

УДК 658.5: 005.591.6

DOI:10.36919/2312-7872.1.2024.86

О. А. Махомет,

аспірант

Кафедра менеджменту та інноваційного провайдингу

ПВНЗ «Європейський університет»

бульвар Академіка Вернадського 16-В, Київ 03115

email: omakhomet@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8202-2885>

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Стаття присвячена аналізу методів та підходів до впровадження та управління інноваціями у бізнес-структурах. Розглядаються теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності, виокремлюючи основні напрями реалізації інновацій на різних рівнях управління від місцевого до глобального. Особлива увага приділена розробці інноваційної екосистеми на підприємстві, що забезпечує інтеграцію нововведень у всі бізнес-процеси, а також стратегічному підходу до впровадження змін, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до ринкових умов.

Стаття детально висвітлює механізми інвестування в інновації, зокрема через венчурне фінансування та бізнес-янголів, які надають не тільки капітал, але й необхідні знання та досвід для розвитку інноваційних проектів.

У контексті глобалізації та швидких технологічних змін, стаття підкреслює критичну важливість адаптації підприємств до нових умов через інноваційні методи. Інновації, як зазначається в роботі, не тільки сприяють збільшенню ефективності та продуктивності, але й відіграють ключову роль у створенні стійких конкурентних переваг, що веде до тривалого економічного зростання та соціального добробуту. Важливим аспектом дослідження є виявлення перешкод та бар'єрів на шляху інновацій, включаючи технологічні, кваліфікаційні та фінансові обмеження.

Результати дослідження вказують на необхідність системного підходу до управління інноваціями, включаючи стратегічне планування, ресурсне забезпечення, культурні зміни в організації та створення сприятливих умов для креативності та інноваційної активності співробітників. Підкреслюється роль лідерства в успішній реалізації інноваційних ініціатив, наголошуючи на важливості підтримки з боку вищого керівництва. Акцентується на важливості розробки інноваційних стратегій, які враховують особливості бізнесу та ринкове середовище.

Ключові слова: інновації, управління, культура інновацій, інноваційна екосистема, цифрова трансформація, венчурне інвестування, бізнес-янгол, бізнес-інкубатор.

Постановка проблеми. Актуальність даного дослідження зумовлена тим, що впровадження інновацій в господарський процес підприємства дозволяє йому отримувати конкурентні переваги на ринку збуту. Це може відбуватися не лише через економію у витратах, але й через надання на ринок новітньої, більш якісної продукції. Таким чином, можна сказати, що інноваційна діяльність підприємства досить багатогранна.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень і публікацій провідних вчених, свідчить про те, що проблематиці інноваційної діяльності присвячено багато наукових розробок сучасних вчених як Р. Купер, П. Манчанда, І. Де ла Вега так і фундаментальних теорій, таких авторів як П. Друкер, Є. Роджерс та Р. Бурмистер, де пропонуються різні підходи щодо реалізації інноваційної діяльності підприємства. Пов'язано це більшою мірою з тим, що виникають все більш прогресивні інновації, які потребують для своєї реалізації інших, невідомих раніше функціональних підходів. Підприємства можуть стратегічно використовувати інновації з метою отримання конкурентної переваги, успішної конкуренції як на локальних, так

і на глобальних ринках, а також для адаптації своєї стратегії до змін в ринкових умовах і потребах споживачів та забезпечення зростання, а також досягнення вищої ефективності [1]. Дані підходи можуть стосуватися і безпосередньо виробничої діяльності підприємства, і структури його управління, що має адаптуватися до інновацій, і маркетингової складової, яка має враховувати стан та вимоги ділового середовища компанії, а також і форм організації бізнесу, що використовує інновації. Крім того, досить значна увага приділяється фінансовій складовій реалізації інновацій, інвестиційній діяльності підприємства, методам, способам та об'єктам капіталовкладень, а також інструментам, що для цього застосовуються.

Мета статті. Метою даного дослідження є аналіз управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, аби розробити рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю на підприємстві, необхідно чітко розуміти характер інновацій, що застосовуються на підприємстві.

Інновація описує систематичні (інкрементальні) або радикальні (проривні) зміни в ідеях, що ведуть до поліпшення якості та кількості продуктів, послуг, виробничих процесів та прибутку підприємства. Іншими словами, інновація відображає різні підходи до мислення та дії, що призводять до трансформації продуктів, процесів та організації для досягнення стійкого росту. У статті Сільви Опуала-Чарльза описано інновацію як новий способи організації роботи, що сприяють конкурентній перевазі; це може бути новий продукт, нова послуга, нова технологія або новий процес та практика [1].

Хоча існують різні підходи, в торговельній та науковій літературі найчастіше виділяють три типи інновацій: а) Інкрементальна інновація, б) Піврадикальна інновація, в) Радикальна інновація. На нашу думку варто розуміти, що рівень та складність рішень по впровадженню інновацій залежить від розміру компанії, ситуації на ринку та особливостей структури і продукту. Детальніше ми можемо ознайомитися з особливостями підходів до інновацій далі. Крім того, інновації також можна класифікувати як:

1. Інновації у бізнес-моделі;
2. Інновації в процесі
3. Інновації в продукті і послугі.

Коли ж ми говоримо про основні рівні то науковці розрізняють тут три: локальний, регіональний, світовий. І здавалося б для підприємства, що функціонує на внутрішньому ринку зовсім не має значення світовий ринок інновацій та його тенденції, проте, дані типи інновацій знаходяться в тісному взаємозв'язку, адже якщо локальні інновації реалізуються на підприємстві та впливають на його ефективність, регіональні інновації несуть елемент новизни, що впливатиме на окрему галузь, то світові глобальні інновації змінюють принципи господарювання у всьому світі.

Саме при впровадженні даних типів інновацій з'являється таке явище як дифузія інновацій, що розроблена та запропонована Е. Роджерсом. «Дифузія інновацій (diffusion of innovation) — це процес поширення нововведень в суспільстві, закономірності поширення нових продуктів, технологій, ідей серед потенційних споживачів (користувачів) з моменту їх появи» [2] та характеризуються наступними основними властивостями, рис. 1.

Проте, в додачу до існуючих положень дифузії інновацій, що сформовані Е. Роджерсом, необхідно додати ще й можливість і готовність окремих підприємств до їх впровадження. Тут факторами що стримують можуть бути як технологічна неготовність, так і не відповідна кваліфікація персоналу та недостатність фінансових ресурсів, а також сюди можна віднести неспроможність менеджменту підприємства до прийняття відповідних управлінських рішень щодо впровадження інновацій.

Також варто зважати і на те як компанії можуть адаптуватися до кризи, змін у тенденціях на ринку та революційних змін. Наприклад, революційні зміни у технологіях суттєво впливають на бізнес, особливо на великі корпорації. Ці компанії часто зазнають труднощів у пристосуванні до цих змін, або реагують на них повільніше, ніж їх менші конкуренти, тоді як стартапи та малі підприємства можуть швидко реагувати та часто будують свій підхід до впровадження інновацій через інтеграцію у менеджменті та розвитку працівників [3]. Дослідження підтверджують, що для

великих корпорацій важливо впроваджувати інновації, щоб успішно пройти через цей період змін. Однак багато з них зіштовхуються з труднощами у систематичному впровадженні інновацій, через відсутність чіткої стратегії або моделі керування цим процесом. Управління інноваціями на рівні підприємства стає складнішим через наявність численних взаємозв'язків та спільних дій в організації, а також бюрократичної складової.

Відносні переваги інновації (relative advantage)	ступінь переваги, якою володіє інновація перед іншими (часто аналогічними) видами продукції (процесами), найчастіше виражається в економічних або соціальних категоріях (прибутковість, економічність, зниження рівня забруднення, шуму, затрат ручної праці і т.п.)
Сумісність (compatibility) інновації	ступінь відповідності інновації існуючій системі цінностей (визначається культурними нормами соціальної системи), минулого досвіду і потребами реципієнта
Складність (complexity) інновації	ступінь простоти і легкості для розуміння, використання або пристосування до інновації, передбачається, що складність інновації негативно пов'язана з її сприйняттям
Простота апробації (trialability) інновації	можливість апробації інновації в обмежених масштабах. Іноді цю характеристику інновації ототожнюють з етапністю, розподілом інновації (divisibility) на окремі частини
Комунікативність (communicability) інновації	можливість поширення інновації між іншими реципієнтами

Рис. 1. Основні властивості інновацій в процесі дифузії [2]

Як зазначає в дослідженні Алоїзіус Буді Сантосо «Коли бізнес увиходить в еру промисловості 4.0, нові технології розвиваються і використовуються для підвищення продуктивності бізнесу». [4] (переклад авторський). Згідно з дослідженням, впровадження системи управління інноваціями стає викликом через конкретні потреби кожної компанії. Тому виникає необхідність у ретельному аналізі відповідних систем або моделей, щоб великі корпорації могли систематично вирішувати завдання інновацій. На нашу думку, ретельний аналіз при підборі відповідної моделі інтеграції інновацій необхідний ще тому що кожна компанія має свою унікальну структуру, корпоративну культуру та цінності, які впливають на те які саме способи інтеграції у подальшому будуть дієвими та ефективними.

Декілька досліджень було проведено для розробки моделі управління інноваціями великих корпорацій. Результати показують, що для підвищення продуктивності бізнесу необхідно враховувати декілька факторів, зокрема: 1) Лідерство, 2) Культура, 3) Підтримка, 4) Процес інновацій та 5) Бізнес-продуктивність.

Особливо в період турбулентності, для забезпечення стратегічної стійкості необхідні інновації, які супроводжуються метаморфозами та підприємництвом. Організація адаптує свої процеси для відповідності інноваціям. Тобто, ми можемо побачити, що організація при такій формі адаптації має дещо спільне з живим організмом який адаптується до нових умов виживання, а значить, як і будь який організм має свою унікальну структуру, яка або сприятиме, або заважатиме ефективній адаптації. А значить може впливати на виживання компанії на ринку. Цей процес включає: 1) виявлення можливостей, 2) розробку концепції, 3) перевірку концепції, 4) розробку рішення та 5) впровадження рішення.

Оцінка продуктивності також відіграє критичну роль. Це дозволяє керівнику зрозуміти вклад інновацій у досягнення стратегії та їх відповідність всередині організації. Бізнес-продуктивність може бути оцінена за допомогою дев'яти показників, таких як:

- 1) збільшення обсягу продажів,

- 2) більш вигідна прибутковість,
- 3) швидший темп росту,
- 4) вища якість обслуговування,
- 5) підвищене задоволення клієнтів,
- 6) збільшення чисельності працівників,
- 7) збільшення кількості інноваційних продуктів,
- 8) розвиток інноваційних процесів
- 9) підвищення якості продукції.

«Нові продукти — це кровообіг результативності фірми» (авторський переклад), а точніше є ключовим чинником успіху компанії, наголошують Нараянан та Манчанда [5], підкреслюючи їхню роль у забезпеченні економічного зростання та досягненні успіху. Розглядаючи детальніше цю ідею можна зазначити, що інновації в маркетингу можуть мати різні форми, такі як нові успішні продукти, більш творчі маркетингові програми, креативні підходи у представленні та позиціонуванні продукту, застосування методів соціологічних підходів у комунікації з клієнтами та формуванню позитивного образу продукту на ринку, або вдосконалені методи. Маркетингові інновації включають нові підходи до продукту, ціноутворення, просування та місцезнаходження. За визначеннями, маркетингова інновація є ключовим елементом відмінності та переваг для компаній, оскільки вона спрямована на розуміння попиту споживачів і розвиток нових продуктів або послуг для конкретних ринків. Маркетингова інновація спрямована на зміну ринкових відносин підприємства, включаючи зміни в комунікації з клієнтами та нові підходи до просування продукту. Цю інноваційну діяльність можна інтегрувати через реалізацію трьох основних маркетингових процесів: управління розробкою продукту, ланцюгом постачання та відносинами з клієнтами.

Проте, в середньому лише одна з семи інновацій дійсно стає успішною [6]. Однією з основних причин незацікавленості клієнтів у прийнятті інновацій є їхнє сприйняття невизначеність стосовно переваг та використання нововведення.

Ще один інноваційний підхід який реалізується через продукти компанії — це продукти, які є новими як для самої організації, так і для ринку. Мета інновації продукту полягає у зміні функціональності або характеристик продукту з метою покращення споживчої цінності та користі для організації. З іншого боку, є інноваційне оновлення існуючих продуктів. Це означає введення «нового для компанії» продукту і приймає форму постійного інкрементального покращення, що змінює характеристики існуючого продукту зсередини. Тобто продукт за назвою залишається тим самим, що залишає за ним закріплену нішу та стабілізує впізнаваність покупцем, але можуть змінюватися характеристики продукту (від незначних змін до революційних).

У цілому, для підприємства властиві певні передумови реалізації інновацій, тобто існують причини, що підштовхують підприємства до їх впровадження. До основних таких передумов можна віднести:

- прагнення до отримання більших прибутків;
- вдосконалення технологічного процесу;
- наявність вільної споживчої ніші на ринку збуту.

Виходячи з того, що отримання прибутку неможливе без ринку збуту — першочерговим завданням підприємства є визначення споживчих уподобань. Тут доцільно застосовувати теорію того ж Е. Роджерса щодо сприйняття споживачами інновацій, рис. 2.

Звісно, що найкращим варіантом для підприємства є той випадок, коли ніша збуту вже сформована, а продукції на ринку ще немає. Стосовно функціонування на надновому ринку з надновим товаром, тут необхідно зазначити, що це розробка і впровадження неіснуючих раніше технологій та початок їх широкої комерціалізації, що пов'язано з великим рівнем ризику, який може бути обумовлений як несприйняттям споживачами, так і відсутністю можливості самої комерціалізації.

На цьому етапі доцільно розглянути дві інші вагомні складові інновацій ризик та терміни розробки, комерціалізації і впровадження інновацій у широкий вжиток. Від їх рівня буде залежати необхідність та можливість залучення інвестицій для фінансування інновацій.

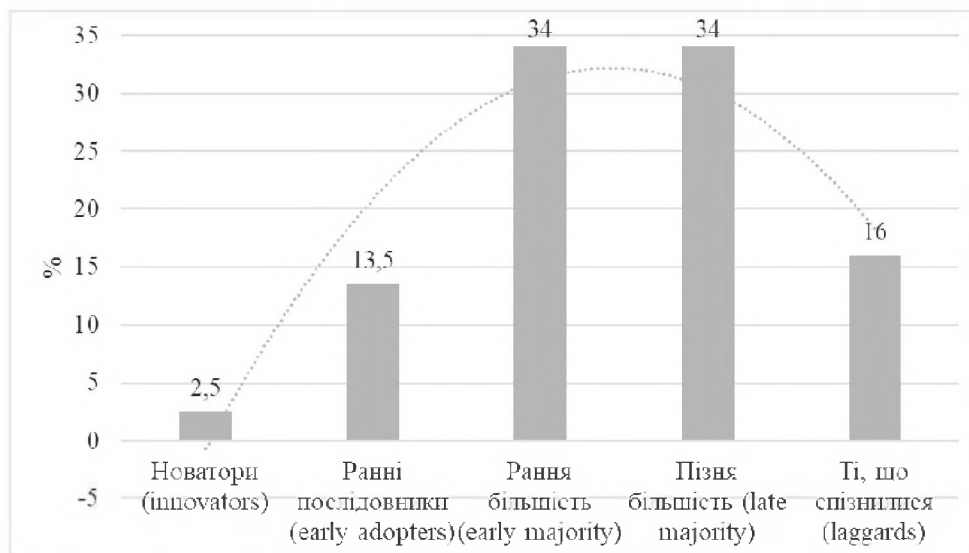


Рис. 2. Ступінь схильності до сприйняття інновацій споживачів [2]

Для підприємства в цілому важливим є який параметр технологічних інновацій буде переважати при реалізації продуктової чи процесної. Якщо з продуктивним можна застосовувати методи стосовно ринку збуту і схильності до користування (споживання) продукцією, то процесні інновації будуть охоплювати всі функціональні сфери діяльності підприємства.

Розробка ефективного інноваційного процесу на підприємстві вимагає детального аналізу наявних бізнес-процесів, зацікавлених сторін, бізнес-моделей та продукції. Таким чином, бізнес-процеси, стратегії, методи роботи та продукція стануть безпосередніми цілями для інновацій, тоді як стейкхолдери виступатимуть як внутрішні або зовнішні мотиватори для прийняття інноваційних рішень.

Проте, крім позитивних передумов виникнення та реалізації інновацій існують також і негативні передумови, до яких на сучасному етапі можна віднести необхідність реалізації екологічних проєктів та дефіцит ресурсів. Сьогодні світ досить гостро зіткнувся з проблемою дефіциту енергетичних ресурсів, що сформувало передумови виникнення альтернативних джерел відновлювальних енергетичних ресурсів без вуглецевих викидів. Відповідно, реалізація інноваційних проєктів, що відповідатиме даним вимогам матиме соціальний ефект, що полягає у створенні більш сприятливих умов для суспільства. Відповідно, держава, як гарант забезпечення сприятливих умов для життєдіяльності суспільства, здійснює фінансування таких проєктів або частково компенсує витрати підприємств на їх реалізацію.

Тут доцільно тепер розглянути можливі джерела фінансування інновацій підприємства. Класичним способом інвестування інновацій виступає інвестиційний проєкт. У разі якщо підприємством грамотно складений бізнес-план з обґрунтування необхідності впровадження інновацій та вірно розраховані показники оцінки ефективності інвестицій, реалізація проєкту дасть можливість збільшити загальний рівень прибутковості підприємства. При цьому необхідно враховувати, що капіталовкладниками в інвестиційний проєкт можуть бути як інвестори, так і кредитори. За своєю сутністю вони надають гроші для реалізації проєкту, проте зацікавлені в досягненні різних показників ефективності. Якщо для інвестора провідним показником є чиста приведена вартість інвестиційного проєкту, що виражається показником прибутковості NPV, то для кредитора цікавим є показник внутрішньої норми рентабельності цього проєкту — IRR, який характеризує можливість повернення вкладених коштів з певною визначеною нормою прибутку. Таким чином, для інвестора реалізується реальний інвестиційний проєкт, що передбачає придбання підприємством різних видів ресурсів, як правило, матеріальних, для реалізації своєї виробничо-господарської діяльності; а для кредитора реалізується портфельний інвестиційний проєкт, що пов'язаний з примноженням вкладених коштів через механізми кредитування. При цьому інвестор несе майже всі види ризиків, що будуть властиві підприємству при реалізації інноваційного проєкту, тоді як кредитор від них практично повністю застрахований.

На основі сучасного функціонального розподілу праці між корпораціями і маленькими фірмами сформувався так званий фінансово-інноваційний вид підприємництва. Один з найефективніших способів прискорення інноваційних процесів — це використання «ризикових» форм виробничої та господарської діяльності, які називаються венчурами.

Розподіл ризиків між венчурним фінансистом та підприємцем, їх тривале співіснування та відверте висловлення обох сторін стосовно їхніх амбіцій на ранній стадії співпраці є ключовими для потенційного успіху. Цей метод є фундаментальною рисою, що відрізняє венчурне фінансування від традиційного кредитування чи стратегічного альянсу. Венчурне інвестування має принципи відмінності порівняно з іншими фінансовими інструментами і пропонує ряд переваг, як-то:

1. Венчурний капітал від самого початку враховує ризик невдачі інвестованого проекту;
2. Венчурне інвестування не передбачає обов'язкових щорічних виплат відсотків або потребу в заставі з високою ліквідністю;
3. Інвестор не вимагає страхування своїх ризиків, але активно підтримує компанію порадами, власним досвідом та бізнес-контактами.



Рис. 4. Переваги венчурного інвестування
Джерело: складено автором

Для підприємства при виборі суб'єкта фінансування важливим є показник витрат, що будуть супроводжувати сам процес інвестування. Тут інвестор прийматиме участь на кінцевому етапі розподілу чистого прибутку, тоді як кредитор буде отримувати свої виплати ще при формуванні підприємством валового прибутку.

Особливо важливими ці показники є для підприємств, що самостійно займаються розробкою інновацій, адже на первинних етапах у них наявні лише витратні складові і зовсім відсутня прибуткова частина. Це обумовлено життєвим циклом інновацій, запропонованим Теодором Левіттом, рис. 5.

Можливість підприємця використовувати венчурний капітал залежить від стадії розвитку його компанії, як відображено на рис. 6.

Венчурний інвестор виступає як посередник між групою інвесторів та підприємцем, що є ключовою характеристикою такого типу фінансування. З одного боку, він незалежно робить вибір інвестиційних об'єктів, активно залучається до діяльності ради директорів і сприяє розвитку компанії. З іншого боку, кінцеве рішення про інвестування ухвалюється інвестиційним комітетом на користь інвесторів [8]. Прибуток, отриманий в результаті венчурних інвестицій, належить інвесторам, а венчурний капіталіст може розраховувати на певний відсоток з цього прибутку. Також управлінська компанія, приватні особи чи члени управлінської команди, а також генеральний партнер, мають право на частку від прибутку фонду. Отже, можна окреслити ключові аспекти застосування венчурного капіталу компаніями, які показані на рис. 7.

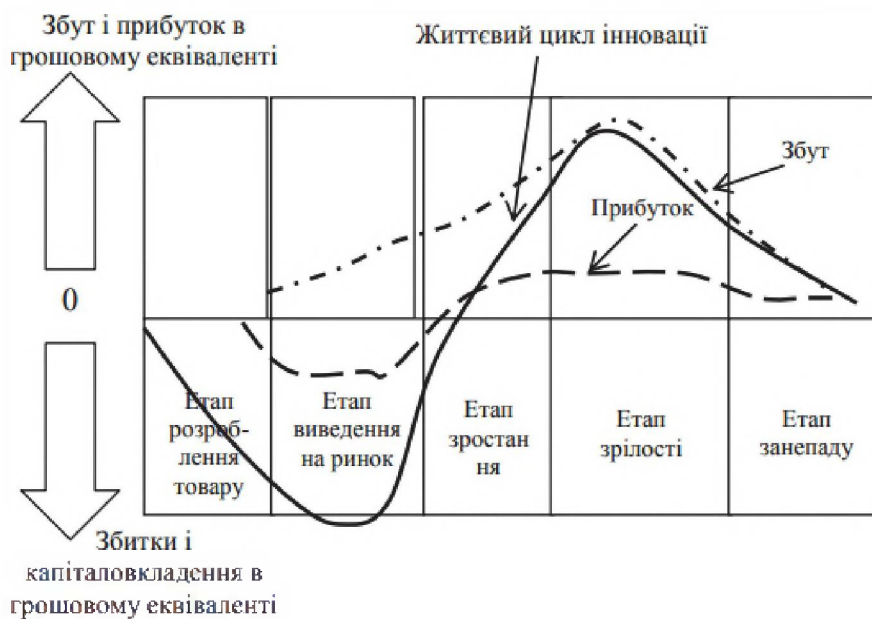
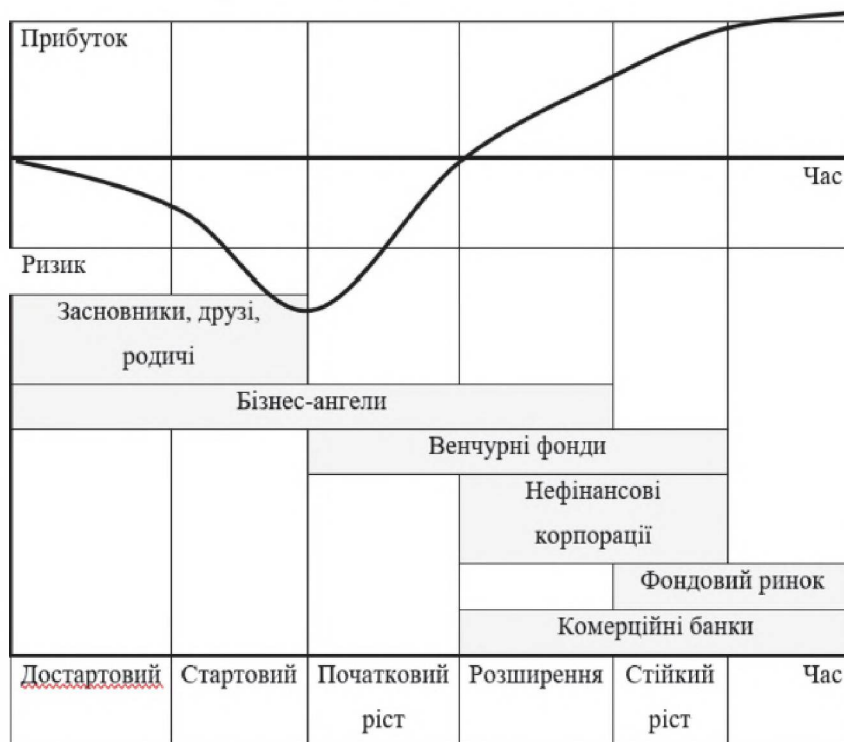


Рис. 5. Життєвий цикл інновацій [7]

Рис. 6. Фази еволюції підприємства, які вимагають інвестиційного вкладання капіталу
Джерело: складено автором

Особлива увага має бути приділена бізнес-яголам. Це інвестори, які вкладають свої ресурси та час у широкий спектр інноваційних проєктів і перспективних ініціатив, маючи на меті підтримати молоду компанію на ранніх етапах їх розвитку. Зазвичай бізнес-ягола обирає для інвестицій 1–2 проєкти з 10–15 представлених, зосереджуючись на тих, які виглядають найбільш рентабельно та надійно. Інвестиції здійснюються не тільки з метою отримання фінансового прибутку, але й для реалізації особистого потенціалу власників компанії. Багато інвесторів відчувають задоволення, ділячись своїм діловим досвідом з молодими підприємцями, чії компанії перебувають на початкових стадіях розвитку.

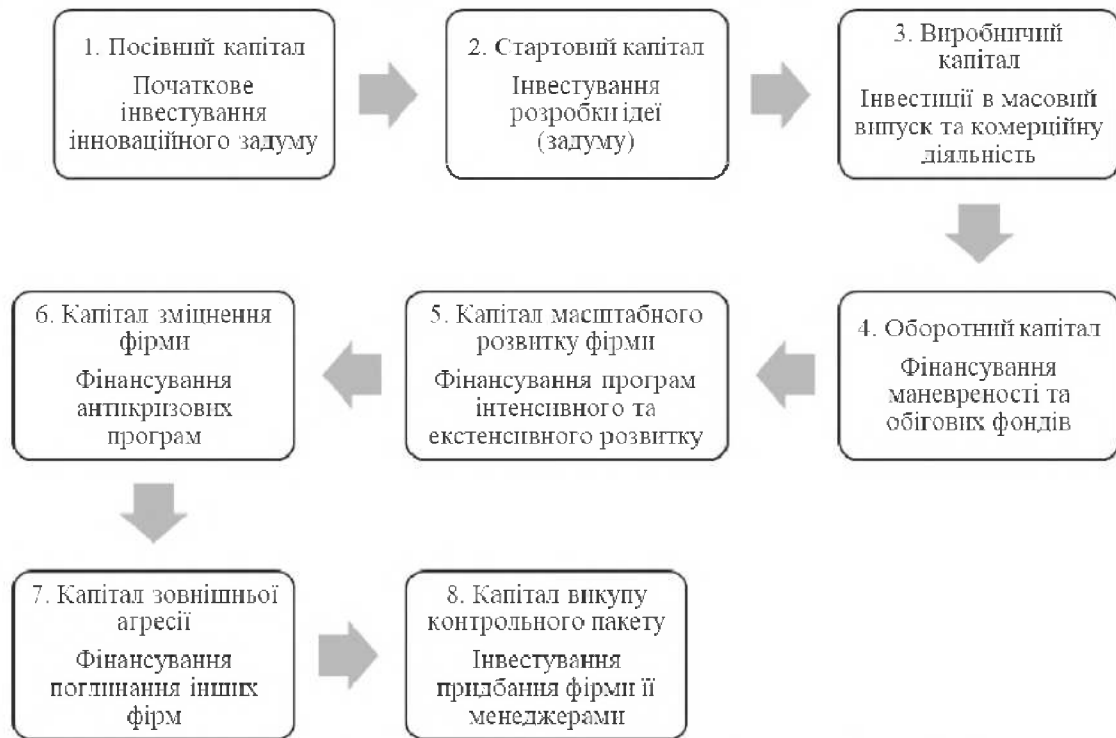


Рис. 7. Основні напрямки використання фірмами венчурного капіталу

Джерело: складено автором

Бізнес-янгол інвестує особисті кошти в обмін на долю в компанії або отримує значний, іноді контрольний, пакет акцій, щоб мати вирішальний вплив на прийняття фінансових та управлінських рішень [9].

Для мінімізації фінансового тягаря на інноваційні підприємства вводяться різноманітні організаційні моделі співпраці між інвесторами та розробниками, такі як технополіси, технопарки, бізнес-інкубатори.

Отже, на підприємстві інноваційні процеси поділяються на технічні, організаційні та соціально-економічні за їх суттю.

Технічні інновації включають освоєння виробництва нових видів продукції, наприклад, інструментів або обладнання, а також запровадження нових або вдосконалених технологічних процесів.

Організаційні нововведення стосуються впровадження нових форм і методів управління науковою і виробничою діяльністю, таких як нові методи організації виробництва та праці, організаційні структури.

Соціально-економічні інновації охоплюють заходи, спрямовані на активізацію людського фактору та удосконалення управління, включаючи підготовку кадрів, моральне стимулювання, фінансове планування та матеріальне заохочення [8].

Важливо відзначити, що технічні новації мають прямий вплив на організаційні зміни, які, у свою чергу, потребують адаптації в економічному управлінні.

Взаємодія між технічними, організаційними та соціально-економічними інноваціями є взаємозалежною, тобто економічні новації можуть спонукати до змін у структурі управління, а також нерідко стимулюють розвиток технічних вдосконалень. Генерація інноваційних ідей часто відбувається випадково, проте така випадковість має свої умовності. Зазвичай, нові ідеї виникають на основі того, з чим особа регулярно працює та що її зацікавлює. Тому, не слід очікувати інновацій у сфері управління від технічного спеціаліста, або технологічних проривів від керівника з маркетингу.

Однак, свіжий погляд від особи, не залученої в дану сферу, може сприяти простим та ефективним рішенням. Для оптимального використання креативного потенціалу співробітників необхідно створити на підприємстві інноваційне середовище, що включає культуру інновацій,

систему збору та аналізу пропозицій та базу знань [9]

Інноваційне середовище представляє собою саморегульовану та розвинену систему, яка забезпечує оптимальні умови для появи інноваційних ідей та їх подальшого реалізовування. Його ключовим елементом є культура інновацій, яка охоплює сукупність уявлень і цінностей, пов'язаних з креативною активністю персоналу організації, як показано на рис. 9.

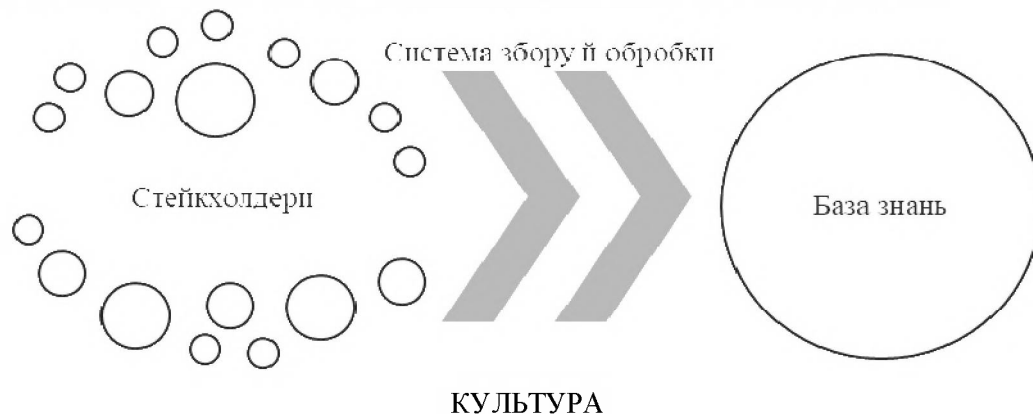


Рис. 9. Інноваційна екосистема підприємства
Джерело: складено автором

Ключові характеристики інноваційної культури у компанії включають такі аспекти [7]:

- виховання креативності та унікальної точки зору як ключових цінностей;
- встановлення чітких критеріїв для інноваційних пропозицій та метрик оцінки їх ефективності, з розумінням співробітниками важливості та цінності їх ідей;
- готовність до прийняття ризиків та помилок, з заохоченням ініціативи та вважанням невдач цінним досвідом, що відкриває нові можливості для навчання;
- делегування повноважень співробітникам для прийняття важливих рішень відповідно до їх сфери діяльності та залучення їх як співавторів ідей та рішень;
- зосередженість на постійному навчанні та розвитку, з інвестиціями у підвищення кваліфікації та навчання роботи з інноваційними проектами;
- підтримка з боку керівництва, яка включає заохочення різноманітності думок та активну участь у розробці та впровадженні інновацій;
- співпраця між різними відділами та підрозділами, які активно діляться знаннями та досвідом для досягнення спільних цілей;
- чітка стратегія інноваційного розвитку, з комунікацією місії та цілей компанії до співробітників, стимулюючи їх до досягнення цих цілей;
- мотивація співробітників через матеріальні та нематеріальні винагороди, які відповідають рівню впливу їх інноваційних рішень на успіх компанії.

Інноваційна екосистема компанії, будучи системою, що саморегулюється та розвивається, створює оптимальні умови для генерації та реалізації нових ідей. Основою цієї системи є інноваційна культура, що представляє собою комплекс цінностей та установок, спрямованих на розвиток креативності та інновацій. Система збору та обробки пропозицій відіграє роль інфраструктури, що сприяє руху ідей від концепції до реалізації, включаючи легкий доступ до подачі ідей, міжфункціональну взаємодію, залучення ініціаторів до розвитку проектів, ефективну оцінку інновацій та накопичення досвіду для майбутнього використання.

Інноваційна екосистема, реалізована на підприємстві, має на меті оптимізувати процес інноваційної діяльності, від моменту генерації ідей до її успішного впровадження. Система збору та обробки пропозицій відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи ефективну комунікацію між усіма учасниками інноваційного процесу. Вона дозволяє легко та швидко подавати ідеї, сприяє крос-функціональній взаємодії та залученню ініціаторів ідей до подальшого розвитку проекту. Крім того, система забезпечує глибоку аналітичну оцінку кожної інноваційної пропозиції, враховуючи її потенціал, життєздатність та можливий вплив на діяльність підприємства.

Ефективність цієї системи також залежить від здатності підприємства накопичувати та аналізувати здобутий досвід, перетворюючи його на цінні знання для майбутнього використання. Це дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність обробки інноваційних ідей, але й значно скоротити час та ресурси, необхідні для реалізації нових проектів.

Важливим елементом інноваційної екосистеми є створення сприятливих умов для розвитку креативності та інновацій серед співробітників. Інноваційна культура, що панує в компанії, має включати толерантність до помилок, сприяння ризикованим ініціативам, підтримку з боку керівництва, та наголос на постійному навчанні та саморозвитку.

Належне управління інноваційною екосистемою вимагає збалансованого поєднання стратегічного планування, оперативного управління та культурних змін. Це включає розробку чіткої інноваційної стратегії, визначення цілей і завдань, мобілізацію ресурсів для інновацій та створення відкритого середовища, що сприяє обміну ідеями та співпраці.

Таким чином, можна сформулювати матрицю менеджменту інноваційних рішень підприємства, табл. 1.

З цієї матриці видно, що основними перевагами у сфері розробки інновацій є переваги в масштабах та можливість тестування інновацій на відповідність вимогам ринку. Крім того, такий підхід до управління інноваційною діяльністю дає можливість компанії контролювати як саму інноваційну діяльність, так і інформаційні потоки, необхідні для оптимізації функціонування екосистеми.

Таблиця 1

Матриця менеджменту інноваційних рішень (складено автором)

	Стратегія	Інфраструктура
Сутність	Можливість досягти домінування шляхом створення всеринкової екосистеми	Економія та ефективність великого масштабу Здатність залучати третіх осіб у процесі швидкого додавання нових продуктів (функцій)
Об'єкт розробки	Компанії, які мають спільну місію та потенційно величезний ринок; успіх яких потребує екосистему компліментарних товарів (послуг); перебувають у ситуації, коли вклади від великої бази користувачів роблять продукцію ціннішою	Компанії готові залучати новаторів третіх осіб або клієнтів до ітеративної розробки продукту; охочі безперервно контролювати інноваційну діяльність; екосистеми яких створюють можливості для оптимізації та контролю потоків інформації
Загрози реалізації	Компанії можуть бути покарані ринком за нездатність досягти результату за короткий термін Менш терплячий конкурент може отримати прибуток із певних стратегічних можливостей Протягом тривалого терміну важче утримати творчі молоді кадри	ІТ-інфраструктуру складно та дорого створювати

У цифрову епоху клієнти мають доступ до набагато більшої кількості інформації про продукти, ніж будь-коли раніше [10]. Останнім часом стало помітно зростання інтересу до вивчення питань, пов'язаних з інновацією та цифровою трансформацією, особливо через пандемію, яку ми пережили в період з 2019 по 2022 роки. З цієї причини статті, які аналізували актуальні аспекти цих тем, рекомендували, щоб майбутні дослідження розглядали управління інноваціями та цифрову трансформацію в нових умовах, післяпандемічної ери. Хоча детальний огляд літератури за допомогою баз даних WoS і Scopus не виявив жодних прямих досліджень, які б безпосередньо стосувалися взаємозв'язку між управлінням інноваціями та цифровою трансформацією в нових умовах, однак він виявив недавню статтю, що досліджувала змінні, пов'язані з цією темою, у схожому контексті. Тож поступово збільшується кількість наукових робіт які прагнуть вивчити взаємозв'язок між цифровізацією та інноваціями.

Дослідження вже проводили взаємозв'язку між цифровою трансформацією та результативністю підприємства. Проте, у літературі продовжується обговорення про роль цифрової трансформації у досягненні результативності підприємства. На нашу думку варто звернути увагу що більшість дослідників приходять до висновку, що цифрова трансформація додає вартості організації, що має позитивний вплив на її результативність. Проте, деякі автори вказують на необхідність врахування додаткових факторів, таких як людський фактор, технологічні аспекти та динамічні можливості, при вивченні зв'язку між цифровою трансформацією та результативністю підприємства. Крім того, через постійне розвиток технологій і бізнес-середовища, деякі дослідники підкреслюють важливість проведення подальших досліджень у сфері цифрової трансформації.

Використовуючи цифрові технології ми надаємо більше можливостей для поширення інформації щодо компаній серед потенційних клієнтів/покупців. Та варто розуміти, що більше інформації не завжди означає, що клієнт фактично розуміє більше про новий продукт. Скоріше, існує ризик, що обсяг доступної в інтернеті інформації може призвести до інформаційного перевантаження для клієнтів [11]. Це перевантаження може посилити сприйняті невизначеності при оцінці нововведення. Тому на нашу думку варто завжди тримати у полі зору потребу у дозованості та якості поширеної інформації про продукт та саму компанію, щоб інформаційні технології приносили саме позитивний результат при використанні.

Аналізуючи різні джерела ми також побачили закономірності що вказують на кореляцію між сприйняттям клієнтом інноваційних введень компанією безпосередньо та навички та компетентність продавця, або представника компанії по взаємодії з клієнтами та партнерами. Рівень розвитку комунікативних навичок, компетентність, професійна придатність та глибоке розуміння якостей та інноваційних рішень які були застосовані у продукті безпосередньо впливають на рівень та якість подачі інформації продавцем. Сприйнята клієнтом невизначеність стосовно переваг та використання інновації може бути наслідком недостатньої передачі знань від продавців до бізнес-клієнтів. Це складності особливо яскраво можна побачити на прикладі малого бізнесу, де відсутні корпоративні рамки ведення перемовин та може бути властива інтенсивна зміна кадрів. [12].

Зрештою, успіх інноваційної діяльності на підприємстві залежить не лише від наявності талановитих і креативних співробітників, але й від ефективності інноваційної екосистеми, яка може підтримувати та розвивати їх ідеї. Створення такої системи є важливим кроком до побудови динамічного та конкурентоспроможного підприємства, здатного швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інновації, що задовольняють потреби клієнтів і сприяють сталому розвитку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило на основі існуючих теоретичних положень з інноваційної діяльності визначити основні напрями інноваційної діяльності підприємства на різних рівнях господарювання та виділити особливості управління підприємством при реалізації інновацій. Окрема увага приділена в дослідженні джерелам і формам інвестування інноваційної діяльності. Визначено роль і сутність венчурного інвестування на різних етапах діяльності підприємства. Як результат запропоновано впровадження на підприємстві інноваційної екосистеми, що дозволить підвищити рівень орієнтації підприємства в діловому середовищі і зменшити можливі ризики, а також дасть можливість підприємству контролювати як саму інноваційну діяльність, так і інформаційні потоки, необхідні для оптимізації функціонування екосистеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Opuala-Charles S., Augustine E. The role of innovation in strategic management: A conceptual review DiamondBridge Economics and Business Journal. 2023. Vol. 3, Issue 2. P. 5–7. — ISSN 2756-4495 (Print); ISSN 2756-4487 (Online).
2. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій. Київ : Києво-Могилянська академія, 2009. 208 с.
3. Mittal U., Garg S. Innovation in business management: A critical examination of small business success /International Journal of Advance and Applied Research. 2023. — Vol. 11, No. 2. P. 62–63. — ISSN 2347-7075.

4. Budi A., Purna A., Suhartanto E. Proposing innovation management model in large corporation / *International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB)*. 2023. — Vol. 1, Issue 3. P. 1566–1568. — ISSN 2987-1972.
5. Narayanan S., Manchanda P. Heterogeneous learning and the targeting of marketing communication for new products / *Marketing Science*. 2009. — Vol. 28, No. 3. — P. 424–441.
6. Cooper R. G. The drivers of success in new-product development / *Industrial Marketing Management*. 2019. Vol. 76. — P. 36–47.
7. Wahren H-K.: *Erfolgsfaktor innovation. Ideen systematisch generieren, bewerten und umsetzen*, SpringerVerlag Berlin Heidelberg 2004. 283 p.
8. Burmester R., Vahs D. *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. 3. Aufl. Stuttgart, 2005. 412 p.
9. Drucker P. F. *The discipline of innovation*. Harvard Business School Publishing, 2007. Product Number 3480. 294 p.
10. Hochstein B., Bolander W., Goldsmith R., Plouffe C. R. Adapting influence approaches to informed consumers in high-involvement purchases: Are salespeople really doomed? / *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47, No. 1. P. 118–137.
11. De la Vega I., *Innovation Management, Digital Transformation, and Firm Performance in the New Normal* / *IEEE Engineering Management Review*. — March 2024. Vol. CTOP(99). P. 1–46.
12. Endres H., Auburger J., Helm R. Industrial innovation management in the age of digital transformation: The risk of too strong selling capabilities. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 117. — P. 371–385.

REFERENCES

1. Opuala-Charles, S., & Augustine, E. (2023)/ The role of innovation in strategic management: A conceptual review. *DiamondBridge Economics and Business Journal*, 3(2), (pp. 5–7).
2. Rogers, E. M. (2009) / *Diffusion of innovations*. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy, (p. 208).
3. Mittal, U., & Garg, S. (2023)/ Innovation in business management: A critical examination of small business success. *International Journal of Advance and Applied Research*, 11(2), (pp. 62–63).
4. Budi, A., Purna, A., & Suhartanto, E. (2023)/ Proposing innovation management model in large corporation. *International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB)*, 1(3), (pp. 1566–1568).
5. Narayanan, S., & Manchanda, P. (2009) / Heterogeneous learning and the targeting of marketing communication for new products. *Marketing Science*, 28(3), (pp. 424–441).
6. Cooper, R. G. (2019)/ The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, (pp. 36–47).
7. Wahren, H.-K. (2004)/ *Erfolgsfaktor innovation: Ideen systematisch generieren, bewerten und umsetzen*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. (p. 283).
8. Burmester, R., & Vahs, D. (2005) / *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung* (3rd ed.). Stuttgart: [Publisher]. (p. 412).
9. Drucker, P. F. (2007)/ *The discipline of innovation*. Harvard Business School Publishing. Product Number 3480, (p. 294).
10. Hochstein, B., Bolander, W., Goldsmith, R., & Plouffe, C. R. (2019) / Adapting influence approaches to informed consumers in high-involvement purchases: Are salespeople really doomed? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), (pp. 118–137).
11. De la Vega, I. (2024)/ Innovation management, digital transformation, and firm performance in the new normal. *IEEE Engineering Management Review*, CTOP(99), (pp. 1–46).
12. Endres, H., Auburger, J., & Helm, R. (2024)/ Industrial innovation management in the age of digital transformation: The risk of too strong selling capabilities. *Industrial Marketing Management*, 117, (pp. 371–385).

O. A. Mahomet. IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE

Abstract. *The article is dedicated to analyzing methods and approaches for implementing and managing innovations within business structures. It examines both theoretical and practical aspects of innovative activity, identifying the main directions for implementing innovations at various management levels, from local to global. Particular attention is given to the development of an innovation ecosystem within the enterprise, which ensures the integration of innovations into all business processes, as well as a strategic approach to implementing changes that enhance competitiveness and adaptability to market conditions.*

The article thoroughly illuminates the mechanisms of investing in innovation, particularly through venture financing and business angels, who provide not only capital but also the necessary knowledge and experience for the development of innovative projects.

In the context of globalization and rapid technological changes, the article underscores the critical importance of adapting enterprises to new conditions through innovative methods. As noted in the work, innovations not only contribute to increased efficiency and productivity but also play a key role in creating sustainable competitive advantages, leading to prolonged economic growth and social well-being. A significant aspect of the research is the identification of obstacles and barriers to innovation, including technological, qualification, and financial constraints.

The research results indicate the necessity for a systematic approach to innovation management, including strategic planning, resource provisioning, cultural changes in the organization, and creating favorable conditions for creativity and innovative activity among employees. The role of leadership in the successful implementation of innovative initiatives is emphasized, highlighting the importance of support from senior management. The importance of developing innovative strategies that consider the specifics of the business and the market environment is also stressed.

Keywords: *Innovations, management, innovation culture, innovation ecosystem, digital transformation, venture investing, business angel, business incubator.*