

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55
Р 64

Рецензенти

Г. Г. Савіна, д.е.н., проф.
(Херсонський національний технічний університет)
Н. С. Краснокутська, д.е.н., проф.
(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)
А. П. Гречан, д.е.н., проф.
(Національний транспортний університет)

Автори

Л. О. ЛІГОНЕНКО, д.е.н., проф. (7.1–7.3); **О. І. ГАРАФОНОВА**, д.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **Т. В. ОМЕЛЬЯНЕНКО**, д.е.н., доц. (5.1–5.3); **С. М. СОБОЛЬ**, к.е.н., проф. (9.1–9.3); **З. Є. ШЕРШНЬОВА**, к.е.н., проф. (2.1, 2.3–2.4); **В. М. БАГАЦЬКИЙ**, к.е.н., доц. (2.1); **Д. О. БАРАБАСЬ**, к.е.н., доц. (6.1–6.2); **Н. Ю. БУТЕНКО**, к.е.н., доц. (4.1–4.2); **І. І. ВІННИКОВА**, к.е.н., доц. (7.4); **М. В. ВОЛОДЬКІНА**, к.е.н., доц. (6.4); **В. О. ДАНИЛЮК**, к.е.н. (11.1–11.3); **М. Ю. КУЖЕЛЬ**, к.е.н., доц. (12.2); **Ю. О. ЛАЗАРЕНКО**, к.е.н. (9.1–9.3); **Д. С. ЛІФІНЦЕВ**, к.е.н., доц. (4.4); **Т. О. СОБОЛЕВА**, к.е.н., доц. (1.1–1.4); **А. В. ОСОКІНА**, к.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **А. Є. ЧЕРПАК**, к.е.н., доц. (10.1–10.3); **О. В. ШАТІЛОВА**, к.е.н., доц. (2.2); **О. В. ЩЕРБИНА**, к.е.н., доц. (9.4); **А. А. СВИНЧУК**, асист., к.е.н. (12.1); **Ю. М. БУРЛАКОВА**, асист. (4.3); **О. Б. ГРАЖДАН**, асист. (6.3); **С. В. МАРЧУК**, асист. (7.4); **А. В. ПРОХОРОВА**, асист. (12.3); **Т. П. ЩЕКІНА**, асист. (12.3).

*Рекомендовано до друку Вченою Радою КНЕУ
Протокол № 3 від 29 вересня 2016 р.*

Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : [Електронний ресурс]. — монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафоновна, Т. В. Омеляненко та ін.]. — К. : КНЕУ, 2017. — 440 с.
ISBN 978-966-926-149-6

У монографії висвітлено науково-методологічні засади розбудови системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій. Зокрема, розкрито пріоритетні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах; обґрунтовано концептуальні положення формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій; викладено зміст управління змінами як провідної методології впровадження інновацій. Висвітлено теоретико-методичні основи розвитку окремих функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки, таких як управління знаннями, операційного менеджменту, антикризового управління, управління якістю та управління конкурентоспроможністю. Подано авторські розробки, присвячені проблематиці вдосконалення управління інноваційною діяльністю суб'єктів малого бізнесу, корпоративного управління, управління технічним розвитком промислових підприємств; розкрито особливості інноваційних організаційних форм підприємницької діяльності.

Монографія стане в нагоді студентам, слухачам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів менеджського спрямування, а також фахівцям-практикам, які опікуються проблематикою вдосконалення управління бізнес-організаціями.

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафоновна,
Т. В. Омеляненко та ін., 2017
© КНЕУ, 2017

ISBN 978-966-926-149-6

ЗМІСТ

Вступ	6
ЧАСТИНА I. Розбудова системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	
Розділ 1. Розвиток системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах	8
1.1. Концепція відкритих інновацій — нова парадигма управління інноваційною діяльністю	8
1.2. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах	15
1.3. Організаційні інструменти активізації інноваційної діяльності на підприємствах	23
1.4. Мотиваційні інструменти стимулювання розробки та впровадження інновацій	28
Розділ 2. Формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	35
2.1. Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	35
2.2. Стратегічна гнучкість бізнес-організацій: сутність та роль в системі управління стратегічним розвитком	51
2.3. Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес-організації. .	62
2.4. Новітні інструменти організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком	77
Розділ 3. Управління змінами як методологія впровадження інновацій у діяльність бізнес-організацій	99
3.1. Активатори процесу здійснення змін в бізнес-організаціях .	99
3.2. Механізм здійснення процесу змін в бізнес-організаціях . . .	112
3.3. Методологічні основи інкорпорації управління змінами в систему стратегічного управління бізнес-організаціями	117
3.4. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів як пріоритетні напрями змін	126
3.5. Методичні засади оцінки ефективності впровадження змін у бізнес-організаціях.	131
ЧАСТИНА II. Розвиток функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки	
Розділ 4. Формування системи управління знаннями в бізнес – організаціях	147
4.1. Концептуальні засади управління знаннями в бізнес — організаціях в умовах інноваційної економіки.	147

РОЗБУДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Розділ 1

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Концепція відкритих інновацій – нова парадигма управління інноваційною діяльністю

Формування сучасного бізнес-середовища відбувається на тлі швидкозмінних зовнішніх та внутрішніх факторів. З одного боку, зазначена тенденція обумовлюється впливом процесів глобалізації та постіндустріалізації, які вимагають нової гнучкої та креативної реакції на їх виклики, задля чого компаніям потрібно активізувати інноваційну складову в бізнес-моделях. Водночас серед факторів, що впливають на необхідність інтеграції зусиль для активізації інноваційної діяльності, виділяються жорсткість конкуренції, прискорення розвитку технологій, більше урізноманітнення запитів споживачів, скорочення життєвого циклу товарів. Нові реалії ринкових тенденцій суттєво трансформують архітектуру інноваційної діяльності, змінюючи підходи та інструменти інноваційного менеджменту. Компанії тепер мають можливість не тільки самостійно провадити наукові дослідження, а й спрямовувати інвестиції на розробку та реалізацію інновацій в інших компаніях та країнах, де можна знайти найліпших фахівців та забезпечити найшвидшу реалізацію інноваційних проєктів. Так, за результатами дослідження світових лідерів-новаторів 94 % таких компаній залучають до реалізації своїх дослідних програм науковців та партнерів з-за кордону¹. Як наслідок, інновацій на діяльність набуває нових характеристик та ознак, чимраз частіше демонструючи переваги застосування відкритої моделі інновацій для забезпечення майбутнього розвитку компанії.

¹ Innovation's New World Order / Barry Jaruzelski, Kevin Schwartz, and Volker Staack / The global innovation 1000/ Issue 81 Winter 2015. — 18 p.

Поняття «відкриті інновації» було запроваджено в економічну науку Г. Чесбро у 2003 р. Автор зазначає, що відкриті інновації – парадигма, згідно з якою вважається, що фірми можуть і мають, поряд із власними, використовувати і зовнішні ідеї, а також застосовувати «внутрішні» та «зовнішні» засоби виходів на ринок зі своїми більш досконалими технологіями². На організаційному рівні реалізація концепції відкритих інновацій передбачає активізацію використання власних ідей і технологій, а також розроблених іншими компаніями (науковими центрами, університетами, лабораторіями, малими венчурними компаніями, представниками великого інноваційного бізнесу). Одночасно дана концепція бізнес-моделі передбачає широку комерціалізацію своїх інтелектуальних активів, які для власного використання на даний момент не розглядаються компанією як стратегічно важливі³.

Схематично автором даної теорії особливості концепцій закритої та відкритої інновації подаються через зображення потоків результатів досліджень та розробок усередині та назовні організації (рис. 1.1, 1.2). Закрита модель (рис. 1.1) при проведенні наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) орієнтується виключно на винахідників, дослідників та раціоналізаторів усередині організації; дослідні проекти формуються та відбираються для реалізації в структурних підрозділах компанії, після чого виводяться на ринок. Відкрита модель (рис. 1.2) крім внутрішніх джерел передбачає залучення зовнішніх ідей для формування дослідних проектів. При цьому, якщо в закритій моделі вибрані дослідні проекти доводяться до ринку, а решта залишаються «на полиці» до «ліпших часів», то у відкритій моделі результати досліджень можуть потрапляти на ринок не тільки через реалізацію самою компанією. Відкрита концепція управління інноваціями передбачає також такі способи виведення на ринок результатів власних досліджень і розробок, як їх ліцензування або реалізація через створені малі інноваційні компанії. Разом з тим незалежно від бажання компанії-розробника вплив ідей може відбуватися через плінність наукових кадрів, що переходять працювати в інші компанії або створюють власний бізнес.

² Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Генри Чесбро ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М. : Поколение, 2007. — 336 с. — С. 29.

³ Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Пер. с англ. В.Н. Егорова. — М. : Поколение, 2008, с. 13–14.

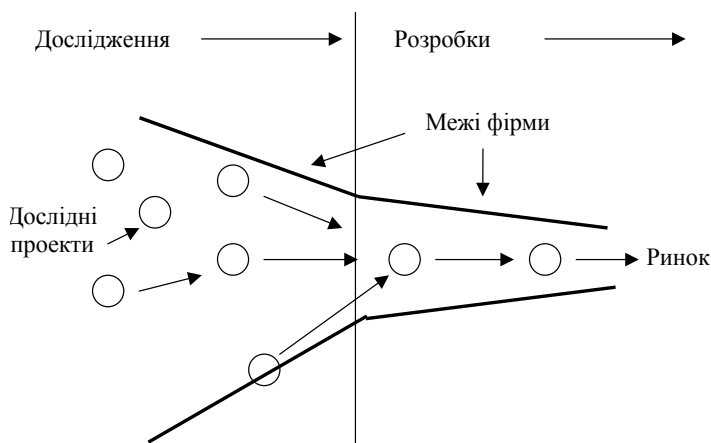


Рис. 1.1. Концепція закритої моделі управління НДДКР⁴

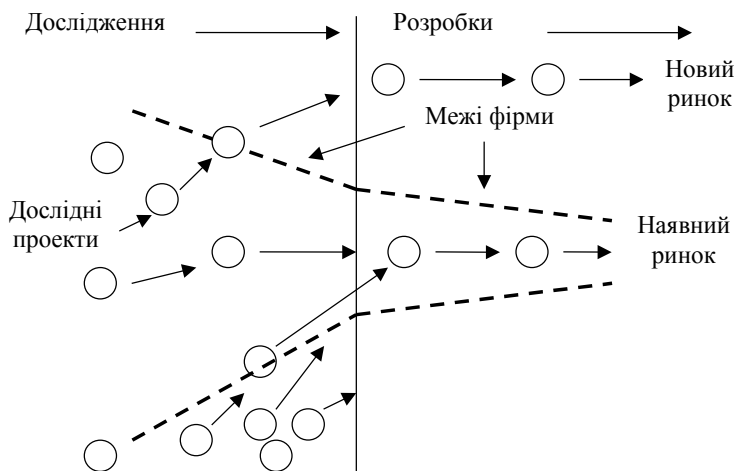


Рис. 1.2. Концепція відкритої моделі управління НДДКР⁵

Отже, реалізація інноваційної діяльності за концепцією відкритої інновації, з одного боку, збільшує можливості для одержання нових зовнішніх ідей та створює нові способи для реалізації власних та інтегрованих з зовнішніми дослідних проектів. З іншого боку, забезпечуючи додаткові джерела надходжень для

⁴ Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Генри Чесбро ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М. : Поколение, 2007. — 336 с. — С. 26.

⁵ Там само. — С. 30.

компанії, відкритість інноваційної діяльності криє в собі й певні загрози, пов'язані з можливою втратою цінних ідей та контролю над власними результатами досліджень і розробок.

Поступова трансформація моделі управління інноваційною діяльністю від закритого до відкритого типу обумовлена виникненням цілої низки економічних, технологічних і соціальних передумов. Так, бізнес-середовище початку ХХ ст. визначало єдину можливість і доцільність для компаній здійснювати науково-дослідні розробки власними силами та не чекати, поки хтось для них розробить потрібні інновації або зацікавиться їхніми результатами з метою придбання. Усі інноваційні ідеї та розробки було зосереджено всередині компанії, оскільки зовнішні ідеї (від університетів, незалежних дослідників, малих компаній) були або нечисленні, або інформаційно недоступні. Тому закрита модель передбачала централізовані внутрішні НДДКР, самостійне забезпечення всіх етапів інноваційного процесу — від закупівлі сировини та інструментів до просування та реалізації готової продукції, її підтримки та обслуговування.

Такий підхід може виправдовувати себе і сьогодні за можливості компанії довгостроково контролювати свої конкурентні переваги, що стає дедалі складнішим у сучасних умовах. Також модель закритої інновації може бути ефективною у галузях, яким притаманні жорсткий захист інтелектуальної власності або регулятивні (державні) обмеження, що дозволяє успішно управляти інноваціями⁶.

Перехід до відкритої бізнес-моделі інноваційної діяльності передбачає менш централізований і більш орієнтований на зовнішнє середовище підхід, оскільки в першу чергу саме зовнішні зміни обумовлюють доцільність і створюють передумови подібної трансформації. Серед таких передумов можна визначити:

- виникнення нових потужних засобів комунікацій: ІКТ дозволяють долучитися до результатів роботи дослідників, віддалених географічно та задіяних у різних наукових сферах; створення мереж дає змогу залучити споживачів як до розробки, так і до вдосконалення прототипів продукції;
- становлення економіки знань обумовлює майже в усіх сферах утворення надмірних знань (бази даних, он-лайніві журнали та статті), які є загальнодоступними в результаті поширеності Інтернету та високої швидкості передавання інформації⁷;

⁶ Чесбро Генри. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Генри Чесбро ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М. : Поколение, 2007. — 336 с. — С. 86.

⁷ Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Генри Чесбро ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М. : Поколение, 2007. — 336 с. — С. 98.

- технологічний розвиток і ринкова турбулентність призводять до створення базисних, системних інновацій, що часто унеможливорює створення інновацій однією компанією; турбулентність середовища спричинює прискорення стратегічного управління, примушуючи переглядати стратегії частіше та швидше, ніж можуть відреагувати внутрішні НДДКР розробкою нових технологій, що обумовлює доцільність залучення готових інновацій ззовні;

- розвиток ринку праці висококваліфікованих науковців та працівників, пов'язаний з широкими можливостями набуття знань у різних закладах (освіта, бізнес-освіта), обумовлює мобільність фахівців та можливості для створення власного бізнесу або переходу до компаній-конкурентів зі знаннями, здобутими в інших компаніях;

- розвиток ринку венчурного фінансування стає потужним стимулом для створення стартапів і, як наслідок, також формує стимули та передумови для поширення відкритої моделі інноваційної діяльності.

Зазначеними передумовами пояснюється ефективність застосування відкритої моделі інноваційної діяльності з використанням комбінації зовнішніх і внутрішніх знань, що дозволяє розробляти та реалізовувати більше інновацій.

Концепція відкритої інновації також відображена в результатах досліджень інших науковців. Так, Дж. Ендрю та Г. Сіркін виокремлюють три моделі здійснення інноваційної діяльності: перша, під назвою «Інтегратор», є закритою моделлю та передбачає самостійне проведення НДДКР за можливості максимального контролю над інноваційним процесом та його ризиками, а також необхідності захисту інтелектуальної власності. Інші дві моделі відповідають концепції відкритих інновацій і в одному варіанті, під назвою «Диригент», передбачається розподіл ризику, ресурсів і прибутків при здійсненні інноваційних процесів між партнерами; в іншому, під назвою «Ліцензіар», — орієнтація йде на одержання доходів від своїх інтелектуальних активів, з передаванням права на їх реалізацію іншим компаніям⁸.

Трансформація процесів інноваційної діяльності на підприємствах дала можливість говорити про зміну філософії її організації до парадигми відкритих інновацій. Нова парадигма характеризує нові підходи в осмисленні та реалізації цілої низки аспектів в

⁸ Ендрю Дж. Возврат на инновации : практ. Рук. По управлению инновациями в бизнесе / Дж. Эндрю, Г. Сиркин; пер. с англ. С. С. Гуринович ; науч. ред. И.В. Лазукова. — Минск : Гревцов Пабlishер, 2008. — 304 с. — С. 116.

управлінні інноваціями. Серед принципів парадигми відкритих інновацій назовемо:

1. Фокус на зовнішньому середовищі. Джерела конкурентних переваг переміщуються назовні компанії, оскільки ефективність реалізації відкритої бізнес-моделі обумовлюється спроможністю її адаптації до ринкових умов, а також пошуком зовнішніх інновацій, релевантних стратегії розвитку організації.

2. Інтенсифікація та багатовекторність потоків інформації з новими знаннями та результатами наукових досліджень. Такі потоки залучаються як ззовні для застосування всередині організації, так і спрямовуються назовні для реалізації іншим компаніям.

3. Баланс внутрішніх і зовнішніх досліджень. Формування вихідних потоків спрямовано на одержання додаткових надходжень від реалізації власних інновацій; залучення зовнішніх потоків обумовлюється необхідністю посилення та збагачення результатів власних досліджень зовнішніми знаннями, а також доцільністю одержання необхідних інновацій, якщо зовнішні джерела дозволяють це зробити в більш економічний та швидкий спосіб.

4. Розвиненість інноваційної інфраструктури. Активні інформаційні та договірні зв'язки при реалізації інноваційної діяльності утворюють розгалужену мережу відкритих контрагентів, що актуалізує необхідність ефективного функціонування інноваційної інфраструктури.

5. Інтелектуальна власність як ключовий елемент стратегії розвитку компанії. Об'єкти інтелектуальної власності стають не тільки предметом охорони та бар'єром входження в галузь конкурентів, а й важливим ресурсом додаткових фінансових надходжень від реалізації таких об'єктів. Сам інститут інтелектуальної власності стає необхідною складовою моделі відкритої інновації, що уможливорює коректну циркуляцію потоків знань між компаніями.

6. Венчурне фінансування як інструмент реалізації відкритої бізнес-моделі. Активне створення та розвиток стартапів можливе за умови фінансування, джерелом якого є венчурні інвестори, фонди та великі фірми, що самі можуть бути венчурними інвесторами при створенні малих інноваційних компаній.

7. Переходу до моделі відкритої інновації передують здійснення певних етапів. Першим кроком має бути обґрунтований аналіз умов та можливостей реалізації такої моделі. Практика успішної реалізації відкритої бізнес-моделі звертає увагу на те, що такими компаніями були вдало використані саме передумови, що існували на ринку. Тому компанія має визначити можливість реалізації моделі, релевантної поточному середовищу функціонування, або

визнати, що для реалізації певної моделі відкритої інновації немає організаційних, економічних, галузевих чи інфраструктурних передумов. Такі передумови можуть мати міжнародний (глобальний) характер і впливати на діяльність компаній багатьох країн, інші ж формуються локально і можуть також або обумовлювати доцільність застосування відкритої моделі інноваційної діяльності, або ж унеможливити її реалізацію. Приміром важливими для аналізу є такі фактори, як сфера функціонування компанії (виробництво якої продукції або надання яких послуг вона здійснює), особливості та швидкість розвитку відповідної галузі (наприклад, найбільшого поширення відкриті моделі набули в ІТ-сфері, біофармацевтичній, нафтогазовій та космічній галузях), місце компанії в ланцюжку створення вартості, розвиненість національної економіки та її інфраструктури.

На наступному етапі необхідно зробити вибір конкретної форми реалізації відкритої моделі з урахуванням внутрішніх факторів, таких як вибрана місія, зміст і інструменти реалізації загальної стратегії, кількість етапів інноваційного процесу, які охоплені в діяльності компанії. Так, стратегія лідерства у виході на ринок з інноваціями передбачає збільшення ризиків розкриття та втрати цінної конкурентної інформації, що збільшує наголос у бізнес-моделі на патентуванні та охороні інтелектуальної власності, послідовники ж більше виграють від відкритості та налагодженості взаємодії з зовнішніми партнерами. На вибір конкретної моделі відкритої інновації впливатимуть також багато інших факторів: розмір підприємства та його забезпеченість ресурсами, наявність власного наукового центру та його потенціал розробки, адаптації та інтеграції зовнішніх ідей у власні дослідження, ступінь міра (радикальності) інновації, для реалізації якої створюється бізнес-модель, організаційна культура компанії та її спрямованість на здійснення інновацій.

Завершальним етапом є реалізація відкритої моделі, яка на рівні підприємства найчастіше відбувається через залучення запозичених технологій у свій поточний бізнес, ліцензування власних технологій іншим фірмам, створення нових підприємств, що будуть використовувати технології у нових сферах бізнесу⁹. Для реалізації відкритої бізнес-моделі на підприємстві необхідно забезпечити ефективне стратегічне та поточне управління інноваційними процесами. З цією метою налагоджується інфо-

⁹ Чесбро Генри. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Генри Чесбро ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М. : Поколение, 2007. — 336 с. — С. 126.

рмаційне забезпечення інноваційної діяльності зі скоординованою роботою інформаційно-комунікаційних засобів та мереж. Такі мережі мають створювати широкі можливості для циркуляції інформації та ідей у середині компанії, пошуку та збору їх ззовні компанії, а також пошуку способів реалізації власних розробок та інновацій на ринку. Для цього потрібно налагодити потік інновацій у середину компанії (краудсорсинг, аутсоринг, спільні підприємства, альянси), підвищувати сприйнятливість компанії до інновацій, нівелювати синдром «винайдено не тут», який характеризується недовірою та спротивом упровадженню запозичених ідей та технологій. Для реалізації потоку із середини організації мають бути визначені способи комерціалізації інновацій, налагоджена робота відділу маркетингу та його зв'язок з іншими структурними одиницями, такими як відділи досліджень та розробок, логістики, ліцензування, охорони інтелектуальної власності, інструменти, що забезпечені належні організаційні умови та стимулюють інноваційну активність.

1.2. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах

Динаміка та якість економічного зростання дедалі більше залежатимуть від технологічних зрушень на базі інновацій, що визначає інноваційну діяльність як стратегічний пріоритет розвитку вітчизняних підприємств. Нові знання та розвиток технологій обумовлюють нові вектори реалізації інноваційної діяльності, що вимагає трансформації системи інноваційного менеджменту з метою забезпечення прискореного розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності й залучення інвестицій.

Актуальність прискорення інноваційних процесів на вітчизняних підприємствах також підтверджується динамікою їх інноваційної активності. Так, у 2014 р. інноваційну діяльність у промисловості вели 16,1 % обстежених промислових підприємств (середнє значення цього показника в Євросоюзі перевищує 50 %¹⁰). Питома вага підприємств, що впроваджують інновації, за останні роки дещо зменшилась (у 2012 р. вона дорівнювала 17,4 %), але порівняно з 2007 р., коли цей показник дорівнював 14,2 %, можна констатувати збільшення інноваційної активності.

¹⁰ Обзор инновационного развития Украины, ООН, Нью-Йорк и Женева, 2013, — с. 48.

Серед інноваційно активних підприємств 37,6 % належать до високотехнологічного сектору економіки. Порівняно з попереднім роком у 2014 р. спостерігалось збільшення кількості підприємств, що вели інноваційну діяльність у високотехнологічному секторі, і зменшення в середньовисокотехнологічному, середньонизькотехнологічному й низькотехнологічному секторах. Слід також зважати на думку західних експертів, які стверджують, що інновації, упроваджувані на українських підприємствах, переважно відповідають локальному, а не світовому рівню новизни¹¹. Щодо напрямів фінансування інновацій, то за даними Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України у 2014 р. інноваційно активні підприємства найбільшу частку витрат спрямовували на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (66,5 %); майже вдвічі (до 6,9 %) збільшилися витрати на придбання зовнішніх НДР; на інші зовнішні знання було спрямовано 0,6 % від загальної суми витрат на інноваційну діяльність¹².

Сучасні зрушення в управлінні інноваційними процесами та розширення практики використання зовнішніх стосовно до компанії можливостей для розробки та впровадження інновацій обумовлюють необхідність удосконалення системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах. Основним завданням такого вдосконалення є побудова адекватної умовам функціонування бізнес-моделі компанії. Для формування бізнес-моделі треба чітко визначити цінності, пропоновані споживачам, механізми та джерела одержання доходів при реалізації моделі, конкурентну стратегію. Створення нової цінності в бізнес-моделі може передбачати пропонування нових продуктів або послуг, нові методи просування та збуту продукції (послуг), вихід на нові ринки або їх створення¹³. Конкретні форми реалізації бізнес-моделі будуть також обумовлюватися вибором концепції відкритої або закритої інновації.

При виборі бізнес-моделі рекомендується враховувати рекомендації Г. Хемела та К. Прахалада, що наголошують на важливості ідентифікації та розвитку ключових компетенцій і ноу-хау, а також визначенні найліпших способів їх використання для ви-

¹¹ Обзор инновационного развития Украины, ООН, Нью-Йорк и Женева, 2013, — с. 45.

¹² Аналітична довідка «Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2014 рік» Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України, 2015, — с. 95–107.

¹³ Такер Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. — 240 с. — С. 25.

робництва продукції. Серед таких шляхів може бути виділений синергізм як додатковий ефект від використання горизонтальних зв'язків між бізнес-одинацями диверсифікованих компаній. Інші фірми забезпечують реалізацію стратегії завдяки ефективній організації вертикальних зв'язків між корпоративним центром та підрозділами. Рациональна реалізація стратегії має забезпечуватися як горизонтальними зв'язками, що об'єднують різні підрозділи, так і вертикальними взаємозв'язками між різними рівнями управління організації¹⁴.

Здійснення інноваційної діяльності передбачає реалізацію як загальних для будь-якої сфери управлінських функцій (планування, організація, мотивація та контроль), так і специфічних, що відіграють важливу роль саме при впровадженні інновацій, наприклад, прогнозування. Зміни в моделі реалізації інновацій, наприклад упровадження відкритої моделі, передбачають зміни в реалізації управлінських функцій, зменшуючи наголос на одних завданнях і підвищуючи актуальність реалізації інших. Ефективна реалізація таких змін дозволить інноваційному менеджменту консолідувати управлінські технології та фактори виробництва в таку бізнес-модель, що дозволить організації швидко адаптуватися до нових можливостей та ринкових тенденцій.

Перехід до моделі відкритих інновацій змінює архітектуру інноваційної діяльності через виокремлення нових складових бізнес-моделі, що є результатом формування різних напрямів зв'язків з зовнішніми контрагентами. Сам Г. Чесбро в концепції відкритих інновацій виокремлює дві складові моделі: одна «відповідає» за залучення та використання зовнішніх ідей для власних інновацій; друга – надає доступ до власних ідей зовнішнім інноваторам¹⁵. Кожна зі складових моделі обумовлює відповідні зміни в імперативах розвитку інноваційного менеджменту на підприємстві. Оскільки більшого поширення набула перша складова, переважно нею визначаються сучасні вимоги до управлінських зрушень в інноваційній сфері. Другу складову, що передбачає передавання власних ідей у зовнішнє середовище, часто компанії сприймають з обережністю, і тому вона тільки починає набирати популярності, потребуючи також значного управлінського впливу з огляду на перспективність її розвитку в майбутньому.

¹⁴ Стратегический синергизм / Кемпбелл Эндрю, Кэтлин Саммерс Лачс. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.

¹⁵ Савицька Л. Неосязність інновацій: інтерв'ю з Генрі Чесбро — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/interview/finance/18294/-neosyazhnist-innovaciji-interv-yu-z-genri-chesbro>

Отже, для реалізації моделі відкритої інновації перед менеджментом підприємства постають два ключові завдання: 1) забезпечити налагоджений потік нових ідей у середину організації та 2) реалізувати доступ до об'єктів її інтелектуальної власності зовнішнім adeptам. Вирішення цих завдань спрямоване на одержання таких результатів:

- налагодженість сорсингу знань через пошук, оцінку та залучення зовнішніх ідей та об'єктів інтелектуальної власності у внутрішні процеси розробки та реалізації інновацій через створення ефективної системи моніторингу зовнішнього середовища, підготовку та мотивацію висококваліфікованих експертів та інноваторів, вибудовування надійних та взаємовигідних партнерських зв'язків (передавання досліджень на аутсорсинг досвідним фірмам, університетам), широке залучення споживачів та спільноти до генерування нових ідей (краудсорсинг).

- висока абсорбційна спроможність підприємства — здатність сприймати й упроваджувати зовнішні знання через створення розгалуженої системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, формування відкритої адаптивної організаційної культури, у тому числі через створення сприятливого мотиваційного клімату та нівелювання синдрому «виготовлено не тут», пов'язаного з негативним та недовірливим ставленням до ідей, запроваджених іншими.

- активна комерціалізація інтелектуальної власності — охорона й використання об'єктів інтелектуальної власності з метою одержання прибутку в разі їх невідповідності стратегічним орієнтирам, бізнес-моделі компанії або недоцільності реалізації на поточний момент.

Актуалізація нових завдань в реалізації інновацій та сучасні ринкові тенденції і визначають пріоритетні напрями розвитку інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах. До таких напрямів можна віднести:

- О забезпечення акцентування стратегічного планування на зовнішньому середовищі підприємства;

- О доведення відповідності структури підприємства новим бізнес-моделям;

- О координація діяльності підрозділів, задіяних у розробці та реалізації інновацій;

- О створення комплексної системи стимулювання інноваційної діяльності;

- О адаптація управлінських технологій до потреб реалізації інновацій.

Реалізовувати зазначені напрями рекомендується комплексно, згідно з інтеграційною моделлю розвитку інноваційного менеджменту (рис. 1.3). Взаємозв'язок і комплексність напрямів удосконалення інноваційного менеджменту диктують потребу розгляду їх з позицій системного підходу, одночасне запровадження яких дозволить здобути максимальний ефект від їх реалізації.

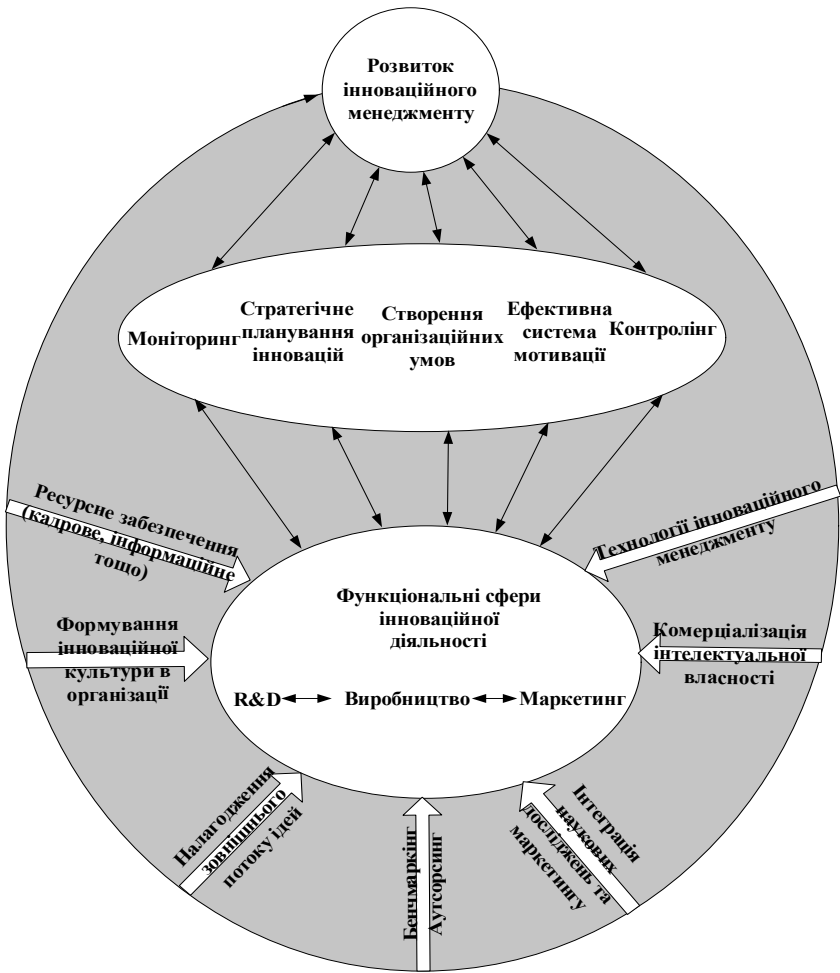


Рис. 1.3. Інтеграційна модель розвитку інноваційного менеджменту

Стратегічне планування, забезпечуючи моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, має орієнтуватися на різні джерела розвитку інноваційної діяльності підприємства. Урахування, в межах вибраної бізнес-моделі зовнішніх джерел реалізації інноваційної діяльності передбачає формування інноваційної політики відкритого типу, розробку та реалізацію інноваційних стратегій, що дають можливість залучати зовнішні ідеї від споживачів, постачальників, лабораторій та університетів, одночасно одержувати доходи від продажу або ліцензування власних розробок і формувати в такий спосіб збалансований портфель інноваційних проєктів. Тому інноваційна стратегія має органічно інтегруватись у загально-корпоративну стратегію, забезпечувати постійний та інтенсивний потік інновацій як у середину компанії, так і за її межі. Одним із ключових моментів стратегічного планування є також прогнозування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку компанії, яке має здійснюватися відповідно до встановлених цілей інноваційної діяльності, ринкових тенденцій та можливих способів реалізації інноваційного потенціалу.

Ефективна реалізація інноваційних стратегій підприємства може передбачати трансформацію організаційної структури, яка, відповідно, має бути гнучкою та щонайліпше використовувати ресурси організації, бути здатною до швидких перебудов та жорсткого контролю термінів та ефективності роботи. Структура організації також має враховувати специфіку та міру відкритості інноваційної діяльності. Тому при виборі або адаптації оргструктури треба ідентифікувати вимоги до неї стосовно до можливостей реалізації вибраної бізнес-моделі, створити відповідні структурні підрозділи з установленням необхідних повноважень щодо самостійності прийняття управлінських рішень, налагодити організаційні зв'язки з визначенням форм і способів комунікацій між підрозділами.

Для реалізації останнього завдання всі підсистеми підприємства мають бути забезпечені налагодженим потоком необхідної інформації, достатнім для прийняття стратегічних рішень щодо інноваційних цілей розвитку організації, координації діяльності різних підрозділів, а також оперативного регулювання поточної діяльності. З цією метою може бути застосований такий потужний інформаційний та управлінський інструмент, як програмне рішення Enterprise Resource Planning (ERP), який інтегрує й автоматизує бізнес-функції організації¹⁶. У процесійого використання відпові-

¹⁶ Leon Alexis. Enterprise Resource Planning. Tata Mc Graw-Hill Education, 2008 — p. 14.

дальні за різні сфери діяльності працівники в режимі реального часу одержують інтегровану інформацію щодо функціональних сфер підприємства для переважної більшості операцій і бізнес-процесів, що збільшує ефективність роботи та допомагає менеджерам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Можливість обробки інформації за кількома організаціями одночасно обумовлює цінність даного інструменту для використання в холдингах і транснаціональних корпораціях, особливо за спільної реалізації інноваційних проектів у межах моделі відкритих інновацій.

Використання ERP також може стати основою для реалізації такого напрямку вдосконалення інноваційного менеджменту, як забезпечення координації роботи підрозділів, діяльність яких спрямована на розробку та реалізацію інновацій. Особлива актуальність цього напрямку пов'язана із необхідністю інтеграції роботи відділів наукових досліджень та маркетингу, особливо на перших стадіях інноваційного процесу, що дозволить прискорити розробку та вихід на ринок інновацій. Іншим завданням має бути забезпечення пошуку й інтеграції зовнішніх ідей в інноваційні процеси всередині підприємств. Тому увага менеджменту має бути спрямована на збільшення кооперації та налагодження комунікацій у цих сферах діяльності.

Важливим завданням інноваційного менеджменту є забезпечення охорони та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, наприклад, через патентування та ліцензування. Організація винахідницької та патентно-ліцензійної роботи має бути спрямована на забезпечення реалізації вибраної бізнес-моделі інновації, що набуває особливої актуальності за відкритого підходу до її здійснення.

Для реалізації функції мотивації в інноваційному менеджменті з метою активізації творчих здібностей персоналу та їх спрямування на забезпечення інноваційного розвитку на підприємстві має бути створена комплексна система стимулювання інноваційної діяльності. Вибір елементів такої системи обумовлюється особливостями роботи в інноваційній сфері, характеристиками творчих працівників та має передбачати збалансованість матеріальних і нематеріальних стимулів, забезпечуючи високу мотивацію до розробки та реалізації інновацій. Формування мотиваційної складової при реалізації моделі відкритих інновацій перш за все має бути спрямоване на активізацію творчих процесів у роботі дослідників та інноваторів, посилюючи потоки нових ідей і розробок як для внутрішніх потреб, так і для потенційних споживачів та партнерів при реалізації інновацій. Разом з тим важли-

вим завданням мотиваційних інструментів є подолання внутрішнього спротиву персоналу до впровадження інновацій на основі залучених ззовні ідей, а також проведенню пов'язаних з цим інноваційних змін на підприємстві. Комплексна система стимулювання має формувати прихильне ставлення до інноваційної діяльності, створювати механізми заохочення до її здійснення. Тому ефективна система інноваційного менеджменту стимулює вияв ініціативи, творчий пошук, винахідництво, участь в інноваційних змінах, обговорення проблем упровадження інновацій на підприємстві. Такі заходи стимулюють створення сприятливої для здійснення інноваційної діяльності організаційної культури, розвиток та ефективну реалізацію інноваційного потенціалу, оскільки створюють нові можливості завдяки свідомій участі персоналу в реалізації інновацій.

Активізація процесів розробки та реалізації інновацій вимагає від менеджменту підприємств адаптації управлінських технологій до сучасних тенденцій у реалізації інноваційної діяльності. Такі технології мають вміщувати методи генерування, обґрунтування та вибору нових ідей, заходи впливу на попит споживачів та збут нової продукції, що збільшуватиме інноваційні можливості підприємства й ефективність їх реалізації. Ефективній реалізації інновацій сприятимуть такі управлінські технології, як пробний маркетинг та брендинг, що забезпечують просування товару, а також створення, оновлення та закріплення власних брендів на ринку. Для підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві мають застосовуватися такі технології, як бенчмаркінг, інжиніринг та реінжиніринг. Бенчмаркінг сприятиме систематичному відстеженню і оцінці корисного досвіду лідерів-новаторів, а також конкурентів з метою використання у власній практиці здійснення інноваційної діяльності. Реінжиніринг може реалізовуватися для налагодження більш ефективної координації діяльності підрозділів на підприємстві або для передавання їхніх функцій іншим фірмам (на аутсорсинг), здійснення яких власними силами менш ефективне.

Окрему увагу інноваційний менеджмент має приділяти оперативному управлінню інноваційною діяльністю, що передбачає вчасне й ефективне виконання проміжних завдань при здійсненні інноваційних проектів. З цією метою слід забезпечити координацію та коригування стадій інноваційних процесів, дій окремих виконавців, для чого мають бути передбачені постійна перевірка й оптимізація системи контролю, графіків виконання планів і використання бюджетних коштів.

Отже чином, реалізація інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах стикається з необхідністю адаптації й удосконалення інноваційного менеджменту відповідно до сучасних умов, спрямованих на ефективну реалізацію інноваційної політики підприємства, інноваційної стратегії, планів та програм інноваційного розвитку, на розв'язання проблем фінансового, кадрового, інформаційного забезпечення та невідповідності організаційних умов вимогам розробки й реалізації інновацій. Одним із сучасних викликів для національних компаній є активізація інноваційної діяльності через реалізацію відкритих бізнес-моделей. Розв'язання зазначених проблем вимагає комплексного забезпечення відповідного стану всіх підсистем підприємства: виробництва, наукових досліджень, збуту та просування інновацій, мотивації й інноваційної активності працівників, інфраструктури й інформаційно-комунікаційної системи, організаційної культури.

1.3. Організаційні інструменти активізації інноваційної діяльності на підприємствах

Зміна парадигми в реалізації інноваційної діяльності в бік домінування відкритої моделі інновацій передбачає створення розгалужених мереж, які забезпечують налагоджений потік ресурсів, інформації, ідей та розробок як у середину організації, так і назовні, створюючи в такий спосіб умови для максимальної реалізації інноваційного потенціалу компанії й адаптації її бізнес-моделі до ринкових умов, у тому числі запитів споживачів. Певні елементи таких мереж функціонують перманентно, інші утворюються тимчасово для реалізації конкретних завдань і проектів. Головною метою формування таких мереж є забезпечення надійних і гнучких зв'язків між елементами як у середині організації, так і з потенційними партнерами на ринку. Залежно від масштабу та розгалуженості зв'язків можна розглядати мережі на мікрорівні (усередині компанії), на мезорівні (ближнє ринкове оточення) та макрорівні. Для формування кожного з таких рівнів застосовуються відповідні організаційні інструменти (рис. 1.4).

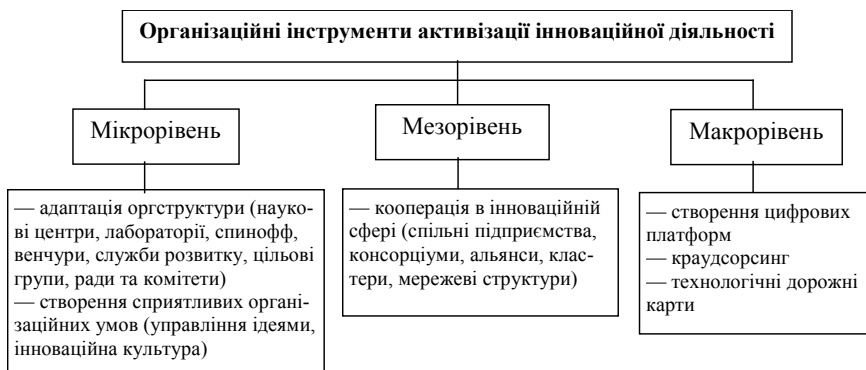


Рис. 1.4. Організаційні інструменти активізації інноваційної діяльності

На мікрорівні важливою умовою активізації інноваційної діяльності є ефективне врахування специфіки діяльності конкретного підприємства. Особливості інноваційних процесів вимагатимуть пошуку ефективних організаційних форм їх реалізації. У результаті адаптації оргструктури можуть виникати нові структурні підрозділи всередині підприємства, а також стійкі організаційні зв'язки з іншими компаніями. Одним з головних принципів у визначенні організаційної архітектури є можливість забезпечити реалізацію цілей НДДКР та інноваційної стратегії. Одночасно структура організації має бути гнучкою, дозволяючи оперативно реагувати на зміни в науково-технологічному та бізнес-середовищі. При формуванні оргструктури компанії слід дотримуватися балансу в розподілі повноважень, кількості організаційних рівнів та підрозділів.

Активне проведення та використання власних результатів досліджень вимагатиме наголосу на створенні або розвитку наукових центрів та лабораторій. Інноваційні підрозділи при цьому можуть функціонувати окремо, а також у складі виробничих підрозділів. Доцільно створювати конструкторські, консультативні групи, цільові проектні групи. З метою забезпечення ефективної координації інноваційної діяльності всіх підрозділів можуть організовуватися служби розвитку нових продуктів; з метою визначення ключових напрямів інноваційної діяльності — спеціальні ради та комітети. Ефективний обмін ідеями, використання сучасних технологій творчого пошуку можливі при налагодженні співпраці між підрозділами, у тому числі через створення тимчасових робочих груп, програм навчання, ротацію кадрів та ін.

Активізація інноваційної діяльності крім створення адаптивної організаційної структури вимагає від компаній цілеспрямованих зусиль щодо створення сприятливих для інновацій організаційних умов. Такі умови мають забезпечувати ефективне генерування і циркуляцію нових ідей та інформації між підрозділами, сприяти інноваційній активності співробітників. Тому для активізації інноваційної діяльності керівництво підприємства має створювати організаційні умови, які передбачають ефективне управління ідеями та розбудову інноваційної культури. Для цього необхідно налагодити доступ і обмін інформацією та новими ідеями всередині компанії, добирати й розвивати творчі кадри, культивувати, демонструвати пріоритетність і забезпечувати підтримку інноваційних цінностей у розробці та реалізації стратегії. Велике значення має рівень професіоналізму менеджерів, що застосовують ті чи інші мотиваційні інструменти, та приймають рішення про відбір нових ідей і необхідність їх упровадження.

Ефективне управління ідеями в компанії має базуватися на таких принципах, як оперативність реагування та оцінки нових ідей, доступність для залучення всіх співробітників, увага до кожної пропозиції та ідеї, застосування стратегічного і тактичного підходів для їх оцінки, винагорода ініціаторів пропозицій та авторів нових ідей.

Збереженню цінних радикальних ідей і збільшенню шансів їх успішної реалізації може сприяти створення інкубатора. У даному разі стає можливим розвиток перспективних ідей до стадії більш аргументованого їх подання вищому керівництву — тоді виникає значно більше шансів одержати фінансування, ніж на етапі сформульованої ідеї. Одночасно розгляд нових ідей має провадитись у всіх бізнес-одиницях, навіть у разі поки невизначеної їх перспективи.

На мезорівні застосування організаційних інструментів спрямовано на забезпечення взаємодії з ринковими контрагентами, дистриб'юторами та партнерами, кооперація зусиль з якими може допомогти у створенні додаткової вартості та поліпшити продукти або послуги. Серед основних причин кооперації в інноваційній сфері можна назвати можливість залучення прогресивних технологій і техніки, фінансових ресурсів іноземних компаній, а також доступ до їхньої сировинної бази; можливість спільного проведення досліджень і розробок, а також швидкого проникнення на зовнішні ринки з меншими витратами і ризиками; поєднання технологічних можливостей однієї компанії з можливос-

тями в сфері маркетингу або збуту іншої; можливість підвищення кваліфікації кадрів.

Реалізація відкритої моделі інноваційної діяльності актуалізує налагодження ефективних зовнішніх зв'язків з можливими постачальниками та покупцями інноваційних ідей та технологій, для чого створюються такі організаційні форми для реалізації інноваційної діяльності, як спільні підприємства, консорціуми, альянси, кластери, мережеві структури тощо.

Вибір типу партнерських відносин визначається завданням такого об'єднання та обумовлює кількість і рівень міцності утворених зв'язків. Одним з «неглибоких» партнерств є консорціум, коли причиною об'єднання ресурсів та зусиль може бути доступ до нової технології, чого поодиноці забезпечити не може жоден з партнерів. Більш міцні зв'язки виникають при утворенні спільних підприємств, коли кожна з компаній забезпечує свій внесок у спільний розвиток. Часто це може бути технологія однієї компанії та вихід на ринок іншої, причому компанії-партнери можуть працювати як автономно, так і об'єднувати свої операції. Найміцніші альянси з максимально можливим взаємопроникненням діяльності утворюються при поєднанні компаній у межах ланцюжка створення вартості, наприклад «постачальник-виробник». Координоване створення нової вартості вимагає взаємодії у багатьох функціональних сферах, бізнес-процеси часто поєднуються або перехреснюються, що може призводити до суттєвої трансформації організаційних структур кожного з партнерів¹⁷. Створення кластерів передбачає взаємодію виробників, постачальників і споживачів, пов'язаних технологічним ланцюжком у межах неформального об'єднання, де формується і використовується спільна наукова база, інтенсивно інтегруються гнучкі підприємницькі структури малого і середнього бізнесу.

На макрорівні дія організаційних інструментів спрямована на активізацію інноваційної діяльності через налагодження зв'язків з кінцевими споживачами і користувачами, а також незалежними розробниками.

Важливою умовою реалізації організаційних інструментів є оцифровування бізнесу, що забезпечує створення єдиної інформаційної бази компанії, а також побудову зовнішніх мереж. Одним з таких інструментів є створення цифрових «платформ».

¹⁷ Стратегические альянсы: Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 244 с. — с. 119–120.

Цифрові платформи є різновидом програмного забезпечення, збираючи та синтезуючи великі обсяги даних для доступності цифрових послуг на різних носіях. Вони допомагають установлювати правила та підходи до виконання роботи, підвищують ефективність координації діяльності та знижують транзакційні витрати. Зазвичай такі платформи реалізуються у вигляді веб-сайтів, електронних додатків або інших інструментів, що поєднують різних користувачів¹⁸. Існують відомі загальнодоступні платформи, такі як LinkedIn, компанії ж можуть створювати такі платформи для внутрішньо фірмового користування, причому міра відкритості такої платформи буде обумовлюватися метою та завданнями її створення.

Цифрові платформи допомога шукати й одержувати ідеї як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел (продавців, технічних працівників, постачальників, адміністраторів, працівників спостереження, менеджерів різних рівнів, тимчасових працівників, звільнених і нових співробітників), у тому числі й через реалізацію зворотного зв'язку з користувачами платформи. Також створюється можливість оптимізувати пошук співробітниками колег з конкретним досвідом, що важливо для великих транснаціональних корпорацій, де операції розкидані по всьому світу. Такі компанії, як «Ericsson», «Google», «3M», «Xerox», одними з перших почали застосовувати цифрові платформи, наголошуючи, що, наприклад, така платформа для управління персоналом значно підвищує обґрунтованість прийнятих рішень при роботі з великою кількістю даних. «Ericsson» створила таку глобальну мережу управління персоналом за допомогою інтегрованої цифрової платформи, яка поєднала всі процеси на регіональному рівні.

Одним зі способів застосування цифрових платформ є «краудсорсинг», для успішної реалізації якого потрібно забезпечити збір, обговорення та аналіз потоку нових ідей та пропозицій. Для максимізації такого потоку завдання, на розв'язання якого спрямовано застосування краудсорсингу, має бути чітким, зрозуміло сформульованим, щоб уможлиблювало відгук на неї фокус-групи.

Ще одним організаційним інструментом може стати запровадження технологічних дорожніх карт (roadmaps) — інструменту

¹⁸ Organizing for the future// Mc Kinsey Quarterly. — January 2016. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.mckinsey.com/insights/organization/Organizing_for_the_future?cid=orgfuture-eml-alt-mkq-mck-oth-1601

візуалізації поетапного сценарного науково-технологічного розвитку підприємства або міжфірмового утворення на довгострокову перспективу. Дорожня карта графічно унаочнює можливі напрями розвитку досліджень залежно від впливу багатьох факторів, ризиків та наслідків прийняття управлінських рішень на кожному етапі. Однією з переваг таких карт є їх інтерактивність, тобто рішення можуть переглядатися залежно від кон'юнктури ринку, науково-технологічних трендів, зміни стратегії розвитку компанії. Доступ до технологічних дорожніх карт відкритий, тому зацікавлені сторони легко можуть ознайомитися з планами технологічного розвитку компанії щодо фокусу досліджень та відповідних термінів їх проведення. Така інформація може бути сигналом для інших інноваційних організацій, а також незалежних дослідників (фрилансерів) про можливість долучитися до науково-технічних досліджень, або, у разі наявності, запропонувати свої розробки в цих сферах.

1.4. Мотиваційні інструменти стимулювання розробки та впровадження інновацій

Потужний інноваційний потенціал будь-якої компанії, навіть за сприятливих ринкових умов, буде реалізований лише за бажання й інтересу персоналу до інноваційної діяльності. Тому для стимулювання розробки й упровадження інновацій у компаніях має бути створена ефективна комплексна мотиваційна система, що передбачає одночасне застосування різних мотиваційних інструментів. За оцінками західних експертів, ефективні мотиваційні інструменти можуть підвищити ефективність роботи співробітників до 40 %¹⁹.

Узагалі мотивацію інноваційної діяльності можна розглядати як процес спонукання працівників, спрямований на досягнення цілей організації через розробку та реалізацію продуктових, техніко-технологічних та управлінських інновацій. У практиці діяльності організацій набули поширення різноманітні стимули, тобто важелі або інструменти впливу на людей, які спонукають їх до активізації інноваційної діяльності. З метою прискорення роботи над інноваційними проектами керівництво

¹⁹ Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации // Финансовый директор. — № 6. — 2005. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/-management/people/motivation/motivation_mistakes.shtml

багатьох компаній приділяє увагу стимулюванню не тільки науковців і конструкторів, а й інших співробітників, залучених у цей процес.

Складність розбудови ефективної мотивації до інноваційної діяльності пов'язана з необхідністю врахування як особливостей творчої і підприємницької діяльності, так і відмінностей у системі цінностей, а також потреб різних категорій співробітників. Важливим фактором негативного впливу на мотивацію є сучасне перенавантаження персоналу, що супроводжується зниженням інтенсивності інноваційної діяльності, погіршенням якості її результатів, виникненням міжособових та міжгрупових конфліктів. У зв'язку з цим необхідно створювати комплексну систему винагороди з урахуванням специфіки праці окремих працівників і їхніх потреб, оскільки саме задоволення останніх і формуватиме мотивацію до активізації інноваційної діяльності.

Урахування специфіки діяльності окремих працівників, характер і міра їх залученості в інноваційні процеси забезпечуються ретельним добром відповідних показників заохочення їх результативності та ефективності, оскільки стимулювання різних показників може по-різному впливати на активізацію інноваційних процесів. Так, якщо компанія заохочує кількість виведених на ринок інновацій, вона повинна бути готова до зосередження уваги розробників на поліпшувальних, а не радикальних інноваціях. Якщо за основу береться показник доходу на одну акцію, може бути прийнято рішення про відмову від інвестицій для збереження запланованого показника. Застосування прибутковості як показника ефективності інноваційної діяльності ускладнюється для інноваційних підрозділів, по-перше, тим, що вони, на відміну від комерційних служб, віддалені від кінцевого результату реалізації продукції. По-друге, об'єктивно прибутковість потрібно враховувати за кілька періодів, оскільки вона з часом зростає, але мотивація має бути максимально наближена в часі до конкретного одержаному результату. Важливим у побудові заохочувальної системи також є її адаптація до внутрішньої культури компанії, що передбачає врахування її домінантних цінностей і міжособистісних відносин.

Система мотивації інноваційної діяльності має бути комплексною та формуватися з розбудовою двох складових (рис. 1.5):

- 1) Створення комплексної системи стимулювання інноваційної активності персоналу;
- 2) Розбудова інноваційного клімату в компанії.



Рис. 1.5. Мотиваційні інструменти стимулювання інноваційної діяльності

Токи *першим напрямом* розбудови мотивації інноваційної діяльності в компанії є створення комплексної системи стимулювання. Одним з найважливіших стимулів є винагорода як у матеріальній (грошовій), так і в нематеріальній формі. При цьому беззаперечно важливою у стимулюванні є грошова винагорода, основними видами якої є заробітна плата, премії, різного роду доплати і надбавки, дивіденди за акціями, участь у прибутках і доходах. Разом з тим слід зазначити, що співробітники, особливо творчих спеціальностей, працюють не тільки заради одержання грошової винагороди. Істотне значення для більшості з них має також нематеріальна винагорода, така як заохочення, визнання заслуг, можливість самореалізації.

Оплата праці більшості працівників, долучених до інноваційної діяльності (дослідників, конструкторів, інженерів, технологів, а також керівників і спеціалістів, які забезпечують обслуговування інноваційних процесів), здійснюється у формі відрядної або погодинної оплати. З метою стимулювання доцільно періодично збільшувати розмір заробітної плати. Однак збільшення заробітної плати з метою підвищення ефективності діяльності досить скоро стає для персоналу недовідомим, оскільки спрацьовує ефект звикання до доходу²⁰, і відбувається зниження мотивації працівників. Для визначень розміру грошової винагороди за здійснення

²⁰ Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда // Материалы семинара Кадрового Клуба “Системы оплаты труда персонала: новые подходы” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/horosh.shtml?printversion>

інноваційної діяльності може бути враховано рівень кваліфікації працівника, який залежатиме від кількості освоєних спеціальностей, наявності наукового ступеня та звання.

Як спеціальну грошову винагороду слід застосовувати преміювання, однак кожен співробітник повинен розуміти, за що він одержав премію і виконання яких завдань дозволить йому розраховувати на неї в майбутньому. А інакше преміювання не буде сприяти підвищенню мотивації. Тому важливою є прив'язка преміального стимулювання до результатів інноваційної діяльності. Так, ефективними можуть бути премії за підвищення індивідуальної продуктивності праці, за ініціативність працівників; за участь у розробці, упровадженні та освоєнні нової техніки, за застосування передових технологій і методів праці; за вдало реалізовані креативні ідеї; авторам раціоналізаторських пропозицій або винаходів. Автор ідеї, яка в разі її реалізації приносить компанії економію, має одержати премію (зазвичай до 10 % від суми економії за перший рік реалізації пропозиції). Іншим способом матеріального преміювання працівників є винагородження їх акціями компанії.

Крім індивідуальних також мають бути передбачені групові винагороди, зокрема нагороди ліпших структурних підрозділів за внесок у здійснення інноваційної діяльності. У розрахунку розміру групового заохочення для орієнтиру можуть використовуватися досягнення поставленої перед командою (підрозділом) мети. Інструментом стимулювання робочої групи може виступати участь у отриманих організацією доходах. Тоді здійснюється виплата (у разі досягнення групою поставлених цілей) певної грошової винагороди, яка потім буде розподілена між членами робочої групи. Для прийняття рішення щодо визнання індивідуальних заслуг окремих виконавців проекту після його завершення може застосовуватись оцінка керівника, комісії або інших членів команди.

Окремим напрямом у створенні комплексної системи стимулювання інноваційної діяльності є розробка та застосування нематеріальних інструментів мотивації, оскільки для людей творчої діяльності досить сильним стимулом є визнання особистих їх досягнень іншими людьми, як колегами по роботі, так і тими, хто не працює в організації. Тому для стимулювання творчих працівників істотне значення матимуть такі види нематеріального стимулювання:

- публічне присудження спеціальних почесних титулів і звань з публічним врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак, подарунків та інших нагород;

- надання більш престижної назви обійманні посаді;
- прийняття в члени винахідницьких клубів, оплата компанією членства в наукових товариствах;
- публічне розміщення рейтингу новаторів (авторів винаходів), розміщення фотографій на дошці пошани, фотографування з президентом компанії;
- публікації про авторів та створені ними винаходи в центральних, галузевих або внутрішньофірмових друкованих засобах інформації, а також оплата компанією наукових публікацій в зовнішніх виданнях;
- покриття компанією витрат на творчі відрядження, навчання, короткострокові курси (тренінги), стажування та виставки;
- оплата участі та проїзду на наукові конференції.

Оскільки радикальні інновації важко піддаються опису і формалізації, що ускладнює прив'язку винагороди до кінцевих результатів, то в таких випадках також може застосовуватися визнання. Це робиться після реалізації інноваційного проекту і зазвичай є додатковим мотиваційним чинником, який не передбачається контрактом чи угодою. Це може бути престижне призначення, запрошення на приватну зустріч з керівництвом, квитки на концерт або спортивний матч. Наприклад, у штаб-квартирі корпорації «3М» починаючи з 1977 р., організовуються «преміальні обіди» для новаторів²¹.

Другий напрям — розбудова інноваційного клімату в компанії. Самостійним потужним внутрішнім мотиватором є саме захоплення роботою. Воно властиве людям високопрофесійним, які добре обізнані щодо галузевих технологій і спроможні працювати на їх вдосконалення. Така захопленість зазвичай вже притаманна окремим фахівцям, але також може стимулюватися компанією за допомогою створення сприятливих умов праці для самореалізації працівників на своїх робочих місцях.

Отже, внутрішню винагороду працівникові може давати сама робота, яку він виконує. Мотивацію можуть стимулювати характер і зміст роботи, наприклад, самостійність (автономія) у виконанні завдань, досягнення в роботі, особисте та професійне зростання, більша відповідальність, змістовність і значущість роботи. Тож працівникові має надаватися можливість самому планувати свою діяльність, розробляти графіки виконання роботи, вибирати спосіб її виконання, що передбачає високий рівень відповідальності.

²¹ Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — С. 410–428, 438–447.

Сильний вплив на мотивацію творчо працювати може чинити високий рівень довіри керівництва до працівника, що дає йому свободу дій для творчого пошуку. Тому менеджери, які побоюються делегувати повноваження або вважають, що інформація — це влада, і не хочуть нею ділитися, обмежують і стримують розвиток творчості в колективі. Також важливо забезпечити тісний зв'язок особистих інтересів працівника з цілями організації, тобто надати працівникові можливість реалізовувати власні інтереси в процесі досягнення цілей організації²². У зв'язку з цим украї важливо не регламентувати кожен крок інноватора, а дати йому певний рівень свободи, щоб він міг повністю реалізувати свій потенціал. З метою активізації реалізації творчого потенціалу працівників-новаторів слід істотно підвищувати не тільки рівень їх свободи у вирішенні творчих завдань, а також надавати додаткові права в розпорядженні матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами, що створює можливість для більш швидкої розробки та реалізації нових ідей. Наприклад, в компаніях IBM, «Hewlett-Packard», «3M» інноватори мають можливість використовувати до 10–15 % фонду робочого часу на проведення незапланованих раніше дослідних робіт. У деяких наукомістких компаніях працівники-новатори здобувають право самостійно розпоряджатися до 15 % поточного бюджету, беруть участь у конкурсах на одержання цільових субсидій²³.

Розбудова інноваційної культури має відбуватися через комплексну реалізацію сукупності заходів з формування інноваційних цінностей у компанії та створення умов, що уможливають та стимулюють їх реалізацію. Візуалізація інноваційних цінностей має здійснюватися через їх чітке формулювання в місії компанії, інноваційній стратегії. Важливим також є проголошення та включення в організаційні документи переліку інноваційних цінностей та принципів реалізації інноваційної діяльності. Для реалізації інноваційних цінностей управлінські рішення щодо визначення напрямів діяльності, розподілу ресурсів, винагородження та просування персоналу мають демонструвати пріоритетність інноваційної діяльності.

Добір персоналу також суттєво впливає на розбудову інноваційного потенціалу компанії та створення в ній інноваційного

²² Бутенко Н.Ю., Черпак А.Є. Тренінг управлінських компетенцій: навч. посіб. / Н.Ю. Бутенко, А.Є. Черпак. — К.: КНЕУ, 2011. — 444 с., [4] с.

²³ Галица И.А. Творческий потенциал сотрудников предприятий и управление им. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.jurenergo.kiev.ua/statti/creative.doc

клімату. Фахове формування кадрового потенціалу дозволяє знайти потрібну людину для інноваційного проекту, а талановиті працівники зможуть знайти колег з конкретним досвідом, тобто дістати можливість розвивати свої знання та фахово зростати.

Окремим завданням у доборі й навчанні персоналу є стимулювання лідерства в інноваційній сфері. Інноваційні лідери надихатимуть решту персоналу на розробку й упровадження інновацій, культивуватимуть інноваційні цінності, підвищуючи інноваційну активність компанії.

Отже, для активізації інноваційних процесів у компанії необхідна комплексна система мотивації, що дає змогу співробітникам реалізуватись як самостійним, відповідальним та ініціативним особистостям і оцінює співробітників з погляду їх професіоналізму й потенціалу розвитку, орієнтуючи всі процеси на досягнення балансу цілей організації та працівників.

Якщо економічні інструменти мотивації насамперед мають передбачати широке застосування матеріального стимулювання інноваційної діяльності, та нематеріальне стимулювання має спрямовуватися на проголошення, поширення і демонстрацію прихильності ціннісним настановам, які визнають необхідність здійснення інновацій, підтримують ініціативний і творчий підхід до виконання роботи.

Отже, для того щоб система мотивації була дієвим інструментом спонукання до активізації інноваційної діяльності, вона має бути:

- комплексною – мотиваційні інструменти мають перебувати різні види внутрішньої і зовнішньої винагороди, значущі для працівників відповідних категорій;
- справедливою та прив'язаною до здобутків — розподіл винагород має враховувати кінцеві результати діяльності працівників, у першу чергу інноваційної;
- оперативною і достатньою — винагорода має надаватися якнайшвидше після досягнення поставлених цілей і повною мірою задовольняти потреби працівника;
- релевантною — організаційний клімат має бути сприятливим до здійснення інновацій.