

ЧАСТИНА 3

ВИКЛИКИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

РОЗВИТОК МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Прохорова Є.В.

Концепція стратегічного підприємництва, яку впроваджено в наукові дослідження і практичну діяльність на початку 21 століття (Ireland R.D. et al., 2001)¹⁵⁴, включає два основних припущення: про пошук можливостей, що є ознакою підприємницької поведінки, і про спрямованість на досягнення конкурентних переваг, що є характерним для стратегічного менеджменту (Ireland R.D. et al., 2003)¹⁵⁵. Більшість авторів (Foss N., Lyngsie J., 2011¹⁵⁶; Piispanen V-V., Paloniemi K., 2015¹⁵⁷; Hitt M. et al., 2017¹⁵⁸) повторюють висновок

¹⁵⁴ Ireland, R. D., Hitt, M.A., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.

¹⁵⁵ Ireland R.D. et al. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management* 29(6) 963–989 DOI: 10.1016/S0149-2063_03_00086-2

¹⁵⁶ Foss, Nicolai J. and Lyngsie, Jacob. (2011). The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets, and Research Gaps (January 22, 2011). *HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP*, Daniel Hjorth, ed., Edward Elgar, 2011, SMG WP 7/2011, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1747711>

¹⁵⁷ Piispanen V-V. та Paloniemi K. (2015). Entrepreneur balancing strategic and entrepreneurial actions in business development, January 2015. In book: *Understanding Work Experiences from Multiple Perspectives - New Paradigms for Organizational Excellence* (pp.8). Publisher: Bloomsbury Publishing India PVT. LTD. Editors: G D Sardana and Tojo Thatchenkery.

URL: https://www.researchgate.net/publication/270898365_Entrepreneur_balancing_strategic_and_entrepreneurial_actions_in_business_development

¹⁵⁸ Hitt, Michael & Ireland, R. & Camp, Michael & Sexton, Donald. (2017). *Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives*. 10.1002/9781405164085.ch1.

Ireland R.D. про те, що малі новостворені підприємства більш успішні у визначенні привабливих можливостей для підприємницької діяльності і менш успішні в розвитку і зміцненні конкурентних переваг, щоб використовувати можливості тривалий час. Натомість компанії, які існують більш тривалий час, краще розвивають і зміцнюють конкурентні переваги, але є менш успішними в пошуку підприємницьких можливостей, якими можна скористатися для використання наявних ресурсів і компетенцій. Стратегічне підприємництво має поєднати поведінку, спрямовану на пошук принципово нових можливостей, із поведінкою, спрямованою на порушення існуючих галузевих конкурентних умов або створення нових ринкових просторів (тобто поведінкою, яка спрямована на пошук конкурентних переваг).

Беручи за основу модель стратегічного підприємництва, запропоновану Ireland R.D. et al. (2003), а також ідеї Westgren R., Wuebker R. (2019)¹⁵⁹, порівняємо зміст етапів стратегічного менеджменту, які використовуються при підприємстві і стратегічному підприємстві (табл. 1).

Порівняльний аналіз ілюструє, що ключова відмінність між підприємством і стратегічним підприємством простежується на етапі аналізу зовнішнього середовища: якщо підприємці зосереджуються лише на пошуку можливостей, то при стратегічному підприємстві одночасно відбувається і пошук можливостей, і пошук конкурентних переваг. Тому Piispanen V-V. та Paloniemi K. (2015)¹⁶⁰ вважають, що підприємці, які використовують стратегічне підприємництво, орієнтоване на зростання, здатні найбільш ефективно використовувати існуючі можливості для розвитку бізнесу, і, в той же час, здатні створювати нові бізнес-можливості, які бажані і досяжні для них і для діючих підприємств.

¹⁵⁹ Westgren R., Wuebker R. (2019). An economic model of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2019;1–22. <https://doi.org/10.1002/sej.1319>

¹⁶⁰ Piispanen V-V. та Paloniemi K. (2015). Entrepreneur balancing strategic and entrepreneurial actions in business development, January 2015. In book: *Understanding Work Experiences from Multiple Perspectives - New Paradigms for Organizational Excellence* (pp.8). Publisher: Bloomsbury Publishing India PVT. LTD. Editors: G D Sardana and Tojo Thatchenkery.

URL: https://www.researchgate.net/publication/270898365_Entrepreneur_balancing_strategic_and_entrepreneurial_actions_in_business_development

**Таблиця 1 – Порівняння змісту етапів стратегічного менеджменту
при підприємництві і стратегічному підприємстві**

Етапи процесу стратегічного менеджменту	Зміст етапів	
	Підприємництво	Стратегічне підприємництво
Визначення місії і стратегічних цілей	Використання підприємницького типу мислення	Використання підприємницького типу мислення
Аналіз зовнішнього середовища: пошук конкурентних переваг	Пошук можливостей	Пошук можливостей Пошук конкурентних переваг
Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз ресурсів і компетенцій	Аналіз ресурсів і компетенцій
Стратегічний вибір	Креативність Інновації	Конкурентна перевага Інновації
Впровадження стратегії	Менеджмент ресурсів Розвиток нових бізнес-моделей	Стратегічний менеджмент ресурсів

Джерело: Складено на основі Ireland R.D., 2003¹⁶¹; Westgren R., Wuebker R., 2019¹⁶²

Характерними ознаками підприємництва є інновації, визначення можливостей та спрямованість на зростання (Luke B. et al., 2010)¹⁶³. У базовій моделі стратегічного підприємництва, запропонованій R.D. Ireland et al. (2003), показано, як підприємницьке мислення, підприємницька культура і лідерство дозволяють стратегічно управляти ресурсами, розвивати креативність і впроваджувати інновації, що веде до досягнення конкурентної переваги і створення додаткової вартості (рис. 1).

Автори наведеної моделі включають до підприємницького мислення такі компоненти: визначення підприємницьких можливостей, підприємницьке чуття, реальні опції та підприємницьку модель. Підприємницький склад мислення визначається як орієнтована на зростання перспектива, для досягнення якої підприємці використовують гнучкість, творчість, постійні інновації та

¹⁶¹ Ireland R.D. et al. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. Journal of Management 2003 29(6) 963–989 DOI: 10.1016/S0149-2063_03_00086-2

¹⁶² Westgren R., Wuebker R. (2019). An economic model of strategic entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal. 2019;1–22. <https://doi.org/10.1002/sej.1319>

¹⁶³ Luke B., Kearins K., Verreynne M. (2010). A theory of strategic entrepreneurship. Business. [https://researchbank.swinburne.edu.au/file/16789672-e22b-49c4-879c-5030d4284018/1/PDF%20\(Published%20version\).pdf](https://researchbank.swinburne.edu.au/file/16789672-e22b-49c4-879c-5030d4284018/1/PDF%20(Published%20version).pdf)

оновлення. Визначення підприємницьких можливостей є ключовою діяльністю зі створення вартості і є загальним результатом підприємницького мислення. Підприємницькі можливості можна знайти на ринках, де можуть бути впроваджені нові методи організації виробництва, а нові товари або послуги можуть бути продані за ціною, що перевищує вартість їх виробництва.

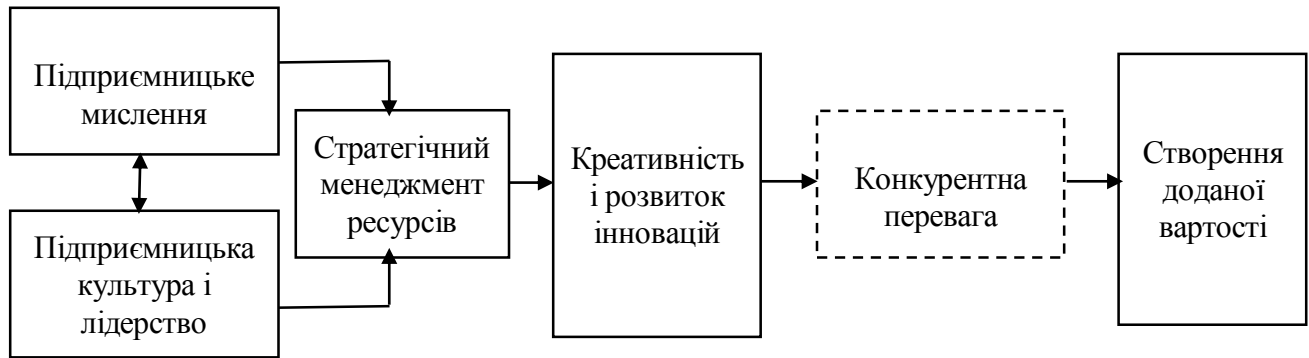


Рисунок 1. Модель стратегічного підприємництва

Джерело: Ireland R.D., 2003¹⁶⁴

Принада створення доданої вартості шляхом використання підприємницьких можливостей стимулює підприємницьке чуття. Найуспішніші фірми розробляють динамічний портфель підприємницьких можливостей (опціонів), розподіляючи свої ресурси таким чином, щоб урівноважити ризики та прибутки, створені опціонами. Успішне використання методу опціонів мінімізує витрати ресурсів, збільшуючи ймовірність того, що фірма зосереджується на своїх найцінніших підприємницьких можливостях. Потенціал підприємницького мислення, спрямованого на створення доданої вартості, зростає, якщо його застосовувати в контексті підприємницької моделі. Підприємницька модель включає такі дії, як встановлення цілей, створення реєстру можливостей та визначення термінів, пов'язаних із запуском стратегії, необхідної для використання підприємницьких можливостей.

¹⁶⁴ Ireland R.D. et al. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. Journal of Management 2003 29(6) 963–989 DOI: 10.1016/S0149-2063_03_00086-2

Ефективна підприємницька культура характеризується безліччю очікуваних можливостей і стимулює підприємців до стратегічного управління ресурсами. Спрямована одночасно на пошук і можливостей, і переваг, ефективна підприємницька культура така, в якій заохочуються нові ідеї та творчість, прийняття ризику, навчання, невдачі сприймаються як набуття досвіду, інновації продуктів, процесів та управлінські схвалюються, а постійні зміни розглядаються як шлях до використання можливостей.

Ефективне лідерство є запорукою успіху будь-якої бізнес-організації. Специфічний тип лідерства, підприємницьке лідерство – це здатність впливати на поведінку інших у стратегічному управлінні ресурсами, щоб успішно шукати можливості і переваги.

Як зазначають прихильники ресурсорієнтованого підходу до стратегічного менеджменту, конкурентна перевага є функцією від ресурсів, які бізнес-організація розвиває або купує.¹⁶⁵ Ресурси управляються стратегічно, коли їх використання сприяє одночасно пошуку можливостей та переваг. Коли бізнес-організації структурують портфель ресурсів, використовують ресурси для формування компетенцій, щоб одночасно застосовувати поведінку, яка прагне до пошуку можливостей та досягнення переваг, та створювати додану вартість, вони управляють ресурсами стратегічно.

Три види ресурсів є критичними для залучення до стратегічного підприємництва. Це фінансовий капітал, що є матеріальним активом, людський капітал та соціальний капітал, що є нематеріальними активами. Якщо фінансовий капітал може бути скопійованим конкурентами, людський та соціальний капітал значно важче зімітувати, тому останні два є більш важливими джерелами досягнення стійкої конкурентної переваги.

Виділяють три етапи стратегічного управління ресурсами: структурування портфеля ресурсів, використання ресурсів для формування компетенцій та подальше використання цих компетенцій. Ресурси, необхідні для ідентифікації і

¹⁶⁵ Wernerfelt, Birger. (1995). A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal. 16. 171 - 174. 10.1002/smj.4250160303.

використання можливостей, вимагають різних наборів знань та можливостей виконувати конкретні завдання, які призводять до розвитку конкурентних переваг. Оскільки можливості з часом змінюються, стратегічне управління ресурсами вимагає постійної оцінки потенціалу окремих ресурсів для створення синергії в поєднанні з іншими ресурсами в портфелі бізнес-організації. Найефективніші рішення щодо використання компетенцій (об'єднаних ресурсів) для визначення можливостей та відповідної ренти від їх використання є творчими та підприємницькими.

Як зазначав Schumpeter J.A. (1934)¹⁶⁶, нові комбінації факторів виробництва є сутністю інновацій. Тобто стратегічний менеджмент ресурсів має бути креативним і приводити до інновацій. Нові комбінації існуючих ресурсів можуть призвести до появи нових товарів або послуг, нових процесів, які використовують для створення або виробництва товарів чи послуг, нових способів розповсюдження, нових постачальників сировини або створення нової організації. Інновації в результаті нових поєднань виробничих факторів мають вирішальне значення для зусиль підприємців щодо створення доданої вартості. Підприємці, які не використовують стратегічне підприємництво, можуть надмірно зосередитися на підтримці інновацій та використанні існуючих переваг, що буде обмежувати їх у пошуку нових можливостей. Ефективне використання стратегічного підприємництва веде до всебічного та інтегрованого використання постійних і руйнівних інновацій як рушіїв створення доданої вартості.

Подальший розвиток цієї моделі стратегічного підприємництва (Kyrgidou L.P., Hughes M., 2010)¹⁶⁷ включав вплив зовнішнього середовища, функціонування внутрішнього середовища в частині управління ресурсами для створення цінності в часі (рис. 2). Автори підкреслювали, що, на відміну від

¹⁶⁶ Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

¹⁶⁷ Kyrgidou L.P., Hughes M. (2010), *Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions*, "European Business Review", 22(1). <https://doi.org/10.1108/09555341011009007>

лінійної моделі Ireland R.D. 2003 року, їхня модель є динамічною, ітераційною, включає навчання як передумову для оновлення динамічних здатностей.



Рисунок 2. Практична модель стратегічного підприємництва

Джерело: Kyrgidou L.P., Hughes M., 2010¹⁶⁸

Наступна удосконалена модель стратегічного підприємництва (Hitt M.A. et al., 2012)¹⁶⁹, яка ґрунтується на моделі 2003 року, побудована як багаторівнева модель «вхід-процеси-вихід» і включає зовнішні, організаційні та індивідуальні ресурси, які в динамічному процесі одночасного використання можливостей і створення переваг створюють цінність для суспільства, організацій та окремих людей (рис. 3).

Зовнішнє середовище бізнес-організації впливає на її можливості і здатність окремих людей відкривати або створювати можливості, а згодом і їх здатність використовувати ці можливості для досягнення конкурентної переваги.

¹⁶⁸ Kyrgidou L.P., Hughes M. (2010), *Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions*, "European Business Review", 22(1). <https://doi.org/10.1108/09555341011009007>

¹⁶⁹ Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., and Trahms C.A. (2012). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. Article in SSRN Electronic Journal · January 2012. DOI: 10.2139/ssrn.1994491

Наявність вибору ресурсів у зовнішньому середовищі сприяє як придбанню ресурсів та виявленню можливостей, так і здатності використовувати ресурси та можливості для створення конкурентних переваг. Навіть якщо підприємці стикаються з ресурсними обмеженнями, вони можуть створювати унікальні комбінації ресурсів, формуючи компетентності.

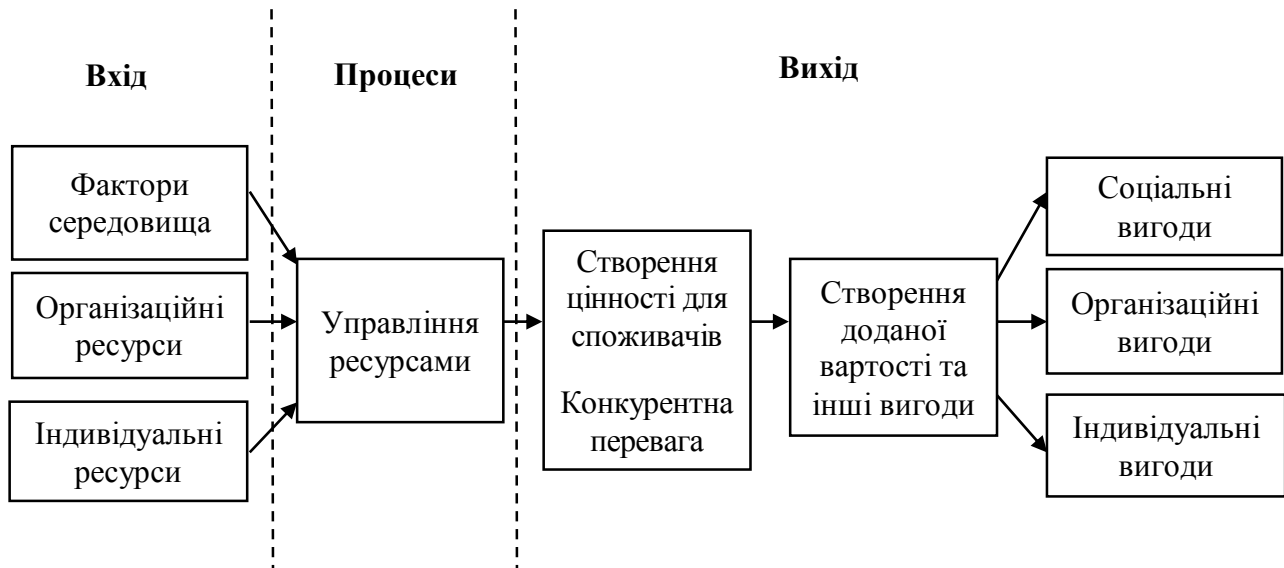


Рисунок 3. Модель стратегічного підприємництва «вхід-процеси-вихід»

Джерело: Hitt M.A., 2012¹⁷⁰

Такі організаційні ресурси, як культура і лідерство, найбільше відрізняють бізнес-організацію від інших. Ефективне лідерство необхідно для розвитку нових підприємницьких ініціатив. Лідери усвідомлюють важливість розвитку та підтримки підприємницької культури, завдяки якій досягається зростання і отримання прибутків. Лідерство і організаційна культура є взаємозалежними: судження лідера впливають на формування організаційної культури, а культура, в свою чергу, впливає на майбутні рішення та дії лідера. Таким чином, виникає «підприємницька петля» між здатністю лідера ідентифікувати можливості та

¹⁷⁰ Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., and Trahms C.A. (2012). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. Article in SSRN Electronic Journal · January 2012. DOI: 10.2139/ssrn.1994491

організаційною культурою, що позитивно впливає на використання можливостей¹⁷¹.

Індивідуальні ресурси включають матеріальні (фінансовий капітал) і нематеріальні (соціальний і людський капітал). Фінансовий капітал є відносно менш важливим, ніж соціальний та людський капітал, для досягнення, і особливо для підтримки конкурентної переваги. Однак фінансовий капітал часто має вирішальне значення для придбання або створення ресурсів, необхідних для використання можливостей. Соціальний капітал організації – це сума її внутрішнього соціального капіталу (відносини між окремими людьми) та зовнішнього соціального капіталу (відносини між зовнішніми організаціями та окремими людьми всередині організації). Це полегшує доступ до додаткових ресурсів, а також для створення та використання компетенцій, необхідних для досягнення конкурентних переваг. Людський капітал – це сукупність здатностей людей, їх знань та досвіду, пов'язаних із виконанням поставлених цілей, та можливість збільшити цей капітал за рахунок навчання.

Як і в моделі 2003 року¹⁷², в процесі перетворення ресурсів виділяють такі основні складові, як структурування ресурсів, формування компетенцій та їх використання для створення доданої вартості і, таким чином, досягнення конкурентної переваги для бізнес-організації. Структурування ресурсів уключає їх придбання, накопичення та управління; підтримку існуючих компетенцій, їхнє збагачення та створення нових. Використання ресурсів і компетенцій уключає формування їхніх конфігурацій, координацію і розгортання цих конфігурацій на основі підприємницької стратегії використання можливостей.

Серед трьох підпроцесів структурування ресурсів їх придбання є найважливішим для новостворених підприємств. Накопичення ресурсів (знань, навичок, репутації, тощо) доповнює придбання ресурсів, тим самим дозволяючи фірмам створювати унікальні комбінації ресурсів. Управління ресурсами для

¹⁷¹ Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Haynie, J. M. (2009). Entrepreneurial spirals: Deviation-amplifying loops of an entrepreneurial mindset and organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1–24.

¹⁷² Ireland R.D. et al. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management* 29(6) 963–989 DOI: 10.1016/S0149-2063_03_00086-2

створення компетентностей є ключовим завданням стратегічного управління ресурсами в процесі стратегічного підприємництва. Використання ресурсів і компетенцій дозволяє реалізувати їх потенціал для досягнення конкурентної переваги. Лідери мобілізують, координують та розгортають специфічні компетенції у конкретних ринкових умовах шляхом вибору та реалізації певної стратегії. Для створення доданої вартості від використання ресурсів важливо застосовувати інструменти захисту прав інтелектуальної власності (наприклад, патенти, авторські права або укладені договори) та комплементарні ресурси.

На виході моделі стратегічного підприємництва завдяки створенню цінності для споживачів і досягненню конкурентної переваги отримується додана вартість і вигоди для суспільства, бізнес-організації і індивідуальних підприємців.

Індивідуальні підприємці отримують додану вартість від стратегічного підприємництва. Наприклад, вони отримують задоволення від розвитку незалежного бізнесу та створення цінності для клієнтів. Підприємець отримує нові знання, пов'язані з розвитком свого бізнесу. Крім того, збільшується фінансовий результат підприємця внаслідок успіху його бізнесу. Таким чином, створення нового бізнесу та успішне його ведення задовольняє декілька потреб підприємця, в тому числі самоактуалізацію.

Бізнес-організації отримують вигоди від інновацій і створення нових технологій. При цьому створюються партнерства між новоствореними та існуючими підприємствами завдяки обміну комплементарними ресурсами. Також створюються партнерства підприємців з університетами та іншими науковими установами для розвитку і впровадження нових технологій. Організації отримують нові знання і досвід від упровадження нових технологій і інновацій. Перераховані організаційні вигоди, як правило, приводять до досягнення стійкої конкурентної переваги.

Суспільні вигоди внаслідок стратегічного підприємництва мають багато проявів. По-перше, зростання фінансового благополуччя підприємців сприяє збільшенню їх витрат, інвестицій і економічному зростанню. По-друге,

підприємці сприяють економічному розвитку і зростанню завдяки створенню робочих місць і доданої вартості. По-третє, соціальні підприємці залучають до створення доданої вартості соціально незахищених працівників, зменшуючи витрати держави на підтримку таких членів суспільства. По-четверте, багато підприємницьких ініціатив пов'язані з продуктами і технологіями, які спрямовані на збереження екології, використання невичерпних ресурсів. По-п'яте, багато підприємницьких ініціатив спрямовані на залучення жінок до бізнесу, що сприяє підвищенню рівню доходів жінок і їх самоактуалізації. Таким чином, загалом, підприємницька діяльність сприяє створенню нового економічного, соціального, інституційного та культурного середовища і цим генерує суттєві суспільні вигоди.

Ґрунтуючись на попередніх моделях стратегічного підприємництва, пропонуємо подальший розвиток цієї моделі, взявши за основу етапи процесу стратегічного менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2 – Зміст етапів стратегічного підприємництва

Етапи процесу стратегічного менеджменту	Зміст етапів стратегічного підприємництва
Визначення місії і стратегічних цілей	Використання підприємницького типу мислення
Аналіз зовнішнього середовища	Визначення можливостей Визначення конкурентних переваг
Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз ресурсів і компетенцій
Стратегічний вибір	Використання можливостей Створення цінності для споживачів Досягнення конкурентних переваг Використання інновацій
Впровадження стратегії	Використання підприємницької культури Лідерство Стратегічний менеджмент ресурсів Впровадження інновацій Створення додаткової вартості для організації і суспільства
Стратегічний контроль	Аналіз досягнення стратегічних цілей

Джерело: Складено на основі Ireland R.D., 2003; Hitt M.A., 2012

Графічно модель може бути представлено таким чином (рис. 4):



Рисунок 4. Модель процесу стратегічного підприємництва як етапів стратегічного менеджменту

Джерело: Авторська розробка

Представлена модель стратегічного підприємництва ілюструє, як підприємницький підхід використовується на всіх етапах стратегічного менеджменту. Модель може бути розвинена і доповнена в результаті нових досліджень сутності підприємницької поведінки на всіх етапах процесу стратегічного менеджменту.

Prokhorova Yeliena, PhD, associate professor, Management Department SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0637-5415>
Прохорова Єлена Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0637-5415>