

ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ КОНТЕКСТ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 ВОСТРЯКОВА В. Ю.

УДК 330.341

Вострякова В. Ю. Підприємницький контекст розвитку інноваційного потенціалу підприємства

У статті розглянуто вплив підприємницької компоненти на перебіг інноваційних процесів на підприємстві з точки зору переходу від лінійних до нелінійних інноваційних моделей. Детально описано складові та рівні моделі інноваційної спіралі компанії Ernst and Young, якими є інноваційні передумови і стимули, зовнішні стейкхолдери, стадії та сфери інноваційного процесу на підприємстві та отримані внаслідок цього конкурентні переваги. Розглянуто ресурсний, структурно-функціональний, процесний, поведінковий та інтегральний підходи до визначення інноваційного потенціалу підприємства. Запропоновано тлумачити інноваційний потенціал з урахуванням здобутків ресурсної теорії, а саме – як динамічне поєднання ресурсів, можливостей і компетенцій в інноваційній діяльності. Вплив на інноваційну активність розглянуто крізь призму моделі ланцюга інноваційної цінності М. Хансена і Дж. Біркіншоу. За цими авторами, формування цінності інновацій являє послідовний трифазний процес, що включає генерацію ідей, їх розвиток і поширення. Розглянуто особливості трансформації інноваційних ідей у комерційні результати на кожній фазі ланцюга з урахуванням специфічних завдань та чинників впливу.

Ключові слова: інноваційний потенціал, інноваційна спіраль, інноваційний процес, ланцюг формування цінності інновацій.

Рис.: 3. **Бібл.:** 11.

Вострякова Валентина Юріївна – старший викладач кафедри економіки підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: vvostriakova@gmail.com

УДК 330.341

Вострякова В. Ю. Предпринимательский контекст развития инновационного потенциала предприятия

В статье рассмотрено влияние предпринимательской компоненты на ход инновационных процессов на предприятии с точки зрения перехода от линейных к нелинейным инновационным моделям. Подробно описаны составляющие и уровни модели инновационной спирали компании Ernst and Young, а именно: инновационные предпосылки и стимулы, внешние стейкхолдеры, стадии и сферы инновационного процесса на предприятии и полученные в результате этого конкурентные преимущества. Рассмотрены ресурсный, структурно-функциональный, процессный, поведенческий и интегральный подходы к определению инновационного потенциала предприятия. Предложено рассматривать инновационный потенциал с учетом достижений ресурсной теории, а именно – как динамическое сочетание ресурсов, возможностей и компетенций в инновационной деятельности. Влияние на инновационную активность рассмотрено сквозь призму модели цепочки инновационной ценности М. Хансена и Дж. Биркиншоу. Рассмотрены особенности трансформации инновационных идей в коммерческие результаты на каждой фазе цепочки с учетом специфических задач и факторов влияния.

Ключевые слова: инновационный потенциал, инновационная спираль, инновационный процесс, цепочка формирования ценности инноваций.

Рис.: 3. **Библ.:** 11.

Вострякова Валентина Юрьевна – старший преподаватель кафедры экономики предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: vvostriakova@gmail.com

UDC 330.341

Vostriakova V. Yu. The Entrepreneurial Context of Developing the Innovative Potential of Enterprise

The article is concerned with influence of business component on the course of innovation processes at the enterprise from the perspective of transition from the linear to the non-linear innovative models. The author describes in detail the components and levels of the innovation spiral model of the company Ernst and Young, namely: innovative backgrounds and incentives, external stakeholders, stages and scopes of the innovation process at the enterprise as well as the resulting competitive advantages. The resource, structural-functional, behavioral, process, and integrated approaches to defining the innovative potential of enterprise have been considered. It is suggested to consider the innovation potential taking into account achievements of the resource theory, i.e., as a dynamic combination of resources, capacities and competencies in the innovation activity. Impact on innovation activity is considered through the prism of the innovation value chain model by M. Hansen and J. Birkinshaw. Peculiarities of transformation of innovative ideas into commercial results at every stage of the chain have been considered, taking into account the specific tasks and factors of influence.

Keywords: innovative potential, innovation spiral, innovation process, innovation value chain.

Fig.: 3. **Bibl.:** 11.

Vostriakova Valentyna Yu. – Senior Lecturer of the Department of Economics enterprises, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: vvostriakova@gmail.com

Інформаційна революція змінила середовище функціонування бізнес-структур, створивши принципово нові умови для активізації їх інноваційного розвитку. На даному етапі розвитку економіки здатність створювати і впроваджувати інновації стає передумовою довгострокового успіху бізнесу за рахунок забезпечення на цій основі конкурентних переваг.

Теорія інновацій в сучасному розумінні слова виникла на початку XX століття, коли французький соціолог Г. Тард, а потім австрійський економіст Й. Шумпетер висунули гіпотези, що розглядають науково-технічні винаходи як головну рушійну силу суспільного прогресу

[1]. Протягом наступних ста років теорія інновацій пройшла складний шлях від опису підприємця, фірми і держави як окремих елементів інноваційного процесу до їх розуміння як взаємопов'язаних ланок складної системи, робота якої забезпечується певним набором інституційних чинників.

Сучасну інноваційну діяльність вже не можна розуміти як раціональний процес з чітко визначеною послідовністю етапів. Інновації та інноваційна діяльність, внаслідок кардинальних змін у зовнішньому середовищі, перетворилися у складний соціальний процес, який включає координацію великої кількості учасни-

ків з різною кваліфікацією і компетенцією. Складність інноваційних процесів на макро- і мікрорівнях, підпорядкованість їх глобальним змінам та чутливість до інституційних чинників вимагають постійної уваги до найбільш суттєвих категорій, які обумовлюють інноваційну активність в економіці. Попри значну кількість наявних досліджень з різних питань теорії інновацій, кардинальні зміни у зовнішньому середовищі вимагають постійного переосмислення теоретичних і методичних питань управління інноваційними процесами. Однією з таких категорій виступає інноваційний потенціал підприємства, який упродовж останніх тридцяти років постійно перебуває у фокусі наукової думки. Це поняття стало одним з концептуальних відображень феномена інноваційної діяльності, воно розгорталося і уточнювалося в процесі методологічних, теоретичних і емпіричних досліджень з початку 1980-х років. Попри тривалий теоретичний і прикладний інтерес, інноваційний потенціал підприємства залишається дискусійним явищем, до визначення якого застосовуються різні підходи.

Категорія інноваційного потенціалу з огляду на її стратегічний статус у забезпеченні конкурентоспроможності економіки тривалий час знаходиться у полі уваги широкого кола вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема К. Фрімена, С. М. Ілляшенка, Н. І. Чухрай, І. В. Федулової, А. А. Тріфілової, І. М. Репіної, О. Б. Бутнік-Сіверського, І. А. Павленко, Н. І Гончарової та інших. Багатоаспектність наукової проблематики, пов'язаної з інноваційним потенціалом, стимулювала численні дослідження, які охоплюють сутнісно-змістовні, управлінські, аналітичні та інші питання. Вважаємо, що найбільш актуальними серед них є сучасні моделі аналізу інноваційної активності та способи їх впливу на інноваційний потенціал підприємства.

Метою даної статті є дослідження сучасного підприємницького контексту формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням домінуючих тенденцій еволюції загальної теорії інновацій.

Економічний розвиток різних країн показує, що найважливіші фактори інноваційного розвитку – це сприятливе підприємницьке середовище і конкуренція. На думку фахівців всесвітньо відомої консультативної компанії МакКінсі, бізнес завжди рухається шляхом найменшого опору: передусім реалізуються проекти, що дають найбільшу і швидку віддачу. Конкуренція є одним з головних стимулів розвитку підприємств, оскільки саме вона може змусити їх освоювати управлінські та технологічні інновації. Змагаючись з конкурентами, підприємство спочатку спробує підвищити ефективність доступними управлінськими і недорогими технологічними покращеннями, а вичерпавши їх, наважується на створення принципово нових рішень – масштабних інновацій, що вимагають часу, ресурсів і передових навичок управління [2].

Дослідження інноваційних процесів тривалий час велося у так званій лінійній моделі інновацій, яка в основному має справу з формальними або явно заданими знаннями, отриманими в процесі фундаментальних досліджень. Фундаментальні дослідження, які розташовані на початку причинно-наслідкового ланцюжка,

створюють теорії та відкриття, які уточнюються в прикладних дослідженнях, потім тестуються в процесі розробки і після цього продаються на ринку як промислові інновації та вводяться в експлуатацію.

Таким чином, виникає уявлення про те, що чим більше фундаментальних досліджень, тим більше прикладних, тим більше інновацій і тим більше впроваджується передових технологій. Але в економіках промислово розвинених країн ця спрощена модель перетворилася у «непрацюючу» в останні 30-40 років. Пов'язано це з тим, що інноваційні ідеї поширюються в сучасному суспільстві через велику кількість різноманітних каналів. Трансфер і дифузія технологій, активна роль глобальних компаній і прямих іноземних інвестицій, ускладнення процесів створення нових продуктів і технологій призводить до необхідності використання аутсорсингу при розробці нових продуктів, створення галузевих альянсів і міжнародних консорціумів та інших способів і прийомів передачі знань та комерціалізації інновацій. Усе це вимагає використання в управлінні підприємствами інноваційних моделей на основі нелінійних зв'язків, компетенцій та динамічних організаційних здатностей, які обумовлюють перенесення акценту від інструментів планування інноваційної діяльності до важелів стимулювання інноваційної активності на підприємстві.

Нелінійні моделі інноваційного процесу передбачають, що нові ідеї виникають і розробляються на всіх стадіях інноваційного процесу, тобто фундаментальні дослідження не розглядаються як єдина стартова причина для інновацій; між стадіями інноваційного процесу виникають якісно нові види зв'язків. Результати досліджень, включаючи комерціалізацію технологій, використовуються в різних формах на всіх стадіях інноваційного процесу. Хоча інновації засновані на знаннях, ідеї, які знаходять своє застосування в компаніях, необов'язково повинні бути створені ними самостійно. У рівному ступені сприятливими для інновацій є здатності підприємств створювати нові знання та/або запозичувати їх у технологічних лідерів. Ці складові конкурентоспроможності безпосередньо стимулюють розвиток інновацій, при цьому жодна з них не є головною або основною [3]. Відповідно, нелінійні моделі підвищують роль менеджерів інноваційного процесу.

У контексті дослідження впливу підприємницького контексту заслугоує на увагу модель інноваційної спіралі, розроблена відомою консультативною компанією Ernst and Young (*рис. 1*) [4]. У моделі описуються рівні цієї спіралі, на вершині якої знаходяться конкурентні переваги, отримані бізнесом в результаті здійснення інноваційної діяльності. Такими рівнями спіралі є:

- ✦ *по-перше*, інноваційні передумови та стимули, існуючі для певного бізнесу; до них, зокрема, належать: лідерське мислення і культура, що мають місце в організації, людський капітал, технології, рівень розвитку інфраструктури, ефективність управлінських процедур, зокрема наявність ризик-менеджменту та систем КРІ (ключових показників результативності), а також можливості залучення інвестицій;

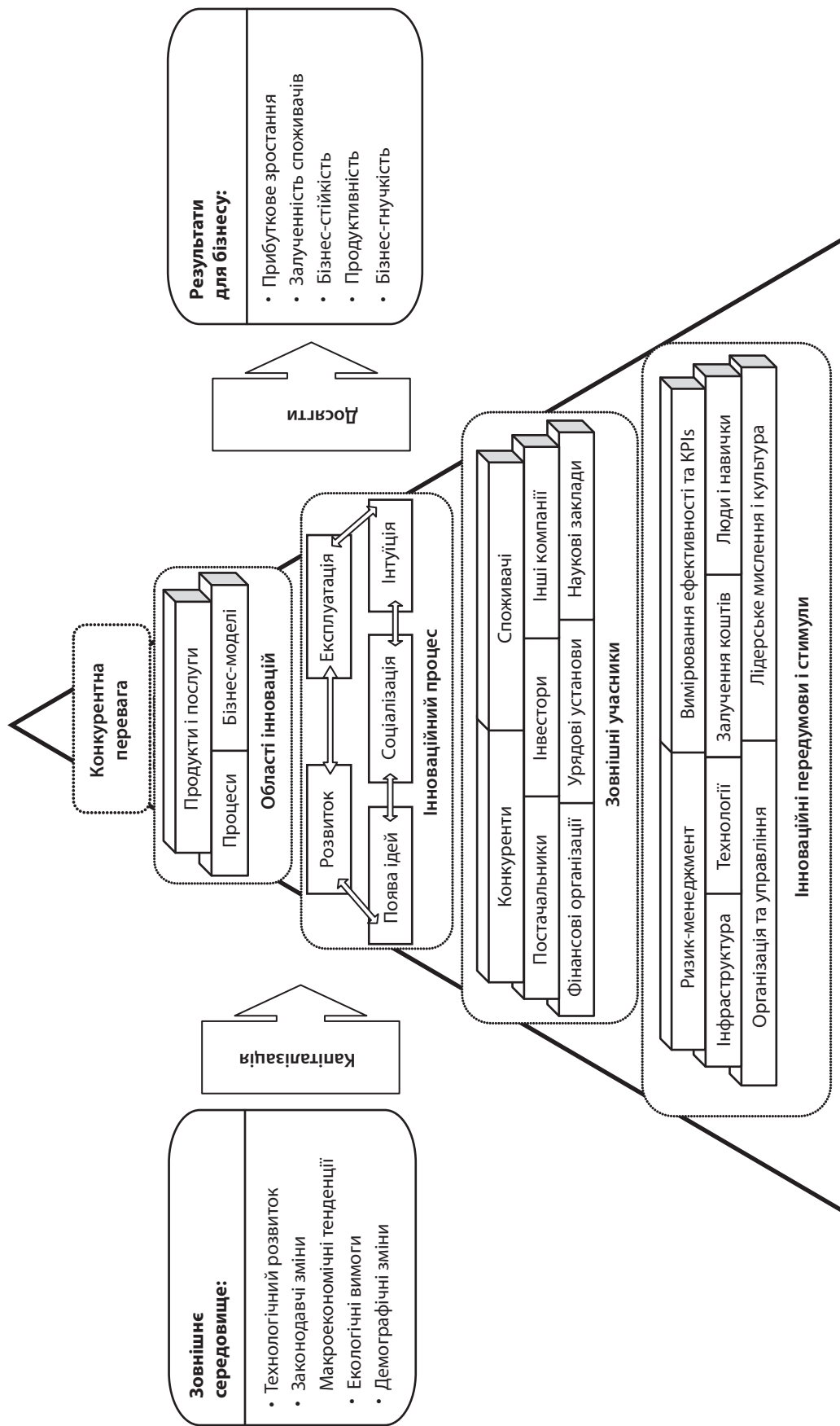


Рис. 1. Модель інноваційної спіралі компанії Ernst and Young [4]

- ✦ *по-друге*, зовнішні учасники, які впливають на інноваційну активність бізнесу: споживачі, інвестори, постачальники, урядові установи, фінансові організації, наукові заклади та інші стейкхолдери;
- ✦ *по-третє*, власне інноваційний процес на підприємстві, який послідовно проходить певні стадії: ділова інтуїція, виникнення та соціалізація ідеї, її розвиток та впровадження;
- ✦ *по-четверте*, області інновацій, що існують на підприємстві: нові бізнес-моделі, процеси, продукти і послуги;
- ✦ *по-п'яте*, конкурентні переваги для бізнесу, здобуті в результаті послідовного руху по цій спіралі.

Основним науковим і прикладним результатом розробки такої моделі є подальший розвиток теорії нелінійних інноваційних моделей і, відповідно, поглиблення розуміння того, що сьогодні для інноваційно активних компаній інновації не є лінійним процесом, а можуть розглядатися як циклічний процес «злетів і падінь», повторних спроб досягти успіху, періодичних невдач і «топтання на місці». Використовуючи такий підхід, сучасні підприємства можуть ефективніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі; оновлювати у випадку необхідності власні бізнес-моделі, сфокусовані на досягнення конкурентних переваг; розвинути правильне мислення і культуру, але насамперед правильно здійснювати інноваційну діяльність і впливати на складові інноваційного потенціалу для отримання конкретних бізнес-результатів.

Фактично сучасна інноваційна філософія передбачає, що успішні компанії мають розглядати інноваційну активність як «стан буття», націлений на забезпечення довгострокової успішності. Такі інноваційні підприємства зосереджуються на створенні конкурентних переваг для досягнення п'яти бізнес-результатів, а саме: прибуткове зростання, залученість споживачів у бізнес-процеси, забезпечення стійкості бізнесу, високі показники продуктивності та бізнес-гнучкість.

Таким чином, для управління ефективністю інноваційної діяльності на підприємстві критично важливим є врахування сучасного стратегічного контексту формування інноваційного потенціалу. Насамперед, процеси, що нині відбуваються в економіці та частково описані вище, обумовлюють зміну акцентів у формуванні змістовного наповнення складових інноваційного потенціалу та підходів щодо його оцінювання. Можна, на нашу думку, стверджувати, що визначення інноваційних ресурсів, компетенцій та здатностей потребує відповідного сучасним реаліям «переформатування» і зі збереженням ресурсного підходу, але з урахуванням релевантного наповнення їх змісту.

Сучасне бачення інноваційних процесів на підприємстві охоплює розуміння сутності інноваційного потенціалу підприємства та його взаємозв'язку з іншими важливими елементами підприємницької діяльності. Аналіз існуючих теоретичних напрацювань [5–8] дозволив виявити існування різних підходів до визначення

сутності інноваційного потенціалу підприємства, серед яких, на нашу думку, доцільно виокремити *ресурсний, структурно-функціональний, процесний, поведінковий*, а також *інтегральний підходи*.

Згідно з першим підходом, якого дотримуються, зокрема, Балабанов І. Т., Завалін П. Н., Захарченко В., Чухрай Н., Тивончук О. І., Шипуліна Ю. С., інноваційний потенціал трактується як сукупність різноманітних ресурсів, а також їх комбінацій, необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Слід зазначити, що цей підхід поширився на початку становлення проблематики підприємницького потенціалу приблизно на початку 90-х років минулого сторіччя.

Структурно-функціональний підхід передбачає розгляд та, відповідно, аналіз інноваційного потенціалу переважно з точки зору здатності економічної системи до реалізації можливостей розвитку на основі інновацій. Згідно з таким підходом виділяються такі основні елементи інноваційного потенціалу, як кадровий, інформаційно-методологічний, організаційний, матеріально-технічний, фінансовий потенціал тощо. При цьому розуміння цих можливостей науковцями трактується достатньо широко – від втілення досягнень науки і техніки у конкретні товари до реалізації будь-яких інноваційних цілей і програм. Цієї позиції, на наш погляд, дотримуються Польова Н. М., Станіславик О. В., Соболева Т. О. та інші.

У роботах значної кількості науковців (Кузьменко О. М., Лапін Є. В., Гунін В. Н., Поршнев А. Г., Румянцева З. П., Ільїн М. С., Саоматін Н. А., Харін А. А., Коленський І. Л., Тріфілова А. А. та інші), що розглядають інноваційний потенціал за процесним підходом, це явище трактується як сукупність дослідницьких, технологічних і, загалом, стратегічних можливостей, формування яких дозволяє досягти цілей інноваційної діяльності.

Також існують точки зору про те, що інноваційний потенціал підприємства може бути визначений як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність приведення у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей розвитку моделі діяльності підприємства. Такої думки дотримуються Гриньов А. В., Ілляшенко С. М., Косенко А. П. та інші науковці. Такі визначення, на нашу думку, можна об'єднати в поведінковий підхід до тлумачення інноваційного потенціалу.

Цілоком обґрунтовано можна говорити про формування, підтримане широким діапазоном досліджень, інтегрального підходу до визначення інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал у цьому випадку розглядається не лише як певний набір ресурсів і здатність економічної системи реалізовувати можливості розвитку, але й ставиться акцент на цілеспрямованому використанні ресурсів. Цього підходу дотримуються, зокрема, такі вчені, як Рєпіна І. М., Олексюк О. І., Ганущак-Єфіменко Л. М., Вовчок С. В., Федулова І. В., Ціпурінда В. С., Чаленко Н. В.

Як бачимо, у цих підходах та визначеннях згадуються важливі для сучасної економіки поняття ресурсів та здатностей. Аналіз значної кількості вітчизняних і

зарубіжних джерел довів доцільність використання для розуміння інноваційних процесів на підприємстві здобутків сучасної ресурсної теорії, яка в останні десятиріччя виконала місію пошуку джерел постійного оновлення та лідерства компаній на інноваційній основі. Сьогодні сучасні концепції ресурсної теорії знаходяться в епіцентрі уваги дослідників, а основні її категорії – активи, ресурси, компетенції та організаційні здатності – є предметом підвищеного наукового інтересу [9].

З цієї точки зору, на нашу думку, назріла необхідність, не відкидаючи інших тлумачень інноваційного потенціалу, запропонувати сучасне його наповнення з урахуванням здобутків ресурсної теорії [10]. За цим підходом інноваційний потенціал підприємства може розглядатися як сукупність інтегральних характеристик, які дозволяють використовувати інноваційні ресурси за допомогою інноваційних компетенцій та на основі інноваційних організаційних здатностей для досягнення цілей інноваційного розвитку. Тобто, *інноваційний потенціал підприємства являє собою поєднання ресурсів, можливостей та компетенцій в інноваційній діяльності* (рис. 2).

За такою логікою розвиток інноваційного потенціалу можливий на основі обґрунтованого встановлен-

ня цілей інноваційної діяльності, а також визначеного способу розвитку інноваційних ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей. Такий підхід до визначення інноваційного потенціалу підприємства дає можливість характеризувати цю категорію як більш відкриту, у порівнянні з іншими підходами, систему, що об'єктивно реагує на зміну зовнішнього середовища, а також визначити інноваційний потенціал не як статичний показник, а як динамічну категорію.

Не зупиняючись детально на зазначених складових, які утворюють інноваційний потенціал, з огляду на їх достатню дослідженість і розпрацьованість, відмітимо лише, що саме ті характеристики, що надають інноваційного статусу ресурсам, компетенціям та організаційним можливостям, відповідно мають бути предметом оцінювання. Останнє є важливим науковим завданням, оскільки моніторинг стану і розвитку інноваційного потенціалу є важливою передумовою обґрунтованого вибору інноваційної стратегії.

Аналіз інноваційного потенціалу через призму взаємозв'язку ресурсів, компетенцій та здатностей вимагає розуміння сучасного стратегічного контексту інноваційної активності в економіці.

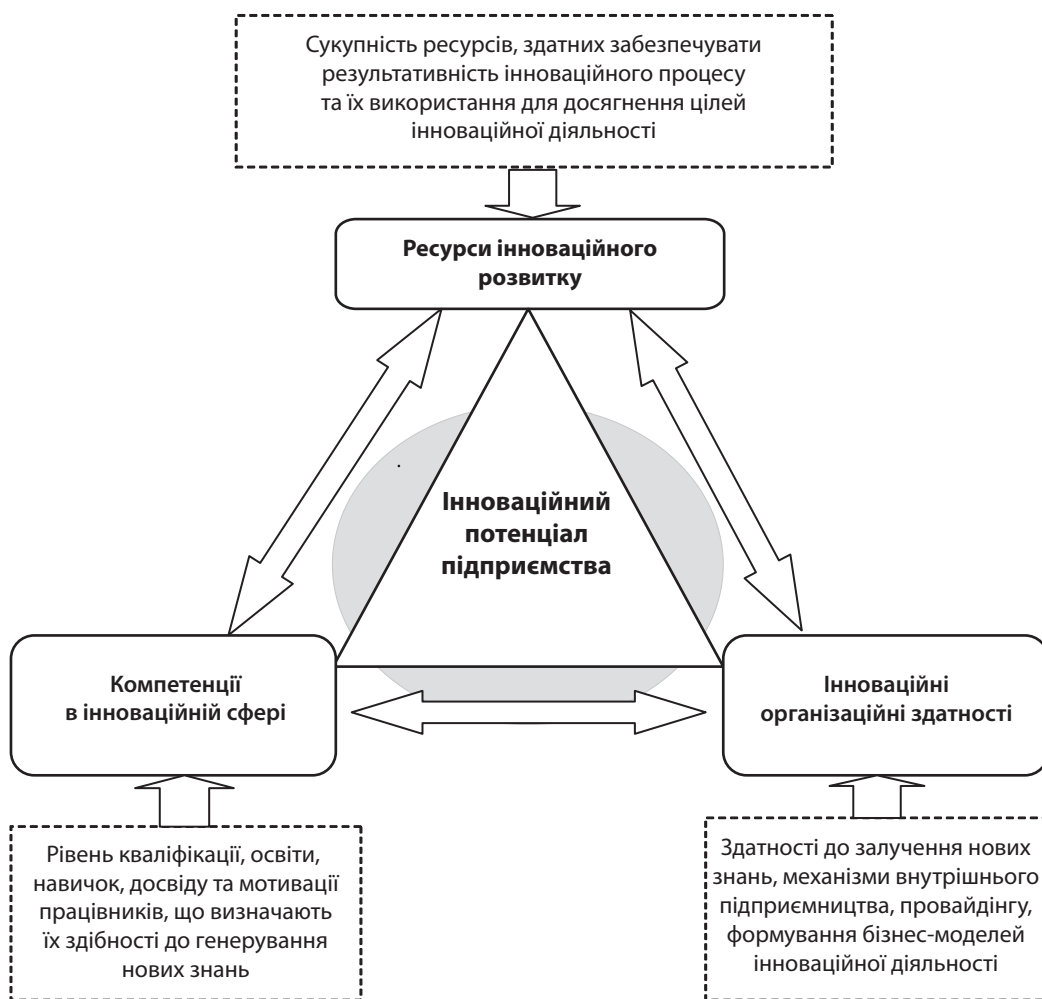


Рис. 2. Динамічна модель інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором.

М. Хансен і Дж. Біркіншоу запропонували модель ланцюга формування цінності інновацій, який представляє інноваційний процес як послідовний трифазний процес, що включає генерацію ідей, їх розвиток і поширення. Шість пов'язаних завдань виконуються на підприємстві упродовж проходження цими фазами: внутрішнє, зовнішнє, і внутрішньо-перехресне співробітництво для пошуку ідей; відбір ідей, їх розвиток та обґрунтування; поширення розроблених ідей [11] (рис. 3). У такому ланцюгу може бути одна або декілька ланок, в яких підприємство перевершує інших. І навпаки, може бути одна або декілька видів діяльності, які є слабкими по відношенню до підприємства. Будь-яка слабка ланка всередині підприємства може зруйнувати інноваційні зусилля, тому необхідно зосередитися на виявленні та зміцненні існуючих недоліків. Ідея авторів полягає у тому, що необхідно уникати використання стандартних рекомендацій з підвищення інноваційного потенціалу, оскільки кожне підприємство має унікальні інноваційні завдання. Насправді, інноваційні виклики відрізняються від фірми до фірми, і реалізація стандартних рекомендацій може призвести до нерациональних витрат або навіть бути шкідливими, якщо застосовується до неправильних ситуацій.

нерації ідей або дифузії, він часто додатково послаблює слабкі ланки ланцюга, знизивши інноваційний потенціал у цілому.

Для покращення інноваційного процесу керівники повинні розглядати процес трансформації ідей у комерційні результати як інтегрований потік аналогічно ланцюгу Майкла Портера. Перша з трьох фаз у ланцюзі – генерація ідей – може включати їх розробку всередині якогось підрозділу на підприємстві або між підрозділами підприємства як результат роботи кросфункціональних команд, або за межами фірми. Другий етап полягає в перетворенні ідей, або, більш конкретно, їх відборі для фінансування та перетворення в прибуткові продукти або механізми. Третім етапом виступає дифузія інновацій всередині підприємства.

Кожна фаза на підприємстві в контексті аналізу впливу підприємницької діяльності на розвиток інноваційного потенціалу має свої специфічні особливості здійснення і завдання.

У фазі генерації ідей важливо зрозуміти, звідки на підприємство приходять інновації. Менеджери природно шукають їх перш за все у своїх власних функціональних групах або підрозділах. Кросфункціональна співпраця, тобто комбінування знань з різних підроз-

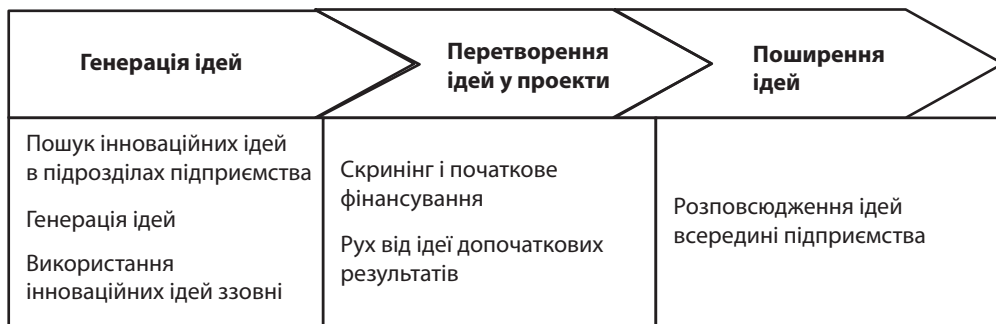


Рис. 3. Ланцюг формування цінності інновацій М. Хансена і Дж. Біркіншоу [11]

«Навіть велика доза кращих на ринку знеболюючих не допоможе полагодити зламану кістку. Так само підприємства не можуть просто імпортувати останні винаходи в галузі інновацій, щоб викувати те, що є причиною їх хвороби. Замість цього вони повинні розглянути існуючий інноваційний процес, визначити свої власні проблеми і знайти способи їх вирішення» [11]. Такий підхід привертає увагу менеджменту від рефлексивно імпортованих інструментів активізації інноваційної діяльності, які можуть виступати частиною ланцюга, але не бути обов'язково такими, поліпшення яких підприємство найбільше потребує в даний момент часу. Таким чином, менеджмент фокусує увагу на найслабших ланках і має бути селективним щодо того, які інструменти застосовувати для підвищення інноваційної результативності.

Ланцюг формування цінності інновацій допомагає зрозуміти, що те, що сприймається як сильна сторона з точки зору інновацій, насправді може виявитися слабкістю. Коли менеджмент націлений лише на найсильніші ланки в ланцюгу, використовує типові рекомендації щодо збільшення трудового потенціалу у, скажімо, ге-

ділів підприємства для генерації ідей, загалом, на думку М. Хансена і Дж. Біркіншоу, є завданням, що важко досягається. Це пов'язане з тим, що децентралізована організаційна структура і географічне розпорощення, як правило, ускладнюють співпрацю людей з різних підрозділів. Далі підприємства повинні об'єктивно оцінити, чи достатньо вони використовують нових ідей з-за меж компанії, і навіть за межами своєї галузі, шляхом, наприклад, використання ідей і знань клієнтів, кінцевих споживачів, конкурентів, академічної спільноти, незалежних підприємців, інвесторів, винахідників, науковців і постачальників. На значній кількості підприємств не приділяється достатньо уваги цьому аспекту, у результаті чого мають втрачені можливості і низьку інноваційну результативність.

Генерація значної кількості нових ідей на першому етапі не означає успішності подальшого процесу. Нові, потенційно перспективні, ідеї не перетворюються в комерційно вигідні проекти без використання розвинутих механізмів скринінгу і відповідних процедур фінансування відібраних проектів. Натомість, вони

можуть створити вузькі місця і проблеми у всій організації. На багатьох підприємствах обмеженість бюджетів, традиційне мислення і суворі критерії фінансування у сукупності можуть зупинити більшість з нових ідей. Персонал швидко це відчує, і «потік ідей висихає».

Інші підприємства можуть мати протилежну проблему. Менеджери не застосовують процедури оцінювання досить суворо, і підприємство переповнюється новими проектами різної якості (часто недофінансованими, із зайвим персоналом) і без чіткого розуміння, як ці нові ініціативи вписуються в корпоративну стратегію. Незалежно від того, наскільки добре оцінені та профінансовані ідеї, вони все ще мають бути перетворені у продукти, послуги і процеси, що приносять дохід. Відібрані проекти часто не реалізуються, тому що вони опиняються в полі зору тих управлінців, які зайняті іншими питаннями або не бачать їхнього потенціалу.

На третій фазі дифузії відібрані та профінансовані інноваційні проекти потребують комерціалізації, і не лише від клієнтів. Менеджмент повинен забезпечити відповідний підтримуючий супровід усередині підприємства для підтримки і поширення нових продуктів, видів діяльності та управлінських інструментів по бажаних географічних ринках, каналах і групах клієнтів. У великих компаніях з великою кількістю філій і підрозділів і організацій дифузія не є автоматичним процесом.

Згідно з моделлю ланцюга підприємству необхідно зосередити увагу на своїх «правильних» ланках. Це не завжди означає розвиток сильних сторін. Навпаки, ці, так звані сильні, інноваційні сторони можуть фактично призвести до недоліків в інноваційному процесі, якщо вони не доповнюються еквівалентними сильними сторонами в інших областях. Крім того, не має значення, наскільки ефективним є процес відбору ідей компанії, якщо лише невелика частка з них перетворюється у проекти або якщо подальший процес їх розвитку є слабким. Це також викликає необґрунтовані витрати ресурсів, якщо підприємство намагається збільшити можливості для комерціалізації продуктів або послуг, але відсутні реальні цікаві ідеї та проекти, які можна розповсюджувати.

Інакше кажучи, наявність сильних інноваційних ланок на підприємстві не є позитивом, якщо вони змушують організацію витрачати гроші нерационально, з невеликими шансами на короткі терміни окупності, або якщо увага, що приділяється їм, ще більше послаблює інші частини ланцюжка створення інноваційної вартості. Менеджмент на підприємстві має припинити концентрацію всіх своїх зусиль на покращенні інноваційних можливостей, а замість цього зосередитися на зміцненні своїх слабких ланок. Дослідження М. Хансена і Дж. Біркіншоу показують, що здатність підприємства до створення інновацій визначається найслабшою ланкою в його ланцюжку формування цінності інновацій.

Відповідно до логіки моделі ланцюга підприємства можуть потрапити в один з трьох сценаріїв «слабкої ланки». По-перше, це варіант, коли на підприємстві слабкою ланкою є фаза генерації ідей, що, зокрема, проявляється в тому, що витрачається багато часу і грошей для розвитку і поширення ідей усередині підприємства, але це

призводить до посередніх фінансових результатів. Проблема тут міститься в генерації ідей, а не в їх виконанні.

По-друге, компанія з нерозвинутими процедурами відбору ідей і розвитку проектів має багато хороших ідей, але менеджери не можуть оцінити та розвивати їх належним чином. Замість цього ідеї «вмирають» у процесах бюджетування, що сфокусовані на покрокових прирощеннях і гарантованих покращеннях, а не на інноваціях. Або керівники можуть використовувати підхід «тисячі квітів», дозволяючи ідеям виникати і поширюватися там, де це можливо, але ніколи не вибраковувати їх. Такі підприємства потребують кращих можливостей скринінгу, а не більше механізмів генерації ідей.

Нарешті, слабкі навички дифузії ідей призводять до того, що на підприємстві виникають проблеми монетизації своїх перспективних ідей. У результаті нові продукти та послуги неналежним чином просуваються по всіх географічних сегментах, каналах розподілу або споживчих групах. Для таких компаній реальний вихід полягає в агресивній монетизації тих ідей і проектів, що вони вже відібрали, не приділяючи особливої уваги процесам генерації ідей або їх розвитку.

Отже, для управлінців, які сприймають потенціал моделі ланцюжка, створення цінності інновацій, управління інноваційним потенціалом перестав бути рутинною практикою. Вони повинні будуть реалізовувати нові ключові показники ефективності, які зосереджені на конкретних результатах від кожної ланки в ланцюжку. Якщо, наприклад, компанія хоче покращити зовнішнє залучення ідей, то базовим показником буде фактична кількість хороших нових ідей компанії (або підрозділу), залучених ззовні. Або якщо фірма хоче поліпшити свої механізми дифузії, хорошим показником буде частка проникнення на бажані ринки, канали і групи клієнтів, а також тривалість (наприклад, у місяцях) до повної дифузії. Менеджери повинні визначити, що являє собою «хороша» ідея проти звичайної; що являє собою ідеальний потік концепцій ззовні, і що таке частка гарних ідей у всьому їх обсязі (усіх – хороших і поганих), яку знайшли за межами компанії, серед інших даних. Якщо компанії не можуть збирати ці дані, то їм, можливо, доведеться почати з внутрішніх опитувань, а потім накопичувати інформацію щодо того, як вони просуваються в цьому процесі.

Менеджери, які сприймають ідею ланцюжка створення вартості інновацій, також повинні розвивати нові ролі для співробітників. Важливо, однак, для топ-менеджменту тримати ідеї ланцюга формування цінності інновацій на увазі, особливо концентруючись на слабких ланках, зокрема, при визначенні навичок і досвіду, які необхідно залучити через, наприклад, найм нових співробітників. Компанія, яка відчуває брак перетворення ідей у нові продукти і бізнес-напрями, скажімо, може запрошувати людей з венчурного бізнесу для того, щоб сприяти новому мисленню в організації.

Використання моделі ланцюга формування цінності інновацій забезпечує індивідуальний і системний підхід до оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємства та інструментів визначення того,

які з багатьох існуючих практик краще використати на підприємстві. Також ця модель може допомогти керівникам збільшити кількість нових продуктів і послуг та реалізувати потенціал від інвестицій в інновації.

ВИСНОВКИ

1. За сучасних умов розвиток інноваційного потенціалу відбувається в конкурентному середовищі на основі переважно нелінійних моделей інноваційного процесу, новими різновидами яких можна вважати модель інноваційної спіралі компанії Ernst and Young і модель ланцюга формування цінності інновацій М. Хансена і Дж. Біркіншоу.

2. Інноваційний потенціал підприємства, як інтегральну характеристику інноваційної активності на підприємстві, з точки зору сучасної ресурсної теорії доцільно визначати як сукупність інноваційних ресурсів, інноваційних здатностей та інноваційних компетенцій.

3. Використання сучасних нелінійних моделей інноваційного процесу в поєднанні з ресурсним підходом для підвищення інноваційної активності на підприємстві забезпечує менеджмент необхідним управлінським інструментарієм, заснованим на розумінні циклічності стадій генерації ідей, їх розвитку та поширення. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Пузанов К. Современные модели распространения инноваций: критический анализ / К. Пузанов // Социология власти. – 2012. – № 6-7 (1) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://socofpower.rane.ru/uploads/6-7%282012%29/8.pdf>

2. Рот Э. Инновации – путь к повышению эффективности / Э. Рот // Вестник McKinsey. – 2010. – № 21 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/innovacii-put-k-povyshsheniyu-ehffektivnosti>

3. Праздничных А. Н. Построение инновационной экономики для будущего / А. Н. Праздничных // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Том 11. – № 2. – С. 107–150 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ecsocman.hse.ru/data/2013/07/17/1251235665/rjm_2_13_Prazdnichnykh.pdf

4. Innovating for growth. A spiral approach to business model innovation [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growth-through-innovation---The-innovation-spiral>

5. Овечкина О. А. Обзор методов оценки уровня инновационного потенциала экономических субъектов / О. А. Овечкина, К. В. Иванова // Экономический вестник Донбасу. – 2007. – № 4. – С. 130–140.

6. Репіна І. М. Матричні методи моніторингу розвитку інноваційного потенціалу підприємства / І. М. Репіна, В. Ю. Вострякова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку» : зб. наук. праць. – Л. : Львівська політехніка, 2015. – № 819. – С. 309–315.

7. Герасимьяк Н. В. Модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Н. В. Герасимьяк, В. Є. Іванчук // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 22–25.

8. Єфімова С. А. Методи управління інноваційним потенціалом підприємства / С. А. Єфімова // Бізнес Інформ. – 2015. – № 6. – С. 86–91.

9. Управління ресурсами підприємства : колективна монографія / За заг. ред. к. е. н., проф. Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2014. – 418 с.

10. Вострякова В. Ю. Динамічна модель інноваційного потенціалу підприємства / В. Ю. Вострякова // Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка. – 2015. – Т. 20. – Вип. 2/2. – С. 61–65.

11. Hansen M. The innovation Value Chain / M. Hansen, J. Birkinshaw // Harvard Business Review. – 2007. – June [Electronic resource]. – Mode of access : <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain>

Науковий керівник – Репіна І. М., доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

REFERENCES

Herasymiak, N. V., and Ivanchuk, V. Ye. "Model rozvytku innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva" [The model of development of innovative potential of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 8 (2012): 22-25.

Hansen, M., and Birkinshaw, J. "The innovation Value Chain" *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain>

"Innovating for growth. A spiral approach to business model innovation". <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growth-through-innovation---The-innovation-spiral>

Oviechkina, O. A., and Ivanova, K. V. "Ohliad metodiv otsinky rivnia innovatsiinoho potentsialu ekonomichnykh subiektiv" [Overview of evaluation methods of innovation potential of economic actors]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 4 (2007): 130-140.

Prazdnichnykh, A. N. "Postroenie innovatsionnoy ekonomiki dlya budushchego" [Construction of an innovative economy for the future]. http://ecsocman.hse.ru/data/2013/07/17/1251235665/rjm_2_13_Prazdnichnykh.pdf

Puzanov, K. "Sovremennyye modeli rasprostraneniya innovatsiy: kriticheskiy analiz" [Current models of diffusion of innovation: a critical analysis]. <http://socofpower.rane.ru/uploads/6-7%282012%29/8.pdf>

Riepina, I. M., and Vostriakova, V. Yu. "Matrychni metody monitorynhu rozvytku innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva" [Matrix methods for monitoring the development of innovative potential of enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Seriya «Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku», no. 819 (2015): 309-315.

Rot, E. "Innovatsii – put k povyshsheniyu effektivnosti" [Innovation – the way to improve efficiency]. *Vestnik MakKinsi*. <http://vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/innovacii-put-k-povyshsheniyu-ehffektivnosti>

Upravlinnia resursamy pidpryiemstva [Enterprise Resource Planning]. Kyiv: KNEU, 2014.

Vostriakova, V. Yu. "Dynamichna model innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva" [Dynamic model innovation potential of the company]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, vol. 20, no. 2/2 (2015): 61-65.

Yefimova, S. A. "Metody upravlinnia innovatsiinykh potentsialom pidpryiemstva" [Methods of innovative potential of enterprises]. *Biznes Inform*, no. 6 (2015): 86-91.