

## Розділ 2

### Проблеми управління інноваційним розвитком

УДК 330.88

**Шульгіна Людмила Михайлівна,**  
*д.е.н., професор кафедри менеджменту НТУ України «Київський політехнічний інститут»;*  
**Юхименко Віта Василівна,**  
*аспірант кафедри менеджменту НТУ України «Київський політехнічний інститут»*

#### СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства та згруповано їх у відповідності до джерел формування конкурентних переваг. Проаналізовано їхній взаємозв'язок та взаємодію.*

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційний розвиток, конкурентна перевага.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В умовах економіки знань життєво важливим завданням для підприємств є пошук нових шляхів отримання конкурентних переваг, у тому числі на основі детального аналізу сучасних течій та концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, дослідження та опису процесів впровадження інновацій і їх генерування всередині підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У статті ми розглянемо роботи таких авторів, як Г. Хамел, К. Прахалад, Р. Вуд, І. Нонака, Х. Такеучі, П. Сендж, Дж. Б. Куїнн, Г. Мінцберг, Кім Чан та ін. У дослідженнях вказаних науковців закладено основи розв'язання проблеми конкурентоспроможності підприємств.

Автори статті взяли до розгляду праці, які на просторах України ще не були розглянуті. На основі зібраного матеріалу співставлено та виділено загальні аспекти кожної з теорій та порівняно конкурентні переваги, які виділено в них.

**Метою статті** є дослідження та аналіз сучасних концепцій та виділення загальних тенденцій у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління характеризується великою тематичною різноманітністю та наявністю різних поглядів на процес побудови стратегії. Велика робота з класифікації й аналізу розробок різних шкіл стратегій проведена Г. Мінцбергом та ін. [1]. Названа монографія розглядає десять шкіл управлінської думки (школа дизайну, планування, позиціонування, підприємницька, когнітивна школи, школа навчання, силова, культурна, екологічна та конфігураційна школи), описує стан і нових підходи до розробки стратегії підприємства.

Шершньова З.С. [2] наголошує, що кожна з вищеперахованих шкіл акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з іншого, – існують елементи, що їх використовують усі автори.

Під час формування бізнес-стратегії, керівництво в сьогоdnішніх умовах передусім звертає увагу на такі чинники, як джерела майбутніх прибутків, постійно зростаюча невизначеність бізнес-середовища та інтенсивність конкуренції, популяризація

інформаційних та комунікаційних технологій, вимоги суспільства.

Розвинули цю ідею у 1994 р. американські науковці К. Прахалад та Г. Хамел в роботі «Конкуренція за майбутнє» [3]. Вчені зробили висновок, щоб успішно конкурувати за майбутнє, керівники повинні розуміти, як конкуренція за майбутнє, відрізняється від конкуренції за існуючі ринки. Відмінності є досить істотними. Конкуренція за майбутнє вимагає не тільки визначення стратегії, а також перегляду ролі топ-менеджменту під час формування стратегії.

Конкуренція за майбутнє має стати корпоративною відповідальністю. Компетенції, необхідні для доступу до нових можливостей, мають бути добре розподілені по ряду бізнес-одиниць, і зростати до рівня корпорації для того, щоб сфокусувати ці компетенції разом на відповідну точку всередині компанії.

Наступна конкретизована концепція – це стратегічне управління для організацій, що адаптуються – *FutureStep* [4].

*FutureStep* – це новий процес стратегічного управління, який допомагає компаніям, особливо крупним багатонаціональним корпораціям, що адаптуються, зробити такі характеристики компанії, як гнучкість і швидке реагування, невід'ємною частиною кожного аспекту своєї діяльності. Цей підхід до стратегічного управління є модульним інструментом. Його частини можуть бути використані як незалежно, так і в рамках цілої програми як інструкція по стратегічному ухваленню рішень.

Основна увага фокусується на тому, що організація може зробити сьогодні, аби збільшити свою здатність до адекватних дій і стійкого розвитку в майбутньому.

Концепція, яка ґрунтується на відмінних можливостях компанії подібно до попереднього підходу, це *ресурсна теорія* [5]. Вона ґрунтується на концепції економічної ренти і погляді на компанію як на колекцію здатностей. Такий підхід до розробки стратегії відіграє як єднальну, так і інтегруючу ролі, які дають йому перевагу в порівнянні з іншими механізмами стратегічного ухвалення рішень.

Відповідно до ресурсної моделі конкурентна перевага компанії створюється на основі її здатності зібрати і використовувати потрібну комбінацію ресурсів. Стійка конкурентна перевага досягається шляхом постійного розвитку існуючих ресурсів і здатностей і створення нових у відповідь на швидкі зміни ситуації на ринках.

Широкого поширення набула концепція *організації, що навчається* І. Нонака і Х. Такеучі [6]. Знання створюється лише індивідуумами. Організація не може створити знання без індивідуумів. Компанія підтримує креативних індивідуумів або забезпечує належні умови для них, щоб ті могли створювати знання. Отже, створення організаційного знання, потрібно розуміти як процес, який організаційно підсилює створене індивідуумами знання, і кристалізує його як частину мережі знання організації. Цей процес має місце в межах спільності взаємодії, яка схрещує внутрішньо- і міжорганізаційні рівні та межі.

І. Нонака і Х. Такеучі. вказують, що приховане знання і явне знання не повністю відокремлені, а взаємно доповнюються. Вони взаємодіють і обмінюються один в одному в творчих діях людей.

Наступна теорія, що пов'язана з мисленням та навчанням в організації, це *п'ята дисципліна* П. Сенджа [7]. Вона передбачає, що існує 5 дисциплін: системне мислення; майстерність у вдосконаленні особи; інтелектуальні моделі; йти до загального бачення; групує навчання. Автор наголошує, що дуже важливо, аби ці п'ять дисциплін розвивалися в комплексі. З цієї причини, п'ятою дисципліною автор концепції виділяє саме системне мислення. Воно здатне об'єднати всі інші елементи, створити єдиний сплав теорії і практики.

Наступний науковець – Дж.Б. Куїнн, розробив теорію, в якій ключовим фактором успіху для компаній він вважає розробку ефективної стратегії, а саме *стратегії змін* [8]. Автор вказує, що як правило, в кожній великій організації на різних її рівнях існують

свої особливі стратегії. Виникає ієрархія стратегій від корпоративного рівня до рівня окремих департаментів та підрозділів. Провести таке розмежування між стратегіями і тактиками дозволяє облік масштабу дій або перспектив лідера.

Іншим науковцем, який також виділяв стратегію, як домінуючий елемент для досягнення успіху був Г. Мінцберг зі своєю концепцією *П'яти «П» стратегій* [8].

Г. Мінцберг дає оригінальне і досить компактне трактування поняття «стратегії». Він визначає «стратегію» через комбінацію п'яти «П»: план, прийом, паттерн дій, позиція, перспектива. Всі розглянуті визначення стратегії взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдиним вірним. Ці дефініції самостійні, але кожна з них неможлива без решти.

Іншим продовженням варіацій на тему стратегій стала концепція «Мікροстратегії як альтернатива довгостроковому стратегічному плануванню в умовах невизначеності», яку розробили Д. Логан і Х. Фішер-Райт [9]. Дослідивши дані про діяльність приблизно 24 000 чоловік майже за 10 років, автори прийшли до висновку, що найбільш успішними були ті лідери, які в своїй роботі використовували мікροстратегії (стратегії, орієнтовані на короткий термін), рухаючись від однієї короткострокової мети до іншої. Мікροстратегії складаються в певну систему більш-менш важливих планів. Замість того щоб заздалегідь планувати всі майбутні кроки, краще розбивати їх на мікροстратегії. Це дозволить організації вчитися і коригувати свої дії у процесі досягнення глобальної мети.

С.Д. Ентоні, М. Ейрінг та Л. Гібсон розробили концепцію, що отримала назву «План інноваційної гри» [10]. Відповідно до неї, щоб регулярно створювати успішні інноваційні продукти, необхідно зрозуміти, які потреби клієнтів поки не задовольняються, і вивчити пропозиції, які виявилися вдалим в минулому.

Абсолютно виняткову теорію, яка чітко і в простих формах пояснила ситуацію, яка запанувала на ринку в умовах економіки знань запропонували Чан Кім та Р. Моборн у своїй концепції «Стратегія блакитного океану» [11].

Чан Кім і Р. Моборн розробили концепцію стратегії «блакитного океану», яка стала результатом дослідження понад тридцяти галузей за останні сто років.

Компанії, які намагаються перемагати в зрілих галузях, не зможуть досягти успіху у майбутньому. Виграють ті, хто освоює ніким не зайняті ніші.

Автори уявляють, що світ бізнесу складається з двох зовсім різних просторів, двох океанів – червоного і блакитного. Червоний океан – це нинішні галузі економіки, існуючий ринок. Він має чітко визначені межі, а правила гри встановлює конкуренція. Компанії намагаються перевершити одна одну з єдиною метою – привабити до себе більше споживачів. І чим тісніше стає в просторі червоного океану, тим менше залишається у компанії можливостей для розвитку і збільшення прибутку. Унікальні продукти швидко перетворюються на ширшжиток, і води океану зі зростанням жорстокості конкурентної боротьби обгарюються кров'ю.

На основі усіх вищерозглянутих концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, ми розробили порівняльну таблицю. За базис порівняння було взято конкурентні переваги, які виділяються як ключові.

У таблиці 1 представлено класифікацію сучасних концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком за джерелами формування конкурентних переваг.

Було виділено дві групи формування конкурентних переваг, це внутрішні та зовнішні джерела. Концепції, які належать до першої групи [3, 5, 6, 7, 9] (внутрішні джерела формування конкурентних переваг), виділяють ключовими факторами успішної конкуренції розвиток компетенцій, ресурсів та навичок, які компанія вже має.

Автори робіт, які входять до першої групи, наголошують на важливості створення особливої корпоративної культури на підприємстві та вважають найціннішим капіталом працівників та їхні знання. Ці п'ять концепцій не повторюють одна одну, але мають в

своїй основі припущення про першочерговість розвитку внутрішнього потенціалу та наявних ресурсів компанії.

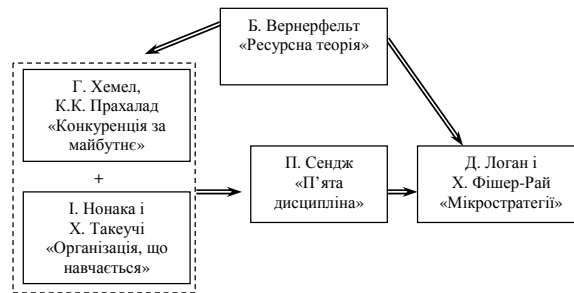
**Таблиця 1 – Класифікація сучасних концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком за джерелами формування конкурентних переваг,**  
[узагальнено автором на основі 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]

Джерела формування конкурентних переваг	Автор і назва концепції	Конкурентна перевага
Внутрішні	Г. Хемел, К.К. Прахалад «Конкуренція за майбутнє» [3]	Галузеве лідерство і створення конкурентних переваг на ринках майбутнього за рахунок створення компетенцій
	Б. Вернерфельт «Ресурсна теорія» [5]	Конкурентна перевага компанії створюється на основі її здатності зібрати і використовувати потрібну комбінацію ресурсів. Стійка конкурентна перевага досягається шляхом постійного розвитку існуючих ресурсів і здатностей і створення нових у відповідь на швидкі зміни ситуації на ринках
	І. Нонака і Х. Такеучі «Організація, що навчається» [6]	Основним завданням підприємства є поступова трансформація неформалізованого знання окремих співробітників в загальний масив формалізованих знань підприємства.
	П. Сендж «П'ять дисциплін» [7]	Створення організації, що навчається та поєднання 5 дисциплін: 1. Системне мислення 2. Майстерність у вдосконаленні особи 3. Інтелектуальні моделі 4. Йти до загального бачення 5. Групове навчання
	Д. Логан і Х. Фішер-Рай «Мікстратегії» [9]	Мікстратегії складаються в певну систему більш-менш важливих планів. Замість того щоб заздалегідь планувати всі майбутні кроки, краще розвивати їх на мікстратегії. Це дозволить організації вчитися і коригувати свої дії у процесі досягнення глобальної мети.
Зовнішні	Р. Вуд «Стратегічне управління для організацій, що адаптуються – FutureStep» [4]	Поліпшення можливостей для збору і аналізу інформації; формування більш ясного та стабільного стратегічного спрямування, що призводить до зменшення ризиків; поліпшення адаптивності, підвищення швидкості і гнучкості реагування на зовнішні зміни; оптимізація дизайну організації.
	Дж.Б. Куїнн «Стратегія змін» [8]	Ефективна формальна стратегія повинна містити в собі основні ланцюги, найбільш істотні елементи обмежувальної політики, та послідовність основних дій. Ефективні стратегії розвиваються навколо декількох ключових концепцій і напрямів. Стратегія має справу не тільки з непередбачуваними, але і з невідомими чинниками. В складній організації повинна бути ієрархія взаємопов'язаних і підтримуючих стратегій
	Г. Мінцберг «Пять П стратегії» [8]	П'ять П стратегії взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдиним вірним. Ці дефініції самостійні, але кожна з них неможлива без решти.
	С. Д. Ентоні, М.Ейрінг та Л. Гібсон «План інноваційної гри» [10]	Запоруча успіху – підривні інновації. Щоб регулярно створювати успішні інноваційні продукти, необхідно зрозуміти, які потреби клієнтів поки не задовольняються, і вивчити пропозиції, які виявилися вдалими в минулому
	Кім Чан «Стратегія блакитного океану» [11]	Суб'єкт господарювання має створювати свій унікальний товар чи послугу, заповнювати ті ніші, які є пустими, і бути унікальним, неповторним підприємством, що забезпечить йому безперечне виживання та позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску

Автори робіт, які входять до першої групи, наголошують на важливості створення особливої корпоративної культури на підприємстві та вважають найціннішим капіталом працівників та їхні знання. Ці п'ять концепцій не повторюють одна одну, але мають в своїй основі припущення про першочерговість розвитку внутрішнього потенціалу та

наявних ресурсів компанії.

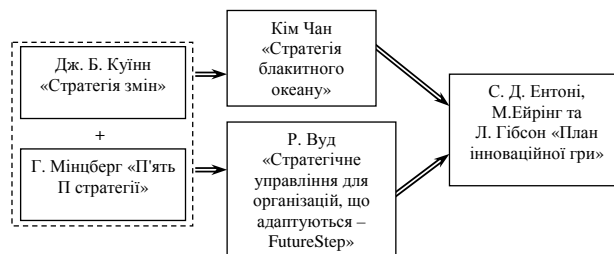
Ми проаналізували ці концепції та створили узагальнюючий малюнок, який пояснює як вони взаємодіють одна з одною. Рис. 1 наочно демонструє як відбувався розвиток підходів до формування конкурентних переваг, які основними вважають внутрішні джерела їх формування.



**Рисунок 1 – Взаємозв'язок концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком, які виділяють внутрішні джерела формування конкурентних переваг, [розроблено на основі 3, 5, 6, 7, 9]**

Робота, яка включає в себе всі основні ідеї інших чотирьох концепцій, це праця Д. Логана і Х. Фішер-Рай «Мікростратегія», яка радить керівникам компаній розробляти мікростратегії на основі наявних ресурсів підприємства.

Друга група концепцій [4, 8, 10, 11] ключовими виділяє джерела формування конкурентних переваг, які стосуються зовнішнього оточення компанії. Тут головним для підприємств вважається вміння швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, наявність гнучкої організаційної структури та створення нових ринків для споживачів.



**Рисунок 2 – Взаємозв'язок концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком, що вважають ключовими зовнішні джерела формування конкурентних переваг, [розроблено на основі 4, 8, 10, 11]**

Для цих концепцій також було створено узагальнюючий рисунок, який представляє їх взаємодію та еволюцію поглядів на джерела формування конкурентних переваг, які стосуються саме зовнішнього середовища підприємства.

З рис. 2 видно, що останньою роботою, яка ввбрала в себе основні припущення та принципи управління з попередніх концепцій, є праця групи авторів С.Д. Ентоні, М. Ейрінг та Л. Гібсон «План інноваційної гри».

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Проаналізувавши всі вищеперераховані концепції стратегічного управління інноваційним розвитком, можна

прослідкувати деякі загальні тенденції у підходах до управління підприємствами.

По-перше, ми вважаємо, що у майбутньому успішно конкурувати зможе тільки та компанія, яка надаватиме споживачам справді унікальний товар, або сама створюватиме ринки за рахунок формування нових потреб у споживачів.

По-друге, компанія повинна мати гнучку організаційну структуру та вміння швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

І останній висновок, який можна зробити, це те що конкурентна боротьба зміститься у мережу Internet. Звичайно залишаться і традиційні ринки, але важливим джерелом прибутку будуть продажі через нові канали збуту. Тільки за умови розумної інтеграції до мережі Internet та ефективного контакту зі споживачами, можна буде стати лідером на ринку. Комунікації матимуть визначальну роль. В цьому напрямку ще написано мало робіт і питання вимагає подальшого і більш ґрунтовного дослідження.

1. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел – СПб. : Питер, 2001. – 336 с. – С. 308
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Gary Hamel C.K. Prahalad Competing for the Future / C.K. Gary Hamel – Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
4. Wood Robin. Managing complexity / Robin Wood. – Economist in association with Profile Books, London : 2000. – 310 p.
5. Wernerfelt B.A. Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – № 2. – P. 171–180.
6. Ikujiro Nonaka The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation /, Hirotaka Takeuchi. – Oxford University Press, USA, 1995. – 304 с.
7. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization / Peter M. Senge. – Doubleday Business; 1st edition, 1994. – 424 с.
8. Henry Mintzberg. The Strategy Process / Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal. – 1998, p.5-13
9. Dave Logan, Halee Fischer-Wright. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times [Текст] / Leader to Leader. – 2009, № 54. – p. 45-52
10. Scott D. Anthony, Matt Eyring, Lib Gibson. Mapping Your Innovation Strategy [Електронний ресурс] / Harvard Business Review. – May 2006. – Режим доступу до ресурсу: <http://hbr.org/2006/05/mapping-your-innovation-strategy/ar/1>
11. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy / W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Harvard Business Review. –2004. – 240 p.

***Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко***  
**Современные концепции стратегического управления инновационным развитием предприятия**

*В статье рассмотрены современные концепции стратегического управления инновационным развитием предприятия и сгруппированы в соответствии с источниками формирования конкурентных преимуществ. Проанализированы их взаимосвязь и взаимодействие.*

Ключевые слова: стратегическое управления, инновационное развитие, конкурентное преимущество.

***L.M. Shulgina, V.V. Ukhymenko***  
**The modern concept of strategic management of innovation development of enterprise**  
*The article examines the modern concept of strategic management of innovative business development and grouped them according to the sources of competitive advantage. It is analyzed their relationship and interaction.*

Keywords: strategic management, innovative development, competitive advantage.

*Отримано 10.04.2011 р.*