

УДК 338.2:004.9

DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274375

**Р. В. Янковой,**

кандидат економічних наук,

докторант Державного університету

«Житомирська політехніка»,

вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005, Україна

e-mail: javagaz@ukr.net

## **ВЕКТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті обґрунтовані вектори стратегічного управління інноваціями підприємств. Доведено, що винахідництво та створення є лише початковою стадією інновацій, а процес комерціалізації на завершальній стадії є найважливішою частиною всього інноваційного процесу. У процесі технологічних інновацій, бізнес використовує внутрішні та зовнішні додаткові інноваційні ресурси для досягнення показників інноваційного розвитку, тобто компанії можуть реалізувати комерціалізацію інноваційних продуктів за допомогою внутрішніх технологічних каналів та зовнішніх. Визначено, що доцільним вбачається створити інноваційну модель взаємовигідної моделі з такими партнерами, як споживачі, науково-дослідні установи, університети, постачальники, дистриб'ютори та навіть конкуренти, обмінюючись інноваційними ресурсами та взаємною вигодою. Представлено класифікаційну групу інновацій за рівнем їх відкритості, поділивши на закриті інновації, кооперативні інновації, відкриті інновації та інновації мережевої організації. Обґрунтовано, що для того, щоб швидко реалізувати комерціалізацію ідей, управління інноваційною діяльністю підприємства має паралельно запроваджувати кілька вимірів, таких як стратегія, організація, ресурси, культура (система) тощо, на основі зовнішнього інноваційного середовища підприємства, що безперервно сприяє розвитку підприємства. Для ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства має комплексно враховувати фактори впливу на весь процес його інноваційної діяльності. Значення комплексного управління інноваціями розуміється як прагнення підприємства створити цінність, зосереджуючись на підвищенні основної конкурентоспроможності, і під керівництвом стратегії воно здійснює спільні інновації, об'єднуючи технології, організацію, ринок, менеджмент, культуру та системи, і за допомогою певного механізму управління інноваціями та підходу підприємство прагне реалізувати інновації для всього персоналу, інновації на повний робочий день, глобальні інновації на підприємстві.

**Ключові слова:** інновації, модель управління, комерціалізація, стратегія, інноваційна діяльність, стратегічне управління.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Бізнес завжди працює в неспокійному та складному діловому ринковому середовищі,

у якому постійно зростає конкуренція та економічне піднесення, які приносять невизначеність. Глобальне середовище, що змінюється, змушує бізнес постійно шукати найбільш компетентні моделі і парадигми для максимізації своїх інноваційних зусиль і можливостей, щоб ефективно обслуговувати нові або існуючі ринки з новими або модифікованими продуктами та послугами. Важливо розуміти основні потужності та потенціал, які має бізнес, щоб бути більш інноваційним. Тобто, трансформація виробничих умов, з якими стикається бізнес, вимагає змін організаційних умов індивідів, когнітивних умов (знання), поведінкових умов (мотивація та стимул) і стратегічних умов управління, які, у свою чергу, залежать від контролю індивідів з повноваження приймати рішення для використання фінансових зобов'язань та організаційної інтеграції.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий науковий внесок у дослідження проблем стратегічного управління інноваціями підприємств в сучасних економічних реаліях зробили: О. Амоша, Т. Іванова, О. Захарова, В. Маргасова, Н. Пухальська, Л. Сакевич, В. Худолей, А. Яковлев, І. Чайковська та інші. Попри значний обсяг напрацювань у сфері управління інноваціями підприємств, потребує теоретичного обґрунтування модель управління в умовах сучасних глобальних викликів.

**Постановка завдання.** Дослідити теоретичні аспекти управління інноваціями підприємств в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Й. А. Шумпетер (J. A. Schumpeter) вперше запропонував концепцію «інновації» в 1912 році, представляючи інновацію, як джерело отримання потенційного прибутку та впровадження свого роду «нової комбінації елементів», яка ніколи не з'являлася в системі виробництва [1]. З моменту появи концепції інновацій, це завжди було гострою темою для вітчизняних і закордонних наукових кіл та бізнесу. Китайський учений Чень Цзінь запропонував у своїй роботі «Управління інноваціями», що інновація – це не лише весь процес, починаючи з еволюції, формування нових ідей (креативів) для дослідження, розробки та пробного виробництва, виробництва та першої комерціалізації, а також представляє здатність перетворювати знання, прогнозування та авантюрний дух у багатство [2]. Інновації є універсальними та проявляються в різних формах. Інновації можуть бути створені в багатьох аспектах, таких як продукти, послуги,

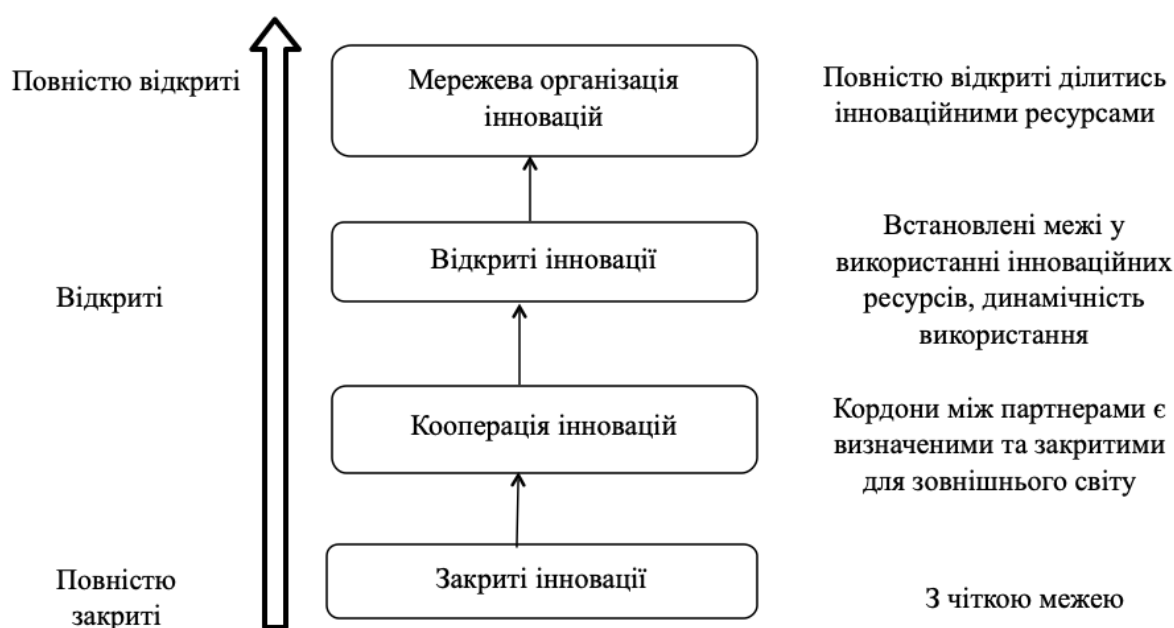
процеси та бізнес-моделі, наприклад, інновації пілотованої космічної техніки, інновації соціальних систем, інновації ринкового напрямку розвитку та інновації системи фінансових позик тощо. Однак слід підкреслити, що винахідництво та створення є лише початковою стадією інновацій, а процес комерціалізації на завершальній стадії є найважливішою частиною всього інноваційного процесу. Якщо оригінальний технологічний винахід, продукт чи послуга не можуть бути представлені на ринку, це не можна назвати успішною інновацією. Тому, зіставляючи поняття «інновації» з «винаходом» і «створенням», можна вивести таку формулу:

$$\text{Інновація} = \text{Створення} + \text{Розвиток} + \text{Комерціалізація} \quad (1)$$

Зі зростанням складності інноваційного процесу зростає складність і диверсифікації споживчого попиту, окреме підприємство більше не може мати всі технології та ресурси, необхідні для інновацій, і воно поступово не в змозі задовольнити потреби споживачів самотійно. Водночас в епоху цифрової економіки наука і технології швидко змінюються, а швидкість оновлення продуктів постійно прискорюється. Тому закрита інноваційна модель підприємств у минулому поступово замінюється моделлю відкритих інновацій. Успішні корпоративні інновації все більше залежать від ефективної співпраці з різними зовнішніми організаціями чи окремими особами, а інноваційні організації спільно досягають проривів у основних технологіях. Багато великих інноваційних компаній світу на практиці довели важливість і необхідність відкритих інновацій. Вони використовують відкриті інновації для встановлення та підтримки своєї основної конкурентоспроможності та сильних конкурентних переваг (наприклад, Procter & Gamble, IBM, Google, Apple тощо).

У процесі технологічних інновацій, бізнес використовує внутрішні та зовнішні додаткові інноваційні ресурси для досягнення показників інноваційного розвитку, тобто компанії можуть реалізувати комерціалізацію інноваційних продуктів за допомогою внутрішніх технологічних каналів та зовнішніх. Це називається типом інноваційної моделі, яка динамічно співпрацює з кількома партнерами з різних точок зору на кожному етапі інноваційного ланцюжка [3]. Оскільки ступінь відкритості інновацій продовжує зростати, все більше компаній починають використовувати повністю відкриту інноваційну модель. Доціль-

ним вбачається створити інноваційну модель взаємовигідної моделі з такими партнерами, як споживачі, науково-дослідні установи, університети, постачальники, дистриб'ютори та навіть конкуренти, обмінюючись інноваційними ресурсами, взаємною вигодою та взаємністю. Враховуючи досвід провідних науковців у досліджуваній сфері [3-5] вважаємо за необхідне виділити класифікаційну групу інновацій за рівнем їх відкритості, поділивши на закриті інновації, кооперативні інновації, відкриті інновації та інновації мережевої організації (рис. 1).



**Рис. 1. Порівняння відкритості та характеристик інноваційних моделей**

Джерело: побудовано автором

Відповідно до поточної практики відкритості бізнесу до інновацій та зосередженості академічної спільноти на теоріях відкритих інновацій, моделі повністю відкритих інновацій можна розділити на мережеві інновації та інноваційні екосистеми, тобто з точки зору мережевої системи та екосистеми, розглядається еволюційна модель, яка стає все більш відкритою інновацією.

Для того, щоб швидко реалізувати комерціалізацію ідей, управління інноваційною діяльністю підприємства має паралельно запроваджувати кілька вимірів, таких як стратегія, організація, ресурси, культура (си-

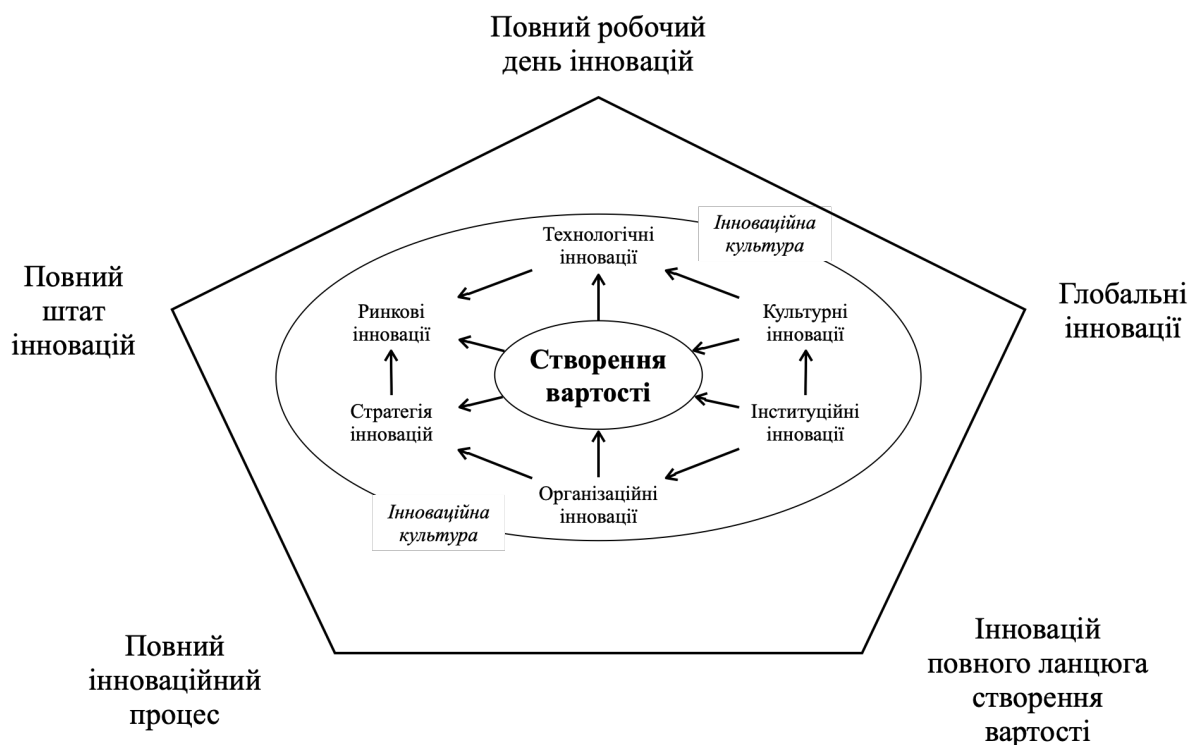


новаціями, що є важливою умовою для покращення ефективності та результативності управління інноваційною діяльністю підприємства. У той самий час, базуючись на власному розвитку та внутрішньому і зовнішньому інноваційному середовищі, в якому знаходиться підприємство, воно постійно посилює інноваційні трансформації в організації підприємства забезпечуючи якісну платформу для створення доданої вартості підприємства. У системі відкритих інновацій підприємства не лише покладаються на обмежені внутрішні ресурси для досягнення інновацій, але особливо важливою стала можливість отримувати зовнішню інформацію, кошти, таланти, бренди, інтелектуальну власність та інші інноваційні ресурси. Інноваційну культуру називають «зворотним боком медалі технологічних інновацій». Щоб досягти ефективного управління інноваціями, підприємства повинні звернути увагу на чотири виміри інноваційної культури: цінності, інституційні системи, норми поведінки та фізичні носії [5].

Для ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства має комплексно враховувати фактори впливу на весь процес інноваційної діяльності підприємства. Фактори впливу в основному включають наступні шість пунктів. По-перше, різне управління портфелем інноваційних проєктів та рівень і характеристики інновацій, які беруть участь у процесі управління проєктом; по-друге, технологічне інноваційне середовище стадії та етапи розвитку технологій підприємства; по-третє, споживчий попит, що постійно змінюється, висока волатильність дедалі складнішого та персоналізованого ринкового середовища; по-четверте, макросередовище інновацій, таке як політика та регулювання, соціальна культура та політичні сили, особливо багатонаціональні підприємства; по-п'яте, конкурентне середовище, таке як постачальники, дистриб'ютори, конкуренти та потенційні учасники, опосередковано впливатиме на продуктивність управління корпоративними інноваціями; по-шосте, внутрішнє корпоративне середовище, таке як стратегія, організаційна структура, система управління, система заробітної плати, система стимулювання та система управління інформацією, безпосередньо впливатиме на ефективність управління інноваціями підприємства.

Елементи управління загальними інноваціями підприємства передбачають: стратегічні інновації, управлінські інновації, організаційні інновації, культурні інновації, технологічні інновації, ринкові інновації та

інституційні інновації. Серед них зв'язок між вимірами внутрішніх елементів загальної інновації підприємства описується таким чином: ключовим є досягнення технологічних інновацій; спільні інновації є допоміжним засобом; стратегічні інновації є орієнтиром; ринкові інновації є ефективним шляхом; управлінські інновації є основою, а організаційні інновації є сприятливою гарантією, концепція та культурні інновації є попередниками, а інституційні інновації є рушійною силою; часові та просторові виміри комплексних інновацій: інновації повного робочого дня, інновації повного процесу, мережеві інновації та інновації ланцюжка створення вартості; типові виміри комплексної інновації: інновація продукту чи послуги, інновація технологічного процесу, інновація організаційної структури, інновація бізнес-моделі тощо; методичні виміри комплексної інновації: самостійна інновація, впровадження інновації, коопераційна інновація та інші відкриті інновації; виміри комплексних інновацій: технологічні, виробничі, маркетингові та інші відділи, а також інновації всього персоналу та інновації для всіх, включаючи відповідних зацікавлених сторін, таких як користувачі, постачальники, навіть конкуренти [6].



**Рис. 3. Діаграма системи управління інноваціями підприємства**

Джерело: розроблено автором

Значення комплексного управління інноваціями розуміється як прагнення підприємства створити цінність, зосереджуючись на підвищенні основної конкурентоспроможності, і під керівництвом стратегії воно здійснює спільні інновації, об'єднуючи технології, організацію, ринок, менеджмент, культуру та системи, і за допомогою певного механізму управління інноваціями та підходу підприємство прагне реалізувати інновації для всього персоналу, інновації на повний робочий день, глобальні інновації на підприємстві, як показано на рис. 3.

Отже, винахідництво і творчість є лише початковою стадією інновацій, а процес комерціалізації на завершальній стадії є найважливішою частиною всього інноваційного процесу. Не можна назвати успішною інновацією, якщо оригінальні технологічні винаходи, продукти чи послуги не можуть бути виведені на ринок. Завдяки формулі інновацій: інновації = винахід + розвиток + комерціалізація, відбувається управління інноваційним розвитком підприємства.

Розуміння та практика інноваційної індустріалізації та комерціалізації на основі такої тріадної моделі передбачає: дотримуючись незалежних інновацій, необхідність впровадження відкритих інновацій, щоб об'єднувати провідні світові галузі, університети, дослідницькі сили та інноваційні ресурси, створення прискорювачів інновацій, центрів інженерного тестування та перевірки, бази реалізації для індустріалізації інноваційної потужності, на якій формується широкомасштабний ланцюг постачання і виробничі потужності, відповідно ринок пов'язаний навколо сценаріїв застосування, а інноваційна потужність пов'язана з системою управління підприємства.

**Висновки та пропозиції.** У процесі дослідження особливостей управління інноваціями підприємств розвиток повинен починатися з нових змін у внутрішніх і зовнішніх факторах, з якими стикаються інновації бізнесу, приділяючи більше уваги загальним проблемам, а також новому впливу умов інтелектуального виробництва на трансформацію підприємства, і ця трансформація супроводжується конфліктом між старою та новою системами знань підприємства, де більшість малих і середніх підприємств потребують посилення управління інноваціями. Водночас структура інноваційної екосистеми, сформована еволюцією моделі управління як ядра змін, також має практичне значення для більшості підприємств. Згідно зі структурою інноваційної екосистеми, ми робимо висновок, що інноваційна система підприємств



загалом складається з трьох частин: основної системи підтримки технічних можливостей підприємства, системи нетехнічної підтримки та зовнішнього життєвого середовища. Ядром є індукція та підсумок основної системи технічних здібностей. Звичайно, кількість модулів основних компетенцій у кожній виробничій галузі та виробничому підприємстві різна. Щоб створити інноваційну логіку основного сектора технічних можливостей, нетехнічні можливості підтримки, такі як стратегія підприємства, повинні бути скориговані та адаптовані. Фокус уваги на відповідних етапах різний, щоб власна інноваційна екосистема підприємства могла бути краще інтегрована в зовнішнє життєве середовище. Таким чином, підприємства матимуть можливість забезпечити сталість розвитку.

#### Список використаної літератури

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу : пер. з англ. К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
2. Chen Jin, Zheng Gang. Innovation Management. Peking University Press. 2013.
3. Chesbrough H. Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003.
4. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2020. № 17. С. 395-404.
5. Сакевич Л.С. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. Вип. 3 (59). С. 172–176.
6. Xu Qingrui, Zheng Gang, Yu Zida et al. Total Innovation Management (TIM): A New Trend in Enterprise Innovation Management – Based on a Case Study of Haier Group. Science Research Management, 2003, 05:1-7

Стаття надійшла 12.10.2022 року

**R. V. Yankovoy,**  
PhD in Economic,  
Post doctoral student of the State University  
"Zhytomyr Polytechnic",  
103, Chudnivska St., Zhytomyr, 10005, Ukraine  
e-mail: javagaz@ukr.net

## VECTORS OF STRATEGIC INNOVATION MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The article substantiates the vectors of strategic innovation management of enterprises. It has been proven that invention and creation is only the initial stage of innovation, and the commercialization process at the final stage is the most important part of the entire innovation process. In the process of technological innovation, business uses internal and external additional innovation resources to achieve innovative development indicators, i.e. companies can realize the commercialization of innovative products with the help of internal technological channels and external ones. It is determined that it is considered appropriate to create an innovative model of a mutually beneficial model with such partners as consumers, research institutions, universities, suppliers, distributors and even competitors, exchanging innovative resources and mutual benefit. A classification group of innovations according to the level of their openness is presented, dividing them into closed innovations, cooperative innovations, open innovations, and network organization innovations. It is justified that in order to quickly realize the commercialization of ideas, the management of innovative activities of the enterprise must simultaneously implement several dimensions, such as strategy, organization, resources, culture (system), etc., based on the external innovation environment of the enterprise, which continuously promotes the development of the enterprise. For an effective system of management of innovative activity, the enterprise must comprehensively take into account factors affecting the entire process of its innovative activity. The meaning of integrated innovation management is understood as an enterprise's desire to create value by focusing on improving core competitiveness, and under the guidance of strategy, it carries out joint innovation by integrating technology, organization, market, management, culture and systems, and with the help of a certain innovation management mechanism and approach the enterprise seeks to implement innovation for all personnel, full-time innovation, global innovation in the enterprise. At the same time, the structure of the innovation ecosystem, formed by the evolution of the management model as the core of changes, is also of practical importance for most enterprises. According to the structure of the innovation ecosystem, we conclude that the innovation system of enterprises generally consists of three parts: the main support system for the enterprise's technical capabilities, the non-technical support system, and the external living environment. The core is the induction and summary of the core system of technical capabilities. Of course, the number of core competency modules varies in each industry and manufacturing company. To create the innovative logic of the core sector of technical capabilities, non-technical supporting capabilities such as enterprise strategy must be adjusted and adapted. The focus of attention at the relevant stages is different, so that the enterprise's own innovation ecosystem can be better integrated into the external living environment. Thus, enterprises will have the opportunity to ensure sustainable development.

**Keywords:** innovation, management model, commercialization, strategy, innovative activity, strategic management.ges

### References

1. Schumpeter, J. A. (2011) Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv,

- kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu [The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle]. Kyiv, Kyiv Mohyla Academy Publishing House. 242 p. [translation into Ukrainian]
2. Chen Jin, Zheng Gang. Innovation Management. Peking University Press. 2013.
  3. Chesbrough H. (2003) Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.
  4. Ivanova T. V. (2020) Innovaciyna diyalnist pidpryemstv Ukrainy yak faktor pidvyshchennya rivnya konkurentospromozhnosti namizhnarodnyh rynkah [Innovative activity of Ukrainian enterprises as a factor in increasing the level of competitiveness in international markets]. Ekonomichniy visnik NTUU "Kyivskiy politechnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute". Vol. 17. P. 395-404. [in Ukrainian].
  5. Sakevych L. S. (2020) Innovaciyna diyalnist v Ukraini: suchachyi stan ta problem rozvytku. [Innovative activity in Ukraine: current state and problems of development]Naukovo -vyrobnychyizhurnal "Biznes-navigator" – Scientific and industrial magazine "Business-navigator". Vol. 3 (59). P. 172 -176. [in Ukrainian].
  6. Xu Qingrui, Zheng Gang, Yu Zida et al. (2003) Total Innovation Management (TIM): A New Trend in Enterprise Innovation Management – Based on a Case Study of Haier Group. Science Research Management. Vol. 05. P. 1-7