УДК 658:005.21
С83

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 2 від 30 вересня 2019 р.

Рецензенти

Савченко О. В., д-р екон. наук, проф.
(ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу»),

Скопенко Н. С., д-р екон. наук, проф.
(Навчально-науковий інститут економіки та управління
Національного університету харчових технологій),

Панченко Є. Г., д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»)

С83 Стратегія підприємства: підприємницький контекст [Електронний ресурс]: монографія; за заг. ред. Батенко Л. П., Решетняк Т. І. Київ: КНЕУ, 2019. 424 с.
ISBN 978–966–926–324–7

В монографії розглянуті три аспекти підприємницького контекстного впливу на формування стратегії підприємства: концептуальний, управлінський та інструментально-технологічний. Загалом сукупність впливів підприємницького характеру асоціюється з параметрами середовища VUCA: нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. В колі уваги авторів — проблеми вибору бізнес-моделі, організаційної структури, конкурентного способу дій, підходу до оцінки результативності та ризиків, що здійснюється компаніями підприємницького типу у умовах зовнішньої невизначеності.

Для наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, керівників бізнес-організацій, підприємців, представників громадських організацій, усіх, хто цікавиться проблемами розвитку наукової думки та практики в сфері стратегічного менеджменту.

УДК 658:005.21

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

ISBN 978–966–926–324–7

© Батенко Л. П., Решетняк Т. І. та ін., 2019
© КНЕУ, 2019

2.5. *Лазаренко Ю.О., Соболєва Т. О.* Трансформація управління інтелектуальною власністю при переході до моделі відкритих інновацій 248
2.6. *Батенко Л. П., Лєзіна А. В.* Управління цінністю проектів у підприємницьких структурах 267
2.7. *Данилюк В. О.* Методичні підходи до розрахунку дисконтної ставки в процесі обґрунтування доцільності інноваційного проекту . 288

ЧАСТИНА 3. **Підприємництво в новій економіці** 314

3.1. *Решетняк Т. І., Рудь О. О.* Злиття та поглинання в умовах невизначеності 314
3.2. *Зеленін Ю. М.* Сучасні бізнес-моделі організацій 327
3.3. *Шевчук Є. В.* Взаємодія органів управління акціонерним товариством: переосмислення засад і технологічних можливостей 342
3.4. *Коренюгин М. М., Оберемчук В. Ф., Плющ О. Б.* Використання соціальних мереж при плануванні виведення нового IT-продукту на ринок 363
3.5. *Кузьміна-Мерліно І. В.* Роль «мотивації досягнення» в освоєнні підприємцями фінансової грамотності 383
3.6. *Голіонко Н. Г.* Особливості створення та функціонування Інтернет-магазинів 331

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ 413

Лазарєнко Ю. О.,
Соболєва Т. О.

2.5. Трансформація управління інтелектуальною власністю при переході до моделі відкритих інновацій

Розбудова сучасної мережевої економіки відбувається під впливом активних процесів інформаційного обміну, а також трансферу знань і технологій. Інноваційний розвиток підприємницьких структур, що є основою набуття стійких конкурентних переваг, пов'язаний передусім з розробленням і дієвим застосуванням відповідних механізмів обміну знаннями, технологіями, а також функціональними компетентностями з метою розширення інформаційної бази, що використовується як для генерації ідей, так і для розроблення та комерціалізації нововведень.

Ураховуючи активізацію мережевої співпраці та зростаючу роль трансферу знань і технологій, у сучасному бізнес-середовищі докорінно змінюються принципи взаємодії між суб'єктами інноваційної діяльності. Зазначені фактори зумовлюють перспективність запровадження інтерактивних моделей інноваційного процесу які, на відміну від лінійних моделей, передбачають розширення міжфірмового партнерства та встановлення стійких взаємозв'язків між елементами інноваційної екосистеми. У межах інтерактивних моделей інноваційного процесу мережева взаємодія учасників інноваційної діяльності, що сприяє залученню зовнішніх інформаційних джерел, визнається однією з ключових передумов результативної та ефективної діяльності бізнес-організації. Світовий досвід компаній — інноваційних лідерів свідчить про те, що використання таких форм співпраці для реалізації спільних інноваційних проектів здатне не лише забезпечити обмін необхідними ресурсами, досвідом, навичками та компетентностями, а й допомогти інноваційним компаніям диверсифікувати джерела знань та отримати доступ до нової інформації як технічного, так і ринкового характеру[1].

Однією з актуальних інтерактивних моделей інноваційного процесу визнається практика відкритих інновацій, здійснюється до якої розвиток інноваційного потенціалу бізнес-організації відбувається за рахунок активізації її взаємодії з іншими учасниками інно-

[1] *Johannessen J.-A.* (2009). A Systemic Approach To Innovation: The Interactive Innovation Model. — *Kybernetes*, Vol. 38 (1/2). — P. 158–176.

ваційної екосистеми, зокрема суб'єктами ринкового оточення. Згідно з концепцією відкритих інновацій зовнішні ідеї, функціональні компетентності та шляхи виходу на ринок є такими ж важливими передумовами забезпечення ефективної інноваційної діяльності компанії, як і внутрішні ресурси організації, її наявна база знань і набутий досвід. Практика доводить, що без динамічних інноваційних здатностей, які пов'язані зі здатністю організації розвивати нові компетентності задля адаптації до мінливих умов бізнес-середовища, сучасні компанії не в змозі втримати конкурентну перевагу на ринку в довгостроковій перспективі. Такі зміни свідчать про актуальність переходу від традиційної «закритої» моделі інноваційної діяльності, зосередженої в переважно на внутрішніх дослідженнях і розробках, до практики відкритих інновацій, в основі якої лежить принцип структурованої взаємодії партнерів, залучених до бізнес-екосистеми з метою спільного розроблення інноваційного продукту, послуги або технологічного рішення та забезпечення його комерціалізації.

Упродовж останніх років, зважаючи на підвищений інтерес до практики відкритих інновацій як перспективної моделі управління інноваційним процесом, проведено численні дослідження, присвячені вивченню різноманітних аспектів упровадження відкритих інновацій. Значний внесок у розбудову парадигми відкритих інновацій зробили зарубіжні вчені Г. Чесбро, У. Ванхавербеке, Дж. Вест, Е. Енкель, О. Гассман, К. Лаурсен, А. Солтер та ін. Однак, незважаючи на те, що вивчення організаційних детермінант, які сприяють успішному впровадженню моделі відкритих інновацій, а також зважений аналіз можливих переваг і потенційних ризиків участі в проектах відкритої інноваційної співпраці є сферою підвищеного інтересу як науковців, так і практиків інноваційного менеджменту, сучасне розуміння цих аспектів на рівні підприємства і взаємозв'язків між ними все ще є фрагментарним і потребує подальшого дослідження.

У процесі пошуку напрямів підвищення конкурентоспроможності переважна більшість компаній змушена переосмислювати власні бізнес-моделі у відповідь на виклики ринку та застосовувати альтернативні підходи до управління інноваціями. Відповідно, актуальною є парадигма відкритих інновацій, за якої господарюючі суб'єкти для розвитку власного інноваційного потенціалу намагаються використовувати як внутрішні, так і зовнішні потоки інформації, знання, технології та шляхи виходу на ринок. Інтегроване визначення концепції відкритих інновацій було запропоноване Генрі Чесбро (H. Chesbrough, 2003) і сформульоване як

«практика використання цільових вхідних і вихідних потоків знань задля прискорення внутрішніх інновацій і розширення ринків їх зовнішнього використання»[2]. Відповідно до логіки відкритих інновацій вхідні потоки знань *(«inflows of knowledge»)* збагачують наявну базу знань організації шляхом запозичення інноваційних ідей із зовнішніх джерел, своєю чергою, вихідні потоки знань *(«outflows of knowledge»)* з позиції компанії створюють можливості для маркетингового просування ідей і розробок, які не були реалізовані в її межах з огляду на брак відповідних ресурсів, проте мають ринковий потенціал комерціалізації. Отже, тоді, як традиційна «закрита» модель інноваційного процесу ґрунтується виключно на ідеях, знаннях і набутому досвіді в межах компанії, «відкрита» інноваційна практика передбачає, що інноваційна здатність фірми може включати також зовнішні компетентності та активи, що перебувають поза межами організації[3].

«Відкритий» підхід до організації інноваційного процесу відповідає сучасним умовам бізнес-середовища, адже за такої моделі інноваційно-орієнтовані компанії отримують можливість використовувати зовнішні ідеї, знання та технології для стимулювання інноваційної діяльності. Крім того, фірми можуть відкривати власні інноваційні процеси, завдяки чому їх внутрішні розробки стають корисними для інших компаній, залучених до інноваційної співпраці. Ці переваги можуть бути використані, якщо господарюючі суб'єкти здатні створити надійну екосистему відкритих інновацій, тобто мережу партнерів, зокрема клієнтів, постачальників, конкурентів та інших зацікавлених сторін, які співпрацюють з компанією та сприяють розвитку інноваційних процесів[4].

Практика відкритих інновацій робить можливою розширену взаємодію між компаніями-учасниками інноваційної мережі, яка, своєю чергою, здатна прискорити процеси трансферу технологій та обміну знаннями. З практичного погляду, базовою перевагою відкритої інноваційної співпраці є те, що вона створює умови для активізації інноваційної діяльності та дає змогу організаціям отримувати доступ до необхідних активів, знань, технологій, навичок і зовнішніх компетентностей. До додаткових вигод і можливостей, пов'язаних з імплементацією моделі відкритих інновацій, також

---

[2] *Chesbrough, H.* (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston, 272 p.

[3] *Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (eds.)* (2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press, Oxford, 392 p.

[4] *Chesbrough, H., Crowther, A. K.* (2006). Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries. *R&D Management*, 36 (3). — P. 229–236.

належать скорочення обсягу витрат і часу на розроблення нової продукції, прискорення комерціалізації нововведень і виходу на нові ринки, розподіл ризиків і невизначеностей інноваційного процесу, а також моніторинг потенційних критичних технологій.

Як свідчать результати досліджень Г. Чесбро (H. Chesbrough, 2003) та О. Гассмана і Е. Енкель (O. Gassmann and E. Enkel, 2004), у контексті відкритих інновацій виокремлюється широкий спектр інструментів інноваційної співпраці, які можуть бути класифіковані залежно від типу інноваційного процесу[5]. Узагальнено практика відкритого інноваційного партнерства охоплює три основні типи інноваційного процесу: процес «ззовні — усередину», процес «зсередини — назовні» та «подвійний процес». Процес «ззовні — усередину» *(«outside-in» process)* забезпечує отримання ідей, знань або технологій із зовнішніх джерел (клієнти, постачальники, конкуренти або інші учасники інноваційної екосистеми). За такої форми взаємодії організація отримує можливість залучати зовнішні знання відповідно до внутрішніх потреб. Процес «зсередини — назовні» *(«inside-out» process)* ґрунтується на здатності організації до обміну знаннями та передбачає, що суб'єкти інноваційної діяльності можуть отримувати додаткові вигоди за рахунок надання дозволу на використання внутрішніх ідей, знань і технологій іншим компаніям. У такий спосіб невикористані новації, які були розроблені в межах компанії, проте не здобули комерційного успіху, стають доступними для інших партнерів, що залучені до відкритої інноваційної мережі. Такі механізми співпраці дають змогу виявити нові сфери застосування розробок шляхом передачі внутрішніх ідей, що виникли в межах компанії, інноваційним посередникам, контрагентам або іншим учасникам інноваційного процесу, що своєю чергою, дає можливість заощадити інвестиційні кошти, отримати прибуток від прямого трансферу технологій та укладених ліцензійних угод, компенсувати частину витрат на дослідження й розробки, залучити додаткові джерела зовнішнього фінансування, а також розширити інноваційну екосистему компанії.

«Подвійний процес» *(«coupled» process),* що поєднує в собі основні характеристики розглянутих вище процесів, спрямований на спільну генерацію нових ідей та створення знань і, відповідно, передбачає їх використання як у внутрішньому середовищі компанії, так і поза її межами[6]. Підприємство відповідно до логіки подвій-

[5] *Chesbrough, H.* (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston. — 272 p.

[6] *Gassmann, O. and Enkel, E.* (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. In R&D Management Conference. — P. 1–18.

ного інноваційного процесу розглядається як інтегратор внутрішніх і зовнішніх потоків інформації. Практичне втілення структурованої співпраці може виявлятись у таких формах інноваційної кооперації, як партнерство, стратегічні альянси, спільні підприємства або ж платформи відкритих інновацій.

Узагальнену систематизацію інструментів відкритої інноваційної діяльності організації згідно з типом інноваційного процесу подано на рис. 1.

Процес «ззовні у всередину» («outside-in» process)	**«Подвійний» процес («coupled» process)**	**Процес «зсередини-назовні» («inside-out» process)**
Отримання нових знань: ▪ Внутрішнє ліцензування ▪ Внутрішній трансфер знань і технологій ▪ Краудсорсинг ▪ Залучення споживачів і постачальників до процесу розроблення інновацій	**Структурована інноваційна співпраця:** ▪ Стратегічні альянси ▪ Інноваційні мережі ▪ Інноваційні кластери ▪ Інноваційні консорціуми ▪ Продуктові платформи відкритих інновацій ▪ Цифрові платформи відкритих інновацій	**Трансфер знань і технологій:** ▪ Зовнішнє ліцензування ▪ Зовнішній трансфер знань і технологій ▪ Продаж об'єктів інтелектуальної власності ▪ Аутсорсинг
Спільне створення знань: ▪ Спільні R&D проекти ▪ Спільні венчури ▪ Спільне патентування ▪ Масова кастомізація ▪ Інноваційні спільноти		**Утворення нових організаційних форм:** ▪ Фірми «спін-офф» ▪ Корпоративні венчури ▪ Корпоративні бізнес-інкубатори

Рис. 1. Систематизація інструментів відкритої інноваційної діяльності організації за типами інноваційного процесу (складено автором на основі[7,8,9])

Успішне використання моделі відкритих інновацій висуває нові вимоги до основних організаційних компетентностей. Відповідно до практики відкритих інновацій ключовим бізнес-ресурсом для сучасних інноваційних компаній визнаються знання, отже, у контексті відкритої інноваційної діяльності значної актуальності набувають організаційні здатності, пов'язані з управлінням знаннями, а саме здатність до поглинання знань *(knowledge absorptive capability)*, до обміну знаннями *(knowledge sharing capability)* і до спільного створення знань *(knowledge co-creation capability)*. З ура-

[7] *Chesbrough, H.* (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston. — 272 p.

[8] *Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J.* (eds.) (2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press, Oxford. — 392 p.

[9] *Hjalmarsson, A., Juell-Skielse, G. and Johannesson, P.* (2017). Open Digital Innovation: A Contest Driven Approach, Springer. — 140 p.

хуванням цього, здатність бізнес-організації до відкритої інноваційної діяльності може бути визначена, як динамічна інтегральна здатність до управління базою знань із використанням вхідних і вихідних інформаційних потоків, а також до відповідного перетворення внутрішніх і зовнішніх знань та ідей на нові продукти, послуги, процеси, структури або бізнес-рішення задля досягнення вигоди фірми та зацікавлених сторін.

Запровадження сучасними компаніями інструментів відкритої моделі інноваційної діяльності є наразі питанням стратегічного вибору. Відповідно, з управлінського погляду, успішна реалізація моделі відкритого інноваційного партнерства повинна ґрунтуватися на ретельному дослідженні та систематизації наявних інноваційних процесів, а також ухваленні стратегічних управлінських рішень щодо того, що саме повинно бути винайдене в межах компанії, що має бути інтегроване ззовні та що доцільно розробляти в співпраці з партнерами-учасниками інноваційної мережі[10,11].

Залежно від ступеня інноваційної відкритості організації та інтенсивності її взаємодії із зовнішніми партнерами, у науковій літературі виокремлюються чотири основних типи інноваційних стратегій: «закриті» інноватори («*closed innovators*»), «напіввідкриті» («*semi-open innovators*»), «відкриті» («*open innovators*») і «зовнішні» інноватори («*external innovators*»)[12,13,14].

Компанії, що обирають стратегію «закритих інноваторів» самостійно, за рахунок використання власних ресурсів, генерують ідеї, розробляють їх, створюють на цій основі інноваційний продукт і забезпечують його ринкове просування. Проте, беручи до уваги сучасні тенденції розвитку мережевої економіки та підсилення інформаційної складової у взаємодії суб'єктів інноваційного процесу, варто зазначити, що бізнес-організації, які свідомо ізолюють власне внутрішнє середовище, керуючись загрозою втрати іннова-ційних ідей, знань, технологій чи ключових компетентностей, значно обмежують свої інноваційні можливості.

---

[10] *Stucki, A.* (2009). Internal and External Factors Influencing the Implementation and Diffusion of the Open Innovation Models: The Case of the Postal Sector. In: 3rd Global Postal Research and Education Network Conference, Lausanne, Switzerland. — P. 1–21.

[11] *Gassmann, O., Sandmeier, P. and Wecht, C.H.* (2004). Innovationsprozesse: Öffnung statt Alleingang. IO New Management, 73, 1–2, P. 22–27.

[12] *Barge-Gil, A.* (2010) Open, Semi-Open and Closed Innovators: Towards an Explanation of Degree of Openness. Industry & Innovation. — Vol. 17. — P. 577–607.

[13] *Henttonen, K., Pussinen P., Koivumäki, T.* (2012) Managerial Perspective on Open Source Collaboration and Networked Innovation. Journal of Technology Management & Innovation. — Vol. 7 (3). — P. 223–225.

[14] *West, J., Gallagher S.* (2006) Challenges of Open Innovation: the Paradox of Firm Investment in Open Source Software. R&D Management. — Vol. 36. — P. 316–331.

«Напіввідкриті» інноватори характеризуються порівняно високим рівнем інноваційної сприйнятливості, однак вони не відчувають потреби в залученні додаткових зовнішніх джерел знань для успішної інноваційної діяльності. Дотримуючись такої стратегічної поведінки, фірми генерують і втілюють інноваційні ідеї переважно за рахунок внутрішніх джерел, проте на певних стадіях інноваційного процесу можуть частково надавати доступ до власних винаходів і розробок і залучати зовнішніх партнерів з інноваційної співпраці для відкритого обміну знаннями, технологіями та компетентностями, використовуючи переваги такого партнерства.

Стратегія відкритих інновацій передбачає активну взаємодію організації з агентами зовнішнього середовища та дає змогу сформувати оптимальну модель інноваційного процесу із залученням як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. В основу стратегії зовнішніх інновацій, є своєю чергою, покладено концепцію, згідно з якою більшість інноваційних ідей виникає за межами організації. Компанія, що дотримується такої стратегії, отримує конкурентні переваги за рахунок використання зовнішніх джерел знань для створення нового продукту й забезпечення його комерціалізації в співпраці з іншими економічними суб'єктами.

Порівнюючи наведені типи відкритих інноваційних стратегій, можна зазначити, що стратегічна поведінка «відкритих» і «зовнішніх» інноваторів є певною мірою спорідненою, адже обидва типи стратегій передбачають, що ключове ядро інноваційного потенціалу організації перебуває поза межами її внутрішнього середовища. Проте існує низка відмінностей, які стосуються, передусім, проблемних аспектів управління інтелектуальною власністю та специфіки побудови міжорганізаційних мереж[15]. Так, стратегія відкритих інновацій спрямована на спільне відтворення знань з метою подальших досліджень *(«joint knowledge co-creation relationships»),* при цьому стратегія зовнішніх інновацій має на меті ефективне використання уже наявних знань через механізми інноваційного партнерства *(«knowledge transaction relationships»)*.

Незважаючи на те, що з практичного погляду окремі питання доцільності трансформації «закритої» моделі інноваційної діяльності супроводжуються дискусійними висновками, зарубіжні дослідження, присвячені проблематиці управлінських аспектів запровадження моделі відкритих інновацій, емпірично доводять,

[15] *Paasi, J., Luoma T., Valkokari, K.* (2010) Knolwedge and Intellectual Property Management in Customer Supplyer Relationships. International Journal of Innovation Management. — Vol. 14 (4). — P. 629–654.

що співпраця із зовнішніми партнерами забезпечує як прямі, так і опосередковані вигоди для діяльності компанії. Так, результати дослідження вчених К. Лаурсена і А. Солтера (K. Laursen and A. Salter, 2006) свідчать про взаємозв'язок між ступенем інтенсивності використання зовнішніх джерел знань і результатами інноваційної діяльності фірми: ефективність інноваційного процесу позитивно корелює зі здатністю компанії до поглинання знань[16]. У розрізі секторів бізнесу найефективніші приклади запровадження практики відкритих інновацій, згідно з результатами зарубіжних досліджень, спостерігаються нині в сфері розроблення програмного забезпечення, у якій відкриті інформаційні джерела та інноваційні платформи стають важливою частиною бізнес-моделі, особливо в епоху діджиталізації та цифрових змін[17].

Варто підкреслити, що відкрита інноваційна співпраця дає змогу досягти різних результатів і потенційних вигод учасниками, які залучені до реалізації спільних проектів. Так, великі компанії та корпоративні структури, які підтримують системні зв'язки з учасниками відкритої інноваційної мережі, можуть за рахунок зазначених механізмів співпраці знайти потрібні стартапи, організувати співпрацю з науково-дослідними інститутами, отримати доступ до «нішевих» компетентностей і технологій, а також доповнити наявну базу внутрішніх знань зовнішніми ідеями. Своєю чергою, інноваційно-орієнтовані наукоємні малі та середні підприємства, які прагнуть втілити власні бізнес-ідеї, але часто зіштовхуються на цьому шляху з браком необхідних ресурсів, досвіду та високим рівнем невизначеності в питаннях ефективного управління інноваційним процесом, отримають доступ до необхідних активів, наприклад інвестиційних, зовнішніх компетентностей і навичок, а також менторства[18].

Проте слід зазначити, що, незважаючи на очікувані позитивні результати інноваційного партнерства, чимало підприємств усе ще вагаються з приводу прийняття рішення щодо відкриття інноваційних процесів. У дослідженнях, присвячених питанням вивчення бар'єрів, ризиків і труднощів відкритої інноваційної діяльності, виокремлюються різноманітні внутрішньофірмові фактори та обмеження, які впливають на реалізацію цієї моделі. Так, на організаційному рівні перехід від «закритої» моделі інноваційного про-

[16] *Laursen, K. and Salter, A.* (2006). Open for Innovation: the Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms. Strategic Management Journal. — 27 (2). — P. 131–150.

[17] *Chesbrough, H., Crowther, A. K.* (2006). Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries. R&D Management, 36 (3). — P. 229–236.

[18] *Coras, E. L. and Tantau, A. D.* (2014). Open Innovation — The Good, The Bad, The Uncertainties. The USV Annals of Economics and Public Administration, 14 (1). — P. 38–47.

цесу до практики відкритої інноваційної співпраці може супроводжуватися низкою проблем, серед яких слід виокремити: труднощі, пов'язані з пошуком відповідних партнерів та організацією міжфірмової взаємодії, нездатність налагодити ефективну систему мережевих комунікацій між компанією та суб'єктами ринкового оточення, потенційний ризик втрати наявних знань, інноваційних ідей і ключових компетенцій, значні обсяги витрат на координацію такої співпраці, а також ризик втрати контролю над об'єктами інтелектуальної власності[19,20,21]. Деякі із зазначених викликів пов'язані передусім з проблемними аспектами в організації міжфірмової кооперації у відкритих інноваційних процесах і виникають внаслідок розбіжних цілей і суперечливих інтересів суб'єктів, що беруть участь у спільних проектах. На внутрішньофірмовому рівні реалізація концепції відкритих інновацій вимагає формування певного типу організаційного мислення, що ґрунтується на створенні корпоративної культури, яка визнає цінність зовнішніх знань і компетентностей і сприймає безперервне навчання як важливу частину поточної операційної діяльності компанії[22].

Огляд наукових джерел з питань управління відкритими інноваціями дає змогу виокремити значну кількість факторів, індивідуальних, групових та організаційних, що комплексно зумовлюють здатність компанії успішно запроваджувати відкриті інновації[23]. Зокрема, у тематичному дослідженні, проведеному Г. Чесбро та А. К. Кроутером (H. Chesbrough and A. K. Crowther, 2006) такі фактори, як підтримка вищого керівництва, готовність і прагнення до змін, ставлення до ризику, невдач та опрацювання отриманого досвіду були визначені як важливі детермінанти успішної реалізації стратегії відкритої інноваційної діяльності організації[24].

На основі узагальнення та критичного аналізу сучасних праць з проблем менеджменту відкритої інноваційної діяльності можна виокремити ключові внутрішньофірмові елементи, які зумовлю-

[19] *Ullrich, A. and Vladova, G.* (2016). Weighing the Pros and Cons of Engaging in Open Innovation. *Technology Innovation Management Review,* 6 (4). — P. 34–40.

[20] *Coras, E. L. and Tantau, A. D.* (2014). Open Innovation — The Good, The Bad, The Uncertainties. The USV Annals of Economics and Public Administration, 14 (1). — P. 38–47.

[21] *Lichtenthaler, U.* (2010). Open Innovation: Potential Risks and Managerial Countermeasures. Proceedings of the R&D Management Conference. — P. 1–10.

[22] *Durst, S. and Ståhle, P.* (2013). Success Factors of Open Innovation — A Literature Review. International Journal of Business Research and Management, 4. — P. 111–131.

[23] *Smith, M., Busi, M., Ball, P. and Van der Meer, R.* (2008). Factors Influencing an Organisation's Ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model. *International Journal of Innovation Management,* 12 (4). — P. 655–676.

[24] *Chesbrough, H., Crowther, A.K.* (2006). Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries. *R&D Management*, 36 (3). — P. 229–236.

ють здатність фірми успішно імплементувати відкриті інновації та ефективно керувати відкритими інноваційними процесами, а саме: корпоративна культура, стиль керівництва й тип лідерства, організаційна структура, навички та компетенції працівників, відповідна система стимулювання, а також технологічні можливості компанії та специфічні здатності, пов'язані з управлінням знаннями. З урахуванням принципів системного підходу, аналітична концепція дослідження факторів на рівні фірми, що зумовлюють здатність організації до впровадження моделі відкритих інновацій, може бути представлена трьома ключовими вимірами: організаційний контекст, тип відкритого інноваційного процесу та потенційні результати відкритої інноваційної співпраці (рис. 2).

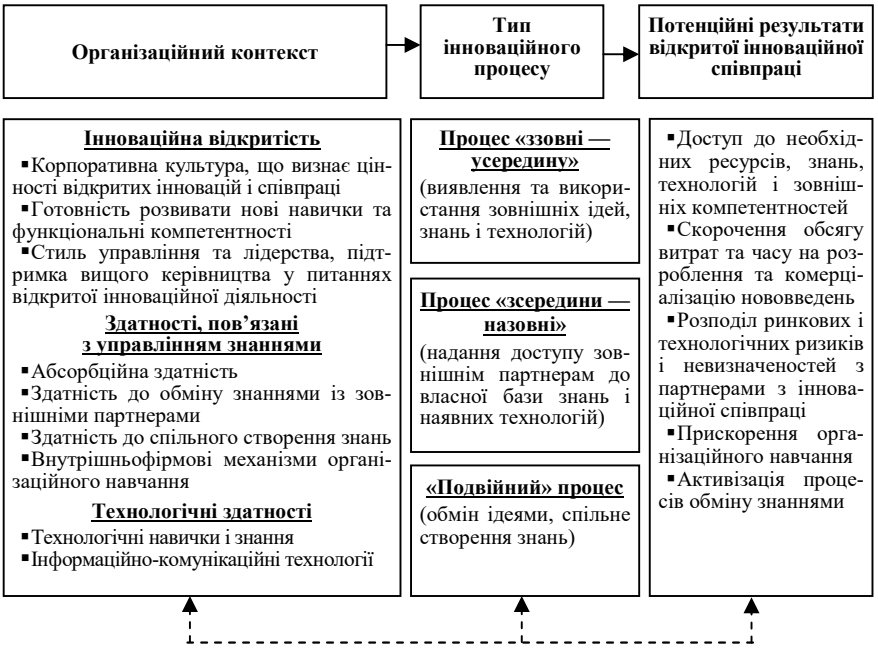

Рис. 2. Аналітична концепція дослідження внутрішньофірмових факторів, які зумовлюють здатність організації до імплементації моделі відкритих інновацій (складено автором на основі[25,26,27])

[25] *Chesbrough,H., Crowther A. K.* (2006). Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries. R&D Management, 36 (3). — P. 229–236.

[26] *Gassmann O. and Enkel E.* (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. In R&D Management Conference. — P. 1–18.

[27] *Adams R., Allen A. and Öberg C.* (2014). Innovation Management Capabilities for Start-ups and Spin-offs: A Literature Review. Competitive paper for the IMP Conference, Bordeaux. — P. 1–16.

Відповідно до поданої концепції блок «організаційний контекст» охоплює сприятливі фактори на рівні фірми, які зумовлюють її здатність до ефективного впровадження практики відкритих інновацій. Зазначені внутрішньофірмові фактори відіграють важливу роль у підвищенні ступеня інноваційної відкритості компанії, а також сприянні організаційному навчанню та забезпеченню процесів трансферу технологій та обміну знаннями. Наведені фактори підтримують відкриту інноваційну діяльність фірми, проте ступінь їх позитивного впливу може бути різним залежно від умов економічного середовища, складності ведення бізнесу та структурних характеристик компанії. Блок «результати» вказує на потенційні ефекти від відкритої інноваційної співпраці. Так, відкрита інноваційна співпраця дає змогу підприємствам, залученим до спільних проектів, отримати можливість доступу до необхідних джерел знань, ресурсів або зовнішніх компетентностей, скоротити час, необхідний для розроблення та комерціалізації нововведень та обсяг транзакційних витрат, розподілити ринкові й технологічні ризики, прискорити вихід на ринок, удосконалити механізми організаційного навчання і, як наслідок, підвищити ефективність інноваційної діяльності компанії[28].

Дослідження сприятливих чинників відкритої інноваційної діяльності бізнес-організацій доводять наявність складних взаємозв'язків між зазначеними внутрішньофірмовими факторами. У контексті організаційного виміру наводяться переконливі аргументи, що корпоративна культура, яка визначає основні цінності компанії, принципи побудови комунікаційної мережі, готовність до ризику та ставлення до процесів обміну ідеями й знаннями із суб'єктами зовнішнього середовища, є вирішальний чинником, який зумовлює здатність організації успішно запроваджувати відкриті інновації. Узгоджені висновки також указують на наявність стійких взаємозв'язків між загальнокорпоративною стратегією, організаційною культурою і стилем управління в процесі впровадження моделі відкритих інновацій. На практиці відкриті інноваційні проекти мають високі шанси на успіх, якщо в межах бізнес-організації існує чітке розуміння того, як пріоритети відкритої інноваційної діяльності узгоджуються з визначеною стратегією та практикою операційної діяльності фірми[29]. Згідно з цим,

[28] *Ullrich A. and Vladova G.* (2016). Weighing the Pros and Cons of Engaging in Open Innovation. *Technology Innovation Management Review,* 6 (4). — P. 34–40.

[29] *Laursen, K. and Salter, A.* (2006). Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal,* 27 (2). — P. 131–150.

провідні фахівці в цій сфері наголошують на важливості встановлення досяжних цілей і завдань щодо реалізації відкритих інновацій, формування сприятливої корпоративної культури, спрямованої на заохочення обміну знаннями та ідеями, а також розроблення відповідної стратегії організаційного навчання[30].

Ефективний менеджмент відкритої інноваційної діяльності потребує певної організації відкритих інноваційних процесів, у межах яких поєднуються внутрішні та зовнішні ідеї, знання та компетентності. Трансформація наявної моделі інноваційного процесу неминуче приводить до організаційних змін і вимагає внутрішньофірмової адаптації. За таких умов здатність менеджерів застосовувати нові принципи в діяльності організації, а також підтримувати рівновагу між елементами відкритих інновацій та рутинними операційними процесами є одним з найважливіших аспектів, що формують здатність фірми до успішної практики відкритої інноваційної діяльності. Важливо підкреслити, що пошук балансу між формальною діловою активністю компанії та неформальними вимірами її корпоративної культури, цінностями, стилем менеджменту та лідерства, так само як координація складних взаємозв'язків, що існують між указаними організаційними факторами, є доволі складним управлінським завданням, проте стає необхідною передумовою ефективного менеджменту відкритих інновацій.

Отже, у сучасній бізнес-реальності, за умов якої радикально змінюються принципи взаємодії між учасниками інноваційного процесу, практика відкритих інновацій є дієвим інструментом підвищення ефективності інноваційної діяльності організацій. Проте розглянута модель має свої обмеження, саме тому ухвалення рішення про залучення до відкритої інноваційної співпраці та обґрунтування того, до якої межі можуть бути відкриті власні інноваційні процеси, потребує, з управлінського погляду, глибокого розуміння специфіки та зваженого аналізу потенційних можливостей і ризиків такої роду взаємодії. Зокрема, потенційні ризики реалізації практики відкритих інновацій включають можливу втрату знань, технологій і ключових організаційних компетентностей. Крім того, високий ступінь інноваційної відкритості організації може спричинити труднощі щодо захисту об'єктів інтелектуальної власності та призвести до суперечок у питаннях привласнення результатів інноваційної діяльності.

[30] *Lin, H.-F.* (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower,* 28. — P. 315–332.

Підсумовуючи, слід зазначити, що більшість проблем в управлінні відкритою інноваційною діяльністю пов'язана з подоланням опору змінам з організаційної перспективи, оскільки наявна корпоративна культура часто перешкоджає необхідним перетворенням. З огляду на це, практика відкритих інновацій вимагає формування певного типу організаційного мислення, що передбачає створення корпоративної культури, яка визнає цінність зовнішніх знань і компетентностей і сприймає безперервне навчання як важливу частину поточної операційної діяльності компанії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з ретельним вивченням взаємозв'язків між основними внутрішньофірмовими факторами впровадження відкритих інновацій у сучасних бізнес-організаціях та обґрунтованого, як окремі організаційні характеристики можуть вплинути на результати відкритої інноваційної співпраці.

Прискорення науково-технічного прогресу, активне поширення новітніх експоненційних[31] технологій, таких як біотехнології, тривимірний друк, автономні електромобілі, штучний інтелект тощо, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізація наукових досліджень і міжнародної торгівлі зумовлюють поширення та необхідність упровадження відкритої моделі інновацій у практику реалізації інноваційних процесів для все більшої кількості галузей і компаній.

Реалізація моделі відкритих інновацій, своєю чергою, обумовлює необхідність відкритішого підходу до управління інтелектуальною власністю[32] (ІВ) у процесі реалізації інноваційної діяльності, активнішого використання зовнішніх об'єктів ІВ через купівлю ліцензій, а також надання доступу до своїх об'єктів ІВ через продаж, наприклад, патентів іта видачу ліцензій на інтелектуальні активи, що не використовуються компанією.

Оскільки вхідні та вихідні потоки інформації в сучасних організаціях у процесі створення та реалізації інновацій суттєво зростають, відкрита модель інноваційного процесу, яка поєднує зазвичай кількох партнерів, може призвести до втрати контролю над своїми інтелектуальними активами. З цієї позиції, завчасне

[31] Технології, що розвиваються за експоненційною траєкторією, тобто дуже швидко накопичують знання та здійснюють активно зростаючий вплив на соціальні та економічні процеси в суспільстві.

[32] За визначенням Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), до інтелектуальної власності належать результати інтелектуальної діяльності, такі як винаходи, літературні та художні твори, знаки, найменування та зображення в комерційній діяльності — https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf

врегулювання умов співпраці вимагає управління ІВ, починаючи з самого початку.

У зв'язку з цим слід виокремлювати закриту та відкриту модель управління інноваційними процесами. Так, закрита модель передбачає реалізацію інноваційного процесу виключно власними силами в середині компанії через послідовне проведення фундаментальних і прикладних досліджень, технологічних розробок, виробництва та виведення інновації на ринок. Відкрита модель передбачає активну взаємодію з іншими компаніями, лабораторіями, науково-дослідними установами та інститутами, університетами з метою поширення обміну та доступу до нової інформації та зовнішніх технологій. Принциповою умовою реалізації відкритої моделі інноваційних процесів є цілеспрямоване та фахове здійснення управління інтелектуальною власністю, тобто наявність ефективного менеджменту ІВ. Така необхідність зумовлюється, зокрема, і посиленням складності та комплексності наукових досліджень, їх реалізацією часто мультинаціональними командами та проектами, що приводить до виникнення великої кількості об'єктів інтелектуальної власності з потребою узгодження сукупності прав на них.

Управління ІВ в організації з відкритою моделлю інноваційного дає змогу дає змогу на системній основі забезпечувати ідентифікацію, аудит, реєстрацію, комерціалізацію та охорону об'єктів інтелектуальної власності. Своєю чергою, це дасть змогу запобігти копіюванню та підробкам продукції компанії, оптимізувати інвестиції в наукові дослідження та розробки, витрати на маркетинг та просування продукції через зважене оцінювання доцільності їх здійснення власними силами, через аутсорсинг або спільно із зовнішніми партнерами. Розроблення стратегії управління ІВ приводить до посилення товарних знаків і фірмового стилю компанії, перетворюючи їх на конкурентоспроможні бренди, що дає змогу підвищити ефективність як виходу на нові ринки, так і результатів перемовин щодо умов ліцензування або франчайзингових договорів.

Перехід до моделі відкритих інновацій принципово змінює підходи до управління інтелектуальною власністю. Так, за умови закритої моделі управління інноваціями, патентування застосовувалося переважно з метою блокування діяльності конкурентів у ринковій ніші та забезпечення власної монопольної позиції на ринку (розд. 8.1). Тобто, передусім, право інтелектуальної власності застосовувалося здебільшого в частині заборони іншим використовувати свої результати науково-технічних дослі-

джень, а не як потенційно потужний, з погляду альтернативних шляхів комерціалізації, інтелектуальний актив. Але, звісно, компанії отримували гарантії безпечного використання своїх об'єктів інтелектуальної власності на ринку з позицій ризиків привласнення їх інтелектуальних активів партнерами та конкурентами. Таким чином, патентний захист давав змогу компаніям повернути свої витрати на дослідження та розробки й забезпечувати зростання обсягів реалізації інноваційної продукції на ринку.

З позиції відкритої моделі інновацій, інтелектуальна власність розглядається не тільки як джерело витрат на створення та комерціалізацію, а й як можливість отримання додаткового доходу альтернативними шляхами. Тобто, перехід до відкритих інновацій дає змогу розглядати тепер інтелектуальну власність як актив, що приносить додатковий дохід компанії, оскільки передбачається вільний доступ зовнішніх гравців на ринку до результатів власних досліджень і, навпаки, залучення зовнішніх винаходів та інших інтелектуальних активів у власну практику інноваційної діяльності. Більше того, якщо раніше ІВ була побічним результатом інновацій, то тепер — одним з найважливіших, який робить можливим і полегшує обмін знаннями та технологіями між компаніями, що є необхідним за відкритої моделі (Чесбро, 2006)[33].

Активне залучення до використання інтелектуальної власності як основного ресурсу відкритої моделі управління інноваціями, зумовлює виникнення відповідних викликів, що вимагають особливої уваги з боку менеджменту компанії. Так, активне патентування власних досліджень, а також використання зовнішніх патентів потребують особливої уваги до патентної інформації, як у разі її пошуку, так і контролю використання власними службами, а також конкурентами. Значними збитками може обернутися нерозуміння та недбале управління патентною інформацією за недостатньої уваги до цього нематеріального активу компанії, а також некваліфікованого рівня його експертизи та оцінювання.

Управління ІВ за умови відкритої моделі інновацій передбачає реалізацію основних управлінських функцій, таких як: розроблення стратегії та планування заходів з охорони та комерціалізації інтелектуальної власності, організація діяльності зі створення умов для реалізації запланованих заходів, створення інноваційної культури та сприятливого для відкритих інновацій мотиваційного клімату, аудит і контроль реалізації стратегії управління ІВ (рис. 3).

[33] *Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J.* (eds.) (2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press, Oxford, 392 p.

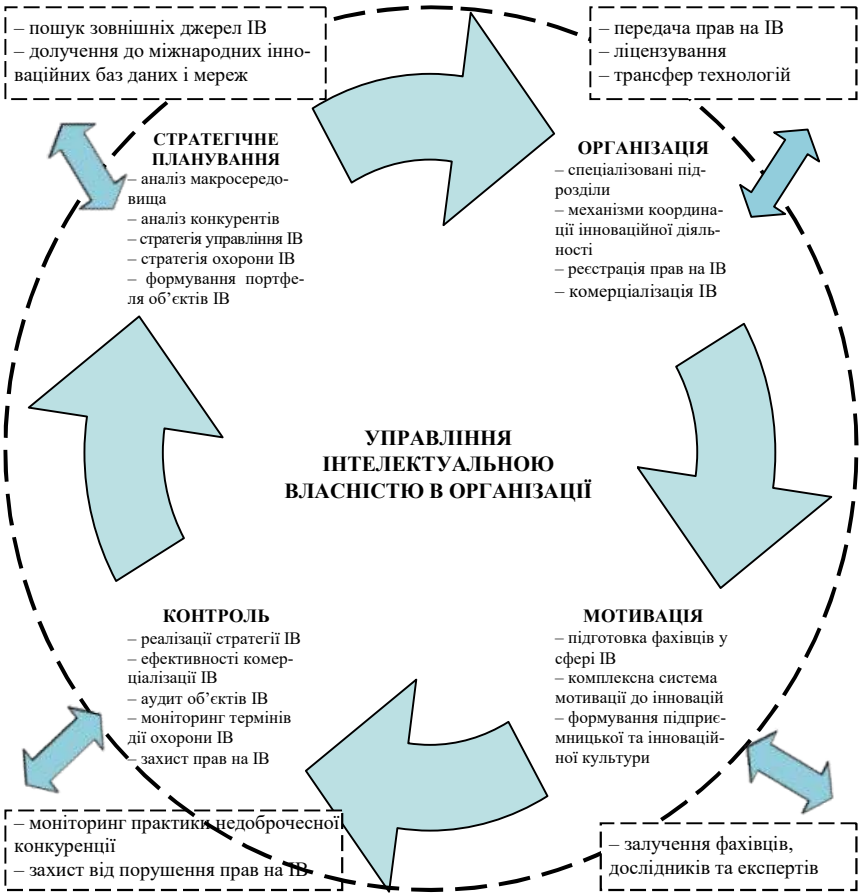

Рис. 3. Концептуальна модель управління ІВ на засадах відкритих інновацій (розроблено автором)

Важливого значення в умовах відкритих інновацій набуває реалізація стратегічного підходу менеджментом компанії до управління інтелектуальною власністю. Стратегічний підхід до управління ІВ реалізується через комплексний підхід до аналізу зовнішніх і внутрішніх організаційних умов діяльності компанії. Так, у процесі зовнішнього аналізу здійснюється моніторинг та аналіз технологічних трендів, особливо у сфері досліджень компанії, аналізується поточний і потенційний попит на інноваційні продукти, складається профіль потенційних споживачів з

їхніми вподобаннями та купівельною спроможністю. Аналізується законодавство щодо здійснення інноваційної діяльності та науково-дослідних розробок, зокрема з погляду преференцій та пільгового оподаткування. Доцільною вважається увага до державної інноваційної політики та міжнародних науково-дослідних програм, що визначають пріоритетні напрями інноваційного розвитку і, відповідно, напрями спрямування інвестицій. Окремої уваги потребує моніторинг діяльності діючих і потенційних конкурентів. У цьому напрямі компанія аналізує стратегії, яких дотримуються конкуренти щодо розроблення та реалізації інновацій на ринку, яких заходів охорони своїх активів вони дотримуються, чи не порушують вони права на об'єкти ІВ інших гравців на ринку.

В умовах відкритої моделі інновацій важливим напрямом зовнішнього аналізу компанії є пошук альтернативних джерел об'єктів ІВ з метою їх придбання або ліцензування, а також аналіз доцільності спільного проведення науково-дослідних розробок і впровадження інновацій з іншими державними та бізнес-організаціями через створення стартапів, спільних підприємств, альянсів, кластерів та інших організаційних форм. Основною метою такого пошуку є оптимізація витрат і часу на створення інновацій, а також розподіл ризиків щодо їх фінансування та перспектив реалізації на ринку.

Внутрішній аналіз визначає потенціал компанії щодо здійснення науково-дослідних розробок, структуру виробничого та ресурсного потенціалу, діючої стратегії управління ІВ і сформований на цей час портфель об'єктів ІВ. Особливої уваги вимагає аудит та оцінювання власних об'єктів ІВ з погляду їх урахування в процесі розробки стратегії, коректності оцінювання вартості таких об'єктів, їх належної реєстрації та комерціалізації. Важливого значення при плануванні створення та реєстрації об'єктів ІВ набуває й формування та врахування політики організації щодо управління інтелектуальними активами. Відповідно до встановлених принципів такої політики будуть визначатися пріоритети та підходи до створення, реалізації власних інтелектуальних активів іншим організаціям і залучення зовнішніх об'єктів ІВ до створення інновацій в середині організації. Політикою у сфері ІВ установлюються також підходи до розподілу прав власності на інтелектуальні активи між авторами, інвесторами, засновниками компанії та іншими стейкхолдерами, що прописується в контрактах та інших документах під час створення відповідних об'єктів.

Результатом проведеного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища функціонування організації є формуван-

ня стратегії управління ІВ, розроблення та впровадження тактичних заходів з її реалізації. Серед тактичних заходів необхідно реалізувати такі, як формування та перегляд складу портфеля об'єктів ІВ, створення патентних пулів[34], розроблення стратегії щодо ліцензування, а також заходів з охорони та захисту своїх об'єктів ІВ.

Для реалізації управлінських заходів щодо ІВ в умовах відкритої моделі компанія має бути частиною міжнародної системи інноваційних зв'язків, бути залученою до глобальних інноваційних мереж з дослідниками та інноваторами, державними та приватними установами та організаціями, щоб генерувати власні та забезпечувати притік зовнішніх знань і технологій у середовище компанії. Реалізовувати спільні інноваційні проекти компанія може в межах різних організаційних форм, серед яких можна виокремити створення мереж, краудсорсинг, консорціуми та альянси, як у формі спільного підприємства, так і окремого науково-дослідного проекту. У будь-якому разі, модель відкритих інновацій передбачає спільне створення інтелектуальних активів, обмін і передачу ноу-хау та технологій, контроль і збереження над якими забезпечується саме через ефективну систему управління ІВ у компаніях.

Необхідним елементом успішного впровадження моделі відкритих інновацій є також створення інноваційної культури в організації, упровадження механізмів мотивації, що стимулюють інноваційну активність, командну роботу, внутрішню та зовнішню співпрацю. Перехід до моделі відкритих інновацій вимагає особливої уваги до процесів адаптації нових ідей, розробок, технологій тощо в середині організації, що супроводжуються дуже часто супротивом інноваціям і змінам взагалі з боку персоналу. Іншою загрозою ефективній реалізації моделі відкритих інновацій є так званий синдром «винайдено не тут» (NIHS)[35], який проявляється у відторгненні персоналом інновацій, створених за межами рідної компанії, пояснюючи це мало ймовірною відповідністю їхнім потребам і вимогам організації. З метою подолання психологічних перешкод упровадженню зовнішніх об'єктів ІВ у середині компанії необхідно активно залучати персонал до розроблення та ре-

[34] Патентні пули можуть бути визначені як угода між двома або більше власниками патентів про видачу ліцензії на один або кілька своїх патентів один одному або третім сторонам (Patent Pools and Antitrust — a Comparative Analysis, WIPO, 2014. — https://www.wipo.int/export/sites/www/ip-competition/en/studies/patent_pools_report.pdf)

[35] Fact Sheet. IP due diligence: assessing value and risks of intangibles. — The European IPR Helpdesk. — [Electronic resource]. — Access mode: www.iprhelpdesk.eu

алізації програм інноваційного розвитку, стратегії управління ІВ, пояснюючи необхідність і переваги таких дій.

Важливе значення в забезпеченні управління інтелектуальною власністю в організації відіграє ефективна реалізація функції контролю. Серед основних завдань постає аудит усіх інтелектуальних активів компанії з метою виявлення неврахованих і незареєстрованих об'єктів, що передбачає застосування до аудиту підходу due diligence[36]. Він вимагає розгляду таких блоків питань, як структура активів ІВ, перевірка прав власності та їх легітимності, включаючи дійсність, наприклад, патентів компанії, аналіз обмежень на використання прав інтелектуальної власності та можливі порушення з боку всіх зацікавлених сторін. Особливого значення набуває процедура аудиту інтелектуальної власності партнерів у процесі підготовки договору купівлі або ліцензування нематеріальних активів. Такий аудит має на меті визначення вартості об'єктів ІВ, а також ризиків, з якими компанії можуть зіштовхнутися під час реалізації інноваційних проектів, наприклад, у разі неналежного оформлення прав на нематеріальний актив при відчуженні його від попереднього власника чи розробника. Оцінювання вартості об'єктів ІВ під час аудиту полегшує прийняття стратегічних рішень щодо шляхів їх комерціалізації, дає змогу обґрунтувати реорганізацію портфеля ІВ з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Таким чином, управління ІВ в умовах реалізації моделі відкритих інновацій набуває вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку та, відповідно, успішності її діяльності. Ефективний менеджмент ІВ у такому разі дає змогу захистити основні знання та компетентності компанії, запобігаючи їх нечесному копіюванню та використанню конкурентами, або забезпечуючи збереження балансу інтересів усіх учасників відкритої моделі інноваційного процесу. Водночас посилюється увага до внутрішньої безпеки інтелектуальних активів компанії через створення умов для охорони та комерціалізації об'єктів ІВ, запобігаючи витоку комерційної таємниці за межі організації.

Забезпечення умов для захисту інтелектуальних активів компанії в результаті цілеспрямованих управлінських дій запобігає практиці нечесної конкуренції як серед конкурентів, так і в середині компанії, стимулюючи, таким чином, активне генерування власних інноваційних ідей та створення інновацій.

[36] NIHS — англ. «*not invented here syndrome*» — «винайдено не тут».