споживач. Незважаючи на це більшість інновацій продукту неможлива без попередньої зміни організаційних процесів. Для компаній-виробників – це впровадження нових методів виробництва й технологій, які забезпечують переваги у вигляді зменшення витрат, підвищення якості, скорочення часового циклу, термінів розробки й поставки продукту. Прикладом такої компанії може бути *FedEx*, що виконує експрес-доставку. У рік її заснування (1973) клієнти мусили самі телефонувати до компанії, щоб зробити замовлення. У 1975 р. було введено спеціальні скриньки для листів. А в 1984 р. *FedEx* почала надавати безкоштовні комп’ютери й програми ключовим клієнтам, даючи їм можливість стежити за своїми посилками. У 1994 р. компанія відкрила інтернет-сайт *fedex.com* – перший сайт з транспортувань, який пропонує послуги з відстеження руху вантажів. Наступний крок компанії полягав у тому, що кожної ночі кілька літаків *FedEx* вилітали порожніми або частково завантаженими, щоб у разі потреби зробити посадку в аеропортах, де відбулися перевантаження або поломки [8, 46].

- Інновація стратегії, яка переглядає існуючі в галузі методи створення цінності для споживачів, щоб задовольняти потреби нових клієнтів, підвищувати цінність продуктів, формувати нові ринки та нові групи споживачів для компанії. Її результатом є те, як фірма змінює цільові групи споживачів і як вона виходить на ринок, тобто доводить свої продукти або послуги до кінцевого споживача (рис. 1).

Розглянемо стратегічні інновації, наведені на рис. 1.

1. Стратегія пропозиції послуг, що створюють додану вартість, виражається в інноваціях, які дозволяють компаніям збільшувати вартість своїх товарів і послуг за рахунок

додаткового сервісу. Наприклад, інновація, яку використовує мережа великих супермаркетів *Metro Cash & Carry*, полягає в тому, що споживач має можливість купувати продукти в даній мережі цілодобово (на відміну від більшості інших великих магазинів).

2. Прикладом організації, що використовує нові методи розподілу й збуту продукції, є *Dell Computer*. Ця компанія продає товари безпосередньо кінцевому споживачеві.

3. Часто інноваційні стратегії організацій пов'язані з виходом на нові ринки та розширенням напрямків діяльності. Таку стратегію використала на початку 1990-х рр. оборонна компанія-підрядник *Hughes Electronic*, коли відкрила підрозділ *DirectTV*, використавши свій досвід у галузі супутникових технологій, щоб почати трансляцію телепрограм і фільмів за допомогою супутникових антен-тарілок.

4. *Wal-Mart* і подібні компанії ввели нові бізнес-моделі. Вони пропонували в основному ті ж продукти, що й інші роздрібні торговці, але щодня спокушали покупця низькими цінами, створюючи в нього відчуття, що це вигідно. Успіх цих компаній змусив піти з ринку безліч традиційних магазинів і торговельних фірм.

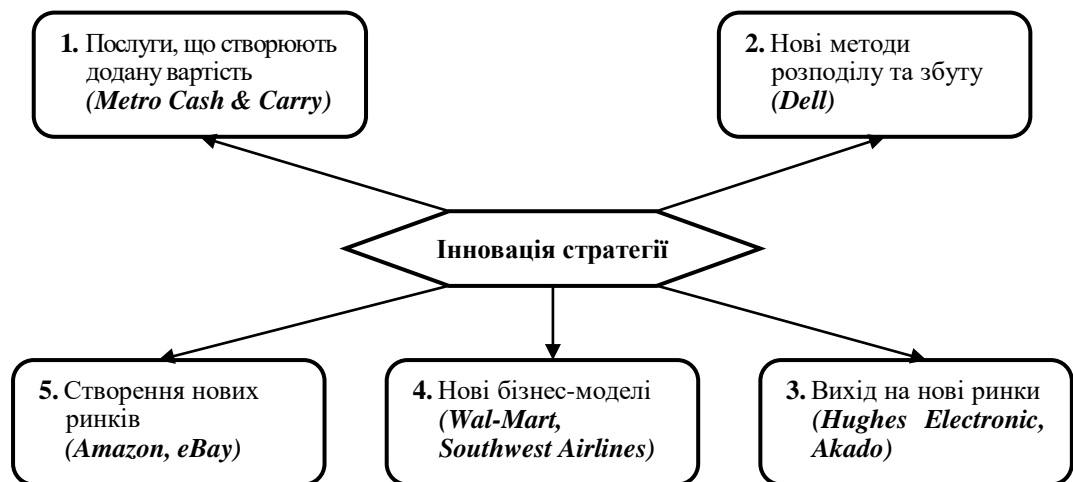


Рис. 1. Види стратегічних інновацій [3]

Компанія *Southwest Airlines* ввела інноваційну стратегію повітряних перевезень. Модель її бізнесу ґрунтувалася на тому, що пасажиром пропонували низькі тарифи в обмін на відмову від таких зручностей, як попередній вибір місця в літаку, харчування на борту, безпересадкові рейси, можливість замовити квиток через агентство та інші послуги, що підвищують вартість квитка.

Є компанії, що створюють нові ринки, а не тільки нові технології, наприклад *eBay* і *Amazon.com*. На початку 1994 р. успішний фінансист Джеф Безос, вивчивши всі категорії продукції, які б могли продаватися через Інтернет, скоротив свій список до двох категорій – музичні записи й книги – на підставі того, що продаж цієї продукції через Інтернет має істотну конкурентну перевагу порівняно зі звичайною роздрібною торгівлею. Також він створив інтернет-бізнес із додатковими послугами, серед яких інформаційні послуги та рекомендації відповідно до інтересів читача, оскільки покупці цінують не тільки можливість купити книги, але й одержати інформацію, що допомогла б їм зробити покупку. Таким чи-

ном, замість того, щоб бути посередником між видавцем і покупцем книг, *Amazon.com* взяла на себе роль постачальника якісних послуг за невисокою ціною. За перший квартал 2004 р. дохід *Amazon.com* становив 111 млн дол. США. Компанія досягла ринкової капіталізації приблизно 14 370 млн дол. США. Вміння Безоса використати можливості всесвітньої комп'ютерної мережі, яких не помітили видавці й продавці, зробили *Amazon.com* справжнім символом ери електронного бізнесу [9, 77–80].

Залежно від впливу на прибуток Р. Такер виділяє такі інновації.

- Інкрементальні інновації – це незначні вдосконалення продуктів і послуг. Вони дозволяють зберігати існуючу частку ринку і, як правило, потребують невеликих фінансових витрат. Такі нововведення збільшують шанси збереження існуючих клієнтів компанії.

На думку фахівців *Boston Consulting Group*, інкрементальні інновації критичні для підтримки грошових потоків і ринкової позиції. На ринках, що розширюються, вони можуть стати ефективним чинником зростання, дозволяючи організації залишатися сильним гравцем. У деяких випадках інкрементальні інновації стають конкурентною перевагою – коли лідери здають свої позиції [10]. Інкрементальні інновації мають ще одну перевагу: вони рідко потребують істотних змін у поведінці споживача або структурі компанії.

Приклади інкрементальних інновацій у секторі послуг: готель уводить спрощену процедуру реєстрації постояльців; мережа супермаркетів полегшує безготівковий розрахунок; банк по-новому оформлює інтер'єр приймальні; в будинку для людей похилого віку з'являється розмітка для сліпих; міжнародна авіакомпанія розміщує в салоні першого класу сидіння, що повністю відкидаються для сну.

- Інновації зростання (істотні інновації) забезпечують збільшення частки організації на ринку, зростання бізнесу та зниження операційних витрат (істотна інновація процесу). Істотне вдосконалення наявних продуктів і послуг або впровадження нових не тільки поліпшує стан компанії, але й приносить задоволення споживачам.

- Радикальні інновації відчутно впливають на прибуток організації та відкривають для нього зовсім нові напрямки діяльності. Інші назви цього типу – інновація-прорив або революційна інновація. Такі інновації часто видозмінюють економіку та підривають цілі галузі промисловості.

Діяльність деяких організацій на сучасному етапі розвитку економіки істотно відрізняється від діяльності більшості інших. Інноваційні організації постійно орієнтуються на зміни, які гармонійно інтегруються в їхню традиційну діяльність. Їх стратегії спрямовані на безперервні інновації, які забезпечують конкурентні переваги.

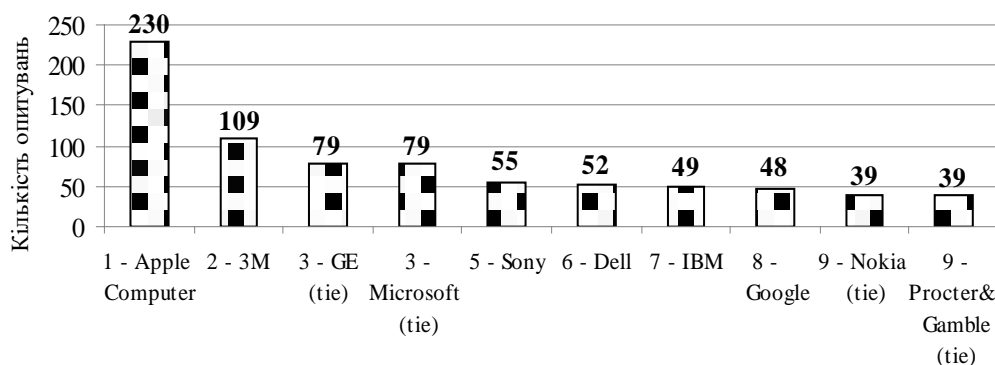
Крім цього, інноваційні організації по-своєму розуміють сутність інновацій і процес управління створенням нововведень. Це виражається в їх унікальній практиці інноваційного менеджменту.

Можна виділити шість основних компонентів, які роблять компанію інноваційною: сприйнятливість до ідей; уміння поставити себе на місце покупця; експериментаторство і помилки (краще діяти, реалізуючи не до кінця продуману ідею, ніж витратити велику кількість часу на пошук причин, через які ідея не спрацює); творчий колектив; автономія та децентралізація; заохочення.

Істотна відмінність інноваційних організацій полягає в тому, що створення інновацій для них – це різновид бізнесу, тоді як у більшості організацій це функція, частина загальної діяльності підприємства.

У дослідженнях *Boston Consulting Group* 2004–2009 рр., присвячених інноваціям, були виявлені найбільш інноваційні організації, на думку топ-менеджерів великих глобальних компаній. На рис. 2 наведено 10 найбільш інноваційних компаній 2004–2009 рр.

Рейтинг інноваційних компаній 2005 р.



Зміна позиції	↑	↓	↑	↓	↓	↓	↑	↑	↓	↑
Рейтинг 2004	5	1	7	2	3	5	9	15	4	10
Зміна позиції	↔	↓	↓	↓	↓	×	↑	↑	↔	↓
Рейтинг 2009	1	41	17	4	14	×	6	2	9	12

Рис. 2. Рейтинг інноваційних компаній 2004–2009 рр. [4, 11]

За даними *Boston Consulting Group*, у табл. 1 ми наводимо рейтинг інноваційних компаній за галузями (2009 р.).

Під час дослідження виявлено домінуючі переваги інноваційних компаній, завдяки яким їм вдається втримувати позиції лідерів у міжнародному бізнесі.

- *Apple*: добре розуміння клієнтів; здатність комбінувати дизайн і технологію; дійовий маркетинг.

- *Google*: кількість і асортимент нових пропозицій; швидкість виведення продуктів на ринок; корпоративна культура, що підтримує інновації.

- *Toyota Motor*: передбачення; інноваційні виробничі процеси; стратегія, орієнтована на якість.

- *General Electric*: постійні міжгалузеві інновації; організаційна культура й структура, орієнтовані на інновації; схильність до завоювання нових ринків.

- *Microsoft*: постійний запуск нових успішних продуктів і послуг; небажання “сидіти на місці”; досягнення цілей і підтримка своїх сильних сторін.

Фірми, що інвестують в інноваційні можливості та створюють структури, які називаються системами управління ідеями, виявили, що цей схований креативний потенціал можна активувати, направляти й перетворювати на новий інструмент для забезпечення зростання.

Як стверджують професори Гарвардської бізнес-школи, “...незалежно від того, яку позицію ви займаєте в організації, ви, як і ваші співробітники, можете сприяти розвитку інноваційного потенціалу компанії – її здатності створювати нові продукти й послуги, придумувати більш дійові процеси та проектувати ефективні бізнес-моделі. Інновація життєво важлива для здоров'я та розвитку вашої організації. Компанії, що зростають за рахунок інновацій, впливають на цілі галузі й навіть економіку в цілому, підвищуючи рівень життя суспільства” [12, 1].

Таблиця 1

## Рейтинг інноваційних компаній за галузями, 2009 р. [4]

Галузь	Інноваційні компанії – лідери	Галузь	Інноваційні компанії – лідери
Фінансові послуги	1. ING Group 2. Bank of America Corporation 3. HSBC Group 4. Citigroup 5. The Goldman Sachs Group	Автомобілебудування	1. Toyota Motor Corporation 2. BMW Group 3. Honda Motor Company 4. Volkswagen 5. Ford Motor Company
Медицина і біотехнології	1. Pfizer 2. Bayer 3. Genentech 4. GlaxoSmithKline 5. Merck & Company	Промисловість і виробництво	1. General Electric Company 2. Tata Group 3. 3M 4. Siemens Corporation 5. Boeing
Технології і телекомунікації	1. Apple 2. Google 3. Vodafone Group 4. Microsoft Corporation 5. Nokia Corporation	Роздрібні продажі	1. Wal-Mart Stores 2. Target Corporation 3. Amazon.com 4. Reliance Industries 5. Apple
Розваги і ЗМІ	1. The Walt Disney Company 2. Sony Corporation 3. Apple 4. Time Warner 5. Google	Енергетика	1. BP 2. Reliance Industries 3. Royal Dutch Shell 4. ENI-Ente Nazionale Idrocarburi 5. General Electric Company
Споживчі товари	1. Apple 2. Procter & Gamble 3. Unilever 4. The Coca-Cola Company 5. Nestlé	Подорожування, туризм	1. Marriott International 2. Southwest Airlines 3. Hilton Hotels Corporation 4. Virgin Group 5. Starwood Hotels & Resorts Worldwide

**Висновки.** Немає сумніву в тому, що незабаром світові тенденції розвитку менеджменту будуть проявлятися і в Україні. Знання про тип інновацій дозволить обдумано підійти до вибору мети інноваційної діяльності та вирішити стратегічне питання: який тип інновацій необхідний для підприємства з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища. Інновація повинна бути орієнтована на споживача. Фірми – прихильники інновацій націлені на інтереси та потреби споживачів своєї продукції. Необхідно заохочувати клієнта до висловлення своєї думки та враховувати його в розробці й реалізації нових концепцій, які, зрештою, забезпечать зростання. Компанії, що зростають за рахунок інновацій, впливають на цілі галузі й навіть міжнародну економіку, підвищуючи рівень життя суспільства. Послідовне впровадження сучасних методів інноваційного менеджменту – найважливіша умова поліпшення інвестиційного клімату і в цілому якості економічного зростання України та виходу нашої держави на гідний рівень у міжнародному бізнесі.

Література

1. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом [Текст] : учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – 2-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2009. – 551 с.
2. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник / В. Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 295 с.
3. Такер Р. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний [Текст] / Р. Такер ; пер. с англ. А. Анкудинова. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 224 с.
4. Innovation 2009. A BCG Senior Management Survey. The Boston Consulting Group.
5. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України [прийнятий Верховною Радою від 04.07.2002 р. № 40-IV]. – Режим доступу : <<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>>.
6. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual. – Paris: OECD, Eurostat, 1997.
7. Coutu D. Interview with James March: Ideas as Art [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – 2006. – October. – Режим доступу : <<http://hbr.org/2006/10/ideas-as-art/ar/1>>.
8. Альтшуллер И. “Клуб инноваций” и палитра инноваторов. Идеи, проекты, уроки и комментарии [Текст] / И. Альтшуллер, Э. Фияксель. – М. : Дело, 2007. – 288 с.
9. Брег Э. Новые бизнес-идеи, которые разрушают шаблоны [Текст] / Э. Брег, М. Брег ; пер. с англ. под ред. В. М. Дудникова. – М. : Дело и Сервис, 2008. – 275 с.
10. Innovation 2006. A BCG Senior Management Survey. The Boston Consulting Group, Inc. 2006. – 30 p.
11. Innovation 2005. A BCG Senior Management Survey. The Boston Consulting Group.
12. Harvard Business School Press. 2006. Creating breakthrough innovations. Perseus Distribution Services. – 196 p.