

Становлення системи інноваційного менеджменту глобальних корпорацій

Євген Панченко, Ольга Лук'яненко*

АНОТАЦІЯ: Висвітлено актуальні питання становлення системи інноваційного менеджменту глобальних корпорацій. Узагальнено досвід провідних корпорацій світу в завоюванні і утриманні лідерських позицій на високотехнологічних сегментах глобального ринку. Показано значення креативних особистих якостей менеджерів у генеруванні і реалізації ефективних інноваційних рішень у глобальному бізнесі обґрунтовано категоричний і функціональний імперативи інноваційного розвитку глобальних корпорацій. у контексті формування нової економіки знань розкрито суперечності та сучасні інструменти посилення лідерських позицій провідних глобальних корпорацій в інноваційній сфері. Акцентовано увагу на використання нових концепцій глобального лідерства корпорацій країн брік, зокрема китайських високотехнологічних компаній. Зроблено висновок про глобальну інституціоналізацію інноваційної діяльності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: глобальний ринок, глобальна корпорація, глобальний менеджмент, глобальне лідерство, інноваційний менеджмент, креативність, категоричний імператив, функціональний імператив, віртуальна інтеграція, економіка знань.

Вступ

У прогресивних сегментах сучасної економіки успішно оперують переважно корпорації глобального типу, здатні до постійної генерації технологічних, продуктових і маркетингових інновацій. Розвиваючи мережеві організаційні структури, реалізуючи ефективні форми інвестиційної взаємодії, вони капіталізують найбільш прибуткові ринки, формують нову філософію і культуру

* Панченко Євген Григорович — доктор економічних наук, лауреат премії НАН України в галузі економіки імені О.Г.Шліхтера (1990 р.), професор кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Закінчив дві програми Гарвардської школи бізнесу для викладачів Центральної та Східної Європи: «Загальний менеджмент» (1992 р.) та «Стратегічний менеджмент і організаційна поведінка» (1993 р.), програму EFMD «Банківський менеджмент» (Банк «San Paolo di Torino», 1994 р.), керував консультативними проектами для міжнародних корпорацій: «Emergenou one Timoney» (Ірландія, 1994 р.), «General Elektrik Plastics» (Нідерланди, 1995 р.), «National Starch and Chemical» (Великобританія, 1996 р.) і ін. Працював віце-президентом акціонерного комерційного банку «Енергобанк» (2000—2002 рр.).

Лук'яненко Ольга Дмитрівна — кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

глобального менеджменту. У зарубіжній і вітчизняній науковій літературі висвітлюються актуальні питання розвитку корпоративних, національних, регіональних і глобальних інноваційних мереж і систем, ідентифікуються функціональні складові процесу управління в умовах становлення економіки знань. Разом із тим, потребується поглиблення досліджень людського фактору у менеджменті глобальних корпорацій у контексті новітніх тенденцій інтелектуалізації економіки і бізнесу.

Метою статті є обґрунтування пріоритетності інноваційних імперативів у системі менеджменту корпорацій для досягнення і утримання їхнього глобального лідерства на основі використання сучасних маркетингових інструментів в умовах «нової економіки знань».

Сучасні тенденції інноваційної діяльності глобальних корпорацій

Глобалізація суттєво корегує національні та міжнародні стратегії, наповнює діяльність мікро- і макроекономічних структур якісно новим змістом. Мікрорівень глобалізації, що протягом останніх десятиліть характеризується як транснаціональний через міжнародні злиття і поглинання безпрецедентних масштабів за стратегічною орієнтацією, диверсифікованими сферами діяльності, інтересами вищого менеджменту в прогресуючому постіндустріальному сегменті світової економіки набуває суто глобальних рис, коли лідерські амбіції глобальних корпорацій у поєднанні з динамічною квазіекономічною культурою генерують новітні якісні структурно-організаційні зрушення.

Домінуючи на ринках товарів, послуг, капіталів, технологій, управлінських інновацій глобальні корпорації стають реально найвпливовішими суб'єктами світової економіки, і одночасно – найдинамічнішими її структурними елементами. За мобільністю, здатністю адекватного реагування на зміни у зовнішньому конкурентному середовищі, інноваційною спрямованістю вони вочевидь переважають забюрократизовані не тільки національні, але й міжнародні організації та регіона-

льні наддержавні утворення¹. Необхідні подальші удосконалення методології і методик кількісної оцінки диспозиції суб'єктів глобальної економіки, що дозволить поглибити її якісний аналіз.

В цьому зв'язку потребує наукового аналізу і узагальнення діяльність глобальних корпорацій щодо забезпечення їх лідируючих позицій в інноваційній діяльності у порівнянні з іншими суб'єктами міжнародних економічних відносин. Імперативи глобального інноваційного корпоративного лідерства все частіше стають предметом повсякденної діяльності професійних менеджерів всіх рівнів управління, керівного складу штаб-квартири і зарубіжних відділень.

Насамперед, важливо враховувати галузеву структуру результатів інноваційної діяльності глобальних корпорацій, що найбільш яскраво втілюються у патентах (табл. 1).

Таблиця 1

**ОБСЯГ ПАТЕНТУВАННЯ
В ТЕХНОЛОГІЧНИХ СФЕРАХ (2010 Р.), МЛРД ДОЛ. США**

№	Технологічна сфера	% від загальної кількості	Об'єм патентів
1	Комп'ютери та периферійне обладнання	28	212,622
2	Автомобільна промисловість	12	88,867
3	Телекомунікації	11	87,920
4	Напівпровідники	11	86,479
5	Фармацевтичні препарати	8	59,350
6	Медичне обладнання	7	52,117
7	Нафтова та хімічна промисловість	5	42,304
8	Побутова техніка та приладдя для дому	5	36,816
9	Харчова, та бачна промисловість і ферментація	5	36,048
10	Авіа космічна промисловість	4	32,622
1	Агрохімічна промисловість і с/г	3	22,726

¹ Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізацій на перспектива: монографія / Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Я.М.Столярчук та ін.; за заг.ред. д-рів екон. наук проф. Д.Г.Лук'яненка та Поручника А.М. — К.: КНЕУ, 2010. — 334 с.; Лук'яненко Д.Г., Кальченко Т.В. Стратегії глобального управління // Міжнародна економічна політика. — 2008. — № 8–9.

1			
1	Косметичні засоби	1	6,438
2			
Всього		100	766,309

Джерело: Afuan A. Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits. Third Edition. – N.-Y.: Oxford University Press, 2010. – P. 82.

Як показують дані наведеної таблиці, безперечним лідером у патентуванні своїх інноваційних розробок є комп'ютерна галузь, частка якої у загальній кількості патентів складає 28 %. Причому ця галузь за загальною вартістю патентів у 2,4 разу випереджає автомобільну промисловість. Варто відзначити і відносний відрив цієї галузі від автомобільної промисловості, відповідно 28 % і 12 %. У подальших галузях ці відмінності не перевершують 3 % (напівпровідникова галузь і фармацевтика). У сучасних умовах є всі підстави зробити висновок про те, що лідерські позиції комп'ютерної галузі будуть зберігатись і у найближчому майбутньому. Адже триває дія так званого «Закону Муру», який було обґрунтовано ще у 1965 році одним із засновників корпорації «Intel» (США) Гордоном Муром. Згідно цього закону, доведеного надійними статистичними даними, щільність транзисторів і потужність мікропроцесорів подвоюється і дотепер кожні півтора – два роки, що видно з табл. 2.

Таблиця 2

НАРОЩУВАННЯ ЩІЛЬНОСТІ ТРАНЗИСТОРІВ У 1970-2005 РР.

Роки	Тип процесора	Щільність транзистора	Щорічний темп, %
1970	4004	$2 \cdot 10^3$	–
1972	8008	$4 \cdot 10^3$	100
1974	8080	$8 \cdot 10^3$	100
1978	8086	$40 \cdot 10^3$	125
1982	286	$1 \cdot 10^5$	62
1985	Intel 386	$4 \cdot 10^5$	133
1988	Intel 486	$1 \cdot 10^6$	83
1993	Intel Pentium	$5 \cdot 10^6$	100
1996	Intel Pentium –	$10 \cdot 10^6$	66

	2		
1998	Intel Pentium – 3	$30 \cdot 10^6$	150
2000	Intel Pentium – 4	$60 \cdot 10^6$	100
2002	Intel Pentium	$2 \cdot 10^8$	166
2005	Intel Pentium – 2	$5 \cdot 10^8$	83
У середньому			106

Розраховано: Джордж М.Л., Воркс Дж., Вотсон-Хемфилл К. Стремительные инновации / Пер. с англ. – К., Companion Group, 2006. – С. 108.

Як видно з табл. 2 зазначений закон Мура діє в галузі протягом 35 років незалежно від лідерських позицій корпорацій. Як відомо, в період 1970–1982 рр. лідером у виробництві мікропроцесорів була корпорація IBM. Подвоєння щільності транзисторів у цей період відбувалось щорічно, за виключенням 1978–1982 рр., коли ця корпорація почала втрачати лідерські позиції, а період подвоєння щільності зріс до 3-х років. Після 1985 року лідерські позиції завоювала корпорація Intel, яка зберігає їх і дотепер. За виключенням 1988–1993 рр. з періодом подвоєння щільності транзисторів – 3 роки, та 2002–2005 рр. з періодом подвоєння становив один рік, або навіть менше. Рекордного результату було досягнуто в період 2000–2002 рр., коли освоєння виробництва якісно нового процесора Intel Itanium відбулось на основі подвоєння щільності транзистора протягом 7,2 місяця. Таким чином, закон Мура витримується навіть із суттєвим випередженням, оскільки протягом періоду у 35 років (1970–2005 рр.) середній період оновлення становить навіть менше року (12 міс. : 1,06 = 11,3 міс.). Це дає підстави для висновку про збереження лідируючих позицій комп'ютерної галузі за винаходи і у найближчому майбутньому, що знайде свій прояв і у високому рівні патентної активності.

Світовий досвід показує, що навіть за умов наявності ефективно функціонуючих національних інноваційних систем досягнення і, особливо, утримання позицій глобального корпоративного лідерства у бізнесі є надзвичайно складним завданням. У цьому плані не ефективними у довгостроковому контексті виявляються

і традиційно успішні маркетингові стратегії та інструменти, лобістські схеми, політичні та психологічні методи впливу. Найбільш яскраво таку ситуацію, зокрема, демонструє приклад Японії, яка саме із-за нестачі лідерів глобального масштабу втрачає свій високий майже 40-а річний конкурентний статус. Показово, що компанії Японії хоча і займають другу позицію у світовому рейтингу за кількістю глобальних інноваторів, однак все більше відстають від компаній США (рис. 1).

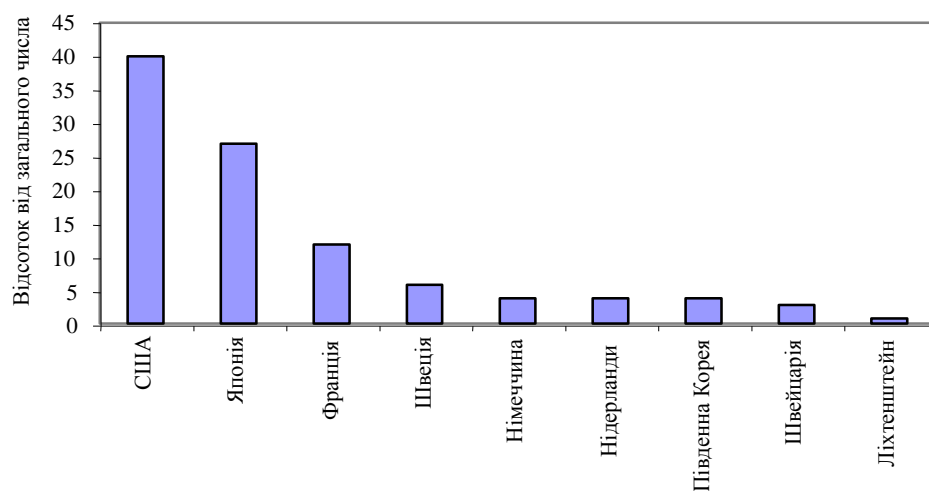


Рис. 1. Географічний розподіл
Топ-100 глобальних інноваційних компаній

Джерело: Sakie T. Fukushima. Innovation Japan through Globalization of Human Capital / Sakie T. Fukushima // Economy, Culture&History Japan Spotlight Bimonthly. – 2008. – №158. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.kornferryasia.com/insights/Innovating%20Japan%20through%20Globalization%20of%20Human%20Capital.pdf>.

Цей висновок підтверджується і даними по конкретним провідним корпораціям, щодо їх витрат на дослідження і розробки в останні роки, що наведені у табл. 3.

Таблиця 3

ВИТРАТИ КОМПАНІЙ НА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКИ, 2009 Р.

№ 2009	№ 2008	Компанія	Витрати на R&D, 2009 р., млрд дол. США	Зміни порівняно з 2008 р., %	Витрати на R&D як % від продажів, %	Місцева-ходження штаб-квартири	Галузь
1	3	Roche Holding	9,120	11,6	20,1	Європа	Охорона здоров'я
2	4	Microsoft	9,010	10,4	15,4	Північна Америка	Програмне забезпечення та Інтернет
3	2	Nokia	8,240	-1,0	14,4	Європа	Комп'ютери та електроніка
4	1	Toyota	7,822	-19,8	3,8	Японія	Автомобілі
5	6	Pfizer	7,739	-2,6	15,5	Північна Америка	Охорона здоров'я
6	9	Novartis	7,469	3,5	16,9	Європа	Охорона здоров'я
7	7	Johnson&Johnson	6,986	-7,8	11,3	Північна Америка	Охорона здоров'я
8	10	Sanofi Aventis	6,391	0,2	15,6	Європа	Охорона здоров'я
9	11	Glaxo Smith-Kline	6,187	12,7	13,9	Європа	Охорона здоров'я
10	12	Samsung	6,002	7,9	5,5	Південна Корея	Комп'ютери та електроніка
11	5	General Motors	6,000	-25,0	5,7	Північна Америка	Автомобілі

12	13	IBM	5,820	-8,2	6,1	Північна Америка	Комп'ютери та електроніка
13	14	Intel	5,653	-1,2	16,1	Північна Америка	Комп'ютери та електроніка
14	23	Merck	5,613	16,8	20,5	Північна Америка	Охорона здоров'я
15	17	Volkswagen	5,359	3,6	3,7	Європа	Автомобілі
16	15	Siemens	5,285	3,1	5,1	Європа	Промислові підприємства
17	19	Cisco Systems	5,208	1,1	14,4	Північна Америка	Комп'ютери та електроніка
18	20	Panasonic	5,143	-7,9	6,4	Японія	Комп'ютери та електроніка
19	16	Honda	4,996	-17,7	5,4	Японія	Автомобілі
20	8	Ford	4,900	-32,9	4,1	Північна Америка	Автомобілі
Разом			128,943	-3,7	8,3		

Джерело: Afuan A. Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits. Third Edition. – New York: Oxford University Press, 2010.

Як видно із наведеної таблиці серед 20 провідних по витратам на дослідження і розробки глобальних корпорацій лише три японські: Toyota, Panasonic та Honda. Причому лише Panasonic вдалось у 2009 році дещо поліпшити свої позиції, перемістившись з 20-ї позиції на 18-у. Дві інші компанії суттєво погіршили їх: Toyota з 1-го місця перейшла на 4-е, а Honda із 16-го на 19-е. В той же час американські і європейські корпорації суттєво зміцнили свої позиції у сфері досліджень і розробок. Серед 20 наведених лідерів 9 американських та 7 європейських транснаціональних корпорацій. Більше того, всі три японські корпорації зменшили у 2009 році витрати та дослідження і розробки: Toyota на 19,8 %, Panasonic – 7,9 %, Honda – 17,7 %. І нарешті зазначимо низький відсоток витрат на дослідження і розробки у японських корпорацій по відношенню до обсягів продажів: 3,8–6,4 %, у порівнянні із 15–20 % для американських і європейських корпорацій.

Пояснюється це різними причинами (найнижчий показник продуктивності японських «білих комірців» серед країн Великої сімки, неприйняття політики масового залучення іноземних вчених, інженерів, програмістів, недооцінка жіночого потенціалу тощо). Загалом сповна обґрунтованою є, на наш погляд, позиція дослідників, що акцентують увагу на такому аспекті проблеми як недостатня глобалізація людського капіталу Японії. У корпоративному плані це вочевидь підтверджує практика визнаного лідера глобального бізнесу ХХ століття компанії Matsushita Electric, перед якою поставили характерні для глобалізованого японського бізнесу проблеми крос культурного менеджменту: традиційного поділу працівників на японців і не японців із непропорційним розподілом знань, необхідних для прийняття рішень, які зосереджені переважно у японців та небажанням довіряти зарубіжним менеджерам корпоративних філій; неможливості оперативного і широкого використання успішних методів роботи, зарубіжних філій корпорації, оскільки їхнє узагальнення та адаптація відносяться до практично непорушних філософських компетенцій японського топ-менеджменту Matsushita Electric. У результаті компанія відчуває серйозну нестачу інновацій, особливо у відношенні

пристосування організаційних структур до потреб глобалізованої економіки¹.

Розвиток корпоративного менеджменту

У сучасній системі корпоративного менеджменту (рис. 2) спостерігається: перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції у складі і характері та стилі управлінської діяльності; дебіюрократизація, відмова від формалізації, ієрархії, уособлення функціональних та штабних ланок; скорочення кількості ієрархічних рівнів; трансформація пірамідальних організаційних структур компаній для мінімізації кількості рівнів між вищим керівництвом і безпосередніми виконавцями; децентралізація функцій управління, перш за все, виробничих і збутових; створення в межах компаній напівавтономних чи автономних, стратегічних бізнес-одиниць; підвищення значущості інноваційності, створення в межах великих компаній венчурних фірм; підвищення статусу інформаційних і кадрових засобів інтеграції; встановлення інтернальних форм зв'язку між материнською компанією і іншими підприємствами; формування автономних менеджмент-груп (команд) тощо².

¹ *Коттер Джон П.* Лідерство Мацуситы: Уроки видаючогося підприємця XX века / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — С. 16; Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія / [Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, А.М. Колод, Я.М. Столярчук та ін.]; за заг. ред. докторів екон. наук, професорів Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 388.

² *Лук'яненко Д.Г.* Глобальна економічна інтеграція: монографія. — К.: ТОВ «Національний підручник», 2008.



Рис. 2. Система корпоративного менеджменту

Джерело: Авторська розробка: Ресурси та моделі глобального економічного розвитку, с. 342.

У глобальному бізнесі генеруються нові пріоритети розвитку (інтелектуалізація із здатністю до постійних інновацій, соціалізація із можливостями самореалізації, екологізація виробництва і середовища життєдіяльності), реалізувати які на сьогодні здатні лише корпорації – глобальні лідери, що капіталізували прогресивні і найприбутковіші сегменти ринку. Загалом, у прогресуючому постіндустріальному сегменті світової економіки лідерські амбіції глобальних корпорацій у поєднанні з динамічною квазіекономічною культурою генерують якісні зрушення у корпоративному управлінні (табл. 4).

Таблиця 4

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТРАДИЦІЙНИХ
І НОВИХ ПІДХОДІВ ДО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Об'єкт зміни	Традиційна модель управління (Модерн)	Сучасна метакорпоративна модель управління

		(Глобалізація)
Організація	Ієрархія, бюрократія	Мережі
Основний принцип організаційної діяльності	Функціональна спеціалізація	Переважно горизонтальна інтеграція
Критичний фактор конкурентної переваги	Матеріальні і фінансові активи (капітал)	Інтелектуальні активи (знання)
Організаційні структури управління	Структури вертикального підпорядкування	Адаптивні (органічні) структури
Персонал компанії	Функціонери	Потенційні ресурси (центри визначення здібностей)
Основні дійові особи	Спеціалісти, професіонали	Групи і, перш за все, віртуальні
Очікування персоналу	Задоволення поточних потреб	Якісне зростання персоналу
Керівництво	Автократичність	Цільова орієнтація
Стиль керівництва	Авторитарний	Координаційний, демократичний
Джерело влади	Посадова позиція	Знання
Діяльність	Індивідуальна	Групова
Статус ланок виробничої і організаційної структури управління	Замкнені і самодостатні одиниці	Певні ресурси, що є доступними для всіх
Ринки	Внутрішні	Глобальні

Закінчення табл. 4

Об'єкт зміни	Традиційна модель управління (Модерн)	Сучасна метакорпоративна модель управління (Глобалізація)
Вигідність	Вартість	Час
Орієнтація діяльності компаній	Прибуток, підвищення ефективності виробництва	Задоволення потреб конкретного споживача
Реакція на зміни середовища	Реактивність	Проактивність

Якість	Досягнення поставленого завдання	Безкомпромісне досягнення можливого
--------	----------------------------------	-------------------------------------

Джерело: Лук'яненко Д.Г., Кальченко Т.В. Стратегії глобального управління // Міжнародна економічна політика. – 2008. – № 8-9. – С. 12.

Новітнім явищем глобальної інтеграції бізнесу є метакорпоратизація. Зазначимо, що в міжнародній економічній науці склалися теоретичні концепції метакорпорацій, що враховують їхню внутрішню природу та місце у глобалізованій економіці. Багато авторів спирається на аналіз метакорпорацій як специфічних форм злиття окремих компаній відповідно до синергічної теорії злиттів, хоча існують і альтернативні теорії злиттів з акцентуванням уваги на такому важливому факторі функціонування будь-якої корпорації взагалі, і особливо будь-якої метакорпорації, як диференціація інтересів різних груп, які беруть участь в управлінні подібною структурою. Має місце і трактування метакорпорацій як альтернативних стосовно злиттів форм ринкової експансії. Становлення метакорпорацій пояснюється компромісом інтересів інсайдерів та аутсайдерів в управлінні компаніями, які є залежні від центру і намагаються використати усі вигоди інтеграції, одночасно зберігаючи певну автономію (моделі інтернаціоналізації, інституціональні теорії, контрактна історія фірми, теорія економічної влади).

У новітній бізнес-практиці утворюються принципово нові форми метакорпорацій, що пов'язано з розвитком внутрішнього підприємництва і децентралізацією компаній (кругові корпорації, горизонтальні корпорації, квазіхолдинги, проектні товариства, віртуальні корпорації). Серед принципово нових виділяють мережеві корпоративні структури, які адекватно до глобальних умов відображають зв'язки між елементами внутрішнього і зовнішнього середовищ компаній. Процес формування мережевої структури є ітеративним, безперервним і досить тривалим. Об'єктивно не маючи власної культури, мережеві структури, як правило, її "імпортують" із глобального бізнес-середовища. Це, в свою чергу, обумовлює правомірність порівняння мережевої корпорації з віртуальною, коли в процесі заміни ста-

рої структури втрачаються фізичні і правові характеристики компаній, їх корпоративна культура.

Діяльність глобальних корпорацій, які, очевидно, не матимуть альтернативи у міжнародному бізнесі, значною мірою визначатиме контури майбутньої глобальної економіки і філософію глобального менеджменту (табл. 5).

Таблиця 5

БАЗОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГЛОБАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент	Базові характеристики					
	Сфера діяльності (ринки)	Мотивація	Риси	Фактор конкурентності	Превалюючі Організаційна структура	Стиль управління
Національний	Локальна	Мінімізація затрат	Підприємливість	Фізичний капітал	Вертикальні	Авторитарний
Міжнародний	Транснаціональна	Оптимізація затрат	Інноваційність	Людський капітал	Горизонтальні	Демократичний
Глобальний	Трансконтинентальна	Лідерство (експансія)	Креативність	Інтелектуальний капітал	Мережіві	Координаційний

Джерело: авторська розробка

Віртуальна інтеграція в міжнародному бізнесі

Один із перспективних варіантів мережевої структури, за висловом Майкла Дейла, засновника і лідера глобальної корпорації Dell Computer Corporation, отримав назву віртуальної інтеграції. Вона поєднує переваги жорстко координованого ланцюга поставок, що традиційно притаманні вертикальній інтеграції з перевагами чіткої фокусованості і спеціалізації, притаманним для віртуальних корпорацій. На думку автора цієї ідеї, віртуальна інтеграція має потенціал, який дозволяє досягти і координації і чіткої фокусованості. Якщо вона виправдає надії, то цілком може стати новою організаційною моделлю в інформаційну еру¹.

Як відомо, М. Делл поклав в основу створення в 1984 році комп'ютерної компанії просту ідею – відмо-

¹ Interviews with CEOs. — Boston: Harvard Business School Publishing, 2000. — P. 111.

витись від послуг усіх торгових посередників і продавати комп'ютери безпосередньо споживачам, виробляючи їх на замовлення. Модель «прямих продаж Dell» дозволила усунути дилерську націнку і ризик, пов'язаний із великими запасами продукції. Разом із своєрідною корпоративною культурою, що носить демократичний характер, і використанням сучасних інструментів менеджменту, ця модель дозволила Dell Computer стати глобальним лідером на комп'ютерному ринку, посідаючи протягом останніх п'яти років друге місце за обсягом продажів і перше місце по прибуткам і доходам акціонерів¹.

Однак модель «прямих продаж» була не кінцем реінжинірингу бізнесу Dell, а лише його початком. Ідея полягала в тому, щоби використовуючи сучасні виробничі логістичні та інформаційні технології усунути кордони між розташованими по всьому світі постачальниками, виробниками та споживачами в ланцюгу створення вартості.

На перший погляд, окремі елементи організації бізнесу Dell є загальновідомими. Мова йде про орієнтацію корпорації на споживачів, партнерство з постачальниками, врахування індивідуальних запитів клієнтів, виробництво на основі загальновідомої системи Toyota «точно в часі» і т. ін. кожен з наведених елементів широко використовується багатьма корпораціями-лідерами міжнародного бізнесу. Новаторство Dell Computer полягає у поєднанні всіх елементів у рамках однієї транснаціональної корпорації на всіх рівнях менеджменту й у всіх зарубіжних відділеннях. При цьому корпорація не просто виготовляє і продає споживачам комп'ютери, а користуючись напрацюваннями інших компаній — лідерів у цій галузі, сконцентрована на гранично індивідуалізованих рішеннях і системах. Віртуальна інтеграція при цьому означає ведення бізнесу разом із партнерами, до яких працівники відносяться як до частини власної компанії.

Оскільки обертання запасів є ключовим показником операційної ефективності для Dell Computer, то першочергової уваги було приділено оптимізації складських запасів. Компанії вдалось досягти фантастичного

¹ *Dell Michael*. Direct from Dell. Strategies That Revolutionized an Industry. — New York: Harper Business, 1999. — P. 5.

результату. При середньому запасі по галузі 70-80 днів Dell досяг рівня в 11 днів, тобто в 7 разів кращого за конкурентів. Коли Intel надала новий чіп у 450 мегагерц усім виробникам комп'ютерів, то Dell вийшов на ринок із новою продукцією на 69 днів раніше за конкурентів, що дуже важливо для клієнтів, які мають своїх конкурентів і клієнтів. Отже, упереджене виведення на ринок нового виробу забезпечує посилення конкурентних позицій клієнтів, замовлення яких від заявки будь-яким способом до встановлення комп'ютера у споживача становить 5-6 днів залежно від географічного розташування. Хоча 70 % доходів приносять корпоративні клієнти, що замовляють комп'ютерів щорічно на суму не менше 1 млн дол., частка кожного з найбільших покупців не перевершує 2 %.

Dell приділяє першочергової уваги дослідженням і розробкам нових архітектур комп'ютерів. R&D включає близько 1,5 тисячі висококваліфікованих дослідників, на потреби яких виділяється чверть мільярда доларів. Чимало пропозицій надходить від партнерів. На одній із партнерських конференцій у Токіо в 1993 році в корпорації Sony один із працівників запропонував М. Деллу інформацію про характеристики літій-іонних батарей нового покоління. Після належних досліджень Dell через півтора року стала першою комп'ютерною компанією, яка випустила ноутбуки, які мали рекордний термін роботи на той час – шість годин.

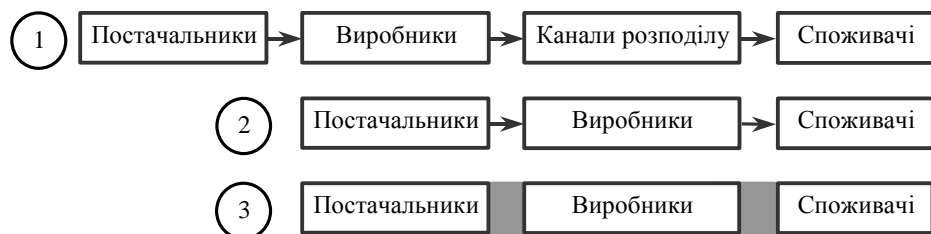


Рис. 3. Еволюція моделі швидкого бізнесу

Джерело: Interviews with CEOs. – Boston: Harvard Business School Publishing, 2000. – P. 131.

Наведені на рис. 3 схеми узагальнюють досвід Dell Computer у створенні віртуальної інтеграції. Схема 1 ілюструє домінуючу модель функціонування бізнесу в

галузі персональних комп'ютерів, яка виключає ланцюг створення вартості у трьох учасників і транзакції між ними. Схема 2 віддзеркалює модель прямих продаж Dell, яка усуває затрати часу і коштів, пов'язаних із послугами зовнішніх каналів розподілу і збуту. Нарешті, схема 3 дає уявлення про віртуальну інтеграцію, яка забезпечує найшвидшу роботу в результаті, з одного боку, за рахунок усунення традиційних кордонів і жорстких ролей між партнерами у ланцюгу створення вартості, а з іншого боку, шляхом інтенсифікації партнерських стосунків.

Варіантом еволюції структури управління корпорацією на глобальному етапі її розвитку є утворення оболонкових корпорацій, які частину бізнес-функцій, перш за все, виробничих передають на контрактній основі стороннім підрядникам, а самі концентрують активність на трансакційній складовій бізнесу. Як достатньо новаторському, такому підходу притаманні недоліки, серед яких першочергову роль відіграють: конкуренція з боку власних підрядників; неможливість контролювати якість виробництва; значний ризик дублювання торговельної марки тощо. Загальні переваги мережевої організації міжнародного бізнесу полягають у: підвищенні адаптивності корпорацій; концентрації діяльності на пріоритетних галузях спеціалізації; суттєвому скороченні витрат; низькому рівні зайнятості; залученні до спільної діяльності в межах мережі найкращих партнерів.

Розвиток корпоративного інноваційного лідерства

Імперативи лідерства глобальних корпорацій, пов'язані із випереджуючою активністю міжнародного руху капіталів, а не товарів і нефінансових послуг. Зародившись на товарних ринках, унаслідок спочатку збутової, а потім виробничої діяльності ТНК, останніми роками глобалізація розвивається переважно на фінансово-інвестиційній основі, чому сприяло багато факторів, зокрема, вільний рух капіталу у глобальній інформаційно-комунікаційній мережі при суттєвих обмеженнях на ринках товарів, комерційних послуг, робочої сили¹. На сьогодні обсяги операцій на міжнародних ін-

¹ Лук'яненко Д.Г. Інвестиційний глобалізм: сучасні проблеми економічних досліджень // Ринок цінних паперів України. — 2002. — № 5-6. — С. 17-21.

вестиційних ринках на кілька порядків перевищують обсяги товарно-збутової діяльності, а лідерство в інвестиційній сфері стає пріоритетним для конкурентоспроможного корпоративного розвитку (рис. 4).

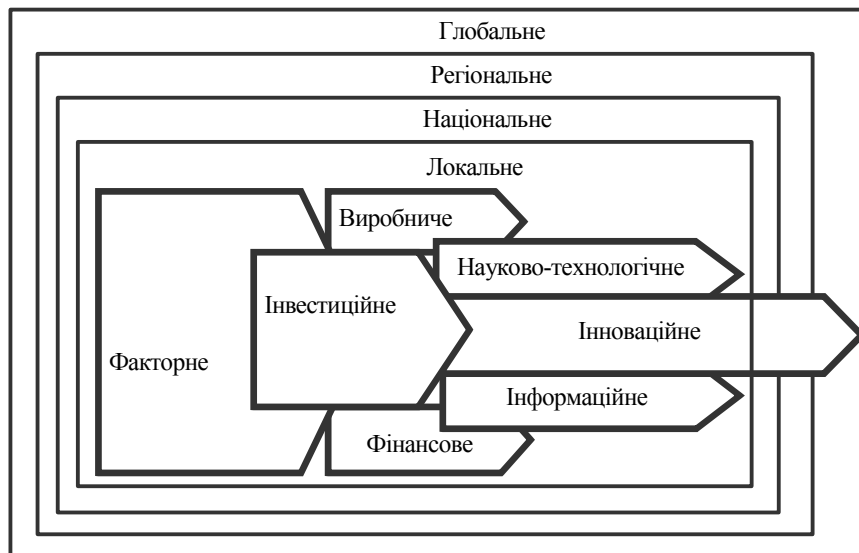


Рис. 4. Види і рівні корпоративного лідерства

Як видно з рис. 4, корпоративне лідерство залежить від багатьох інвестиційних складових. Однак найважливіший вплив на рівень цього лідерства справляє інвестування інноваційної діяльності. Це єдиний імператив, що безпосередньо забезпечує глобальний рівень корпоративного лідерства. Виходячи з наведеної схеми, питання постає таким чином: якщо корпорація прагне глобального корпоративного лідерства, необхідно, насамперед, зважувати на інноваційний імператив шляхом обґрунтування та реалізації ключових інноваційних пріоритетів. Саме тому для досягнення глобального лідерства провідні корпорації ключової уваги приділяють інноваційному розвитку, який не лише вимагає великих інвестицій, але й пов'язаний із високими ризиками. З іншого боку, корпорації, що не приділяють інноваціям належної уваги, швидко втрачають свої позиції. Про це переконливо свідчать і численні дослідження консалтинговими і аудиторськими компаніями відношення транснаціональних корпорацій до інновацій.

Нещодавно проведено дослідження PricewaterhouseCoopers (PWC) результатів фінансової діяльності 399 компаній, головні офіси яких розташовані в семи найбільш розвинутих країнах, виявило помітні розбіжності у розвитку найбільш і найменш інноваційних компаній. У компаніях — інноваційних лідерах сукупна дохідність акціонерів на 37 % перевищувала середню. У таких компаніях понад 75 % обороту припадало на товари і послуги, введені за останні п'ять років. Результати дослідження виявили наступні закономірності:

— відмінність між компаніями з високими і низькими показниками є суттєвими: у одних, частка нових продуктів і послуг становить 61 % обороту, а у інших, лише 26 %. При цьому середній показник для вибірки всіх семи країн становив 38 %;

— частка нових продуктів і послуг є ключовим показником корпоративного успіху з точки зору зростання прибутковості корпорацій і підвищення доходності акціонерів¹.

Доцільність першочергового опанування інноваційного імперативу для досягнення глобального корпоративного лідерства підтверджується не лише статистичними даними та численними прикладами глобальних лідерів (General Electric, Matsushita Electric, Siemens, 3M, Procter and Gamble, FedEx, Toyota та ін.), а й теоретичними аргументами.

В умовах формування нової «економіки знань» на основі створення і використання інновацій принципово змінилась динаміка прибутковості бізнесу. Традиційна економіка будувалась на масовій переробці матеріалів і сировини. В цій економіці панувала традиційна конкуренція за критерієм «якість — ціна». Стосовно цієї економіки А. Маршал сформулював закон, згідно якого ціна у короткостроковому періоді рівноваги в значній мірі залежить від попиту, в той час як при подовженні періоду підвищується вплив витрат виробництва, а ціна товару (отже і прибутковість бізнесу) завдяки внутрішній і зовнішній економії знижується до нормального рівня².

¹ *Такер Роберт Б.* Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп — Бизнес», 2006. — С. 17.

² *Классики менеджмента* / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — С. 505.

Однак «економіка знань» має іншу динаміку прибутковості, яка полягає у її зростанні. У такій економіці замість сировини переробляється інформація: ґрунтується вона на ефективному застосуванні ідей, замість енергії. Тенденція до зростання прибутковості полягає у тому, що лідируючі компанії за умов правильних рішень і дій зміцнюють своє лідерство, а відстаючі – відстають все більше. Якщо який-небудь новий продукт виявляється успішним, механізм зростання прибутковості робить цей успіх більш значним і в результаті такий продукт може отримати перманентне домінування на ринку, витіснивши конкурентів. Між іншим новий «принцип зростаючої прибутковості» був обґрунтований у 1939 році майбутнім лауреатом Нобелівської премії Джоном Хіксом¹. Одночасно він попереджав, що «принцип зростаючої прибутковості» викличе руйнування більшості положень економічної теорії. Практика показала помилковість цього твердження: концепція зростаючої прибутковості не руйнує класичну економічну теорію, а доповнює її так само як нові ринки «економіки знань» функціонують одночасно і у взаємозв'язку із ринками традиційної «матеріальної економіки».

Як один із багатьох прикладів зростаючої прибутковості бізнесу в умовах «економіки знань» розглянемо ситуацію на ринку операційних систем для персональних комп'ютерів на початку 1980-х років². Основна боротьба на цьому ринку розгорнулася між трьома продуктами CP/M, DOS та ОС Macintosh. Прибутковість у цьому сегменті зростала у зв'язку із нарощуванням масштабів виробництва і незадоволеним попитом. Якщо якась система випереджала іншу, вона одразу ставала привабливішою для незалежних розробників, вони починали створювати для неї спеціальні додаткові продукти, що в свою чергу, сприяло подальшому успіху певної операційної системи. Першою на ринку з'явилась система CP/M і до 1979 року вона отримала достатньо широке розповсюдження.

ОС Macintosh з'явилась на ринку лише у 1979 році. Однак вона була надзвичайно привабливою для спожива-

¹ Довбенко М.В. Видатні незнайомці (наукові ідеї, здобутки життя економістів — лауреатів Нобелівської премії). — К., 2000. — С. 52.

² Управление высокотехнологичным бизнесом / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 166–168.

чів із-за виключної простоти у користуванні. Програма DOS народилась лише у 1980 році в результаті угоди, за якою Microsoft зобов'язалась постачати операційну систему для комп'ютерів IBM PC. Сьогодні ця ситуація є класичним прикладом недооцінки вищим керівництвом перспектив розвитку галузі персональних комп'ютерів, а тому дозволило компанії Microsoft встановлювати на свої комп'ютери операційну систему DOS. IBM могла створити власну операційну систему чи купити DOS і не виводити на величезний ринок продукт Microsoft безкоштовно. Однак проблема DOS глибоко не вивчалась в IBM, а прискорене прийняття «дрібних рішень» (персональні комп'ютери на той час в IBM відносились саме до такої категорії) сприяло утримання Білом Гейтсом контролю над своїм продуктом.

Після цього, на думку провідних експертів, протягом двох років неможливо визначити перспективу кожної з трьох систем. Платформа IBM PC/DOS була не надто привабливою. Однак завдяки величезному ринку IBM число користувачів постійно зростає. Зважаючи на таку тенденцію розробники прикладних програм, зокрема Lotus, почали створювати для DOS нові продукти. Ця підтримка дала DOS і персональним комп'ютерам додаткові переваги, які дозволили платформі Microsoft захопити значну долю ринку. При цьому варто зауважити, що переможна технологія DOS була далеко не найкращою: спеціалісти з комп'ютерів піддавали її критиці. Однак коли DOS «зачинила» ринок для конкуруючих систем, компанія Microsoft почала встановлювати свою операційну систему і на комп'ютери інших виробників. Таким чином собівартість створення і виробництва DOS розподілялась між великим числом користувачів, а корпорація отримала величезну норму прибутку.

Звичайно із наведеного прикладу виникає наче б то просте запитання. Чому ОС Macintosh не перемогла за рахунок своєї якості DOS? Невже все вирішено підписанням угоди між IBM та Microsoft? Звичайно це було б дуже простою відповіддю.

Для пошуку відповіді на поставлене питання наведемо ще один приклад. В 1989 році Стів Джобс — засновник і керівник корпорації Apple запропонував на ринок чудову операційну систему NEXT.

Однак, на ньому уже домінували аналогічні, хоча і нижчі за якістю продукти компаній Sun Microsystems і Hewlett Packard. Проект NEXТ закінчився повним провалом. Згодом з'ясувалось, що для подолання позицій ринкового лідера, повний продукт повинен мати двох-, а краще трьохкратну перевагу по меншій мірі в одному з трьох вимірах – у ціні, продуктивності чи у зручностях. NEXТ таких переваг не мала, а тому продукт потерпів разом зі С. Джобсом поразку¹.

Звичайно для завоювання і утримання лідерських позицій на глобальних ринках із зростаючою прибутковістю корпорації вимушені використовувати різноманітні маркетингові інструменти.

По-перше, одним з ефективних стратегічних прийомів є використання знижок на початковому стані виведення нового продукту на ринок. Чимало компаній на цьому етапі роблять помилку, намагаючись високими початковими цінами компенсувати значні втрати на дослідження і розробки.

Рационально вчинила корпорація Netscape, розповсюджуючи свій браузер безкоштовно до завоювання 70 % ринку. Прибуток вона отримувала від реалізації супутних і допоміжних програмних продуктів.

По-друге, системно-економічний підхід до просування високотехнологічних продуктів на ринок. Ключовою особливістю таких продуктів є їх тісний зв'язок з іншими ланками ринку із зростаючою прибутковістю. Наприклад, глобальні фармацевтичні компанії розглядають себе і свої продукти як частину економічної системи до якої входять крім споживачів препаратів також лікарі, тестові лабораторії, лікарні і страхові компанії. Зазначені компанії використовують у цьому зв'язку спеціальний інструмент «трикутник цільового маркетингу», складовою якого є так звані «цільові лікарі». Численні дослідження, які були проведені в США і Західній Європі показали, що «цільові» лікарі виписують на 35 % більше рецептів, ніж «нецільові». Причому 20 % лікарів, що регулярно виписують рецепт на лікарський препарат фірми, забезпечують 80% її обороту (точна відповідь принципу Парето – 20:80); 30 % лікарів забезпечують решту 20 % обороту, а 50 % лікарів загальної практики, яких ві-

¹ Янг Дж. С. і Кона. Стив Джонс / Пер. с англ. — М.: Эксмо, 2010. — С. 176, 178.

двідав торговий представник компанії, взагалі не виписують рецепти¹.

По-третє, використання стратегії прив'язки і наступного перекидання. Це означає, що компанія, що залучила до співпраці значне число користувачів на одній ділянці своєї екосистеми (тобто прив'язала їх до одного із своїх продуктів), переводить цих користувачів на інші ділянки (інші продукти).

Кожен вдалий хід дає можливість поліпшити позицію компанії в галузі. Зокрема, згадана вище корпорація Microsoft перекинула 60-мільйонну армію користувачів DOS на Windows, згодом на версію Windows 95, а пізніше на ще більш досконалі продукти. Причому, кожного разу клієнту пропонувались певні зручності. З одного боку, користувачам пропонувались пільгові умови оновлення версій. З іншого боку, кожного разу версії доповнювались корисними додатковими програмними продуктами. Хоча корпорації довелося брати участь у важких судових тяганинах з Міністерством юстиції США та відповідними антимонопольними органами Європейського Союзу, які керувались уявленнями про ринок традиційних технологій, доцільно визнати ефект позитивного зворотного зв'язку для компанії як у межах одного ринку, так і між різними ринками. Microsoft довелося сплатити чималі штрафи як у США, так і в ЄС.

Тим не менш, Microsoft та інші високотехнологічні компанії, використовуючи принципи зростання прибутковості удосконалюють міжнародний бізнес і досягають глобального корпоративного лідерства.

По-четверте, конкуруючі гравці на ринках високих технологій вибудовують у межах своїх екосистем вільні стратегічні альянси, які допомагають посилювати позитивний зворотній зв'язок у процесі розвитку базової технології. Якщо компанія не погоджується з таким підходом, її позиції погіршуються. У випадку з вищенаведеним продуктом ОС Microsoft, що продовжує домінувати за рівнем якості серед аналогів, корпорація Apple відмовилась співпрацювати з IBM. У результаті екосистема ОС Microsoft займає лише 8 % ринку персональних комп'ютерів.

¹ Белошапка В.А., Загорий Г.В., Усенко В.А. Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм. — К.: РИА «Триумф», 2001. — С. 343–345.

У свою чергу IBM також припускалась помилки, дозволивши багатьом компаніям приєднатись до свого павутиння. У результаті ринок виявився закритим, а самій IBM дісталась невеличка частина (згадаємо невдалу угоду з Microsoft). Тому при утворенні стратегічних альянсів у межах екологічної ніші важливо активно управляти цим процесом, ретельно підбирати партнерів і залишати частину ринку для інших компаній.

По-п'яте, на високотехнологічних ринках глобальне корпоративне лідерство неможливо без психологічних прийомів. У бізнесі зростаючої прибутковості компанії часто роблять вигляд, що поступаються своїм місцем глобального лідера. Серед психологічних уловок такого характеру: завчасні анонси про дії, що не будуть здійснені, фіктивні кроки; загрози розірвання партнерства; заклики вступати до неіснуючих альянсів; примарні продукти, які раз за разом анонсуються, однак так і не з'являються на ринку.

Як видно із вищевикладеного завоювання і утримання позицій глобального корпоративного лідера у бізнесі є надзвичайно складним завданням. Лідерська позиція глобальної корпорації, приналежність її до промислово-розвинених країн не гарантує вічного перебування на вершині міжнародного бізнесу. В цьому зв'язку важливо врахувати амбітні цілі компаній, які нещодавно вийшли на високотехнологічні ринки з Китаю, Бразилії, Індії, Росії та інших нових гравців.

Ці компанії не лише ефективно використовують переваги свого походження (низькі витрати на ресурси і заробітну платню), а й приносять у міжнародний бізнес нові концепції глобального лідерства. Згідно традиційних концепцій стратегія у цій сфері полягає у тому, щоб спочатку дістати конкурентні переваги, а потім забезпечувати їх стійкість. Цей процес ґрунтується на лінійній схемі управлінських дій: спочатку менеджери прогнозують, яке співвідношення на ринку між конкурентами, ресурсами, компетенціями забезпечить їм перевагу в майбутньому, потім розробляють плани у відповідності із прогнозом, і нарешті, здійснюють передбачені у планах відповідні заходи. Звичайно, плани доводиться корегувати, однак основоположні складові стратегії (прогнозування, планування, реалізація) не змінюються.

Зовсім по іншому виглядає ця діяльність у китайських високотехнологічних корпорацій, які використовують режим активного очікування, що враховує умови нестабільності і полягає в угадуванні і підготовці до непередбачених можливостей і загроз, які менеджер не може ані передбачити, ані контролювати. Інструментом такого очікування є модель циклу SAPE. Цей дуже поширений у китайському менеджменті акронім означає назву чотирьох логічно послідовних дій менеджерів: вони відчують (sense) загальну ситуацію, передбачають (anticipate) появу загроз і можливостей, виділяють пріоритетні дії (prioritize) і нарешті своєчасно і ефективно приводять їх у дію, тобто виконання (executive).

Компанія Lenovo Group, яка була заснована в 1984 році у Пекіні, завдяки використанню такої моделі не тільки у лідери на не лише місткому китайському комп'ютерному ринку, а й на міжнародному. Якщо у 1996 році вона мала 6,9 % національного ринку комп'ютерів, а в 2003 році – 27 %, то зараз її частка перевищує 30 %. При цьому Lenovo обійшла на Китайському ринку таких провідних світових виробників комп'ютерів, як IBM, Hewlett Packard, AST, Acer і Compaq. Одночасно Lenovo стала торговою маркою номер один у всьому Тихоокеанському регіоні (включаючи Японію), де вона має 15 % ринку. Завдяки своїм сильним позиціям в Азії Lenovo увійшла до десятки провідних виробників комп'ютерів, які продаються по всьому світу, включаючи Україну, завдяки дуже конкурентному співвідношенню «якість-ціна». Останні п'ять років Lenovo докладає знаних зусиль щодо диверсифікації своєї діяльності і освоєння нових ринкових сегментів, включаючи online – послуги, виробництво мобільних телефонів, консалтинг у сфері інформаційних технологій.

У вирішальній мірі цей успіх було досягнуто завдяки діяльності засновника і лідера компанії Чуань Чжи Лю – талановитого інженера з інституту обчислювальних технологій Китайської академії наук, автора ряду патентів, у тому числі периферійної карти Legend, першого пристрою, який дозволяв працювати з китайськими програмами в операційних системах з англійською мовою. Варто відзначити плідні зв'язки лідера компанії із

американською корпорацією AST і рядом гонконгських партнерів у рамках стратегічних альянсів¹.

Варто навести ще один приклад прагнення китайських компаній досягти лідерських позицій у міжнародному бізнесі. Мова йде про успішну будівельну компанію Country Garden Holding, бізнес якої пов'язаний із будівництвом недорогого житла для середнього класу у пригородах китайських міст. Очолює фірму Ян Хуей-Янь – молода жінка, яка отримала контрольний пакет акцій фірми від свого батька у спадок.

Успіх фірми дозволили в 2006 році вперше зареєструвати її акції на Гонконгській фондовій біржі. Первинне розміщення акцій (IPO) принесло зразу ж понад 5 млрд дол. США. Як Хуейянь отримала міжнародну освіту в Університеті штату Огайо (США). Вона користується величезною популярністю у себе на батьківщині у прибічників вестернізації. За оцінками журналу Forbes, у 2007 році Ян Хуейянь посіла перше місце у списку найбагатших жінок Азії.

Зрозуміло, що компанія та підприємці інших країн також прагнуть досягти лідируючих позицій у міжнародному бізнесі, що сутність впливає на світогосподарські процеси, на світогосподарські процеси, насамперед у сфері руху капіталів.

Соціокультурні фактори глобального інноваційного лідерства

Сучасна парадигма менеджменту формується під дією системи науково-технологічних, економічних, соціокультурних факторів, серед яких вирішальне значення, на наш погляд, мають: глобальна інформатизація, становлення глобального ринку праці, крос-культурна уніфікація. За таких умов принципово важливими для конкурентоспроможних менеджерів залишаються високі професійні здібності (розуміння бізнесу, що забезпечується, насамперед, MBA-програмами, підприємницький хист, навички спілкування, здатність до вирішення нестандартних проблем, зокрема у кризових ситуаціях тощо) та належний професійний досвід (як правило, 5-10 років успішної кар'єри у сфері менеджменту чи ма-

¹ Салл Д.Н. Made in China. Чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей / Пер. с англ. — Минск: Гревцов Паблицер, 2006. — С. 83-88.

ркетингу, насамперед, міжнародному). Одночасно все більшої значущості набувають й особисті якості менеджера: загальні (логічне і стратегічне мислення, надійність, самодостатність, розважливість, солідність) та специфічні (динамічність, рішучість, здатність до невизначених ризиків, винахідливість, гнучкість, позитивність, креативна лідерська харизма).

Емпіричні дослідження усталеного успіху лідерів і корпорацій підтверджують пріоритет особистої ефективності у системі знань, умінь, навиків і професійних компетенцій. Одночасно метафоричним і фундаментальним тут є висновок, що не всі менеджери є гарними керівниками. Різниця між ними полягає в тому, що менеджери – це люди, які роблять речі правильно, а керівники – лідери – це люди, що роблять правильні речі. Розвиваючи цю думку, зазначимо, що справжнім лідерам глобального бізнесу притаманні риси креативності. Емпірично це доведено практикою діяльності світового топ-менеджменту (Б. Гейтса, Е. Гроува, С. Джобса, Р. Крока, К. Мацусіта, А. Моріта, К. Олсена, Д. Паккарда, Дж.К. Пенні, Дж. Сороса, Дж. Уелча, С. Уолтона, Г. Форда, С. Хонда, У. Х'юлета та інших глобальних інноваторів у різних галузях діяльності), а у теоретичному плані очевидно є тенденція до формування сучасної парадигми менеджменту, в якій креативність є визначальною рисою бізнес-лідерства.

У форматі виявлення факторів успішності українського менеджменту у великому і середньому бізнесі показовими є результати проведених нами у 2008–2010 рр. анкетувань (табл. 6).

Таблиця 6

**ПОТЕНЦІАЛ СПРИЙНЯТТЯ ПРАЦІВНИКІВ
І МЕНЕДЖЕРІВ КРЕАТИВНОГО ТИПУ В КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ, 2010 Р.¹**

Параметри базових креативних здатностей	Оцінки, бали			
	Вітчизняні компанії		Філії іноземних компаній, спільні підприємства	
	Менеджери	Працівники	Менеджери	Працівники

¹ За авторською методикою оцінка майже 60-ти параметрів і субпараметрів здійснювалась за 10-ти бальною шкалою (за максимальну приймалась оцінка (самооцінка) у 10 балів).

1. Мислення, в т.ч.:				
1.1. Стратегічність	8,2	6,2	7,4	5,2
1.2. Проблемність	4,4	5,2	8,8	4,1
1.3. Нестандартність	6,8	4,1	5,6	6,4
1.4. Інноваційність	6,4	3,8	8,2	5,6
1.5. Позитивність	4,0	2,6	8,8	7,4

Закінчення табл. 6

Параметри базових креативних здатностей	Оцінки, бали			
	Вітчизняні компанії		Філії іноземних компаній, спільні підприємства	
	Менеджери	Працівники	Менеджери	Працівники
2. Діяльність, у т.ч.:				
2.1. Ризикованість	6,5	4,2	5,2	3,1
2.2. Експрезентність	3,4	2,8	7,8	4,6
2.3. Продуктивна динамічність	7,4	5,1	6,0	5,8
2.4. Рішучість	8,3	6,3	7,4	6,7
2.5. Гнучкість	8,6	7,8	7,2	7,2
2.6. Лідерська харизматичність	6,9	3,4	4,8	2,9
2.7. Самодостатність	6,1	2,8	7,6	2,6

Як бачимо, за певної, на наш погляд, обґрунтованої різниці в оцінках, з одного боку, менеджерів і працівників, а з другого боку, представників вітчизняних компаній і філій іноземних компаній і спільних підприємств, найвищий рейтинг мають якості гнучкості, рішучості, стратегічності, а найнижчий – експрезентності, самодостатності, лідерської харизматичності. Найвідчутнішою при цьому є різниця в оцінках позитивності мислення у менеджерів і працівників іноземних компаній (відповідно 8,8 та 7,4) і компанії вітчизняних (4,0 і 2,6).

За прогностичними оцінками аналітиків «The Economist Intelligence Unit», базованими на опитуванні 1650 директорів великих міжнародних компаній, вирішальними конкурентними перевагами працівників на ринку праці зразка 2020 р. стануть: інтелект, креатив-

ність, гнучкість, комунікабельність, особиста приналежність¹. Показовим є також прогнозування підвищення освітньо-професійних вимог не тільки для топ-менеджерів, але й до працівників середньої та нижчої ланок управління. Виходячи з об'єктивних закономірностей глобальних якісних трансформацій людського та інтелектуального капіталу в міжнародному корпоративному менеджменті, ми вважаємо, що інноваційно-креативне мислення та відповідна поведінка стануть вочевидь притаманними:

— по-перше, не тільки великим, але й середнім і малим компаніям;

— по-друге, не тільки високотехнологічним, але й усім іншим сегментам глобальної економіки;

— по-третє, не тільки топ-менеджменту, але й працівникам середньої нижчої ланок управління.

Корпоративний успіх у міжнародній інноваційній діяльності, досягається за умов, коли її менеджмент володіє не тільки вузькопрофільними знаннями у науково-технологічній сфері, але й: знаннями основних моделей управління людськими ресурсами багатонаціональних корпорацій; уміннями використовувати інструменти залучення, селекції, мотивації, навчання та просування кадрів фахівців та керівників; навичками розробки та реалізації кадрових рішень, що посилюють конкурентоспроможність людського капіталу корпорацій; здатністю застосування ефективних технік управління індивідуальним виконанням і командною роботою персоналу з метою нарощування інноваційного потенціалу міжнародних компаній і здійснення змін відповідно до вимог глобального середовища.

В умовах загострення глобальних соціоекологічних проблем принципово важливого значення набуває організаційна здатність перетворювати знання та інновації у вищу продуктивність у парадигмі сталого розвитку, на що у прогностичному плані розвитку бізнес-освіти акцентують увагу професори Є. Панченко та Л. Петрашко².

¹ Рынок труда на пороге качественных изменений. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.dn.kiev.ua/economics/world/ryn_18.html.

² Панченко Є.Г., Петрашко Л.П. Корпоративна культура у європейському бізнес-середовищі / Спільний європейський економічний простір: гармонізація міжрегіональних суперечностей: [монографія] / За заг. редакцією Д.Г.Лук'яненка, В.І.Чужикова. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 171; Петрашко Л.П. Сучасний формат корпоративної соціальної відповідальності компаній // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. — Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. — Ч.ІІ. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 117–122.

Підкреслюється, що основні поведінкові формати мають формуватись через виховання нового покоління менеджерів, поєднаних єдиною філософією глобальної відповідальності бізнесу. Це мають враховувати як освітні університетські програми з менеджменту, особливо магістерського рівня, так і корпоративні та консалтингові тренінги. Необхідним є поширення існуючих і впровадження нових інноваційних курсів і програм, їхня орієнтація на соціально-культурну відкритість і розвиток діалогу у сфері інтернаціональних трудових відносин, захисту навколишнього середовища. Цьому сприяє, зокрема, міжнародна ініціатива «Принципи викладання відповідального менеджменту UN PRME», до якої приєдналися 290 компаній та організацій, включаючи українські – Києво-Могилянську бізнес-школу й Міжнародний інститут менеджменту та ін.

Актуалізується відповідна проблематика фундаментальних наукових досліджень. Так, уже кілька років у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» група викладачів кафедри міжнародного менеджменту під керівництвом професорів Є. Панченка та Л. Петрашко веде дослідницьку роботу «Глобальне управління і корпоративна соціальна відповідальність». Перші результати досліджень знайшли відображення при викладанні магістерських дисциплін «Глобальна економіка», «Міжнародний менеджмент», у міжпредметному тренінгу «Технології кроскультурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища», при підготовці магістерських, кандидатських та докторських робіт. Ними ініційовано інноваційний освітній авторський проект «Глобальне відповідальне лідерство», орієнтований на підготовку топ-менеджменту українських корпорацій у парадигмальних координатах глобального управління XXI ст.

Висновки

Сучасна парадигма менеджменту формується під дією системи науково-технологічних, економічних, соціокультурних факторів, серед яких вирішального значення набуває інноваційність компаній, насамперед транснаціональних корпорацій. Завдяки постійній генерації прогресивних технологічних, продуктових і

маркетингових інновацій, вони капіталізують найприбутковіші ринки, формують нову філософію і культуру глобального менеджменту. Домінуючи на ринках товарів, послуг, технологій, капіталів, управлінських інновацій, глобальні корпорації реально перетворюються у найвпливовіших суб'єктів світової економіки, й одночасно – у найдинамічніших її структурних елементів.

У сучасній системі корпоративного менеджменту спостерігається: перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції у складі і характері та стилі управлінської діяльності; дебіюрократизація, відмова від формалізації, ієрархії, уособлення функціональних та штабних ланок; скорочення кількості ієрархічних рівнів; трансформація пірамідальних організаційних структур компаній для мінімізації кількості рівнів між вищим керівництвом і безпосередніми виконавцями; децентралізація функцій управління, перш за все, виробничих і збутових; створення в межах компаній напівавтономних чи автономних, стратегічних бізнес-одиниць; підвищення значущості інноваційності, створення в межах великих компаній венчурних фірм; підвищення статусу інформаційних і кадрових засобів інтеграції; встановлення інтернальних форм зв'язку між материнською компанією і іншими підприємствами; формування автономних менеджмент-груп (команд) тощо.

За умова глобальної інформатизації, становлення глобального ринку праці, крос-культурної уніфікації принципів важливими для конкурентоспроможних менеджерів залишаються високі професійні здібності – розуміння бізнесу, підприємницький хист, навички спілкування, здатність до вирішення нестандартних проблем і належний професійний досвід у сфері менеджменту чи маркетингу. Одночасно все більшої значущості набувають й особисті якості менеджера – логічне і стратегічне мислення, надійність, самодостатність, розважливність, солідність, динамічність, рішучість, здатність до невизначених ризиків, винахідливість, гнучкість, позитивність, креативна лідерська харизма.

У сучасному міжнародному корпоративному менеджменті інноваційно-креативне мислення та відповідна поведінка стають вочевидь притаманними: не тільки ве-

ликим, але й середнім та малим компаніям; не тільки високотехнологічним, але й усім іншим сегментам глобальної економіки; не тільки топ-менеджменту, але й працівникам середньої нижчої ланок управління. Це робить унікальним вплив людського, в першу чергу інтелектуального капіталу на корпоративний успіх у міжнародній інноваційній діяльності.

Література

1. Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізаційна перспектива: монографія / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Я.М. Столярчук та ін.; за заг. ред. д-рів екон. наук проф. Д.Г. Лук'яненка та А.М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2010. – 334 с.
2. Белашапка В.А., Загорий Г.В., Усенко В.А. Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм. – К.: РИА «Триумф», 2001. – 368 с.
3. Грейзинг Д. Я хотел, чтобы весь мир покупал «Кока-Колу». Судьба лидера Роберто Гисуэта / Пер. с англ. – М.: Красивая страна, 2006. – 320 с.
4. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. – 242 с.
5. Джордж М.Л., Воркс Дж., Вотсон-Хемфилл К. Стремительные инновации / Пер. с англ. – К.: Companion Group, 2006. – С. 108.
6. Довбенко М.В. Видатні незнайомці (наукові ідеї, здобутки, життя економістів – лауреатів Нобелівської премії). – К., 2000. – 320 с.
7. Классики менеджмента / Под ред. М.Уорнера / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
8. Коттер Джон П. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 256 с.
9. Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція: монографія. – К.: ТОВ «Національний підручник», 2008.
10. Лук'яненко Д.Г. Інвестиційний глобалізм: сучасні проблеми економічних досліджень // Ринок цінних паперів України. – 2002. – № 5-6. – С. 17-21.
11. Лук'яненко Д.Г., Кальченко Т.В. Стратегії глобального управління // Міжнародна економічна політика. – 2008. – № 8-9.
12. Лук'яненко Д.Г., Павловська О.Д. Глобальна економіка: дискредитація стандартів розвитку // Ринок цінних паперів України. – 2008. – № 11-12.

13. Панченко Є.Г., Петрашко Л.П. Корпоративна культура у європейському бізнес-середовищі / Спільний європейський економічний простір: гармонізація міжрегіональних суперечностей: [монографія] / За заг. редакцією Д.Г. Лук'яненка, В.І. Чужикова. – К.: КНЕУ, 2007. – 544 с.

14. Петрашко Л.П. Сучасний формат корпоративної соціальної відповідальності компаній // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. – Ч.ІІ. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 117-122.

15. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія / [Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, А.М. Колот, Я.М. Столярчук та ін.]; за заг. ред. докторів екон. наук, професорів Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2011. – 388 с.

16. Рынок труда на пороге качественных изменений. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dn.kiev.ua/economics/world/ryn_18.html.

17. Салл Д.Н. Made in China. Чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей / Пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблицер, 2006. – 224 с.

18. Словарь иностранных слов. – 11-е изд. стереотип. – М.: Рус.яз., 1984. – 608 с.

19. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: сети, альянсы, партнерства, кластеры: Украинский контекст. – К.: ЛОГОС, 1999. – 647 с.

20. Соколенко С.И. Кластеры в глобальной экономике. – К., 2004.

21. Стауффер Д. Sun: Секреты мегабренда Новой экономики / Пер. с англ. – М.: Смарт-Бук, 2008. – 186 с.

22. Такер Роберт Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 240 с.

23. Технологічний імператив стратегій соціально-економічного розвитку України: Монографія. – К., 2011. – 656 с.

24. Управление высокотехнологичным бизнесом / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 256 с.

25. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. – Т. 2. – М.: Советская энциклопедия, 1975. – 560 с.

26. Янг Дж. С. iКона. Стив Джонс / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2010. – 464 с.

27. Afuan A. Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits. Third Edition. – N.-Y.: Oxford University Press, 2010. – 82 p.

28. Cullen John B., Parboteeah K. Praveen. Multinational Management. A Strategic Approach, 4th Edition. – OH, Mason: South Western: Thomson, 2008. – 816 p.

29. *Dell Michael*. Direct from Dell. Strategies That Revolutionized an Industry. – New York: Harper Business, 1999. – 2030 p.

30. *Hodgetts Richard M., Luthans Fred*. International Management. Culture, Strategy and Behavior. Fifth Edition. – New York: McGraw-Hill Irwin, 2003. – 828 p.

31. Interviews with CEOs. – Boston: Harvard Business School Publishing, 2000. – 247 p.

32. *Kelley T. with Littman J*. The Ten Faces of Innovation. Strategies for Heightening Creativity. IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity throughout Your Organization. L.: Profile Books Ltd, 2008. – 276 p.

33. *Sakie T*. Fukushima. Innovation Japan through Globalization of Human Capital / Sakie T. Fukushima // Economy, Culture&History Japan Spotlight Bimonthly. – 2008. – №158. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kornferryasia.com/insights/Innovating %20Japan %20through%20Globalization%20of%20Human%20Capital .pdf](http://www.kornferryasia.com/insights/Innovating%20Japan%20through%20Globalization%20of%20Human%20Capital.pdf).

Стаття надійшла до редакції 17.06.2011