



ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ОКСАНА ГУЗЕНКО

Міністерство освіти і науки України
Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації
КЗ Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Оксана Гузенко

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Суми, 2024

УДК 658.512.3

*Рекомендовано до друку Вченою радою
КЗ Сумський інститут післядипломної педагогічної освіти
(протокол № 10 від 28.06.2024 р.)*

Рецензенти:

Івашина Л.П., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту КЗ Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

Цebro Я.І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет

Гузенко О. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Суми :НВВ КЗ СОППО. 2024. – 139 с.

Цей навчальний посібник підготовлений згідно з програмою навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент» та спрямований на допомогу магістрантам спеціальності 073 Менеджмент у засвоєнні необхідних теоретичних знань та практичних навичок.

Він охоплює ключові аспекти інноваційного менеджменту, надаючи ґрунтовне розуміння сутності, цілей, завдань та функцій цієї сфери управління.

© НВВ СОППО, 2024

ЗМІСТ

Передмова	6
РОЗДІЛ 1. ВВЕДЕННЯ В ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	8
1.1. Визначення інноваційного менеджменту	8
1.2 Значення інновацій для сучасного бізнесу	20
1.3 Основні концепції та моделі інноваційного менеджменту	23
1.4 Вплив глобалізації на інноваційний менеджмент	27
1.5 Виклики та бар'єри в інноваційному менеджменті	29
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 1	32
ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 1	33
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА СТАДІЇ РОЗРОБКИ НОВОГО ПРОДУКТУ	36
2.1 Поняття інноваційного процесу	36
2.2 Стадії розробки нового продукту	40
2.2.1 Методи генерування інноваційних ідей	43
2.2.2 Розробка концепції та прототипування	45
2.2.3 Тестування та оцінка результатів	47
2.2.4 Комерціалізація продукту	49
2.2.5 Впровадження як стадія розробки нового продукту	51
2.3. Інформаційно-інвестиційне забезпечення інноваційного процесу	53
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 2	60
ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 2	61
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ТА КОМУНІКАЦІЇ	65
3.1 Роль маркетингу в інноваційному процесі	65
3.2 Стратегії просування інноваційних продуктів	67
3.3 Комунікаційні канали для інновацій	69
3.4 Вимірювання ефективності маркетингових комунікацій	72
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 3	77
ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 3	79
РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ІННОВАЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	84
4.1 Визначення та значення інноваційної культури	84
4.2 Фактори, що впливають на формування інноваційної культури	85
4.3 Практики підтримки інноваційної культури	87
4.4 Вимірювання інноваційної культури	90
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 4	92
ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 4	94

РОЗДІЛ 5. ІННОВАЦІЙНИЙ ЛІДЕР ТА КОМАНДА	98
5.1 Роль лідера в інноваційній діяльності	98
5.2. Стилi керівництва та їх вплив на формування інноваційної культури в організації	99
5.3 Формування інноваційної команди	102
5.4 Управління командою в умовах невизначеності	104
5.5 Оцінка ефективності команди	106
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 5	108
ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 5	109
РОЗДІЛ 6. СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	114
6.1 Методи стимулювання інновацій	114
6.2 Впровадження системи стимулювання	116
6.3 Оцінка ефективності системи стимулювання	118
6.4. Вплив організаційної культури на стимулювання інновацій	120
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 6	122
ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 6	123
РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	127
7.1. Особливості управління персоналом при здійсненні інноваційної діяльності	127
7.2 Методи оцінки ділових якостей менеджера	128
7.3 Формування творчих колективів та організація їх праці	130
7.4 Особливості нормування і оплати праці в інноваційній діяльності	132
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 7	134
ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 7	135

ПЕРЕДМОВА

У сучасному світі, де панує динаміка та постійні зміни, інновації стають ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Саме завдяки впровадженню нових ідей, продуктів та технологій компанії можуть отримувати конкурентні переваги, завойовувати нові ринки та забезпечувати стійке зростання. Отже, інновації стали необхідністю, а не привілеєм.

Інноваційний менеджмент є важливим і актуальним напрямом у сучасній економіці, особливо для країн, що переживають трансформаційний період, такий як Україна. У контексті глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках, здатність ефективно впроваджувати інновації стає ключовою для забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Україна, як країна з розвиненим науковим потенціалом та технічними здібностями, має великий потенціал для інноваційного розвитку. Проте, для досягнення цих цілей необхідні не лише наукові розробки та технологічні досягнення, але й ефективне управління інноваційними процесами. Інноваційний менеджмент допомагає створювати умови для стимулювання творчого потенціалу, комерціалізації ідей та забезпечення їхнього впровадження на ринок.

Основними викликами, з якими стикається Україна у контексті інноваційного розвитку, є нестабільність економічного середовища, недостатня підтримка державних програм для наукових досліджень та інновацій, а також низький рівень інвестицій у високотехнологічні сектори. Додатковим значущим викликом стала війна, яка розпочалася у 2022 році, що призвела до значних викликів для економічного розвитку країни та поглибила існуючі внутрішні проблеми. Інноваційний менеджмент може сприяти подоланню значної частини цих викликів,

забезпечуючи ефективне використання наявних ресурсів та залучаючи інвестиції в перспективні проекти.

Цей навчальний посібник призначений для тих, хто цікавиться інноваціями як ключовим фактором розвитку економіки України. Він об'єднує теоретичні знання з практичними аспектами управління інноваційними процесами, що дозволяє студентам, викладачам та практикуючим менеджерам ефективно розвивати свої навички та компетенції в цій важливій галузі.

Наша мета – сприяти формуванню нового покоління фахівців, здатних не лише адаптуватися до змін, але й активно їх ініціювати та керувати. Лише шляхом поєднання знань, інноваційного мислення та практичного досвіду ми зможемо досягти нових вершин у розвитку української економіки та впевнено вступити в європейський та світовий інноваційний простір.

Сподіваємося, що цей посібник стане для вас цінним джерелом інформації та допоможе вам у вашій професійній діяльності.

РОЗДІЛ 1

ВВЕДЕННЯ В ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Визначення інноваційного менеджменту

У сучасному світі економічний розвиток країн визначається не природними ресурсами і не обсягами промислового виробництва, а сукупною здатністю суб'єктів господарювання до впровадження нових ідей з метою задоволення споживчого попиту в певних товарах чи послугах.

Інноваційний менеджмент є ключовим аспектом сучасного управління, який забезпечує успішне створення та впровадження нових продуктів, технологій та процесів. Для глибшого розуміння інноваційного менеджменту необхідно розкрити зміст основних термінів (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Основні поняття інноваційного менеджменту

Інновація (від лат. «innovatio» – оновлення) означає реалізований на ринку результат діяльності по створенню нового продукту або нової технології. Інновація включає в себе не лише технічні нововведення, але й організаційні, маркетингові та соціальні зміни, що підвищують ефективність діяльності організації. За визначенням Й. Шумпетера, інновація є зміною, яка спричиняє новий споживчий попит або нові способи задоволення існуючого попиту (Schumpeter, 1942). Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» термін «інновації» трактують як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інноваційна діяльність включає весь спектр процесів, що ведуть до створення, впровадження та розповсюдження інновацій. Це діяльність, яка охоплює наукові дослідження, розробки, експериментальні роботи, виробництво та впровадження нових продуктів і послуг. Вона є складовою частиною стратегічного управління компанією та вимагає комплексного підходу до управління інноваційними процесами. Закон України «Про інноваційну діяльність» розкриває інноваційну діяльність як діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

Для кращого розуміння сутності інноваційного менеджменту важливо розрізняти такі терміни, як «новація», «винахід», «відкриття» та «нововведення».

Новація – це новий або вдосконалений продукт, процес, послуга або метод, що має потенціал до впровадження. Новація може бути як

результатом дослідницької діяльності, так і наслідком практичного досвіду.

Винахід – це технічне рішення, яке є новим і корисним для конкретної галузі. Винаходи, як правило, є результатом науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і можуть бути захищені патентами. Винахід відрізняється від інновації тим, що остання охоплює весь цикл від створення ідеї до її комерційної реалізації.

Відкриття – це нове знання, яке розширює розуміння наукових законів і явищ природи. Відкриття не завжди має пряме практичне застосування, але створює основу для майбутніх досліджень та винаходів. Відкриття, на відміну від інновації, не завжди вимагає негайної комерціалізації.

Нововведення – це процес впровадження новації у практичну діяльність. Воно може стосуватися нових продуктів, послуг, процесів або управлінських методів. Нововведення є заключним етапом у ланцюжку від винаходу до інновації, забезпечуючи реальне використання нових знань і технологій у виробничих або сервісних процесах.

Отже, інноваційний менеджмент включає управління всіма етапами створення та впровадження інновацій, від початкової ідеї до її комерційного використання. Він є ключовим фактором успіху в сучасному конкурентному середовищі, сприяючи підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації/підприємства.

Інноваційний менеджмент – це процес управління інноваційною діяльністю в організації/підприємстві з метою досягнення її стратегічних цілей через розробку та впровадження нових продуктів, процесів або послуг. Інновації можуть включати як технічні вдосконалення, так і організаційні зміни, що призводять до підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації/підприємства.

Інноваційному менеджменту, як і будь-якій іншій системі притаманні такі якості:

- ✓ взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи;
- ✓ цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість з місією і цілями організації/підприємства;
- ✓ адаптивність, гнучкість до змін середовища;
- ✓ автономність елементів організаційної структури, функцій управління;
- ✓ багатофункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність до оновлення відповідно до змін середовища.

До основних **цілей інноваційного менеджменту** відносимо:

- ✓ забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;
- ✓ створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

Відповідно до цілей формуються **завдання інноваційного менеджменту**, які полягають у наступному:

- ✓ формування стратегічної інноваційної політики та механізмів її здійснення;
- ✓ визначення цілей та розробка планів, програм, проектів та їх виконання;
- ✓ створення структури управління інноваційною діяльністю, підбір і розміщення кадрів;
- ✓ створення творчої атмосфери та мотивації інтелектуальної праці;
- ✓ контроль за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу в часі та синхронізація всіх видів діяльності;
- ✓ дослідження й оцінка світових тенденцій НТП.

Інноваційний менеджмент можна розглядати як складну, багатогранну систему, яка постійно розвивається та адаптується до мінливих умов. Її можна уявити як ієрархічну структуру, що складається з безлічі взаємопов'язаних елементів. Ця система відкрита для зовнішніх впливів та здатна до самоорганізації, саморегулювання та саморозвитку.

На рисунку 1.2 представлена структура інноваційного менеджменту на рівні підприємства (установи). Її складність полягає у великій кількості елементів, які мають складні взаємозв'язки. Система динамічна та стохастична, тобто її поведінка не завжди можна передбачити.

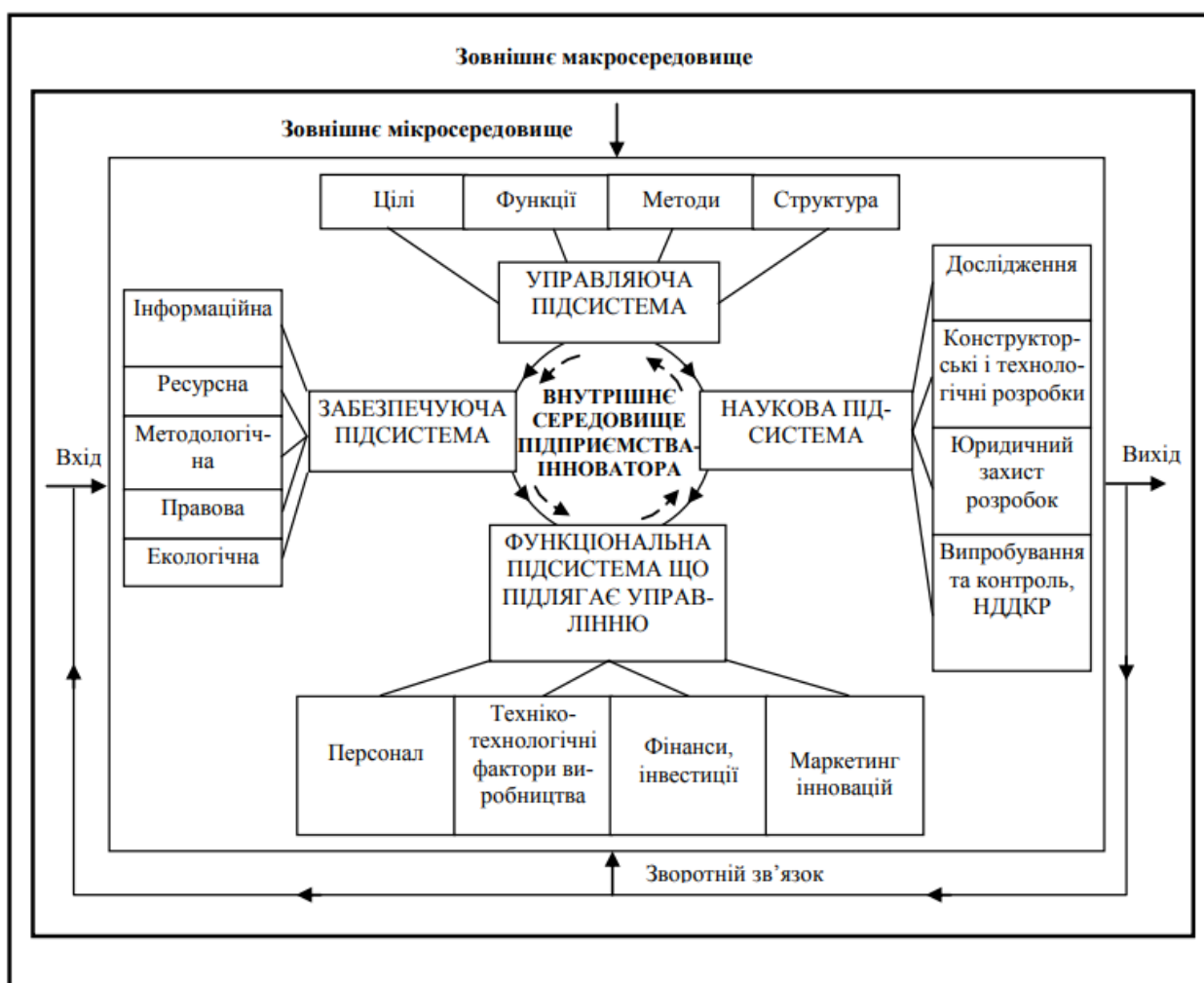


Рис. 1.2 Система інноваційного менеджменту організації/підприємства (Ілляшенко, 2010)

Інноваційний менеджмент поділяється на ієрархічні та функціональні підсистеми. Кожна з них має свої цілі та завдання. *До ієрархічних підсистем належать:*

- управляюча: відповідає за стратегічне планування, прийняття рішень та контроль за діяльністю інших підсистем.
- забезпечуюча: забезпечує ресурсами та інформацією інші підсистеми.
- наукова: проводить науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Функціональні підсистеми:

- маркетингова: досліджує ринок, розробляє маркетингові стратегії та просуває інноваційні продукти на ринок.
- виробнича: організовує виробництво інноваційних продуктів.
- фінансова: управляє фінансовими ресурсами інноваційного менеджменту.

Кожна з цих підсистем, у свою чергу, може поділятися на менші підсистеми.

Важливо розуміти, що інноваційний менеджмент – це не статична система, а динамічний процес, який постійно змінюється та вдосконалюється.

Принципи інноваційного менеджменту (рис.1.3) є основними положеннями та правилами, що керують процесом управління інноваціями в організації. Вони слугують орієнтирами для менеджерів та керівників при прийнятті рішень щодо розробки, впровадження та комерціалізації нових ідей, продуктів або послуг. Існують різні підходи до визначення цих принципів, які можуть відрізнятися залежно від специфіки галузі, корпоративної культури та стратегічних цілей організації. Проте, загальним для всіх підходів є необхідність системного, гнучкого і клієнтоорієнтованого підходу до управління інноваціями, що

дозволяє створювати конкурентоспроможні продукти і послуги, адаптовані до швидко змінюваних умов ринку.

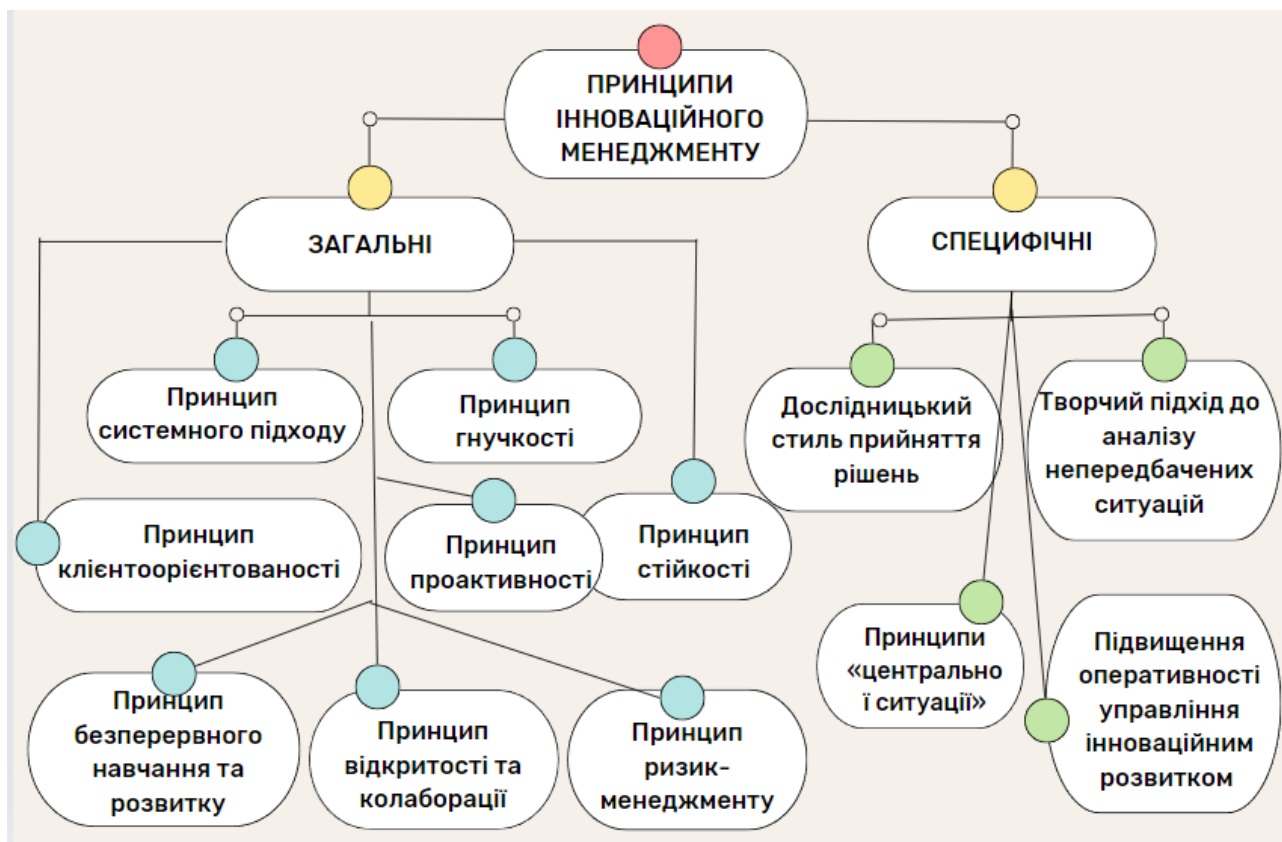


Рис.1.3. Принципи інноваційного менеджменту

Загальні принципи інноваційного менеджменту.

1. Принцип системного підходу. Інноваційний менеджмент розглядає організацію як комплексну систему, де всі елементи взаємопов'язані. Це означає, що інновації повинні бути інтегровані в усі аспекти діяльності компанії – від розробки продуктів до маркетингу та управління персоналом.

2. Принцип гнучкості. Сучасне бізнес-середовище швидко змінюється, тому організації повинні мати здатність швидко адаптуватися до нових умов і вимог ринку. Гнучкість в управлінні інноваціями дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни та використовувати нові можливості для розвитку.

3. Принцип безперервного навчання та розвитку. Успішні інноваційні компанії інвестують у розвиток своїх співробітників, сприяючи безперервному навчанню і підвищенню кваліфікації. Це дозволяє зберігати високий рівень компетентності і готовності до впровадження нових ідей.

4. Принцип клієнтоорієнтованості. Інновації повинні бути спрямовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Важливо враховувати зворотний зв'язок від споживачів на всіх етапах розробки та впровадження інновацій, що дозволяє створювати продукти і послуги, які дійсно відповідають ринковому попиту.

5. Принцип відкритості та колаборації. Відкриті інновації передбачають співпрацю з зовнішніми партнерами, такими як університети, дослідницькі інститути, інші компанії та навіть споживачі. Цей підхід дозволяє використовувати зовнішні знання і ресурси для прискорення інноваційного процесу.

6. Принцип ризик-менеджменту. Інноваційна діяльність завжди пов'язана з високим рівнем невизначеності та ризику. Ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати потенційні втрати та максимізувати вигоди від впровадження інновацій.

7. Принцип стійкості. Інновації повинні сприяти сталому розвитку організації, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і позитивний вплив на суспільство та довкілля.

8. Принцип проактивності. Інноваційний менеджмент передбачає активний пошук нових можливостей і передбачення майбутніх змін на ринку. Проактивний підхід дозволяє організаціям випереджати конкурентів і бути лідерами у своїй галузі.

Ці принципи є орієнтирами для ефективного управління інноваціями, допомагаючи організаціям адаптуватися до змін і

створювати конкурентні переваги. Кожен з них може бути адаптований до конкретних умов і потреб організації, сприяючи її успіху в динамічному ринковому середовищі.

Наступна група принципів забезпечує ефективне управління процесами створення та впровадження інновацій в/на організації/підприємстві. Розглянемо кожен з них детальніше.

Дослідницький стиль прийняття рішень. Цей принцип передбачає, що рішення щодо інноваційних проєктів приймаються на основі ретельних досліджень. Це включає проведення власних досліджень, а також залучення зовнішніх експертів, наукових організацій та консультаційних центрів. Використання науково обґрунтованих даних дозволяє знизити ризики і приймати більш обґрунтовані рішення, спрямовані на довгостроковий успіх.

Творчий підхід до аналізу непередбачених ситуацій. Інноваційний менеджмент часто стикається з непередбаченими ситуаціями та викликами. Для ефективного управління такими ситуаціями необхідно використовувати творчий підхід, який включає системний аналіз проблем і економіко-математичне моделювання процесів прийняття рішень. Це дозволяє знайти нестандартні рішення та оптимізувати процеси управління.

Підвищення оперативності управління інноваційним розвитком. В умовах швидких змін у зовнішньому середовищі підприємства повинні бути здатними швидко реагувати на нові виклики і можливості. Оперативність управління інноваційним розвитком передбачає гнучкість та адаптивність організаційних структур і процесів, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринку і технологій.

Принципи «центральної ситуації». Цей принцип передбачає формування системи факторів управління розвитком усіх виробничих систем організації/підприємства та узгодження їх з цілями управління. Це

означає, що всі елементи системи управління повинні бути орієнтовані на досягнення загальних стратегічних цілей компанії. Такий підхід забезпечує комплексний і координований розвиток підприємства, що сприяє ефективному впровадженню інновацій.

Отже, окреслена група принципів допомагає створити ефективну систему управління інноваційними процесами, яка дозволяє організаціям/підприємствам адаптуватися до змін, використовувати нові можливості та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Функції інноваційного менеджменту представляють собою основні напрями діяльності, які спрямовані на ефективне управління процесами створення, розвитку та впровадження інновацій в організації. Ці функції відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. Вони охоплюють усі аспекти управлінської діяльності, що пов'язані з інноваціями, і забезпечують координацію ресурсів, процесів та стратегій для досягнення цілей організації.

Функції інноваційного менеджменту можна поділити на дві групи: загальні і специфічні (рис. 1.4.)

Розглянемо їх більш детально. Отже, перша група – **загальні функції** інноваційного менеджменту є такими ж, як і загальні функції управління будь-якою організацією/підприємством.

До них відносяться:

Планування – це процес визначення цілей інноваційної діяльності та розробки заходів для їх досягнення.

При плануванні інноваційної діяльності необхідно враховувати такі фактори, як:

- стратегія розвитку організації;
- стан ринку;
- конкурентне середовище;
- стан науки і техніки.



Рис.1.4. Функції інноваційного менеджменту

Упорядкування – це процес створення структури управління інноваційною діяльністю та забезпечення її ефективної роботи.

При організації інноваційної діяльності необхідно враховувати такі фактори, як:

- завдання інноваційної діяльності;
- ресурси, які необхідні для її реалізації;
- кваліфікація персоналу.

Мотивування – це процес стимулювання персоналу до інноваційної діяльності.

При мотивуванні персоналу необхідно враховувати такі фактори, як:

- цілі інноваційної діяльності;
- задачі, які необхідно виконати;

– можливі результати інноваційної діяльності.

Контроль – це процес забезпечення відповідності фактичних результатів інноваційної діяльності плановим.

При контролі інноваційної діяльності необхідно враховувати такі фактори, як:

- планові показники інноваційної діяльності;
- фактичні результати інноваційної діяльності;
- причини відхилень фактичних результатів від планових.

Друга група – специфічні функції інноваційного менеджменту пов'язані з особливостями інноваційної діяльності. До них відносяться:

Інноваційний маркетинг – це процес дослідження ринку та розробки заходів з просування інновації.

При інноваційному маркетингу необхідно враховувати такі фактори, як:

- потреби і запити споживачів;
- конкурентні продукти і послуги;
- ціна інновації.

Інноваційний аналіз – це процес оцінки потенціалу інновації та визначення її доцільності.

При інноваційному аналізі необхідно враховувати такі фактори, як:

- технічний рівень інновації;
- економічна ефективність інновації;
- соціальна доцільність інновації.

Інноваційна стратегія – це система цілей, принципів і заходів, що забезпечують досягнення конкурентних переваг організації за рахунок інновацій.

При розробці інноваційної стратегії необхідно враховувати такі фактори, як:

- стратегія розвитку організації;

- стан ринку;
- конкурентне середовище;
- стан науки і техніки.

Інноваційна структура – це сукупність підрозділів і посад, що відповідають за інноваційну діяльність.

При формуванні інноваційної структури необхідно враховувати такі фактори, як:

- завдання інноваційної діяльності;
- ресурси, які необхідні для її реалізації;
- кваліфікація персоналу.

Інноваційна культура – це система цінностей, норм і правил поведінки, що сприяють інноваційній діяльності.

При формуванні інноваційної культури необхідно враховувати такі фактори, як:

- цілі інноваційної діяльності;
- задачі, які необхідно виконати;
- можливі результати інноваційної діяльності.

Зазначимо, що функції інноваційного менеджменту тісно взаємопов'язані між собою. Наприклад, ефективне планування інноваційної діяльності забезпечує успішне виконання завдань інноваційної діяльності, а ефективне мотивування персоналу сприяє досягненню цілей інноваційної діяльності.

У сукупності, ці функції забезпечують системний і комплексний підхід до управління інноваціями, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати наявні ресурси і постійно розвиватися. Вони сприяють створенню інноваційної культури, підвищують конкурентоспроможність і сприяють стійкому розвитку організації в умовах швидких технологічних і ринкових змін.

Отже, для ефективного управління інноваційною діяльністю необхідно чітко розуміти взаємозв'язок між функціями інноваційного менеджменту і вміти їх ефективно реалізовувати.

1.2 Значення інновацій для сучасного бізнесу

Інновації є ключовим фактором успіху в сучасній економіці, що швидко змінюється. Вони сприяють створенню нових ринків, підвищенню якості продуктів та послуг, оптимізації процесів і збільшенню прибутковості підприємств. Дослідження показують, що компанії, які активно займаються інноваційною діяльністю, мають значно кращі фінансові показники порівняно з тими, які не займаються інноваціями.

Інновації відіграють вирішальну роль у сучасному бізнесі, визначаючи його конкурентоспроможність, здатність адаптуватися до змін та забезпечувати довгострокове зростання. У світі, де технологічні зміни відбуваються зі швидкістю світла, а ринки стають все більш глобальними, здатність до інновацій стає основною передумовою виживання та успіху компаній.

Насамперед, інновації є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності. Компанії, що активно розробляють нові продукти та послуги, здатні краще задовольняти змінні потреби споживачів і тим самим завойовувати нові ринки. Дослідження McKinsey & Company (2020) показують, що організації/підприємства, які інвестують в інноваційні технології та процеси, зазвичай мають більш високі фінансові показники та стабільну динаміку зростання акцій. Це підтверджує, що інноваційні компанії не тільки краще адаптуються до змін, але й задають напрямок розвитку у своїх галузях.

Крім того, інновації сприяють оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, що дозволяє підвищити продуктивність та знизити витрати.

Впровадження нових технологій, таких як автоматизація виробничих процесів чи цифровізація управлінських функцій, дозволяє компаніям ефективніше використовувати ресурси та скорочувати час виконання операцій. Це, своєю чергою, створює основу для подальшого розвитку та вдосконалення організації.

Ще один важливий аспект – підвищення якості продуктів та послуг завдяки інноваціям. Нові матеріали, передові технології виробництва та сучасні методи обслуговування сприяють значному покращенню характеристик та функціональності продукції. Це дозволяє компаніям не тільки зберігати, але й розширювати свою клієнтську базу, підвищуючи задоволеність і лояльність споживачів.

Інновації також відкривають можливості для створення абсолютно нових ринків та бізнес-моделей. Історія розвитку смартфонів або платформ для спільного використання показує, як новаторські підходи можуть радикально змінювати цілі галузі та економіку в цілому. За даними Boston Consulting Group, компанії, які активно впроваджують інновації, часто стають лідерами у своїх галузях, визначаючи тенденції та стандарти розвитку.

Соціальний вплив інновацій не менш важливий. Сучасний бізнес усе більше звертає увагу на стійкий розвиток та корпоративну соціальну відповідальність. Інновації у сфері екологічно чистих технологій, відновлюваної енергії та соціальних підприємств сприяють не тільки економічному зростанню, але й позитивно впливають на суспільство та довкілля. Вітчизняні компанії, які орієнтуються на інноваційний розвиток, також демонструють здатність забезпечувати стійкий розвиток навіть у складних економічних умовах.

Втім, інновації пов'язані з певними викликами та ризиками. Вони можуть вимагати значних інвестицій та ресурсів, а також не завжди гарантують успіх. Управління інноваційною діяльністю потребує

ретельного планування, оцінки ризиків та постійного моніторингу. Проте, попри всі труднощі, компанії, які здатні ефективно керувати своїми інноваційними процесами, отримують значну конкурентну перевагу.

У підсумку, інновації є життєво необхідними для сучасного бізнесу. Вони сприяють зростанню конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості продуктів та послуг, створенню нових ринків та бізнес-моделей, а також позитивно впливають на суспільство. Успішні компанії розуміють це і роблять інновації невід'ємною частиною своєї стратегії, постійно адаптуючись до нових викликів та можливостей.

1.3 Основні концепції та моделі інноваційного менеджменту

Інноваційний менеджмент включає в себе різноманітні підходи та моделі, які допомагають компаніям ефективно управляти інноваційними процесами. З огляду на складність і багатогранність інноваційної діяльності, розроблено декілька основних концепцій та моделей, що допомагають структурувати та покращувати управління інноваціями.

Одна з найвідоміших концепцій у сфері інноваційного менеджменту – це модель «технологічного поштовху» (technology push) та «ринкового витягування» (market pull). Модель технологічного поштовху передбачає, що інновації ініціюються новими технологічними розробками, які потім знаходять своє застосування на ринку. Відповідно до цієї моделі, науково-дослідницькі розробки відіграють ключову роль у створенні нових продуктів та технологій (Rothwell, 1994). З іншого боку, модель ринкового витягування акцентує увагу на потребах споживачів і ринкових можливостях, які стимулюють розробку нових продуктів і послуг. Ця модель підкреслює важливість маркетингових досліджень та аналізу ринку для успішної інноваційної діяльності.

Іншою важливою концепцією є модель відкритих інновацій (open innovation), запропонована Генрі Чесброу. Ця модель передбачає, що компанії не повинні обмежуватися лише власними ресурсами та знаннями для створення інновацій. Відкриті інновації заохочують використання зовнішніх ідей та технологій, а також співпрацю з іншими організаціями, включаючи стартапи, науково-дослідні інститути та споживачів. Такий підхід дозволяє значно розширити інноваційний потенціал компанії та знизити ризики, пов'язані з розробкою нових продуктів.

Модель інноваційного процесу, запропонована Джозефом Шумпетером, також є однією з основоположних концепцій у сфері інноваційного менеджменту. Шумпетер описував інновації як процес «креативного руйнування», де нові продукти та технології витісняють старі, сприяючи економічному зростанню та розвитку. Його підхід підкреслює важливість підприємницької діяльності та новаторського духу для економічного розвитку.

Загальновизнана також модель «п'яти сил» Майкла Портера, яка використовується для аналізу конкурентного середовища та визначення стратегічних можливостей для інновацій. Портер стверджує, що конкурентна перевага досягається через здатність компанії до інновацій у відповідь на п'ять сил: загрозу нових входжень, силу постачальників, силу покупців, загрозу заміників та конкуренцію між існуючими гравцями.

Ще одна сучасна модель, яка заслуговує на увагу, – це підхід «дизайн-мислення» (design thinking). Ця модель підкреслює важливість креативного підходу до вирішення проблем та розробки інноваційних продуктів, орієнтуючись на потреби кінцевих користувачів. Дизайн-мислення передбачає глибоке занурення у контекст споживача, генерацію ідей, створення прототипів та їх тестування. Цей підхід активно використовується у провідних компаніях, таких як IDEO та Apple, для створення інноваційних продуктів і послуг.

Модель трьох горизонтів (рис. 1.5) є однією з ключових концепцій інноваційного менеджменту, яка допомагає організаціям керувати своїми інноваційними процесами і забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Ця модель була запропонована Клейтоном М. і широко використовується для управління інноваціями в різних галузях. Модель трьох горизонтів розділяє інноваційні зусилля на три окремі категорії або горизонти, кожен з яких має свої цілі, стратегії та часові рамки.



Рис. 1.5 Модель трьох горизонтів

Горизонт 1: Основний бізнес

Перший горизонт зосереджується на підтримці і вдосконаленні поточних продуктів, послуг і процесів, які складають основний бізнес організації. Ці інновації, як правило, мають короткостроковий характер і спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат і покращення якості. Вони включають модернізацію існуючих технологій, оптимізацію

операцій і вдосконалення обслуговування клієнтів. Основна мета цього горизонту – підтримувати стабільний дохід і прибутковість організації.

Горизонт 2: Розширення бізнесу

Другий горизонт орієнтований на розширення існуючого бізнесу за рахунок впровадження нових продуктів, послуг або виходу на нові ринки. Інновації в цьому горизонті мають середньостроковий характер і потребують більших ресурсів та зусиль для їх реалізації. Вони можуть включати розвиток нових продуктів на основі існуючих технологій, проникнення на нові географічні ринки або створення нових бізнес-моделей. Основна мета цього горизонту – забезпечити зростання і розвиток бізнесу в середньостроковій перспективі.

Горизонт 3: Революційні інновації

Третій горизонт спрямований на створення нових можливостей, які можуть кардинально змінити бізнес або навіть галузь у цілому. Ці інновації мають довгостроковий характер і часто пов'язані з високим рівнем ризику та невизначеності. Вони включають дослідження і розвиток нових технологій, створення радикально нових продуктів і послуг, а також експерименти з новими бізнес-моделями. Основна мета цього горизонту – забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і лідерство на ринку.

Модель трьох горизонтів допомагає організаціям збалансувати свої інноваційні зусилля і забезпечити гармонійний розвиток у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Вона підкреслює важливість одночасного управління інноваціями на різних рівнях і дозволяє ефективно розподіляти ресурси між поточними операціями, розвитком і дослідженнями нових можливостей. Це забезпечує стійкий ріст і адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі.

Вітчизняні дослідження також роблять вагомий внесок у розвиток концепцій інноваційного менеджменту. Наприклад, український науковець Валерій Геєць наголошує на важливості системного підходу до управління інноваціями, де взаємодія між різними елементами інноваційного процесу має ключове значення для досягнення успіху.

Таким чином, сучасний інноваційний менеджмент базується на різноманітних концепціях та моделях, які допомагають компаніям ефективно управляти інноваційною діяльністю. Кожна з цих моделей має свої переваги та особливості, що дозволяє адаптувати підходи до конкретних умов та потреб організації. Використання цих моделей у комплексі забезпечує системний та ефективний підхід до управління інноваціями, сприяючи довгостроковому розвитку та конкурентоспроможності компаній.

1.4 Вплив глобалізації на інноваційний менеджмент

Глобалізація суттєво змінила обличчя сучасного бізнесу та має значний вплив на інноваційний менеджмент. Інтеграція світових ринків, поширення технологій та підвищення мобільності капіталу і праці створили нові можливості та виклики для компаній по всьому світу. У цьому контексті інноваційний менеджмент набув ще більшої ваги як ключовий фактор конкурентоспроможності та довгострокового зростання.

Один із найважливіших аспектів впливу глобалізації на інноваційний менеджмент полягає у доступі до міжнародних ринків та ресурсів. Завдяки глобалізації компанії можуть залучати найкращі таланти з усього світу, використовувати новітні технології та методи управління, а також знаходити нові джерела фінансування для інноваційних проєктів. Це

значно розширює можливості для досліджень та розробок, дозволяючи компаніям бути на передовій у своїх галузях.

Глобалізація також сприяє поширенню знань та технологій, що є критично важливим для інноваційного менеджменту. Обмін досвідом і знаннями між країнами та регіонами сприяє швидкому поширенню нових ідей та технологічних досягнень. Наприклад, дослідження показують, що міжнародна співпраця у наукових дослідженнях та розробках сприяє більш ефективному використанню ресурсів та підвищенню якості інновацій. Крім того, компанії можуть використовувати глобальні мережі для тестування та впровадження нових продуктів та технологій на різних ринках, що дозволяє знизити ризики та підвищити ймовірність успіху.

Важливою рисою глобалізації є підвищення конкуренції на міжнародному рівні. Компанії змушені постійно працювати над інноваціями, щоб залишатися конкурентоспроможними на глобальних ринках. Це стимулює їх до пошуку нових підходів, вдосконалення продуктів та послуг, а також оптимізації внутрішніх процесів. В умовах глобальної конкуренції ефективний інноваційний менеджмент стає не просто бажаним, а необхідним елементом стратегії розвитку компанії.

Глобалізація також має значний вплив на структуру та організацію інноваційних процесів. Зокрема, вона сприяє розвитку мережевих структур, де компанії співпрацюють з різноманітними партнерами – від університетів та науково-дослідних інститутів до інших компаній та стартапів. Це дозволяє їм більш ефективно використовувати зовнішні ресурси та знання, а також скорочувати час та витрати на розробку нових продуктів і технологій.

Крім того, глобалізація сприяє стандартизації та уніфікації процесів управління інноваціями. Завдяки впровадженню міжнародних стандартів та найкращих практик компанії можуть підвищувати ефективність своїх інноваційних процесів та забезпечувати високу якість продукції та послуг.

Це особливо важливо для компаній, що працюють на глобальних ринках, де відповідність міжнародним стандартам є ключовим фактором успіху.

Водночас глобалізація приносить із собою і певні виклики. Наприклад, підвищення конкуренції на глобальному рівні може призводити до зростання витрат на дослідження та розробки, а також до посилення тиску на компанії щодо скорочення термінів впровадження інновацій. Крім того, глобалізація може ускладнювати управління інноваційними процесами через культурні, правові та економічні відмінності між різними країнами та регіонами.

Українські компанії також відчують вплив глобалізації на інноваційний менеджмент. Вітчизняні підприємства активно інтегруються у світову економіку, що відкриває нові можливості для розвитку інноваційної діяльності. Наприклад, дослідження показують, що українські компанії, які активно співпрацюють з іноземними партнерами, демонструють вищу інноваційну активність та ефективність.

Таким чином, глобалізація має потужний вплив на інноваційний менеджмент, створюючи як нові можливості, так і виклики для компаній. В умовах глобальної конкуренції здатність ефективно управляти інноваціями стає ключовим фактором успіху. Для цього необхідно використовувати найкращі міжнародні практики, залучати глобальні ресурси та знання, а також адаптувати інноваційні стратегії до вимог глобальних ринків.

1.5 Виклики та бар'єри в інноваційному менеджменті

Інноваційний менеджмент, хоч і є критично важливим для успіху сучасних компаній, супроводжується численними викликами та бар'єрами. Розуміння та подолання цих перешкод є ключовим завданням для менеджерів, які прагнуть ефективно впроваджувати нові продукти,

послуги та процеси. Так серед основних викликів та бар'єрів в інноваційному менеджменті можна виділити брак фінансових ресурсів, високий рівень ризику, недостатню підтримку з боку керівництва та опір змінам з боку працівників. Для подолання цих бар'єрів важливо розробити чітку стратегію управління інноваціями та створити сприятливі умови для розвитку інноваційної культури.

Розглянемо основні виклики та бар'єри, з якими стикаються компанії у сфері інноваційного менеджменту більш детально.

Один з основних викликів полягає в необхідності забезпечення належного фінансування для інноваційної діяльності. Інновації часто потребують значних інвестицій, особливо на стадіях досліджень та розробок. Недостатнє фінансування може призвести до затримок у розробці нових продуктів або навіть до припинення перспективних проєктів. Компанії, особливо малі та середні підприємства, часто стикаються з труднощами у залученні інвестицій, що стає серйозним бар'єром для інноваційного розвитку.

Іншим важливим викликом є управління ризиками, пов'язаними з інноваційними проєктами. Інновації за своєю природою супроводжуються високим рівнем невизначеності та ризику, що може включати як технічні, так і ринкові ризики. Управління цими ризиками вимагає розробки ефективних стратегій, таких як проведення ретельних маркетингових досліджень, створення прототипів та пілотних проєктів, а також залучення експертів з різних галузей.

Крім того, організаційна культура та структура можуть стати значними бар'єрами для інновацій. У компаніях з ієрархічною структурою та консервативною корпоративною культурою часто виникає опір змінам, що гальмує впровадження нових ідей. Формування сприятливої інноваційної культури, яка заохочує експерименти та підтримує креативність, є ключовим завданням для керівників.

Недостатній рівень співпраці та комунікації між різними відділами компанії також може стати бар'єром для інноваційного менеджменту. Ефективні інновації часто вимагають міждисциплінарного підходу, що передбачає активну взаємодію між відділами досліджень і розробок, маркетингу, виробництва та фінансів. Недостатня координація та комунікація між цими відділами може призвести до втрати синергії та зниження ефективності інноваційних процесів.

Регуляторні та правові бар'єри також відіграють важливу роль у сфері інноваційного менеджменту. Комплексні регуляторні вимоги та бюрократичні процедури можуть уповільнити впровадження нових технологій та продуктів. Крім того, питання інтелектуальної власності та патентування можуть створювати додаткові труднощі для компаній, що займаються інноваціями.

Соціальні та культурні фактори також можуть впливати на інноваційний менеджмент. У деяких регіонах або країнах може існувати недостатня підтримка інновацій з боку суспільства або низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури, що обмежує можливості для розвитку інноваційних проєктів. Для подолання цих бар'єрів необхідна активна підтримка з боку урядів та розвиток національних інноваційних систем.

Зрештою, глобалізація приносить із собою як можливості, так і виклики для інноваційного менеджменту. Компанії повинні адаптувати свої стратегії до швидко змінюваних умов глобального ринку, враховуючи культурні, економічні та правові відмінності між різними країнами. Це вимагає від менеджерів високої гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики.

Таким чином, виклики та бар'єри в інноваційному менеджменті є багатогранними та вимагають комплексного підходу для їх подолання. Від забезпечення належного фінансування та управління ризиками до

формування сприятливої організаційної культури та адаптації до глобальних умов — успішний інноваційний менеджмент потребує системного та стратегічного підходу. Лише компанії, які здатні ефективно долати ці перешкоди, можуть забезпечити собі стійке зростання та конкурентоспроможність у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 1

Введення в інноваційний менеджмент

1. Що таке інноваційний менеджмент і які його основні цілі?
2. Як інновації впливають на конкурентоспроможність компанії?
3. Які основні види інновацій виділяють у сучасному бізнесі?

Значення інновацій для сучасного бізнесу

1. Яке значення мають інновації для економічного розвитку на макрорівні?
2. Як інновації впливають на стійкість бізнесу в умовах глобальної конкуренції?
3. Чому інноваційний менеджмент важливий для збереження та розширення ринкових позицій компанії?

Основні концепції та моделі інноваційного менеджменту

1. У чому полягає різниця між моделями «технологічного поштовху» та «ринкового витягування»?
2. Що таке відкриті інновації і які їх основні переваги?
3. Як концепція «креативного руйнування» Шумпетера пояснює процес інновацій?
4. Як модель «дизайн-мислення» допомагає у розробці нових продуктів та послуг?

Вплив глобалізації на інноваційний менеджмент

1. Які основні можливості та виклики створює глобалізація для інноваційного менеджменту?

2. Як глобалізація сприяє поширенню знань та технологій?
3. Чому підвищення конкуренції на глобальному рівні стимулює інноваційний розвиток компаній?
4. Які особливості управління інноваціями в умовах глобалізації ви знаєте?

Виклики та бар'єри в інноваційному менеджменті

1. Які основні фінансові виклики стоять перед компаніями у сфері інновацій?
2. Як управління ризиками впливає на успішність інноваційних проєктів?
3. Чому організаційна культура може стати бар'єром для інновацій?
4. Які регуляторні та правові бар'єри впливають на інноваційну діяльність?
5. Як соціальні та культурні фактори можуть обмежувати інноваційний розвиток?

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 1

Бондар О.В., Глебова А.О. Інноваційний менеджмент: посібник. Полтава. 2012. 261 с.

Даниленко Л.І. Інноваційний менеджмент: курс лекцій для освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, освітня програма «Парламентаризм та парламентська діяльність». Київ: ННПУДС, 2024. 66 с.

Єрмоленко Л.І. Менеджмент інноваційного розвитку підприємства: вітчизняний досвід та світові тенденції. *Економіка і регіон*. 2017. № 1. С. 53-58.

- Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1. №. 5. P. 62-67.
- Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
- Інноваційний менеджмент / Ю.І. Горбатюк, О.В. Горбатюк, Л.В. Скрипник. К.: КНЕУ, 2012. 384 с.
- Інноваційний менеджмент в системі управління підприємством / О.Г. Онопрієнко, О.В. Харитонова, Ю.В. Лозова та ін. *Економіка та держава*. 2016. № 10. С. 46-49.
- Інноваційний менеджмент: підручник / А.А. Дейнеко, О.О. Лукін, І.І. Ніколаєва та ін. К.: НТУУ "КПІ", 2018. 422 с.
- Інноваційний менеджмент: підручник / Є.О. Бойко, О.М. Гуцал, І.В. Кравченко та ін. К.: ВПЦ "Київський університет, 2015. 560 с.
- Інноваційний менеджмент: теорія і практика. / О.С. Пересада, О.В. Лисенко, В.І. Кравець та ін. К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2013. 432 с.
- Клімушин П.С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія Харків: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. 524 с.
- Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. Рівне : НУВГП. 2016. 291 с.
- Копитко М.І., Блага Н.В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
- Краснокутська Н.О. Інноваційний менеджмент як ключова складова конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 1. С. 48-53.

- Ліннік В.В. Інноваційний менеджмент в системі управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2019. № 34. Т. 2. С. 43-47.
- Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: підручник. / Микитюк П.П., В.Я Брич, М.М. Шкільняк, Ю.І. Микитюк Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
- Паламарчук В.С. Інноваційний менеджмент в умовах трансформації економіки України. *Науковий вісник Чернівецького університету економіки і права*. 2020. № 2 (92). С. 62-67.
- Петрова Н.Б., Мушинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2009. 248 с.
- Радченко І.В. Формування та розвиток інноваційних структур на підприємствах: теоретичні аспекти та практичне значення. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. № 6. С. 49-55.
- Соколова І.В. Механізми формування інноваційного менеджменту в умовах цифрової економіки. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. № 2 (96). С. 86-95.
- Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
- Федулова І.В. Еволюція моделей інноваційного процесу. *Теорії мікро-макроекономіки : збірник наукових праць, Академія муніципального господарства*. 2010. № 36. С. 117-129.
- Федулова Л.І. Інноваційний розвиток України. *Економічний вісник університета*. 2020. № 44. С.42-49.
- Харченко Т.С. Формування інноваційного менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 22-25.

РОЗДІЛ 2

ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА СТАДІЇ РОЗРОБКИ НОВОГО ПРОДУКТУ

2.1 Поняття інноваційного процесу

Інноваційний процес є ключовою складовою розвитку сучасних компаній, оскільки саме через нього реалізуються нові ідеї, технології та продукти. Він охоплює всі дії та заходи, необхідні для перетворення інноваційної ідеї на комерційно успішний продукт або послугу. Від розробки концепції до її впровадження на ринку, інноваційний процес забезпечує системний підхід до управління інноваціями.

З огляду на це інноваційний процес – це систематичний, цілеспрямований процес розробки та впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів, спрямований на досягнення конкретних цілей та задоволення потреб споживачів. Він є ключовим елементом конкурентоспроможності та успішності сучасних організацій у глобальному ринковому середовищі.

Суть інноваційного процесу полягає в постійному пошуку та впровадженні нових ідей та рішень, спрямованих на покращення якості продукції, оптимізацію бізнес-процесів та задоволення потреб споживачів. Він вимагає активної участі та співпраці всіх відділів та підрозділів компанії, починаючи від відділу досліджень і розробок до маркетингового відділу та відділу продажів.

Основними принципами інноваційного процесу є постійна відкритість до нових ідей та можливостей, систематичний аналіз ринкових тенденцій та конкурентної діяльності, а також швидке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Ключовими характеристиками інноваційного процесу є:

- **творчість:** інноваційний процес потребує нестандартного мислення, генерування нових ідей та оригінальних рішень;
- **системність:** інноваційний процес складається з чітко визначених та послідовних етапів, які повинні бути логічно пов'язані між собою;
- **ризикованість:** інноваційний процес завжди пов'язаний з певним ризиком, адже не всі нові ідеї є успішними;
- **невизначеність:** на багатьох етапах інноваційного процесу існує невизначеність, що потребує гнучкості та адаптивності;
- **цілеспрямованість:** інноваційний процес завжди має чітко визначену мету, яка може полягати у створенні нового продукту, покращенні існуючого, виході на новий ринок тощо.

Ефективне управління інноваційним процесом дозволяє:

- підвищити конкурентоспроможність організації/підприємства за рахунок створення нових продуктів та послуг, які відповідають потребам ринку;
- збільшити прибуток за рахунок впровадження нових технологій та методів роботи;
- покращити імідж організації/підприємства на ринку як інноваційної компанії, що динамічно розвивається;
- знизити ризики за рахунок чіткого планування та контролю інноваційного процесу.

Класифікація інноваційних процесів є важливим інструментом для розуміння і управління інноваційною діяльністю в організаціях (рис. 2.1). Різні підходи до класифікації дозволяють виявити специфічні характеристики інновацій, які мають значення для їх успішного впровадження та розвитку. Обґрунтування підходів до класифікації інноваційних процесів базується на необхідності систематизувати різні

види інновацій, що допомагає у плануванні, управлінні і оцінці інноваційних проектів.



Рис. 2.1 Класифікація інноваційного процесу

1. За типом інновацій:

Ця класифікація дозволяє розділити інновації на продуктивні, процесні і бізнес-моделі. Продуктивні інновації фокусуються на створенні нових або значно покращених товарів і послуг. Процесні інновації спрямовані на вдосконалення внутрішніх виробничих або управлінських процесів, що може привести до зниження витрат і підвищення ефективності. Інновації бізнес-моделей охоплюють нові способи ведення бізнесу, що можуть змінити структуру ринку і створити нові можливості для зростання.

2. За ступенем новизни:

Класифікація за ступенем новизни дозволяє виділити радикальні і інкрементальні інновації. Радикальні інновації створюють нові ринки і значно змінюють існуючі, тоді як інкрементальні інновації вдосконалюють існуючі продукти та процеси. Цей підхід важливий для розуміння масштабу і потенційного впливу інновацій, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси і управління ризиками.

3. За джерелом ідей:

Класифікація за джерелом ідей дозволяє розрізнити внутрішні та зовнішні інновації. Внутрішні інновації розробляються всередині організації і можуть бути результатом досліджень і розробок або ініціатив співробітників. Зовнішні інновації базуються на ідеях, отриманих ззовні, таких як партнерства, ліцензії або злиття. Цей підхід допомагає зрозуміти, як організації можуть використовувати різні джерела для стимулювання інноваційної діяльності.

4. За спрямованістю:

Ця класифікація розрізняє технологічні та соціальні інновації. Технологічні інновації спрямовані на вдосконалення технічних аспектів продуктів або процесів, що підвищує їхню ефективність та продуктивність. Соціальні інновації, з іншого боку, націлені на вирішення соціальних проблем і покращення умов життя суспільства. Цей підхід дозволяє організаціям зрозуміти, як інновації можуть бути спрямовані на різні аспекти їхньої діяльності та впливати на суспільство в цілому.

5. За масштабом змін:

Класифікація за масштабом змін дозволяє розрізнити локальні та глобальні інновації. Локальні інновації впроваджуються в межах окремих підрозділів або процесів, що дозволяє швидко адаптуватися до змін і вдосконалювати операційні аспекти. Глобальні інновації мають ширший вплив і можуть змінювати всю організацію або навіть галузь в цілому. Цей

підхід допомагає розуміти рівень впливу інновацій і планувати відповідні заходи для їх реалізації.

Отже, інноваційний процес є складним та багатоступеневим, вимагає інтеграції різних функцій та залучення численних ресурсів. Успішне управління цим процесом потребує системного підходу, здатності адаптуватися до змін та ефективного використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел інновацій. Лише таким чином компанії можуть досягти високої конкурентоспроможності та стійкого зростання у сучасному динамічному бізнес-середовищі, а також залишатися конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі

2.2 Стадії розробки нового продукту

Розробка нового продукту є основним аспектом інноваційного процесу, який включає комплексний набір дій, спрямованих на створення та впровадження нових товарів або послуг на ринок. Успішна розробка нового продукту потребує ретельного планування, систематичного підходу та міждисциплінарної співпраці. Цей процес є важливим для будь-якої організації, оскільки забезпечує зростання, конкурентоспроможність та довгостроковий успіх на ринку.

Основні стадії розробки нового продукту включають пошук та ідентифікацію ідей, розробку концепції, тестування, комерціалізацію та впровадження продукту (рис. 2.2). Кожна з цих стадій має своє значення та вимагає специфічних підходів та інструментів для успішної реалізації.

Отже, розробка нового продукту зазвичай починається з генерації ідей. На цьому етапі формується початковий задум інновації, що може базуватися на результатах досліджень, аналізі ринку або внутрішніх ініціативах компанії. Важливим є створення середовища, яке сприяє креативності та генерації нових ідей. Джерелами інновацій можуть бути як

внутрішні (співробітники компанії, дослідницькі підрозділи), так і зовнішні (клієнти, постачальники, конкуренти) джерела.



Рис. 2.2 Основні стадії розробки нового продукту

Далі ми говоримо про відбір ідей, де здійснюється оцінка та відбір найперспективніших ідей для подальшої розробки. Цей процес включає аналіз ринкових можливостей, технічної здійсненності та економічної доцільності. Важливою складовою є також визначення відповідності ідеї стратегії та ресурсним можливостям компанії. Для цього можуть використовуватись різноманітні методи та інструменти оцінки, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та портфельний аналіз.

Після відбору ідей починається етап розробки концепції. Це включає детальне опрацювання ідеї, розробку прототипів та планування подальших дій. На цьому етапі визначаються основні технічні характеристики продукту, цільовий ринок та маркетингова стратегія. Важливою складовою є також оцінка потенційних ризиків та розробка стратегії їх мінімізації.

Далі відбувається етап розробки та тестування продукту. Це включає створення робочого прототипу, проведення випробувань та внесення необхідних коректив. Тестування може проводитися як у лабораторних умовах, так і в умовах реального ринку за участі потенційних споживачів. Мета цього етапу – забезпечити відповідність продукту вимогам ринку та очікуванням споживачів, а також виявити та усунути можливі недоліки.

Після успішного тестування продукт переходить до етапу комерціалізації. Це включає підготовку продукту до масового виробництва, розробку маркетингової кампанії, організацію каналів збуту та підтримку клієнтів. На цьому етапі важливо забезпечити ефективну комунікацію з потенційними споживачами, створити позитивний імідж продукту та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку.

Останнім етапом створення нового продукту є впровадження та розширення. Після виходу продукту на ринок компанія здійснює моніторинг його прийняття споживачами, аналізує відгуки та коригує стратегію за необхідності. Важливо також постійно вдосконалювати продукт, враховуючи змінні потреби ринку та нові технологічні можливості. Цей етап передбачає також розширення ринків збуту та підтримку конкурентних позицій продукту.

Ефективне управління цими стадіями є критичним для мінімізації ризиків та максимізації успішності нового продукту. Кожен етап вимагає ретельного аналізу, планування та контролю для забезпечення відповідності продукту потребам ринку та стратегічним цілям компанії. Успішна розробка нового продукту також потребує залучення різних департаментів організації, включаючи маркетинг, дослідження і розробки, виробництво та фінанси, що забезпечує всебічний підхід до створення інновацій. Враховуючи складність та важливість даного питання, кожна стадія розробки нового продукту потребує детального аналізу. Тому пропонуємо розглянути кожен етап в наступних окремих підрозділах.

2.2.1 Методи генерування інноваційних ідей

Генерування інноваційних ідей є ключовим етапом інноваційного процесу, який закладає основу для подальшої розробки та впровадження нових продуктів, послуг або процесів. Ефективність цього етапу значною мірою визначає успіх всієї інноваційної діяльності компанії. Існує безліч методів генерування інноваційних ідей (рис.2.3), що дозволяють використовувати креативний потенціал як окремих співробітників, так і команд. Розглянемо основні з них.

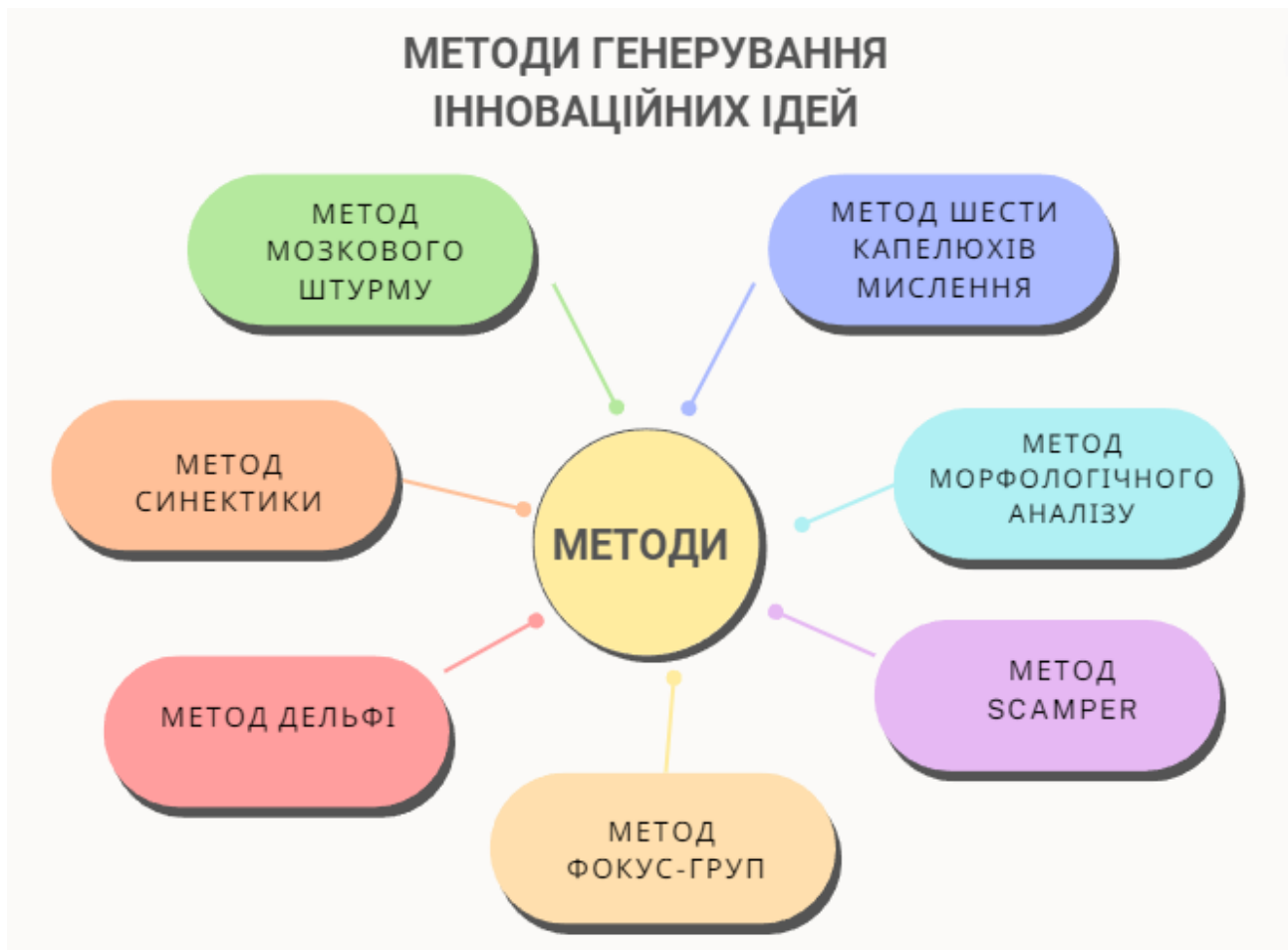


Рис. 2.3. Основні методи генерування інноваційних ідей

Метод мозкового штурму (brainstorming) є одним з найпоширеніших та найефективніших способів генерування ідей. Його суть полягає у проведенні групових сесій, під час яких учасники вільно висловлюють свої пропозиції щодо вирішення певної проблеми або створення нового продукту. Важливою умовою є відсутність критики на початковому етапі,

що стимулює вільний потік ідей. Згодом всі пропозиції аналізуються та оцінюються для відбору найбільш перспективних.

Метод шести капелюхів мислення (Six Thinking Hats), розроблений Едвардом де Боно, пропонує структурувати процес мислення за допомогою різних «капелюхів», кожен з яких відповідає за певний тип мислення: інформаційний, емоційний, критичний, оптимістичний, творчий та організаційний. Це дозволяє глибше розглянути проблему з різних точок зору та знайти нетривіальні рішення.

Метод морфологічного аналізу полягає у розкладанні проблеми на її складові частини та пошуку нових комбінацій цих частин. Це дозволяє систематично досліджувати всі можливі варіанти рішень та генерувати інноваційні ідеї. Метод морфологічного аналізу є особливо корисним для складних технічних та інженерних задач.

Метод SCAMPER (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to another use, Eliminate, Reverse) пропонує серію запитань, що допомагають модифікувати існуючі продукти або процеси для створення нових ідей. Наприклад, запитання можуть стосуватися заміни компонентів продукту, поєднання різних функцій, адаптації до нових умов або зміни послідовності дій.

Метод фокус-груп полягає у збиранні групи людей для обговорення певної проблеми або ідеї. Учасники фокус-групи можуть бути як співробітниками компанії, так і зовнішніми експертами або потенційними споживачами. Важливим аспектом є забезпечення різноманітності думок та підходів, що дозволяє отримати ширший спектр ідей.

Метод дельфі включає проведення серії опитувань серед експертів з поступовою деталізацією та уточненням їхніх відповідей. Цей метод дозволяє отримати колективну думку фахівців з різних галузей та врахувати різноманітні аспекти проблеми. Метод дельфі є особливо корисним для прогнозування та стратегічного планування.

Метод синектики, запропонований Вільямом Гордоном, базується на використанні аналогій та асоціацій для генерування нових ідей. Цей метод передбачає свідоме використання віддалених аналогій та створення нестандартних зв'язків між різними елементами проблеми. Це дозволяє вийти за рамки звичного мислення та знайти оригінальні рішення.

Важливо зазначити, що ефективне використання методів генерування ідей вимагає створення сприятливих умов, таких як підтримка керівництва, стимулювання креативності та забезпечення необхідних ресурсів. Крім того, для підвищення ефективності інноваційної діяльності корисним є поєднання різних методів та підходів, адаптуючи їх до специфіки компанії та конкретної проблеми.

Генерування інноваційних ідей є лише першим кроком на шляху до успішного інноваційного продукту або процесу. Важливо забезпечити подальшу систематичну роботу з відбору, розробки та впровадження найкращих ідей, що дозволить компанії досягти високої конкурентоспроможності та стійкого зростання.

2.2.2 Розробка концепції та прототипування

Розробка концепції та прототипування є наступним критичним етапом інноваційного процесу після генерування ідей. Цей етап включає перетворення абстрактних ідей у конкретні концепції та створення їхніх перших матеріальних або віртуальних втілень. Метою цього етапу є перевірка життєздатності ідей та визначення найбільш перспективних для подальшого розвитку. Розглянемо ключові аспекти цього процесу.

Розробка концепції починається з детального аналізу та відбору ідей, що були згенеровані на попередньому етапі. Важливо розглянути всі можливі варіанти і визначити ті, що найбільше відповідають стратегії та ресурсам компанії. На цьому етапі формуються основні характеристики майбутнього продукту або послуги, включаючи його функціональні

властивості, дизайн, цільову аудиторію та ринкову позицію. Важливим інструментом є складання бізнес-моделі, яка включає аналіз витрат, потенційних доходів, конкурентного середовища та можливих ризиків.

Прототипування є процесом створення першої версії продукту, яка дозволяє перевірити його основні характеристики та виявити можливі недоліки. Прототипи можуть бути як фізичними, так і цифровими. Фізичні прототипи зазвичай використовуються для продуктів, що мають складні технічні або механічні властивості, тоді як цифрові прототипи, зокрема програмного забезпечення або вебсайтів, створюються за допомогою спеціалізованих програмних інструментів. Прототипування дозволяє отримати зворотний зв'язок від потенційних користувачів та експертів, що допомагає вдосконалити продукт перед його масовим виробництвом.

Одним із підходів до прототипування є метод швидкого прототипування (*rapid prototyping*), який передбачає швидке створення прототипів з використанням сучасних технологій, таких як 3D-друк або комп'ютерне моделювання. Це дозволяє суттєво скоротити час та витрати на розробку та тестування нових продуктів.

Ітеративний підхід до прототипування передбачає створення серії прототипів з поступовим вдосконаленням кожного з них на основі отриманого зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє поступово усувати виявлені недоліки та адаптувати продукт до вимог користувачів та ринку. Ітеративне прототипування є особливо ефективним для розробки складних продуктів та систем, де важливо врахувати багато різних аспектів та деталей.

На етапі розробки концепції та прототипування важливо також враховувати патентний захист нових рішень. Реєстрація патентів на інноваційні продукти або технології дозволяє захистити інтелектуальну власність компанії та отримати конкурентні переваги на ринку. Крім того,

патенти можуть бути важливим активом для залучення інвесторів та партнерів.

Після створення та тестування прототипу наступним кроком є проведення пілотних випробувань та підготовка до масштабного впровадження продукту на ринок. На цьому етапі важливо ретельно перевірити всі аспекти продукту, включаючи його функціональні можливості, безпеку, відповідність стандартам та регламентам. Пілотні випробування дозволяють виявити та усунути останні недоліки перед початком масового виробництва.

У цілому, розробка концепції та прототипування є важливими складовими інноваційного процесу, що дозволяють перетворити ідеї на реальні продукти та забезпечити їхній успіх на ринку. Використання сучасних методів та інструментів прототипування, а також систематичний підхід до розробки концепцій, сприяють створенню високоякісних та конкурентоспроможних інновацій.

2.2.3 Тестування та оцінка результатів

Тестування включає перевірку нового продукту на відповідність вимогам ринку, оцінку його якості та функціональності. Після успішного тестування починається етап впровадження, що включає запуск виробництва, розробку маркетингової стратегії та підготовку до комерціалізації.

Тестування та оцінка результатів є критичними етапами інноваційного процесу, які дозволяють переконатися в ефективності та життєздатності нових продуктів, послуг або процесів перед їх впровадженням на ринок. Ці етапи забезпечують виявлення та усунення можливих проблем, мінімізацію ризиків та підвищення якості кінцевого продукту.

Тестування полягає у проведенні серії експериментів та випробувань, спрямованих на перевірку різних аспектів продукту, включаючи його функціональні можливості, безпеку, надійність та відповідність встановленим вимогам. Процес тестування може включати:

- **функціональне тестування**, яке перевіряє, чи виконує продукт всі передбачені функції відповідно до специфікацій. Це можуть бути тести окремих модулів продукту, а також інтеграційні тести, які перевіряють взаємодію різних компонентів.

- **тестування на надійність**, що оцінює здатність продукту працювати безвідмовно протягом певного періоду часу. Це особливо важливо для технічних та електронних виробів, де надійність є критичним фактором.

- **тестування на безпеку**, яке перевіряє відповідність продукту вимогам безпеки та стандартам, запобігаючи можливим ризикам для користувачів. Наприклад, для медичних виробів та харчової продукції такі тести є обов'язковими.

- **споживче тестування**, що включає випробування продукту потенційними користувачами в умовах, максимально наближених до реальних. Це дозволяє отримати зворотний зв'язок щодо зручності використання, дизайну, функціональності та інших важливих аспектів.

Оцінка результатів тестування є наступним кроком, на якому аналізуються всі зібрані дані та результати випробувань. Основними завданнями цього етапу є виявлення та усунення недоліків, вдосконалення продукту та прийняття рішення щодо його подальшого впровадження. Оцінка результатів може включати:

- **кількісний аналіз**, який використовує статистичні методи для обробки результатів тестування та оцінки ефективності продукту. Це дозволяє об'єктивно оцінити відповідність продукту встановленим критеріям та порівняти його з аналогами.

- **якісний аналіз**, що включає аналіз зворотного зв'язку від користувачів та експертів, а також детальне вивчення виявлених проблем та недоліків. Це допомагає зрозуміти причини виникнення проблем та знайти шляхи їх вирішення.

- **ринкова оцінка**, яка аналізує потенційний попит на продукт, його конкурентоспроможність та економічну доцільність впровадження. Це включає аналіз ринкових трендів, споживчих уподобань та конкурентного середовища.

Залежно від результатів оцінки можуть бути прийняті різні рішення щодо подальшого розвитку продукту. Якщо результати тестування позитивні та продукт відповідає всім вимогам, може бути прийняте рішення про його масове виробництво та вихід на ринок. Якщо ж виявлені серйозні недоліки, продукт може потребувати доопрацювання або навіть повного перероблення.

Успішне проведення тестування та оцінки результатів є важливим кроком до забезпечення високої якості інноваційного продукту та його успішного впровадження на ринок. Це дозволяє мінімізувати ризики та витрати, пов'язані з випуском продукту, та забезпечити його конкурентоспроможність і задоволення потреб споживачів.

2.2.4 Комерціалізація продукту

Комерціалізація продукту є завершальним етапом інноваційного процесу, на якому новий продукт виходить на ринок і починає приносити дохід компанії. Цей етап включає комплекс заходів, спрямованих на підготовку продукту до масового виробництва, розробку маркетингової стратегії, організацію продажів та підтримку післяпродажного обслуговування. Успішна комерціалізація є критично важливою для забезпечення фінансового успіху інновації та досягнення стратегічних цілей компанії.

Підготовка до масового виробництва починається з детального планування виробничого процесу, яке включає вибір виробничих потужностей, закупівлю необхідних матеріалів та компонентів, налагодження технологічних процесів та забезпечення якості продукції. Важливою складовою цього етапу є створення системи управління виробництвом, яка дозволяє ефективно контролювати всі етапи виробничого циклу та оперативно реагувати на можливі проблеми.

Маркетингова стратегія є ключовим елементом комерціалізації, оскільки від неї залежить, як новий продукт буде сприйнятий на ринку та які позиції він займе. Розробка маркетингової стратегії включає аналіз ринкових тенденцій, визначення цільової аудиторії, позиціонування продукту та розробку комплексу маркетингових заходів, включаючи цінову політику, рекламу, просування та дистрибуцію. Важливо також враховувати конкурентне середовище та шукати шляхи створення унікальної цінності для споживачів.

Організація продажів передбачає розробку ефективної системи збуту продукції, яка включає вибір каналів дистрибуції, підготовку та навчання персоналу, розробку системи мотивації продавців та встановлення партнерських відносин з дистриб'юторами. Успіх продажів багато в чому залежить від якості роботи з клієнтами та здатності компанії забезпечити високий рівень обслуговування на всіх етапах взаємодії зі споживачами.

Підтримка післяпродажного обслуговування є важливим елементом комерціалізації, оскільки вона дозволяє забезпечити довгострокову лояльність клієнтів та підвищити репутацію компанії. Це включає надання гарантійного та післягарантійного обслуговування, технічну підтримку, консультування клієнтів та роботу з рекамаціями. Важливо створити систему зворотного зв'язку, яка дозволить оперативно

реагувати на проблеми клієнтів та вчасно вдосконалювати продукт на основі отриманих відгуків.

Одним з ключових аспектів комерціалізації є **управління інтелектуальною власністю**, включаючи патентування, реєстрацію торговельних марок та захист авторських прав. Це дозволяє захистити інноваційні розробки компанії від конкурентів та отримати додаткові доходи від ліцензування або продажу прав на використання інтелектуальної власності.

Моніторинг та оцінка результатів комерціалізації дозволяють відслідковувати успіхи та проблеми на ринку, оцінювати ефективність маркетингових заходів та збутових стратегій, а також вносити необхідні корективи в стратегію просування продукту. Це включає аналіз фінансових показників, ринкових часток, рівня задоволеності клієнтів та інших важливих індикаторів.

Таким чином, успішна комерціалізація продукту вимагає комплексного підходу та тісної взаємодії між різними підрозділами компанії, включаючи виробництво, маркетинг, продажі та післяпродажне обслуговування. Лише завдяки систематичному та цілісному підходу можна забезпечити успіх інноваційного продукту на ринку та досягти стратегічних цілей компанії.

2.2.5 Впровадження як стадія розробки нового продукту

Впровадження – це завершальний етап інноваційного процесу, на якому новий продукт або послуга впроваджується в практику та починає принести очікувані результати. Цей етап включає в себе ряд дій, спрямованих на запуск продукту на ринок, його впровадження в роботу та організацію підтримки.

Стартап і запуск продукту на ринок – перші кроки впровадження, які включають у себе планування та організацію маркетингових кампаній,

розробку та впровадження стратегій продажу, а також встановлення необхідних процесів для виробництва та постачання продукту на ринок. Важливо провести аналіз конкурентного середовища та розробити стратегії, що дозволять продукту вигідно виділятися на ринку.

Впровадження в роботу та організація підтримки – це етап, на якому здійснюється встановлення продукту на місцях, його налагодження та підтримка користувачів. Це може включати навчання персоналу, розробку інструкцій з експлуатації та технічної підтримки користувачів. Важливою частиною цього етапу є забезпечення якості обслуговування та вирішення будь-яких проблем, що виникають у процесі експлуатації.

Оцінка та аналіз результатів впровадження – це завершальний етап, на якому оцінюється ефективність впровадження, а також здійснюється аналіз отриманих результатів. На основі зібраних даних можна зробити висновки про те, наскільки успішно продукт був впроваджений, і визначити можливі шляхи його подальшого вдосконалення. Це може включати аналіз фінансових показників, рівня прийняття продукту на ринку, відгуків користувачів та інших показників успішності.

Інтеграція з існуючими системами та процесами – важлива складова успішного впровадження, оскільки новий продукт або послуга часто потребує взаємодії з існуючими системами та процесами компанії. Це може включати інтеграцію з внутрішніми ІТ-системами, звітністю та іншими бізнес-системами, а також забезпечення сумісності з вже існуючими продуктами та послугами компанії.

Успішне впровадження нового продукту або послуги є критично важливим для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Правильне планування, організація та контроль на кожному етапі впровадження дозволить забезпечити успіх

нового продукту та максимально використати його потенціал для досягнення бізнес-цілей.

2.3. Інформаційно-інвестиційне забезпечення інноваційного процесу

Інформація відіграє вирішальну роль у забезпеченні інноваційного розвитку організації/підприємства. В умовах сучасної економіки, що характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією, ефективне управління інформацією стає ключовим чинником успіху. Інноваційні процеси неможливі без достовірної, актуальної та повної інформації, яка є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інформація необхідна на всіх етапах інноваційного процесу: від генерування ідей до їх реалізації та комерціалізації. Важливими джерелами інформації є наукові дослідження, ринкові дослідження, патентна інформація, а також внутрішні дані підприємства.

На етапі генерування ідей інформація про нові технології та наукові досягнення дозволяє визначити перспективні напрямки для інновацій. Наприклад, за даними дослідження Інституту стратегічних досліджень України (2021), підприємства, які активно використовують науково-технічну інформацію, демонструють вищі показники інноваційної активності та конкурентоспроможності. Крім того, науково-технічна інформація допомагає виявляти нові можливості для вдосконалення продуктів і послуг.

На етапі розробки нових продуктів чи технологій інформація про ринкові потреби та вподобання споживачів дозволяє створювати продукти, які відповідають вимогам ринку. Ринкова інформація включає дані про конкурентів, аналіз споживчих трендів, маркетингові

дослідження тощо. Використання великих даних (big data) та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати попит і оптимізувати свої розробки.

Важливим аспектом є також патентна інформація, яка надає можливість уникнути порушення прав інтелектуальної власності та захистити власні розробки. За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO, 2020), підприємства, які активно використовують патентну інформацію, досягають вищих результатів у своїй інноваційній діяльності. Патентна інформація також дозволяє підприємствам уникати дублювання вже існуючих технологій і зосереджуватись на створенні унікальних інновацій.

На етапі комерціалізації нових продуктів інформація про канали збуту, цінову політику та маркетингові стратегії дозволяє ефективно виходити на ринок і забезпечувати успіх інновацій. Важливим джерелом інформації є також зворотний зв'язок від споживачів, який дозволяє коригувати продукти та послуги відповідно до їхніх потреб і очікувань.

Управління інформацією передбачає не лише її збір, але й обробку, аналіз та використання для прийняття управлінських рішень. Сучасні інформаційні технології, такі як системи управління знаннями, аналітичні платформи та інструменти штучного інтелекту, дозволяють підприємствам ефективно керувати інформаційними потоками та забезпечувати підтримку інноваційних процесів. За даними дослідження McKinsey & Company (2022), підприємства, що використовують передові аналітичні інструменти, мають на 20-30% вищі показники інноваційної продуктивності.

Таким чином, інформація є ключовим чинником інноваційного розвитку підприємства, забезпечуючи основу для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Ефективне управління інформацією сприяє

підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Зазначимо, що інформаційні ресурси є важливим компонентом інноваційного процесу, однак для успішного впровадження інновацій необхідно також забезпечити підприємство іншими видами ресурсів, зокрема фінансовими, матеріальними та трудовими, що обумовлює потребу в ефективному інвестуванні інновацій.

Ресурсне забезпечення є критично важливим аспектом інноваційної діяльності, оскільки воно визначає можливість реалізації інноваційних проєктів та досягнення стратегічних цілей підприємства. До основних ресурсів, необхідних для впровадження інновацій, належать фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси. Інвестування в інновації є основним способом забезпечення підприємств цими ресурсами, що дозволяє здійснювати науково-дослідні роботи, розробляти нові продукти та технології, а також виводити їх на ринок.

Фінансові ресурси

Фінансові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні інноваційної діяльності. Основними джерелами фінансування можуть бути власні кошти підприємства, кредити банків, венчурний капітал, державні субсидії та гранти, а також кошти від стратегічних інвесторів. Власні кошти підприємства зазвичай використовуються для фінансування початкових етапів інноваційного процесу, таких як дослідження та розробка. Банківські кредити та венчурний капітал залучаються для реалізації масштабних інноваційних проєктів, що потребують значних інвестицій.

Матеріальні ресурси

Матеріальні ресурси включають сировину, матеріали, обладнання та технології, необхідні для розробки і виробництва нових продуктів. Забезпечення підприємства сучасними технологіями та обладнанням

дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити якість продукції. Інвестування в матеріальні ресурси також включає придбання патентів і ліцензій на використання передових технологій, що сприяє впровадженню інновацій.

Трудові ресурси

Трудові ресурси є одним з найважливіших компонентів інноваційного потенціалу підприємства. До них належать науково-технічні кадри, інженери, дослідники, а також кваліфіковані робітники, які безпосередньо беруть участь у розробці та впровадженні інновацій. Інвестування в навчання і підвищення кваліфікації працівників, а також у створення сприятливих умов праці є важливим аспектом ресурсного забезпечення інноваційної діяльності.

Інформаційні ресурси

Інформаційні ресурси, як уже було зазначено в попередньому параграфі, включають науково-технічну інформацію, патенти, результати досліджень і розробок, а також дані про ринок і споживачів. Ефективне управління інформаційними ресурсами забезпечує можливість своєчасного доступу до необхідних даних, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих рішень в процесі інноваційної діяльності.

Інвестування в інновації

Інвестування в інновації є багатограним процесом, що включає різні форми та джерела фінансування. Окрім традиційних джерел фінансування, таких як власні кошти підприємства, банківські кредити та венчурний капітал, в останні роки значного поширення набули альтернативні джерела фінансування, такі як краудфандинг, бізнес-ангели та корпоративні венчурні фонди. Краудфандинг дозволяє залучати фінансові ресурси від широкої громадськості через спеціалізовані інтернет-платформи, що є особливо корисним для стартапів і малих підприємств.

Бізнес-ангели - це приватні інвестори, які надають фінансову підтримку на ранніх стадіях розвитку інноваційних проєктів в обмін на частку в компанії. Корпоративні венчурні фонди, що створюються великими корпораціями, інвестують у стартапи та інноваційні підприємства з метою отримання стратегічних переваг та доступу до нових технологій.

Таким чином, ресурсне забезпечення інноваційної діяльності є комплексним процесом, що включає залучення фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Інвестування в інновації сприяє розвитку науково-технічного потенціалу підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого економічного зростання.

Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності, інвестування інновацій відіграє ключову роль у розвитку підприємства, створюючи основу для реалізації інноваційних проєктів. Одним із найважливіших аспектів цього процесу є пошук та залучення фінансових ресурсів з різних джерел.

Джерела фінансування інноваційної діяльності можуть бути різноманітними, включаючи як внутрішні, так і зовнішні ресурси. Внутрішні джерела фінансування включають власні кошти підприємства, такі як прибуток, амортизаційні відрахування та резерви. Використання внутрішніх фінансових ресурсів дозволяє підприємству зберігати контроль над інноваційними проєктами і знижувати залежність від зовнішніх інвесторів. Однак, внутрішні ресурси часто бувають обмеженими, що вимагає залучення зовнішніх джерел фінансування.

Зовнішні джерела фінансування інноваційної діяльності включають банківські кредити, лізинг, державні гранти та субсидії, венчурний капітал, а також інвестиції з боку бізнес-ангелів. Банківські кредити та лізинг є поширеними формами залучення коштів, проте вони можуть

супроводжуватися високими відсотковими ставками та строгими умовами повернення. Державні гранти та субсидії, надані урядами та міжнародними організаціями, часто мають цільовий характер і спрямовані на підтримку наукових досліджень та інноваційних проєктів, що мають соціальне значення.

Венчурний капітал та інвестиції від бізнес-ангелів є особливо важливими для фінансування стартапів та малих інноваційних підприємств. Венчурні капіталісти і бізнес-ангели, як правило, не лише надають фінансові ресурси, але й активно сприяють розвитку компаній, пропонуючи експертні знання, бізнес-консультації та мережеві можливості. Таке партнерство може суттєво прискорити розвиток інноваційного проєкту та підвищити його шанси на успіх.

Таким чином, успішне фінансування інноваційної діяльності підприємства вимагає ефективного комбінування внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування, врахування специфіки кожного інноваційного проєкту та стратегічного підходу до управління фінансовими ресурсами.

Нетрадиційні джерела фінансування інноваційної діяльності є важливими для підприємств, які прагнуть реалізувати інноваційні проєкти, але стикаються з обмеженістю традиційних фінансових ресурсів. Ці джерела можуть забезпечити необхідні кошти та водночас зменшити залежність від банківських кредитів або венчурного капіталу.

Одним із найпопулярніших нетрадиційних джерел фінансування є краудфандинг. Краудфандинг дозволяє підприємствам збирати кошти на інноваційні проєкти від великої кількості людей через спеціалізовані онлайн-платформи. Прикладами таких платформ є Kickstarter, Indiegogo та GoFundMe. Краудфандинг має переваги, такі як швидкий доступ до фінансування та можливість перевірити ринковий попит на новий продукт. Однак, для успішного залучення коштів необхідно розробити ефективну маркетингову кампанію та забезпечити прозорість проєкту.

Ще одним цікавим джерелом фінансування є ICO (Initial Coin Offering). ICO дозволяє підприємствам залучати кошти шляхом випуску та продажу власних криптовалютних токенів. Цей метод став особливо популярним серед стартапів у сфері блокчейн-технологій. Основною перевагою ICO є можливість швидкого залучення значних обсягів капіталу без необхідності звертатися до традиційних фінансових установ. Проте, ризики, пов'язані з правовим регулюванням та волатильністю криптовалют, можуть бути значними.

Іншим нетрадиційним джерелом фінансування є корпоративні акселератори та інкубатори. Багато великих компаній створюють власні акселераційні програми для підтримки інноваційних стартапів. Ці програми надають не лише фінансову підтримку, але й доступ до експертних знань, менторства, інфраструктури та ринків збуту. Прикладом такого підходу є програма «Google for Startups», яка допомагає новим підприємствам розвиватися та виходити на ринок.

Соціальне інвестування є ще одним важливим нетрадиційним джерелом фінансування. Соціальні інвестори, на відміну від традиційних, орієнтовані не лише на фінансову вигоду, але й на досягнення соціальних, екологічних та культурних цілей. Вони вкладають кошти в проєкти, які мають позитивний вплив на суспільство або навколишнє середовище. Соціальне інвестування може бути привабливим для підприємств, які прагнуть реалізувати інновації з високою соціальною значущістю.

Фінансування через спеціалізовані фонди також є важливим інструментом для підтримки інноваційної діяльності. Це можуть бути державні або приватні фонди, які надають гранти, субсидії або інвестиції для підтримки наукових досліджень та розробок. В Україні, наприклад, діє Фонд розвитку інновацій, який сприяє розвитку технологічних стартапів та інноваційних проєктів.

Отже, використання нетрадиційних джерел фінансування може значно розширити фінансові можливості підприємств для реалізації інноваційних проєктів, знижуючи ризики та збільшуючи шанси на успіх. Використання цих джерел вимагає гнучкості, інноваційного підходу та готовності до співпраці з різноманітними партнерами.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 2

Поняття інноваційного процесу

1. Що таке інноваційний процес і які його основні складові?
2. Як інноваційний процес впливає на конкурентоспроможність організації?
3. Які основні принципи інноваційного процесу та як вони реалізуються на практиці?

Стадії розробки нового продукту

1. Які ключові стадії розробки нового продукту?
2. Які етапи включає генерація ідей та чому цей етап є важливим?
3. Як здійснюється відбір та оцінка ідей для нового продукту?

Методи генерування інноваційних ідей

1. Які основні методи генерування інноваційних ідей використовуються в сучасних організаціях?
2. У чому полягає суть методу мозкового штурму (brainstorming)?
3. Як методика TRIZ допомагає у вирішенні технічних проблем?

Розробка концепції та прототипування

1. Що таке концепція нового продукту та які елементи вона включає?
2. Які основні етапи включає процес прототипування?
3. Як інтерактивний підхід до прототипування відрізняється від інших підходів?

Тестування та оцінка результатів

1. Які основні методи тестування прототипів існують?
2. Як результати тестування впливають на подальший розвиток продукту?
3. Які фактори враховуються при оцінці ефективності нового продукту?

Комерціалізація продукту

1. Що таке комерціалізація продукту і які її основні етапи?
2. Як маркетингові стратегії впливають на успішність комерціалізації нового продукту?
3. Які ризики можуть виникнути на етапі комерціалізації та як їх мінімізувати?

Впровадження як стадія розробки нового продукту

1. Які основні завдання етапу впровадження нового продукту?
2. Які підходи використовуються для інтеграції нового продукту в існуючі бізнес-процеси?
3. Як оцінюється успішність впровадження нового продукту та які показники враховуються?

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 2

Acioli C., Scavarda A., Reis A. Applying Industry 4.0 technologies in the COVID-19 sustainable chains. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2021. № 70(5), 988-1016.

Bohdanova O. Innovatsiina diialnist: problemy ta stanovlennia. *Rehionalni stanovlennia*. 2002. № 1. P. 126-127.

Hrynova V.M. Investuvannia: pidruchnyk / V.M. Hrynova, V.O. Koloda, T.I. Leleiko, O.P. Koloda. Kyiv: Znannia, 2008. 456 p.

Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Deloitte. 2014. URL: <http://surl.li/yoripg>

- Maresova P., Soukal I., Svobodova L., Hedvicakova M., Javanmardi E., Selamat A., Krejcar O. Consequences of Industry 4.0 in Business and Economics. *Economies*, 2018. № 6(3).
- Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. 2015. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>.
- Skorobogatova N. Sustainable Development of an Enterprise Under Industry 4.0 Conditions. 2019. International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS). 18–21 March 2019. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/>
- State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- Даниленко Л.І. Інноваційний менеджмент: курс лекцій для освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування, освітня програма «Парламентаризм та парламентська діяльність». Київ: ННПУДС, 2024. 66 с.
- Денисенко М.П., Голубєва Т.С., Колос І.В. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 647. С. 43-49.
- Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р.В. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
- Єрмолаєва В.В. Особливості та проблеми інноваційного розвитку в Україні. 2010. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_6/files/EC60_46.pdf
- Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1. № 5. P. 62-67.

- Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід: монографія /Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, Н.В. Березняк, О.В. Прудка. К. УкрІНТЕІ. 2015. 239 с.
- Інформаційні системи і технології в обліку: Навч. посібник / Шквір В.Д., Загородній А.Г., Височан О.С. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2003. 268 с.
- Клименко І.В. Електронні послуги: навч. посіб. / за заг. ред. Н.В. Грицяк. Київ: НАДУ, 2014. 100 с.
- Клімушин П.С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія Харків: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. 524 с.
- Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. Рівне : НУВГП. 2016. 291 с.
- Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2006. 368 с.
- Лігоненко Л.О, Селезова М.В. Інформаційне забезпечення аналізу інноваційної діяльності підприємств в Україні: стан, проблеми, шляхи їх розв'язання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 414-417.
- Михайленко О.В. Данчук Ю.П. Черняк В.А. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 55. С. 105-108.
- Мойсеєнко І.П. Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 25-32.
- Петрова Н.Б., Мущинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2009. 248 с.

- Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (21). С. 169-171.
- Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV / Верховна Рада України. URL: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>
- Скоробогатова Н.Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 18. С. 185-191.
- Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
- Федулова І.В., П'ятницька Г.Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 26-34.
- Федулова Л.І. Інноваційний розвиток України. *Економічний вісник університета*. 2020. № 44. С.42-49.
- Шквір В.Д., Загородній А.Г., Височан О.С. Інформаційні системи і технології в обліку : навчальний посібник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2003. 268 с.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ТА КОМУНІКАЦІЇ

3.1 Роль маркетингу в інноваційному процесі

Маркетинг відіграє ключову роль в інноваційному процесі, забезпечуючи взаємозв'язок між розробкою продукту та ринковими потребами. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє компаніям не лише створювати продукти, які задовольняють поточні потреби споживачів, але й прогнозувати майбутні тенденції та формувати нові потреби. Це особливо важливо в умовах швидких технологічних змін та глобалізації ринку.

Маркетинг в інноваційному процесі починається з глибокого розуміння ринку. Це включає вивчення споживачів, конкурентів, ринкових тенденцій та макроекономічних факторів. Збір та аналіз цієї інформації допомагає визначити можливості для інновацій та розробити продукт, який буде відповідати потребам цільової аудиторії.

На етапі генерації ідей маркетинг забезпечує креативний підхід до пошуку нових можливостей. Використовуючи різноманітні методи, такі як опитування, фокус-групи, аналіз великих даних та соціальні мережі, маркетологи можуть ідентифікувати незадоволені потреби споживачів та виявити нові ринкові ніші. Наприклад, за допомогою аналізу даних з соціальних мереж можна виявити тренди та споживчі вподобання, що дозволяє створювати продукти, які відповідають сучасним запитам ринку.

Відбір та оцінка ідей також значною мірою залежать від маркетингових досліджень. На цьому етапі проводяться дослідження ринку для оцінки потенціалу нових ідей, визначення цільової аудиторії та аналізу конкурентного середовища. Це дозволяє знизити ризики та забезпечити успішність майбутнього продукту. Важливим інструментом

на цьому етапі є SWOT-аналіз, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони ідеї, а також можливості та загрози, пов'язані з її реалізацією.

Розробка концепції нового продукту також не обходиться без маркетингових зусиль. Маркетологи створюють позиціонування продукту, визначають його унікальну ціннісну пропозицію та розробляють стратегії просування. Вони також беруть участь у процесі створення прототипів, забезпечуючи зворотний зв'язок від потенційних споживачів та вносячи корективи для підвищення привабливості продукту.

На етапі тестування та оцінки результатів маркетингова діяльність зосереджена на проведенні тестових запусків та отриманні відгуків від споживачів. Це дозволяє виявити можливі недоліки продукту та вдосконалити його перед масовим виробництвом. Маркетингові дослідження, такі як А/В тестування та аналіз фокус-груп, є ключовими для забезпечення високої якості кінцевого продукту.

Комерціалізація продукту, або його виведення на ринок, є завершальним етапом інноваційного процесу, де маркетинг відіграє вирішальну роль. Розробка маркетингової стратегії, планування рекламних кампаній, визначення каналів збуту та ціноутворення є основними завданнями маркетологів на цьому етапі. Важливою є також побудова бренду та створення довгострокових відносин з клієнтами, що забезпечить стійке зростання продажів та лояльність споживачів.

Впровадження нового продукту як підсумковий етап інноваційного процесу також потребує маркетингової підтримки. Забезпечення інтеграції продукту в існуючі бізнес-процеси, створення системи обслуговування клієнтів та моніторинг ринкових показників є важливими для успішного впровадження інновацій. Маркетинговий аналіз після запуску продукту дозволяє виявити можливі проблеми та внести необхідні корективи, забезпечуючи постійне вдосконалення продукту.

Отже, маркетинг є невід'ємною частиною інноваційного процесу, забезпечуючи взаємозв'язок між розробкою продукту та потребами ринку. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє компаніям не лише створювати інноваційні продукти, але й забезпечувати їх успіх на ринку.

3.2 Стратегії просування інноваційних продуктів

Просування інноваційних продуктів на ринок є складним і багатоетапним процесом, що потребує ретельно спланованих стратегій. Успішне просування інноваційного продукту залежить від ефективності маркетингових інструментів, вибору правильних каналів комунікації та здатності переконати споживачів у цінності нового продукту. Існує кілька підходів до просування інноваційних продуктів, включаючи стратегії «піонера», «наступника» та «імітатора».

Стратегії «піонера», «наступника» та «імітатора» базуються на часовій послідовності виходу на ринок відносно конкурентів. Стратегія «піонера» передбачає вихід на ринок з абсолютно новим продуктом, який не має аналогів. Компанія, яка обирає цю стратегію, отримує перевагу першопрохідника, що дозволяє їй встановлювати стандарти та отримувати максимальну частку ринку до появи конкурентів. Однак, ця стратегія також несе високі ризики, пов'язані з невизначеністю ринку та високими витратами на розробку.

Стратегія «наступника» передбачає вихід на ринок з продуктом, який є вдосконаленою версією вже існуючого продукту. Компанії, які обирають цю стратегію, можуть скористатися досвідом першопрохідників та уникнути їхніх помилок. Вони також можуть запропонувати покращені функції або нижчу ціну, що дозволяє їм швидко завоювати ринкову частку.

Стратегія «імітатора» передбачає випуск на ринок продукту, який є копією або близьким аналогом існуючого продукту, але з незначними

вдосконаленнями або нижчою ціною. Імітатори зазвичай зосереджуються на зниженні витрат і швидкому виході на ринок після появи першопрохідників, щоб отримати свою частку ринку за рахунок низьких цін.

Крім цих підходів, існують інші стратегії, які можуть бути використані для просування інноваційних продуктів. Стратегія «збирання вершків» (skimming strategy) передбачає встановлення високих цін на новий продукт з метою отримання максимального прибутку від найбільш зацікавлених споживачів на початкових етапах. Згодом ціни можуть знижуватися, щоб залучити ширшу аудиторію. Такий підхід є ефективним для інноваційних продуктів з високою унікальною цінністю та обмеженою конкуренцією.

На противагу, стратегія проникнення на ринок (penetration strategy) полягає у встановленні низьких цін на новий продукт з метою швидкого завоювання ринку та збільшення обсягу продажів. Вона є ефективною у випадках, коли ринок насичений конкурентами і компанія прагне швидко здобути частку ринку, залучаючи велику кількість споживачів.

У сучасних умовах цифрові канали є ключовими для просування інноваційних продуктів. Використання соціальних мереж, контент-маркетингу, email-розсилок та SEO (пошукова оптимізація) дозволяє ефективно досягати цільової аудиторії та створювати лояльність до бренду. Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram та LinkedIn, надають платформи для взаємодії з споживачами, обміну інформацією про продукт та отримання зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Важливу роль у просуванні інноваційних продуктів відіграє співпраця з інфлюенсерами. Інфлюенсери є важливим інструментом у просуванні інноваційних продуктів, особливо серед молоді аудиторії. Співпраця з лідерами думок допомагає швидко підвищити впізнаваність продукту та довіру до нього. Інфлюенсери можуть ефективно

демонструвати переваги нового продукту та сприяти його прийняттю на ринку.

Публікації в галузевих виданнях, участь у виставках та конференціях, прес-релізи та інші PR-активності є важливими для формування позитивного іміджу продукту та компанії. Розміщення статей у відомих медіа-ресурсах допомагає досягти широкої аудиторії та створити інформаційний шум навколо нового продукту.

Демонстраційні кампанії дозволяють потенційним споживачам безпосередньо ознайомитися з новим продуктом, оцінити його функціональність та переваги. Пробні зразки або безкоштовні періоди користування можуть суттєво підвищити інтерес до продукту та сприяти його прийняттю на ринку.

Програми лояльності та післяпродажне обслуговування також відіграють важливу роль у просуванні інноваційних продуктів. Програми лояльності допомагають утримувати клієнтів та стимулювати повторні покупки. Високий рівень післяпродажного обслуговування забезпечує задоволення споживачів та їх лояльність до бренду. Це є критично важливим для успішного просування інноваційних продуктів, оскільки задоволені клієнти часто стають амбасадорами бренду.

Отже, ефективне просування інноваційних продуктів вимагає використання комплексного підходу та різноманітних маркетингових інструментів. Важливо враховувати специфіку ринку, цільову аудиторію та конкурентне середовище, щоб забезпечити успішний вихід продукту на ринок та його довгостроковий успіх.

3.3 Комунікаційні канали для інновацій

Сучасні комунікаційні канали, такі як соціальні мережі, блоги, вебінари та інші цифрові платформи, дозволяють ефективно просувати

інноваційні продукти та залучати широку аудиторію. Важливо також використовувати традиційні медіа, такі як телебачення, радіо та друковані видання, для досягнення максимального охоплення.

Ефективні комунікаційні канали відіграють важливу роль у просуванні інноваційних продуктів, забезпечуючи їхній успіх на ринку. Вибір правильних каналів комунікації дозволяє досягти цільової аудиторії, створити позитивний імідж продукту та стимулювати попит. У сучасному світі комунікаційні канали є різноманітними, і їх вибір залежить від специфіки продукту, ринку та цільової аудиторії.

Цифрові канали комунікації стали невід'ємною частиною маркетингових стратегій для інноваційних продуктів. Інтернет, соціальні мережі, електронна пошта та інші цифрові платформи дозволяють ефективно досягати цільової аудиторії та взаємодіяти з нею в режимі реального часу. Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn, є важливими інструментами для просування інноваційних продуктів. Вони дозволяють компаніям створювати контент, який залучає користувачів, ділитися новинами про продукт, отримувати зворотний зв'язок та будувати лояльність до бренду.

Контент-маркетинг є ще одним важливим цифровим каналом для інновацій. Створення якісного та релевантного контенту допомагає залучати увагу потенційних клієнтів, підвищувати впізнаваність бренду та сприяти формуванню позитивного іміджу продукту. Блоги, відео, подкасти, інфографіки та інші форми контенту можуть використовуватися для розповсюдження інформації про інноваційний продукт та його переваги.

Електронна пошта залишається потужним інструментом для комунікації з клієнтами. Електронні розсилки дозволяють компаніям інформувати своїх клієнтів про нові продукти, спеціальні пропозиції,

оновлення та інші важливі події. Вони також можуть використовуватися для отримання зворотного зв'язку та підвищення залученості клієнтів.

Традиційні медіа, такі як телебачення, радіо та друковані видання, також залишаються важливими каналами для просування інноваційних продуктів, особливо коли мова йде про масовий ринок. Телевізійні та радіореклами, статті в газетах та журналах, прес-релізи та інші традиційні медіа-канали можуть ефективно досягати широкої аудиторії та підвищувати впізнаваність продукту.

Інфлюенсер-маркетинг є відносно новим, але надзвичайно ефективним каналом комунікації для інноваційних продуктів. Співпраця з лідерами думок у соціальних мережах дозволяє компаніям швидко поширювати інформацію про новий продукт та підвищувати його популярність. Інфлюенсери можуть створювати контент, який демонструє використання продукту, його переваги та особливості, що сприяє формуванню довіри до продукту серед їхніх підписників.

Участь у виставках, конференціях та інших галузевих заходах є важливим каналом для комунікації з професійною аудиторією та потенційними партнерами. Такі заходи дозволяють компаніям демонструвати свої інноваційні продукти, обмінюватися досвідом з іншими учасниками ринку, отримувати зворотний зв'язок та встановлювати нові контакти.

Public relations (PR) є ще одним ключовим каналом для просування інноваційних продуктів. PR-активності, такі як прес-конференції, інтерв'ю, публікації в медіа та участь у суспільних заходах, допомагають формувати позитивний імідж компанії та її продуктів. Важливою частиною PR є також управління репутацією, що включає роботу з негативними відгуками та кризовими ситуаціями.

Вітчизняні дослідники також акцентують увагу на важливості комунікаційних каналів для інновацій. Наприклад, ряд вітчизняних

науковців у своїй роботі «Інноваційний маркетинг» підкреслює значення комплексного підходу до вибору комунікаційних каналів, зокрема цифрових платформ, для просування інноваційних продуктів на українському ринку.

Таким чином, ефективне використання комунікаційних каналів є критично важливим для успішного просування інноваційних продуктів. Компанії повинні враховувати специфіку свого ринку та цільової аудиторії, вибираючи оптимальні канали комунікації, щоб забезпечити максимальну ефективність маркетингових зусиль та досягти своїх бізнес-цілей.

3.4 Вимірювання ефективності маркетингових комунікацій

Вимірювання ефективності маркетингових комунікацій є критичним аспектом у реалізації успішної маркетингової стратегії. Це дозволяє компаніям оцінити результативність своїх комунікаційних зусиль, виявити сильні та слабкі сторони кампаній, а також приймати обґрунтовані рішення щодо їх подальшого вдосконалення. Ефективність маркетингових комунікацій можна оцінити за допомогою кількох ключових показників, які дозволяють не лише виміряти досягнення поставлених цілей, але й вчасно коригувати стратегії для досягнення кращих результатів. Серед основних показників виділяють рівень впізнаваності бренду, залученість аудиторії, конверсії та продажі (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Показники ефективності маркетингових комунікацій

Високий рівень впізнаваності бренду свідчить про ефективність маркетингових комунікацій та наявність сильного бренду на ринку. Це дозволяє компаніям зменшувати витрати на рекламу в довгостроковій перспективі, оскільки впізнаваний бренд легше привертає увагу споживачів.

Залученість аудиторії

Залученість аудиторії вимірює, наскільки активно споживачі взаємодіють з брендом. Вона включає такі показники, як:

- кількість лайків, коментарів і поширень у соціальних мережах.
- час, проведений на вебсайті.
- кількість підписників і їх активність.

Залученість аудиторії важлива, оскільки вона відображає не лише рівень інтересу до бренду, але й готовність споживачів взаємодіяти з ним.

Високий рівень залученості свідчить про те, що комунікаційні стратегії бренду успішно резонують з цільовою аудиторією, що сприяє формуванню лояльності та довгострокових взаємин.

Конверсії

Конверсії відображають, наскільки успішно маркетингові комунікації перетворюють зацікавлених споживачів у реальних клієнтів. Показники конверсії включають:

- кількість заповнених форм зворотного зв'язку.
- підписки на розсилки.
- реєстрації на вебінари або інші заходи.

Високий рівень конверсій свідчить про ефективність комунікаційних стратегій у привертанні та утриманні уваги споживачів, а також про здатність бренду пропонувати цінні та релевантні пропозиції. Важливо регулярно аналізувати конверсії, щоб вчасно виявляти проблемні моменти та коригувати маркетингові дії.

Продажі

Продажі є кінцевим показником успіху маркетингових комунікацій. Вони включають:

- обсяги продажів продуктів або послуг.
- середній чек покупця.
- повторні покупки.

Зростання обсягів продажів прямо свідчить про успішність маркетингових комунікацій у залученні нових клієнтів і утриманні існуючих. Високий рівень продажів також вказує на ефективність бренду у задоволенні потреб споживачів та створенні конкурентоспроможних пропозицій.

Врахування рівня впізнаваності бренду, залученості аудиторії, конверсій та продажів дозволяє компаніям своєчасно коригувати

маркетингові стратегії та підвищувати їх ефективність. Аналіз цих показників допомагає:

1. Ідентифікувати сильні та слабкі сторони маркетингових комунікацій: розуміння того, які аспекти стратегії працюють добре, а які потребують покращення, дозволяє компаніям оптимізувати свої зусилля та ресурси.

2. Приймати обґрунтовані рішення: дані показники надають конкретну інформацію для прийняття рішень, що знижує ризики та підвищує ймовірність успіху.

3. Підвищувати ROI: постійний моніторинг і коригування маркетингових стратегій на основі зазначених показників дозволяє підвищити рентабельність інвестицій у маркетингові комунікації.

4. Забезпечувати конкурентоспроможність: ефективні маркетингові комунікації допомагають бренду виділятися на ринку, привертаючи більше уваги та лояльності споживачів.

Таким чином, комплексний підхід до оцінки ефективності маркетингових комунікацій із використанням зазначених показників дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією та досягати стратегічних цілей.

У сучасному маркетингу існує багато методів та інструментів для вимірювання ефективності комунікацій, які можна поділити на кількісні та якісні.

Кількісні методи включають використання різноманітних метрик, що дозволяють оцінити результативність маркетингових кампаній на основі конкретних даних. Однією з найпоширеніших метрик є ROI (Return on Investment) – показник, який визначає, наскільки ефективно витрачені кошти на маркетингову кампанію порівняно з отриманими доходами. Розрахунок ROI допомагає компаніям оцінити економічну ефективність своїх маркетингових зусиль.

Іншим важливим показником є конверсійний коефіцієнт (conversion rate), який вимірює відсоток користувачів, що виконали бажану дію після взаємодії з маркетинговим контентом. Це може бути покупка продукту, підписка на розсилку або завантаження матеріалів. Високий конверсійний коефіцієнт свідчить про ефективність комунікаційної кампанії.

До кількісних методів також належать показники відвідуваності веб-сайту (web traffic), охоплення та взаємодії у соціальних мережах (reach and engagement), показники відкриття та кліків у електронних розсилках (open and click-through rates) тощо. Ці метрики дозволяють компаніям оцінити, наскільки успішно вони досягають своєї цільової аудиторії та як ця аудиторія реагує на їхні маркетингові повідомлення.

Якісні методи вимірювання ефективності маркетингових комунікацій передбачають глибший аналіз взаємодії з аудиторією та її сприйняття. Вони включають опитування, інтерв'ю, фокус-групи та аналіз відгуків клієнтів. Ці методи дозволяють отримати детальну інформацію про те, як аудиторія сприймає маркетингові повідомлення, які елементи кампанії їм найбільше подобаються або викликають негативну реакцію.

Опитування та фокус-групи є важливими інструментами для збору зворотного зв'язку від цільової аудиторії. Вони допомагають виявити переваги та недоліки маркетингових комунікацій, зрозуміти потреби та очікування споживачів, а також отримати ідеї для подальшого вдосконалення комунікаційних стратегій.

Аналіз відгуків клієнтів у соціальних мережах, на сайтах компанії та платформах відгуків також є важливим аспектом якісного вимірювання ефективності маркетингових комунікацій. Відгуки можуть надати цінну інформацію про сприйняття бренду, рівень задоволеності клієнтів та їхні рекомендації щодо покращення продукту або послуги.

Вітчизняні дослідники також акцентують увагу на важливості вимірювання ефективності маркетингових комунікацій. Наприклад, Ірина

Коваленко у своїй роботі «Оцінка ефективності маркетингових комунікацій в Україні» підкреслює значення комплексного підходу до аналізу як кількісних, так і якісних показників, що дозволяє отримати повну картину результативності маркетингових зусиль.

Таким чином, ефективне вимірювання маркетингових комунікацій є ключовим елементом успішної маркетингової стратегії. Використання як кількісних, так і якісних методів дозволяє компаніям глибше розуміти результативність своїх комунікаційних зусиль, вчасно виявляти проблеми та вдосконалювати свої стратегії для досягнення кращих результатів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 3

Роль маркетингу в інноваційному процесі

1. Яка роль маркетингу в інноваційному процесі та як він впливає на успіх нових продуктів?
2. Як аналіз конкурентів допомагає у розробці ефективної стратегії просування інновацій?
3. Чому важливо враховувати зворотний зв'язок від споживачів у процесі маркетингових комунікацій?
4. Як впливають культурні особливості на маркетингові комунікації в міжнародному контексті?

Стратегії просування інноваційних продуктів

1. Як відрізняються стратегії «піонера», «наступника» та «імітатора» у просуванні інноваційних продуктів?
2. Які основні кроки включає розробка стратегії проникнення на ринок для інноваційного продукту?
3. Які є ключові відмінності між B2B та B2C комунікаційними стратегіями для інноваційних продуктів?
4. Як побудувати ефективну комунікаційну стратегію для запуску інноваційного продукту на ринку?

Комунікаційні канали для інновацій

1. Які канали комунікації є найбільш ефективними для просування інновацій та чому?
2. Які особливості використання цифрових та традиційних каналів комунікації при просуванні інноваційних продуктів?
3. Як соціальні медіа платформи можуть сприяти підвищенню обізнаності та прийняття інноваційних продуктів?
4. Які ризики можуть виникати при використанні нових комунікаційних технологій у просуванні інновацій та як їх можна мінімізувати?

Вимірювання ефективності маркетингових комунікацій

1. Як можна виміряти ефективність маркетингових комунікацій за допомогою кількісних методів? Наведіть приклади конкретних метрик.
2. Які якісні методи використовуються для оцінки ефективності маркетингових комунікацій? У чому їх переваги та недоліки?
3. Як опитування, фокус-групи та аналіз відгуків клієнтів допомагають у вимірюванні ефективності маркетингових комунікацій?
4. Як цифрові інструменти, такі як веб-аналітика та соціальні мережі, можуть бути використані для моніторингу та аналізу маркетингових комунікацій?
5. Які сучасні тренди в маркетингових комунікаціях є найбільш актуальними для інноваційних продуктів?
6. Які чинники слід враховувати при виборі комунікаційних каналів для різних етапів життєвого циклу інноваційного продукту?
7. Які існують методи для вимірювання впливу бренду на сприйняття інноваційних продуктів?

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 3

- Moore G. A. Darwin and the demon: innovating within established enterprises. *Harvard Business Review*. 2004. №. 82 (7/8). P. 86-92.
- Reketty G. The regularities of innovation a marketing perspective. *Acta Oeconomica*. 2003. №. 53 (1). P. 45-59.
- SEO-словник. URL: <http://igroup.com.ua/seo-articles/>
- Афанасьєва О.П. Інтернет-маркетинг. Опорний конспект лекцій. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2017. С. 30.
- Бажала Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посіб. для ВНЗ . Київ : Пульсари, 2015. 278 с.
- Батирєв М. 45 татувань продавця. Правила для тих, хто продає і керує продажами / Пер. укр. О. Кожушко. Харків : Вид-во Ранок: Фабула, 2017. 336 с.
- Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 234 с.
- Гаврилов І. Латеральний маркетинг. Маркетинг газета.2007. № 2 С.23-25.
- Голмс Ч. Ідеальна машина продажів. пер. з англ. В. Семенюк. Харків : Вид-во Ранок: Фабула, 2019. 288 с.
- Житник, О. Плюси і мінуси дослідницького ринку: результати "marketview 2010: Ukraine". *Маркетинг в Україні*. К.: Видання Української Асоціації Маркетингу, 2005. № 5.С. 12–15.
- Зяйлик М.Ф. Особливості інноваційного маркетингу. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2011. № 5(2). С. 185-190.
- Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія. Суми: СумДУ. 2011. 192 с.
- Ілляшенко С.М., Рудь М.П., Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування.

- Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24. С.38-42.
- Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4 С. 64-74.
- Інноваційний маркетинг: навч. посібник. / В.В. Барабанова, Г.А. Богатирьова. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 145 с.
- Клименко І. В. Електронні послуги: навч. посіб. / за заг. ред. Н.В. Грицяк. Київ: НАДУ, 2014. 100 с.
- Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. Рівне : НУВГП. 2016. 291 с.
- Колотова Н.Б. Нові інструменти маркетингу відносин інноваційних проектів машинобудівних підприємств: краудсорсинг і краудфіндінг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 56-65.
- Котлер Ф. Десять смертних гріхів маркетингу. Вид-во: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 160 с.
- Лазоренко Н.П., Грищенко Д.С. Аромамаркетинг як засіб підвищення конкурентоздатності підприємств сфери HoReCa. *Новітні тенденції у харчових технологіях та якість і безпечність продуктів* : матеріали V Всеукраїнської науковопрактичної конференції, 15 грудня 2013 р. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. С. 126-129.
- Лементовська В.А., Харенко А.О. Інноваційні форми комунікаційної діяльності в маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 59-63.
- Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 332с.
- Луцій К.М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015.Вип. 5. С. 90-93.

- Матвеєва А.Д., Євсейцева О.С. Маркетинг впливу. Як знайти найкращих агентів впливу? *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління* : тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 4 лист. 2016 р., Київ. К. : КНУТД, 2016. С. 44.
- Оберемок С.В. Інструменти та технології маркетингу: еволюція та розвиток на випередження. *Електронний науковий журнал*. 2015. № 2–3. С. 221-234.
- Окландер М.А. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 15. С. 362-371.
- П'ятницька Г.Т., Федулова І.В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризики забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. №7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/16.pdf
- Павленко А.Ф. Маркетинг : підручник. Київ : Київський національний економічний ун-т імені Вадима Гетьмана, 2008. 600 с.
- Пересунько Є. С. Місце і роль інноваційної діяльності в системі економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007.№6 (73). С. 84-88.
- Петрова Н.Б., Мущинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2009. 248 с.
- Пилипчук В. П. Маркетингова діяльність промислових, підприємств та тенденції її розвитку. *Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія*. За наук. ред. д.е.н., проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. К.: КНЕУ, 2005. С. 183-212.
- Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13-20.
- Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни. пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Вид-во Ранок : Фабула, 2019. 240 с.

- Робул Ю.В. Еволюція задач маркетингу на різних етапах еволюції компанії. *Механізм регулювання економіки*. 2010. Т. 2. Вип. 3. С. 158-154.
- Робул Ю.В. Холістична концепція ефективності маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 124-130.
- Ромат Є.В. Чаплай І.В. Реалізація інструментів маркетингу в механізмах державного управління. *Публічне урядування*. 2016. № 1. С. 15-28.
- Сержук А.В. Трейд-маркетинг у системі збуту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633 С. 898–904.
- Смолянчук О.В. Маркетингова складова соціальних мереж: світ та Україна. *Економіка та держава*. 2013. № 8. С. 112-117.
- Смолянчук О.В. Соціальні мережі: значення для маркетингової діяльності. *Економіка та держава*. 2013. № 3. С. 91–93.
- Телетов О.С., Шатова В.М. Упаковка як об'єкт інноваційного маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 11-20.
- Турчин Л., Монастирський Г. Social Media Marketing як інструмент просування підприємств-надавачів транспортних послуг. *Економічний аналіз*. 2018. № 1, Т. 28. С. 258-264.
- Турчин Л., Островерхов В. Застосування CRM-систем в маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. № 3. Т. 28. С. 199-206.
- Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
- Федулова І.В., П'ятницька Г.Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 26-34.
- Федулова Л.І. Інноваційний розвиток України. *Економічний вісник університета*. 2020. № 44. С.42-49.

Фролова В.Ю. Концепція латерального маркетингу в умовах висококонкурентного ринку. *Вісник Донецького національного університету*, сер. В: Економіка і право. Вип.1, 2014. С. 269-272.

Як використовувати Instagram для просування бізнесу: 13 практичних порад. URL <http://gwg.in.ua/archives/445>.

РОЗДІЛ 4

КУЛЬТУРА ІННОВАЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1 Визначення та значення інноваційної культури

Інноваційна культура - це сукупність цінностей, норм та практик, які сприяють розвитку інноваційної діяльності в організації. Вона включає підтримку креативності, толерантність до ризику та невдач, а також стимулювання постійного навчання та розвитку.

Інноваційна культура є фундаментальним аспектом організації, що сприяє її здатності до постійного вдосконалення та розвитку нових ідей. Вона охоплює сукупність цінностей, норм, поведінкових моделей та організаційних процесів, які підтримують інноваційне мислення та діяльність. Інноваційна культура сприяє створенню середовища, де співробітники можуть експериментувати, ризикувати та висувати нові ідеї без страху перед невдачею.

Значення інноваційної культури в сучасних організаціях важко переоцінити. Вона дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку, розвивати нові продукти та послуги, а також підвищувати свою конкурентоспроможність. Як зазначають вчені, організації з розвинутою інноваційною культурою мають більші шанси на успіх у довгостроковій перспективі.

Інноваційна культура створює основу для впровадження нових технологій та процесів, що дозволяють підвищувати ефективність та продуктивність. Вона також сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, які цінують можливість працювати в середовищі, де їхні ідеї можуть бути почутими та реалізованими. Важливим аспектом є те, що інноваційна культура підтримує креативність та ініціативу на всіх рівнях організації, від керівництва до рядових співробітників.

Вітчизняні дослідники також підкреслюють значення інноваційної культури для українських підприємств. Зокрема, наголошується, що впровадження інноваційної культури в українських компаніях сприяє їхній адаптації до сучасних викликів та інтеграції в глобальні ринки. Вони відзначають, що розвиток інноваційної культури потребує систематичного підходу, який включає навчання персоналу, підтримку лідерів змін та створення стимулюючих умов для інноваційної діяльності.

Формування інноваційної культури вимагає від організації не лише визначення чітких стратегій та політик, але й активної участі керівництва у створенні сприятливого середовища. Це включає розвиток лідерських якостей у менеджерів, які здатні надихати та підтримувати своїх підлеглих у генерації та реалізації нових ідей. Компанії повинні також забезпечувати відкриту комунікацію та створювати умови для співпраці між різними відділами та рівнями організації.

Завдяки інноваційній культурі, організації можуть не лише досягати короткострокових цілей, але й забезпечувати сталий розвиток у майбутньому. Це підкреслює важливість систематичного підходу до її формування та підтримки, включаючи навчання, мотивацію та створення умов для безперервного вдосконалення.

4.2 Фактори, що впливають на формування інноваційної культури

Формування інноваційної культури залежить від багатьох факторів, включаючи лідерство, структуру організації, мотиваційну систему, корпоративну політику та стратегію, а також зовнішнє середовище.

Формування інноваційної культури в організації є складним процесом, що визначається різними факторами. Ці фактори включають як

внутрішні, так і зовнішні аспекти, які спільно впливають на спроможність компанії до інноваційного розвитку.

Один з ключових факторів, що впливає на формування інноваційної культури, – це лідерство. Ефективні лідери в організації не лише встановлюють стратегічні цілі інноваційного розвитку, а й демонструють приклад інноваційної поведінки та відкритості до нових ідей. Дослідження показують, що лідери, які активно підтримують інноваційну ініціативу, створюють стимули для розвитку креативності та відкритості до змін серед підлеглих.

Крім лідерства, іншим важливим фактором є організаційна структура. Гнучкі та децентралізовані структури сприяють інноваційному розвитку, дозволяючи швидше реагувати на зміни та реалізовувати нові ідеї. Навпаки, централізовані структури можуть уповільнювати процес інновацій через бюрократію та обмежену автономію підрозділів.

Культура та клімат в організації також мають значний вплив на інноваційний розвиток. Культура, яка підтримує відкритий обмін ідей, сприяє колаборації та стимулює творчість співробітників, є ключовим чинником для створення інноваційного середовища. Наприклад, компанії, які заохочують до експериментів та навчання на помилках, зазвичай досягають кращих результатів у розробці нових продуктів та послуг.

Зовнішнє середовище також впливає на формування інноваційної культури. Технологічні зміни, зміни у споживчих попитах і конкурентному середовищі можуть вимагати від організації змінювати свою культуру для адаптації до нових умов. Наприклад, впровадження нових технологій може вимагати зміни корпоративних цінностей та норм, щоб стимулювати інноваційну діяльність.

Отже, формування інноваційної культури є комплексним процесом, який враховує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на спроможність організації до інноваційного розвитку. Інтеграція цих

факторів в управлінську практику дозволяє підтримувати стійкий інноваційний розвиток та забезпечує конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі.

4.3 Практики підтримки інноваційної культури

Серед практик підтримки інноваційної культури можна виділити регулярні тренінги та семінари, програми внутрішнього підприємництва, створення міжфункціональних команд, використання гнучких методологій управління проектами (наприклад, Agile) та інші.

Підтримка інноваційної культури в організації вимагає впровадження низки практик, спрямованих на створення середовища, що стимулює творчість, відкритість до змін і експерименти. Ці практики (рис. 4.1) мають бути систематичними та узгодженими з загальною стратегією організації. У цьому контексті важливо використовувати різні методи та інструменти, що забезпечують постійний інноваційний розвиток.

Розглянемо ключові практики більш детально.

Однією з основних практик є створення атмосфери довіри та підтримки, яка дозволяє співробітникам висловлювати свої ідеї без страху перед критикою. За даними досліджень, організації, які активно підтримують відкритий обмін ідеями та критичне мислення, мають вищий рівень інноваційної активності. Така культура сприяє розвитку командної роботи, де кожен член колективу відчуває свою значущість і готовність до спільної реалізації інноваційних проектів. Наприклад, компанія Google відома своїми «20% часом», що дозволяє працівникам витратити частину свого робочого часу на розробку власних проектів, які можуть принести користь компанії.

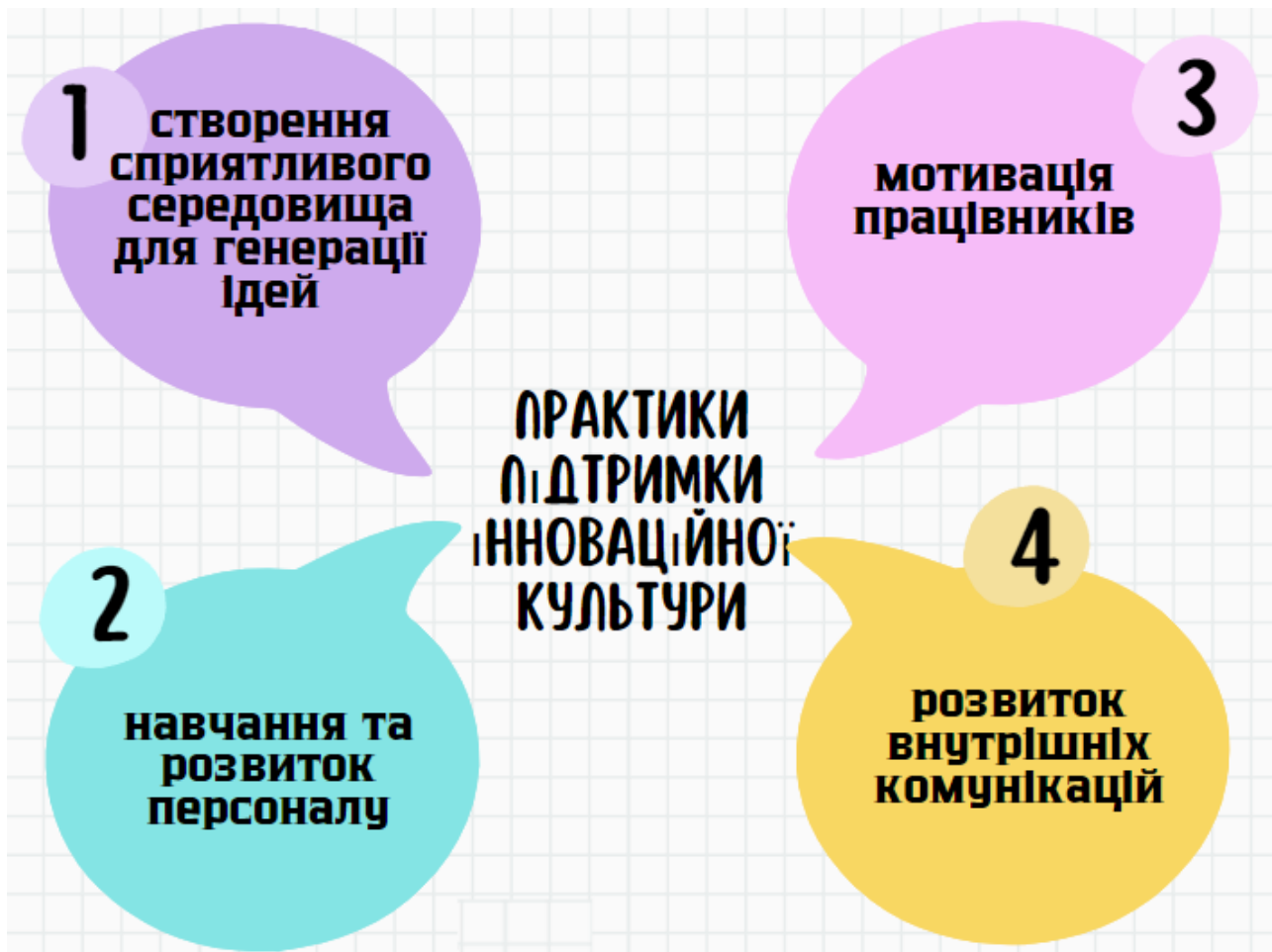


Рис. 4.1 Ключові практики розвитку інноваційної культури

Крім того, важливою практикою є навчання та розвиток персоналу. Організації повинні інвестувати в постійне навчання своїх співробітників, зокрема в області креативності, управління проєктами та нових технологій. Відповідно до дослідження Tidd і Bessant (2018), інвестиції в розвиток навичок і знань працівників значно підвищують їхню здатність до інноваційної діяльності. Програми розвитку можуть включати тренінги, майстер-класи, семінари та доступ до сучасних ресурсів і платформ для обміну знаннями. Наприклад, компанія Apple активно інвестує в навчання своїх співробітників, створюючи спеціальні навчальні програми та курси для розвитку їхніх інноваційних навичок.

Ще однією важливою практикою є підтримка інноваційної діяльності через встановлення чітких цілей і стимулювання інноваційних

ініціатив. Це може включати як фінансові стимули, так і нематеріальні, такі як визнання досягнень, кар'єрне зростання та додаткові ресурси для реалізації інноваційних проєктів. Відповідно до дослідження, проведеного в рамках українських компаній, фінансова підтримка та заохочення працівників за внесок в інновації мають значний позитивний вплив на мотивацію співробітників.

Також важливо впроваджувати механізми зворотного зв'язку, які дозволяють швидко отримувати інформацію про результати інноваційної діяльності. Це включає регулярні обговорення проєктів, рецензії та аналіз результатів, що допомагає виявляти проблеми на ранніх етапах і швидко вносити корективи. Як зазначають автори, які досліджують інноваційні процеси, системи зворотного зв'язку сприяють створенню культури безперервного удосконалення та навчання.

Важливим аспектом підтримки інноваційної культури є також залучення зовнішніх експертів і партнерів. Співпраця з університетами, науковими інститутами та іншими підприємствами може принести нові ідеї та технології, що сприятиме інноваційному розвитку організації. Вітчизняні дослідники підкреслюють важливість таких партнерств для створення інноваційних екосистем, які підтримують розвиток високотехнологічних проєктів.

Таким чином, підтримка інноваційної культури вимагає комплексного підходу, що включає створення сприятливої атмосфери, інвестиції в розвиток персоналу, встановлення чітких цілей і стимулювання інноваційних ініціатив, впровадження механізмів зворотного зв'язку та залучення зовнішніх партнерів. Тільки за таких умов організація може досягти високого рівня інноваційної активності та забезпечити свій сталий розвиток.

4.4 Вимірювання інноваційної культури

Оцінка інноваційної культури може включати опитування працівників, аналіз показників інноваційної діяльності, таких як кількість поданих ідей, кількість реалізованих проєктів та інші. Це дозволяє виявляти слабкі місця та вносити корективи для покращення інноваційного середовища.

Вимірювання інноваційної культури в організації є ключовим аспектом для оцінки ступеня готовності та здатності компанії до інноваційної діяльності. Інноваційна культура передбачає не лише наявність внутрішніх ресурсів та здатностей, але й сприятливе середовище, що підтримує креативність, відкритість до нових ідей та готовність до змін.

Один із підходів до вимірювання інноваційної культури базується на оцінці організаційних структур та процесів, що підтримують інноваційні ініціативи. Дослідження показують, що успішні організації активно інтегрують інноваційні практики у свої бізнес-процеси та управлінські системи. Наприклад, оцінюються такі аспекти, як наявність інноваційних команд, їхні зв'язки з різними підрозділами компанії, а також підтримка від топ-менеджменту.

Для комплексного вимірювання інноваційної культури використовуються різні методики та інструменти. Наприклад, однією з них є опитування та анкетування співробітників для оцінки їхнього відношення до інноваційних процесів, рівня внутрішньої комунікації та сприйняття ризиків у відділах компанії. Опитування може охоплювати такі аспекти, як сприйняття співробітниками стимулів до інновацій, рівень відкритості до нових ідей у колективі, важливість інновацій у стратегічних цілях компанії тощо. Результати опитування аналізуються для визначення сильних та слабких сторін інноваційної культури та розробки подальших стратегій її покращення.

Іншим підходом є аналіз інноваційних результатів та їх впливу на фінансові показники організації, що дає можливість оцінити ефективність інноваційної діяльності. Отже, використання ключових показників ефективності (KPIs) інноваційних проєктів дозволяє оцінити вплив інновацій на стратегічні цілі організації. ККП можуть включати фінансові показники (наприклад, вартість інноваційних проєктів, дохід від нових продуктів), процесні показники (тривалість розробки нових продуктів, частота впровадження нових технологій) та стратегічні показники (підвищення ринкової частки, покращення репутації бренду через інновації).

Аналіз організаційної структури та управлінських процесів є ще одним важливим методом для вимірювання інноваційної культури. Цей підхід включає оцінку, наскільки ефективно організаційна структура підтримує ініціативи з інновацій, які ролі відведені в інноваційних процесах, а також наявність інструментів та ресурсів для стимулювання інновацій.

Моніторинг та аналіз культурних змін в організації є важливим елементом для вимірювання інноваційної культури. Цей підхід включає аналіз змін в цінностях, віруваннях, нормах та практиках, що підтримують інноваційну діяльність, та їх вплив на ефективність і результативність інноваційних ініціатив.

Використання методів дослідження управління знаннями, таких як аналіз знань та вмінь працівників, може допомогти оцінити готовність організації до інноваційних змін. Цей підхід дозволяє ідентифікувати ключові компетенції, які підтримують інновації, та визначити необхідність в навчанні та розвитку персоналу для сприяння інноваціям.

Ці методи дозволяють комплексно оцінити інноваційну культуру організації, зрозуміти її сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для покращення інноваційної діяльності.

Важливо зазначити, що не існує єдиного універсального методу вимірювання інноваційної культури. Найкращий підхід буде залежати від конкретної організації, її цілей та ресурсів.

Окрім вищезазначених методів, важливо також встановити чіткі показники для вимірювання успіху інноваційної культури. Ці показники можуть включати:

- ✓ кількість нових продуктів або послуг, введених на ринок.
- ✓ рівень задоволеності співробітників процесом інновацій.
- ✓ зростання доходу від інновацій.
- ✓ покращення репутації компанії як інноваційного лідера.

Регулярне вимірювання інноваційної культури та відстеження прогресу за цими показниками дозволить керівництву організації визначити, чи дійсно вона сприяє інноваціям, та внести необхідні корективи.

Важливо пам'ятати, що вимірювання інноваційної культури – це не разовий захід, а постійний процес. Необхідно регулярно збирати дані та відстежувати прогрес, щоб керівництво могло впевнитися, що організація створює середовище, яке сприяє інноваціям та постійному розвитку.

Отже, вимірювання інноваційної культури є складним, але необхідним елементом стратегічного управління, що дозволяє оцінити потенціал організації для інновацій та визначити напрямки подальшого розвитку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 4

Визначення та значення інноваційної культури

1. Як ви розумієте поняття «інноваційна культура» в організації?
2. Чому інноваційна культура є важливою для досягнення стратегічних цілей компанії?

3. Які основні складові інноваційної культури можна виділити в вашій організації?
4. Які переваги має компанія з високорозвиненою інноваційною культурою порівняно з конкурентами?
5. Які можуть бути виклики при впровадженні інноваційної культури в організацію і як їх можна подолати?

Фактори, що впливають на формування інноваційної культури

1. Які внутрішні фактори можуть сприяти формуванню інноваційної культури в організації?
2. Як зовнішні чинники можуть впливати на інноваційну культуру в вашому секторі?
3. Які стратегії можна використовувати для стимулювання інноваційної активності серед співробітників?
4. Як організаційна культура впливає на інноваційну діяльність в організації?
5. Які виклики можуть виникнути при зміні організаційної культури на інноваційну і як їх можна перебороти?

Практики підтримки інноваційної культури

1. Які конкретні практики використовує ваша компанія для стимулювання інновацій?
2. Як важливо впровадження інноваційних практик для конкурентоспроможності організації?
3. Як можуть бути впроваджені інноваційні практики у всіх рівнях організації?
4. Які переваги мають організації з високорозвиненою інноваційною культурою у приверненні та утриманні талановитих співробітників?
5. Які виклики можуть виникнути при впровадженні інноваційних практик і як їх можна подолати?

Вимірювання інноваційної культури

1. Які методи вимірювання інноваційної культури використовуються в вашій організації?
2. Які ключові показники ефективності інновацій використовуються для оцінки успішності інноваційних проєктів?
3. Як важливо враховувати культурні аспекти при вимірюванні інновацій в організації?
4. Які виклики пов'язані з оцінкою інноваційної культури і як їх можна вирішити?
5. Як вимірювання інноваційної культури може впливати на стратегічні рішення компанії?

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 4

- Балабанов В.О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства. *XXI століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія: матеріали Третьої міжнародної науково-теоретичної конференції*, 21 – 22 травня 2004 року. Частина 1. / ред. Г.П. Балабанова. К. : Фенікс, 2004. С. 388-391.
- Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики. *Персонал*. 2006. № 4. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=266>
- Бойченко К.С. Формування інноваційної культури підприємства. 2017. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6ec9aa7c-d659-4f05-bc2c-ff2f89751fdd/content>
- Вікарчук О.І. Інноваційна культура як ефективний метод управління Бізнес Інформ. 2013. № 1. URL : <http://eprints.zu.edu.ua/15272>
- Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 05 грудня 2012 року № 3715-VI.

- Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.
- Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві : у 3 т.,: збірка тез доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку». Макіївка : Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. Т. 3. С. 69-72.
- Інноваційний менеджмент / Ю.І. Горбатюк, О.В. Горбатюк, Л.В. Скрипник. К.: КНЕУ, 2012. 384 с.
- Інноваційний менеджмент в системі управління підприємством / О.Г. Онопрієнко, О.В. Харитоновна, Ю.В. Лозова та ін. *Економіка та держава*. 2016. № 10. С. 46-49.
- Інноваційний менеджмент: підручник / А.А. Дейнеко, О.О. Лукін, І.І. Ніколаєва та ін. К.: НТУУ "КПІ", 2018. 422 с.
- Інноваційний менеджмент: підручник / Є.О. Бойко, О.М. Гуцал, І.В. Кравченко та ін. К.: ВПЦ "Київський університет, 2015. 560 с.
- Інноваційний менеджмент: теорія і практика / О. С. Пересада, О. В. Лисенко, В. І. Кравець та ін. К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2013. 432 с.
- Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1(3). С. 66-70.
- Козлова О.Г., Миленкова Р.В. Інноваційна культура: сутнісні характеристики: Монографія. Суми: СумДПУ ім.. А.С.Макаренка, 2007. 140 с.
- Кондратенко Н.О., Запорожець Г.В. Особливості інноваційної корпоративної культури в управлінні організацією *Проблеми економіки*. 2018. № 4 (38), С. 149-154.

- Копитко М.І. .Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (1). С. 86-91.
- Кравченко В.О., Никифорова В.Г. Корпоративна культура як складова інноваційної поведінки персоналу. *Вісник НУВГП. Економіка*. 2010. Вип. 3 (51). С. 100-106.
- Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
- Крупський О.П. Що до питання зв'язку організаційної та професійної культур на підприємствах. *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер. «Економіка». Випуск 7(3), том 21. № 4. 2013. С. 127-132.
- Мартиненко М.В. .Методичний підхід до визначення типу корпоративної культури у процесі управління знаннями підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 1. С. 91-99.
- Мойсеєнко І. П. Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 25-32.
- Петрова Н.Б., Мушчинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2009. 248 с.
- Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / [за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 582 с.
- Реутов В.Є. Організаційна культура як важіль інноваційної мотивації на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 23. С. 13-15.
- Сидоренко Н.В. Інноваційна культура як вищий прояв загальнокультурних професійних та особистісних якостей учителя *Інноваційна культура як вищий прояв загальнокультурних професійних та особистісних якостей учителя*. 2014. № 3 (37). С. 337-346.
- Смирнова Т.А., Голей Ю.М. Використання принципів інноваційного менеджменту у процесі формування корпоративної культури. *Вісник*

- Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій».*
2014. Вип. 3. С. 100-106.
- Федорова А. Покращання корпоративної культури в колективах.
Agricultural and resource economics: international scientific e-journal.
2016. Vol. 2, No. 2. . 67–78.
- Федулова Л.І. Інноваційний розвиток України. *Економічний вісник університета.* 2020. № 44. С.42-49.
- Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки.
Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №1. С. 236-246.
- Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки.* Суми. 2008. №3, Т.1 С. 58-63.
- Шипуліна Ю.С., Прокопенко О.В Мотивація персоналу та інноваційна культура підприємства. *Маркетинг: теорія і практика.* Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2014. № 21. С. 134-142.
- Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2010, № 2 С. 132-138.

РОЗДІЛ 5

ІННОВАЦІЙНИЙ ЛІДЕР ТА КОМАНДА

5.1 Роль лідера в інноваційній діяльності

Інноваційний лідер відіграє ключову роль у створенні та підтримці інноваційної культури, генеруванні нових ідей та управлінні інноваційними проектами. Він повинен мати високий рівень креативності, комунікативні навички та здатність мотивувати команду.

Лідер відіграє ключову роль у стимулюванні інноваційної діяльності в організації. В умовах швидких змін на ринку та високої конкуренції, ефективний лідер стає критичним фактором успіху для компанії. Основна роль лідера в інноваційній діяльності полягає у створенні середовища, яке сприяє генеруванню нових ідей та їх успішній реалізації.

Перш за все, лідер інновацій повинен бути здатним формувати візію та стратегічне бачення, яке надихає команду на досягнення амбітних цілей. Він має бути мотиватором, який стимулює працівників до творчої діяльності та підвищення їхньої залученості. Лідери, які сприяють інноваціям, повинні вміти комунікувати свою візію таким чином, щоб вона була зрозумілою та надихаючою для всіх членів команди .

Крім того, лідер інноваційної діяльності має забезпечувати необхідні ресурси для реалізації інноваційних проектів, включаючи фінансові ресурси, технології та людські ресурси. Важливою є також здатність лідера створювати культуру, яка підтримує ризиковані рішення та дозволяє працівникам вчитися на помилках. Лідери повинні бути готові підтримувати нові ідеї та експериментальні підходи, навіть якщо вони не завжди приносять негайний успіх .

Вміння ефективно комунікувати та співпрацювати є ще однією важливою складовою ролі лідера в інноваційній діяльності. Лідер повинен

вміти слухати та враховувати думки всіх членів команди, створюючи атмосферу відкритого обміну ідеями. Це сприяє кращій взаємодії та колективному розв'язанню проблем, що є основою для успішної інноваційної діяльності.

Також варто зазначити, що лідер інновацій повинен бути адаптивним та гнучким, готовим змінювати стратегії у відповідь на нові виклики та можливості. Це означає, що він повинен постійно стежити за ринковими тенденціями, новими технологіями та змінами в споживчих уподобаннях, щоб своєчасно реагувати на них.

Вітчизняні дослідження також підтверджують важливість ролі лідера в інноваційній діяльності. Наприклад, дослідження, проведені в українських компаніях, показують, що лідери, які активно підтримують інновації, досягають вищих результатів у впровадженні нових продуктів та технологій на ринку.

Отже, роль лідера в інноваційній діяльності є багатогранною та включає формування візії, забезпечення ресурсів, створення підтримуючої культури, ефективну комунікацію та здатність до адаптації. Ефективний лідер є ключовою фігурою, яка сприяє успішній реалізації інноваційних ініціатив та забезпечує конкурентоспроможність організації на ринку.

5.2. Стили керівництва та їх вплив на формування інноваційної культури в організації

Стиль керівництва є важливим фактором, що визначає ефективність формування інноваційної культури в організації. Від того, як лідер управляє своєю командою, залежить, наскільки активно працівники будуть залучені до процесу генерування та впровадження інновацій. Існує кілька основних стилів керівництва, кожен з яких має свої особливості впливу на інноваційну культуру (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Стилi керiвництва

Трансформаційні лідери мотивують та надихають своїх підлеглих, сприяючи розвитку їх творчих здібностей і прагнення до інновацій. Вони створюють візію майбутнього та залучають працівників до її реалізації. Такий стиль керівництва сприяє відкритості до нових ідей та змін, що є критичним для інноваційної культури. Bass і Riggio (2006) підкреслюють, що трансформаційні лідери стимулюють інноваційне мислення, забезпечуючи підтримку і ресурсне забезпечення для новаторських ініціатив.

Лідери, які орієнтуються на інновації, активно заохочують експерименти, дослідження та впровадження нових технологій. Вони

створюють середовище, де помилки розглядаються як частина процесу навчання, знижуючи страх перед невдачами і стимулюючи інноваційну активність. Drucker (2014) зазначає, що такі лідери заохочують постійне вдосконалення та пошук нових можливостей, що сприяє розвитку інноваційної культури.

Партнерський стиль керівництва передбачає створення горизонтальних структур управління, де рішення приймаються колегіально. Це сприяє залученню всіх рівнів організації до процесу генерації ідей та їх впровадження, підвищуючи ефективність і прийняття інновацій. Yukl (2010) підкреслює, що партнерське керівництво сприяє розвитку командної роботи і колективного мислення, що є важливим для інноваційної культури.

Демократичні лідери активно залучають працівників до прийняття рішень, підвищуючи їх мотивацію та відповідальність за результати. Такий стиль керівництва сприяє розвитку інноваційної культури через створення сприятливого середовища для обміну ідеями та колективного вирішення проблем. Tannenbaum і Schmidt (1973) зазначають, що демократичне керівництво підвищує довіру між керівництвом і працівниками, що сприяє інноваційній активності.

Авторитарні лідери приймають рішення без залучення підлеглих, що може стримувати інноваційну активність. Працівники бояться висловлювати нові ідеї через страх покарання за можливі помилки, що обмежує розвиток інноваційної культури. Goleman (2000) зазначає, що авторитарний стиль керівництва зазвичай не сприяє розвитку інноваційної культури, оскільки працівники не відчувають підтримки та не мають стимулів для творчого мислення.

Кожен стиль керівництва має свої особливості впливу на формування інноваційної культури. Трансформаційне та інноваційне лідерство створюють сприятливі умови для розвитку інновацій,

стимулюючи працівників до творчого мислення та експериментів. Партнерський та демократичний стилі сприяють колективній роботі та відкритому обміну ідеями, що підвищує інноваційну активність.

Натомість авторитарний стиль керівництва може значно стримувати розвиток інноваційної культури через відсутність підтримки та страх перед невдачами. Це підкреслює важливість вибору відповідного стилю керівництва для успішного впровадження інновацій.

Вітчизняні дослідники також підтверджують, що українські підприємства, які впроваджують гнучкі та відкриті стилі керівництва, демонструють вищий рівень інноваційної активності. Це свідчить про необхідність адаптації сучасних підходів до управління для стимулювання інновацій в умовах українського ринку.

Таким чином, стиль керівництва є критично важливим фактором формування інноваційної культури в організації. Вибір стилю, що підтримує та стимулює інновації, може значно підвищити конкурентоспроможність та адаптивність організації в сучасному динамічному середовищі.

5.3 Формування інноваційної команди

Формування інноваційної команди включає підбір спеціалістів з різними навичками та досвідом, забезпечення сприятливих умов для креативної роботи та розвитку командного духу. Важливо також забезпечити чітку координацію та взаємодію між членами команди.

Формування інноваційної команди є критичним кроком у досягненні успіху в інноваційній діяльності. Команда, що складається з людей з різноманітним досвідом, знаннями та навичками, здатна створювати та впроваджувати нові ідеї, які можуть змінити ринок. Перш за все, важливо забезпечити багатоманітність команди, яка включає різні точки зору,

стилі мислення та професійні навички. Дослідження показують, що різноманітні команди частіше генерують інноваційні ідеї, оскільки вони здатні бачити проблеми з різних кутів зору.

Однією з основних характеристик успішної інноваційної команди є наявність спільної візії та мети. Члени команди повинні розуміти, чого вони прагнуть досягти, та бути мотивованими на досягнення спільних цілей. Важливо, щоб лідер інноваційної команди створив таку атмосферу, де кожен член відчуває свою важливість та внесок у загальний результат.

Ефективна комунікація є ще одним ключовим елементом успішної інноваційної команди. Відкритий обмін ідеями та думками сприяє кращому розумінню проблем та пошуку оптимальних рішень. Лідер повинен стимулювати активну участь усіх членів команди, забезпечуючи при цьому середовище, де кожен може вільно висловлювати свої думки без страху критики чи відторгнення.

Крім того, важливим аспектом є розподіл ролей та відповідальностей у команді. Кожен член команди повинен чітко розуміти свої завдання та обов'язки, що допомагає уникнути конфліктів та покращує координацію дій. Успішні інноваційні команди зазвичай включають людей з різними ролями, такими як генератори ідей, аналітики, виконавці та контролери, що забезпечує комплексний підхід до розв'язання проблем.

Одним із підходів до формування інноваційних команд є використання методів проєктного менеджменту, де команди створюються для виконання конкретних завдань чи проєктів. Це дозволяє чітко визначити цілі, терміни та ресурси, необхідні для досягнення успіху. Важливо також підтримувати гнучкість у структурі команди, дозволяючи швидко адаптуватися до змін та нових викликів.

Важливо зазначити, що формування інноваційної команди вимагає також підтримки з боку організації, включаючи надання необхідних ресурсів, навчання та розвитку членів команди. Організація повинна

створювати умови, які стимулюють інноваційне мислення та забезпечують можливості для професійного зростання.

Таким чином, формування інноваційної команди є складним та багатогранним процесом, який включає забезпечення багатоманітності, наявність спільної візії, ефективну комунікацію, чіткий розподіл ролей та підтримку з боку організації. Ефективні інноваційні команди є ключовим фактором успіху у впровадженні нових ідей та технологій, що забезпечує конкурентоспроможність та розвиток організації.

5.4 Управління командою в умовах невизначеності

Управління командою в умовах невизначеності вимагає гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін та ефективного управління ризиками. Лідер повинен підтримувати відкриту комунікацію та створювати атмосферу довіри та співпраці.

Управління командою в умовах невизначеності є складним завданням, яке вимагає від лідера гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого прийняття рішень. Сучасний бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, технологічними проривами та високим рівнем конкуренції. В таких умовах успіх організації значною мірою залежить від здатності команди ефективно працювати в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до нових викликів.

Одним з ключових аспектів управління командою в умовах невизначеності є створення психологічної безпеки. Психологічно безпечне середовище дозволяє членам команди відкрито висловлювати свої думки, ділитися ідеями та вчитися на помилках без страху бути покараними або зневаженими. Емі Едмондсон підкреслює важливість психологічної безпеки для інноваційної діяльності, оскільки вона сприяє активному обміну знаннями та підвищенню рівня залученості співробітників.

Гнучкість управління є ще одним важливим фактором успішного керування командою в умовах невизначеності. Лідер повинен бути готовим швидко реагувати на зміни та коригувати стратегії і плани відповідно до нових обставин. Це включає здатність приймати рішення в умовах недостатньої інформації та підтримувати високий рівень адаптивності команди.

Важливу роль у цьому контексті відіграє також комунікація. Ефективне управління командою в умовах невизначеності вимагає прозорості та частотної комунікації між лідером та членами команди. Це допомагає знизити рівень тривожності та невпевненості серед співробітників, а також забезпечити краще розуміння загальної картини та спільних цілей.

Ще один важливий аспект – це розвиток гнучких навичок (soft skills) у команди. Це включає вміння працювати в команді, здатність до творчого мислення, стресостійкість та адаптивність. Розвиток цих навичок сприяє більш ефективному реагуванню на зміни та покращенню загальної продуктивності команди.

Крім того, використання сучасних технологій може значно спростити управління командою в умовах невизначеності. Інструменти для спільної роботи, такі як Slack, Microsoft Teams або Trello, дозволяють покращити координацію та співпрацю між членами команди, незалежно від їх місця знаходження. Це особливо важливо в умовах дистанційної роботи, яка стала поширеною в останні роки.

Підтримка інноваційної культури в команді також є ключовим фактором. Лідер повинен заохочувати експерименти та ризик, створюючи умови для генерування нових ідей та їх швидкого тестування. Це допомагає команді залишатися конкурентоспроможною та готовою до швидких змін.

Завершуючи, слід зазначити, що успішне управління командою в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу, який включає створення психологічно безпечного середовища, гнучкість у прийнятті рішень, ефективну комунікацію, розвиток гнучких навичок, використання сучасних технологій та підтримку інноваційної культури. Ці елементи сприяють підвищенню адаптивності та ефективності команди в умовах швидких змін та невизначеності.

5.5 Оцінка ефективності команди

Оцінка ефективності інноваційної команди може включати аналіз досягнутих результатів, рівня задоволеності членів команди, а також якість взаємодії та комунікації. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та вдосконалювати командну роботу.

Оцінка ефективності команди є важливим компонентом управління, що дозволяє виявити сильні сторони та області для покращення. Вимірювання ефективності командної роботи допомагає не лише зрозуміти, наскільки команда досягає поставлених цілей, але й підвищити продуктивність та мотивацію співробітників.

Одним з ключових підходів до оцінки ефективності команди є використання ключових показників ефективності (KPIs). Ці показники можуть включати кількісні та якісні метрики, такі як продуктивність, дотримання строків, якість виконаних завдань, задоволеність клієнтів та внутрішня взаємодія в команді. Вибір конкретних KPIs залежить від стратегічних цілей організації та специфіки її діяльності.

Оцінка ефективності команди також може включати регулярні зворотні зв'язки від членів команди та керівництва. Опитування та інтерв'ю допомагають отримати цінні дані про командну динаміку, комунікаційні процеси та загальну задоволеність роботою в команді. Це

дозволяє виявити можливі конфлікти, проблеми з мотивацією або недоліки в організації роботи та вчасно їх вирішити.

Інший важливий аспект оцінки ефективності команди – це аналіз ролей та відповідальностей. Чітке розподілення ролей та відповідальностей допомагає уникнути плутанини та забезпечує більш ефективну роботу команди. Оцінка може включати аналіз відповідності навичок членів команди їхнім ролям, а також здатність команди адаптуватися до змінних умов та вимог.

Важливу роль у вимірюванні ефективності команди відіграє також аналіз інноваційної активності. Оцінка, наскільки команда сприяє розробці та впровадженню нових ідей, є критичною для інноваційних організацій. Метрики можуть включати кількість запропонованих та реалізованих інноваційних проєктів, рівень участі в креативних процесах та вплив нововведень на загальну продуктивність організації.

Застосування методів управління знаннями, таких як аналіз навчання та розвитку команди, також є важливим елементом оцінки ефективності. Це включає оцінку рівня компетенцій, регулярності та якості навчання, а також здатності команди використовувати нові знання та навички на практиці. Такий підхід допомагає забезпечити постійне професійне зростання та підвищення кваліфікації команди.

Використання технологічних рішень для моніторингу ефективності команди стає все більш поширеним. Спеціалізовані програмні інструменти, такі як системи управління проєктами (наприклад, Asana, Jira) та платформи для співпраці (наприклад, Slack, Microsoft Teams), дозволяють відстежувати прогрес у реальному часі, аналізувати продуктивність та забезпечувати прозорість у виконанні завдань. Це сприяє підвищенню ефективності та координації роботи команди.

На завершення, слід зазначити, що оцінка ефективності команди є багатоаспектним процесом, який включає використання різних методів та

інструментів. Регулярний аналіз результатів та зворотний зв'язок дозволяють вчасно виявляти проблеми та вживати заходів для їх вирішення, що сприяє підвищенню загальної ефективності та продуктивності команди.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 5

Роль лідера в інноваційній діяльності

1. Які основні функції лідера в процесі інноваційної діяльності?
2. Як лідер може стимулювати креативність та інноваційне мислення в команді?
3. Які характеристики та навички є найважливішими для інноваційного лідера?
4. Як лідер може створити сприятливу культуру для інновацій?
5. Які виклики може зустріти лідер в управлінні інноваційною командою і як їх подолати?

Формування інноваційної команди

1. Які основні критерії слід враховувати при формуванні інноваційної команди?
2. Яку роль відіграє різноманітність у складі інноваційної команди?
3. Як можна визначити необхідні компетенції та навички для членів інноваційної команди?
4. Які етапи включає процес формування ефективної інноваційної команди?
5. Які методи можна використовувати для підбору та залучення талановитих працівників до інноваційної команди?

Управління командою в умовах невизначеності

1. Які основні стратегії управління командою в умовах невизначеності?

2. Як забезпечити ефективну комунікацію в команді під час роботи в умовах невизначеності?
3. Які підходи до прийняття рішень є найбільш ефективними в умовах невизначеності?
4. Як лідер може підтримувати мотивацію та залученість команди в умовах невизначеності?
5. Які інструменти та методи можна використовувати для зменшення ризиків та невизначеності в інноваційних проєктах?

Оцінка ефективності команди

1. Які ключові показники ефективності (KPIs) можна використовувати для оцінки роботи інноваційної команди?
2. Які методи та інструменти можна використовувати для збору зворотного зв'язку від членів команди?
3. Як аналіз ролей та відповідальностей впливає на ефективність команди?
4. Які метрики можна використовувати для оцінки інноваційної активності команди?
5. Які технологічні рішення можуть допомогти в моніторингу та оцінці ефективності команди?

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 5

- Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2020. Вип. 9 (18). URL: [https://doi.org/10.33296/0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/0654-9(18)-01)
- Біда О., Оросі І., Чичук А. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки*. Серія: Педагогічні науки. 2021. № 197. С. 17-20.

- Буяк Б. Феномен лідерства в історико-філософській ретроспективі. *Гуманітарний вісник*. 2015. № 36. С. 238-253.
- Валенкевич Л., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2018. №4. С. 31-35.
- Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*. 2020. № 47. С. 9-26.
- Галузьяк В., Акімова О., Громов Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 32-53.
- Гармаш С.А., Гашутіна О.Е. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проектами та об'єктами інтелектуальної власності*. 2009. С. 37-44.
- Гречкосій І., Осичка О. Лідерство-служіння як управлінська парадигма розвитку сучасних організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. №5. С. 202-216.
- Гринчук Ю., Хахула Б. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
- Гуренко Ю.І. Історія концептуального вивчення феномену лідера. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2020. № 2. С. 10-17.
- Гурман О. М. Гендерні аспекти лідерства в малому підприємстві України. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 26. С. 18-24.
- Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2020. № 1. С. 52-63.

- Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 135-147.
- Ібрагімова І.М. Лідерство у громаді. Як наснажувати людей та досягати спільних цілей. Посібник. К.: «Видавництво «Юстон», 2020. 106 с.
- Клочко А.О. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Психологія. 2020. Том 31 (70) № 3. С. 81-87.
- Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією : навч. посібн. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
- Лисенко О.М., Кримова Н.О. Емоційне лідерство в групі: ресурси і ризики. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. № 1. Т. 3. С. 68-73.
- Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
- Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.
- Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. 300 с.
- Нестуля С.І. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
- Нестуля С.І. Структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2018. № 4. С. 62-71.
- Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол.; за наук. ред. В.Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с.

- Пашенко С.Ю., Сербін О.О., Стоян С.П., Трофімов А.Ю., Лукін Д.В. Креативне лідерство: навч. посібн. / За ред. М.В. Ситницького. К.: Вид. Ліра, 2020. 100 с.
- Петрова Н.Б., Мушинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2009. 248 с.
- Пилипенко А.А. Менеджмент: навчальний посібник / С.М. Пилипенко, А.А. Пилипенко, В.І. Отенко. Харків: ВИД. ХНЕУ, 2001. 208 с.
- Полякова Г.А., Даниленко І.С. Розвиток командного лідерства в освітньому середовищі закладу освіти. *Педагогічні науки: збірник наукових праць*. 2020. Вип. 92. С. 14-20.
- Сергеєва Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство : посібник. Івано-Франківськ, 2015. 296 с.
- Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є. Київ: Алерта. 2018. 620 с.
- Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посіб. / С.О. Федулова. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.
- Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017 р. 100 с.
- Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2014. 304 с.
- Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
- Школа лідерів професійної освіти як інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогів в умовах сталого розвитку: цифровий програмно-методичний комплекс: В. Сидоренко, А. Єрмоленко, Л. Горошкова / За науковою редакцією доктора педагогічних наук В.В. Сидоренко. Біла Церква: БІНПО, 2021. 114 с.

Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>

РОЗДІЛ 6

СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

6.1 Методи стимулювання інновацій

Серед методів стимулювання інноваційної діяльності можна виділити фінансові стимули (бонуси, премії), нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання), а також організаційні стимули (створення сприятливих умов для креативності та інновацій).

Стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві є ключовим фактором успіху в умовах сучасної економіки знань. Різноманітні методи стимулювання можуть допомогти компаніям заохочувати своїх співробітників до генерації нових ідей, розвитку інноваційних проєктів і впровадження передових технологій. У цьому контексті, важливо розглядати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, щоб досягти максимальної мотивації працівників.

Одним з основних методів стимулювання є матеріальні винагороди. До них відносяться фінансові бонуси, премії та інші види грошових виплат, що надаються за досягнення визначених інноваційних цілей. За даними досліджень, матеріальні винагороди можуть значно підвищити мотивацію співробітників до участі в інноваційній діяльності. В Україні такі підходи також широко використовуються, зокрема, в ІТ-компаніях та високотехнологічних галузях.

Нематеріальні стимули включають визнання та заохочення працівників за їх внесок в інноваційний процес. Це можуть бути публічні визнання, нагороди, дипломи, а також можливості для професійного розвитку, такі як участь у конференціях, семінарах та тренінгах.

Дослідження показують, що визнання та підтримка керівництвом мають великий вплив на інноваційну активність співробітників.

Стимулювання через навчання та розвиток є ще одним важливим методом. Надання співробітникам можливостей для підвищення кваліфікації, участі в навчальних програмах, обміні досвідом з колегами з інших компаній сприяє розвитку їхніх професійних навичок та знань, необхідних для інноваційної діяльності. В Україні такі підходи також набувають популярності, особливо в компаніях, що прагнуть інтеграції у міжнародні ринки.

Важливим аспектом є створення сприятливого організаційного середовища. Це включає гнучкість робочого графіку, надання ресурсів для реалізації інноваційних ідей, доступ до новітніх технологій та інформаційних ресурсів. Створення такої атмосфери стимулює працівників до творчого підходу та ініціативності.

Інші методи включають участь у програмах внутрішнього підприємництва (intrapreneurship), де працівники можуть реалізовувати свої інноваційні проєкти в рамках компанії з можливістю отримати підтримку і фінансування. Також популярним є використання системи внутрішніх конкурсів на найкращі інноваційні ідеї, де переможці отримують фінансові та нематеріальні нагороди.

Таким чином, ефективне стимулювання інноваційної діяльності вимагає комплексного підходу, який поєднує різні методи і враховує специфіку компанії та потреби її співробітників. Реалізація таких програм сприяє розвитку інноваційної культури і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

6.2 Впровадження системи стимулювання

Впровадження системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві є критичним етапом, який визначає ефективність мотиваційних механізмів та здатність компанії до інноваційного розвитку. Успішне впровадження системи стимулювання вимагає комплексного підходу, що включає кілька ключових кроків.

Перш за все, необхідно провести детальний аналіз поточної ситуації в організації, щоб виявити наявні бар'єри та можливості для стимулювання інновацій. Цей етап включає опитування співробітників, аналіз організаційної структури та управлінських процесів, а також оцінку існуючих мотиваційних механізмів. Наприклад, дослідження показують, що відкрите обговорення потреб і очікувань співробітників може допомогти визначити, які стимули будуть найбільш ефективними

Наступним кроком є розробка та впровадження конкретних програм стимулювання. Ці програми можуть включати матеріальні винагороди, такі як бонуси, премії та інші грошові виплати за досягнення визначених інноваційних цілей. За даними досліджень, фінансові стимули можуть значно підвищити мотивацію працівників до участі в інноваційній діяльності. В Україні такі підходи також широко використовуються, зокрема, в ІТ-компаніях та високотехнологічних галузях.

Немаловажним елементом є нематеріальні стимули, такі як визнання та заохочення працівників за їх внесок в інноваційний процес. Це можуть бути публічні визнання, нагороди, дипломи, а також можливості для професійного розвитку, такі як участь у конференціях, семінарах та тренінгах. Важливо створити культуру визнання, де успіхи працівників у сфері інновацій будуть публічно відзначатися.

Навчання та розвиток персоналу також є важливими складовими системи стимулювання. Надання співробітникам можливостей для підвищення кваліфікації, участі в навчальних програмах, обміні досвідом з

колегами з інших компаній сприяє розвитку їхніх професійних навичок та знань, необхідних для інноваційної діяльності. В Україні такі підходи також набувають популярності, особливо в компаніях, що прагнуть інтеграції у міжнародні ринки.

Важливим аспектом є створення сприятливого організаційного середовища, яке підтримує інновації. Це включає гнучкість робочого графіку, надання ресурсів для реалізації інноваційних ідей, доступ до новітніх технологій та інформаційних ресурсів. Створення такої атмосфери стимулює працівників до творчого підходу та ініціативності.

Крім того, необхідно впроваджувати системи внутрішнього підприємництва (intrapreneurship), де працівники можуть реалізовувати свої інноваційні проекти в рамках компанії з можливістю отримати підтримку і фінансування. Також ефективним є використання внутрішніх конкурсів на найкращі інноваційні ідеї, де переможці отримують фінансові та нематеріальні нагороди.

Моніторинг та оцінка ефективності впроваджених програм стимулювання є завершальним етапом. Це включає регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPIs), опитування співробітників щодо їх задоволеності стимулюючими заходами, а також коригування програм відповідно до отриманих результатів.

Таким чином, впровадження системи стимулювання інноваційної діяльності є складним, але необхідним процесом для підвищення інноваційного потенціалу підприємства. Врахування потреб співробітників, забезпечення фінансових та нематеріальних стимулів, а також створення сприятливого організаційного середовища є ключовими елементами успішної реалізації цієї системи.

6.3 Оцінка ефективності системи стимулювання

Оцінка ефективності системи стимулювання включає аналіз ключових показників інноваційної діяльності, таких як кількість розроблених нових продуктів, швидкість впровадження інновацій, рівень задоволеності працівників та інші. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи.

Оцінка ефективності системи стимулювання інноваційної діяльності є важливим етапом для забезпечення її успішного функціонування і досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона дозволяє визначити, наскільки добре працюють існуючі механізми мотивації, і вчасно виявляти необхідність їх коригування.

Перш за все, оцінка ефективності системи стимулювання повинна включати аналіз ключових показників ефективності (KPIs), що дозволяють виміряти вплив стимулюючих заходів на інноваційну діяльність. До таких показників можуть належати фінансові результати (зростання доходу від нових продуктів, зменшення витрат завдяки інноваціям), процесні показники (скорочення часу розробки нових продуктів, кількість впроваджених інноваційних проєктів), а також стратегічні показники (збільшення ринкової частки, покращення репутації компанії). В Україні такі підходи також набувають поширення, зокрема в IT-секторі та інших високотехнологічних галузях.

Іншим важливим аспектом є аналіз задоволеності співробітників стимулюючими заходами. Це може бути здійснено через регулярні опитування, інтерв'ю та фокус-групи. Важливо враховувати думки співробітників щодо прозорості, справедливості та ефективності системи стимулювання. Задоволеність працівників є важливим індикатором того, наскільки добре система стимулювання відповідає їхнім очікуванням та потребам.

Крім того, слід оцінити вплив системи стимулювання на організаційну культуру. Це включає аналіз змін у поведінці співробітників, їх ставлення до інновацій, рівень співпраці та відкритості до нових ідей. Система стимулювання має сприяти розвитку культури, що підтримує інновації, та мотивувати працівників до активної участі в інноваційних процесах.

Важливим елементом оцінки є також аналіз результатів внутрішніх і зовнішніх аудитів системи стимулювання. Внутрішні аудити можуть бути проведені управлінським персоналом або спеціально створеними комісіями, тоді як зовнішні аудити можуть залучати незалежних експертів або консультантів. Такі аудити дозволяють отримати об'єктивну оцінку ефективності системи та виявити можливі проблеми та недоліки.

Оцінка ефективності системи стимулювання повинна також враховувати динаміку інноваційної активності на підприємстві. Це включає кількість поданих ідей, кількість реалізованих інноваційних проєктів, а також їхній вплив на бізнес-процеси та фінансові результати. Важливо аналізувати, чи відбувається зростання інноваційної активності після впровадження стимулюючих заходів, і наскільки ефективно використовуються наявні ресурси для підтримки інновацій.

Загалом, комплексна оцінка ефективності системи стимулювання дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, розробити рекомендації щодо її покращення та адаптації до змінних умов ринку. Постійний моніторинг та аналіз ефективності стимулюючих заходів є необхідними для підтримки високого рівня інноваційної активності на підприємстві та досягнення його стратегічних цілей.

6.4. Вплив організаційної культури на стимулювання інновацій

Організаційна культура має значний вплив на ефективність системи стимулювання інноваційної діяльності. Культура, що підтримує інновації, створює сприятливе середовище для розвитку творчих ідей та їх реалізації. Важливо забезпечити відповідність стимулюючих заходів цінностям та принципам організації.

Організаційна культура відіграє ключову роль у стимулюванні інноваційної діяльності. Вона визначає цінності, норми поведінки, принципи та практики, які сприяють або перешкоджають розвитку інновацій. Успішні компанії створюють таку культуру, яка підтримує і заохочує творчий підхід до вирішення проблем, сприяє обміну знаннями та досвідом, а також мотивує працівників до генерації нових ідей та їх реалізації.

Одним із найважливіших аспектів є підтримка відкритої та прозорої комунікації всередині організації. Це сприяє створенню середовища, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції, не боячись критики чи невдач. Дослідження показують, що компанії з відкритою комунікаційною культурою мають більш високий рівень інноваційної активності. Наприклад, в українському контексті, компанія SoftServe активно підтримує відкриту комунікацію та обмін ідеями серед своїх співробітників, що сприяє розвитку інноваційних рішень.

Крім того, організаційна культура, яка цінує навчання та розвиток, також сприяє стимулюванню інновацій. Постійне підвищення кваліфікації та навчання новим технологіям дозволяє співробітникам залишатися конкурентоспроможними та здатними до впровадження новаторських рішень. Компанії, які інвестують у розвиток своїх працівників, зокрема через тренінги та програми обміну досвідом, зазвичай мають більш високу інноваційну активність.

Важливим елементом є також стимулювання ризикуванню та прийняття невдач як частини інноваційного процесу. Організації, що створюють середовище, де невдачі сприймаються як можливість для навчання і зростання, заохочують своїх працівників до експериментування та пошуку нових рішень. Наприклад, компанія Google відома своєю культурою, що підтримує експерименти і навіть винагороджує за провали, якщо вони призводять до цінних уроків і нових знань.

Також значну роль відіграє підтримка лідерства на всіх рівнях організації. Лідери, які демонструють відкритість до нових ідей, підтримують ініціативи своїх підлеглих і готові до змін, створюють культуру, що стимулює інновації. Важливо, щоб лідери не лише висловлювали підтримку інноваціям, але й активно брали участь у їх впровадженні.

У контексті українських компаній, значення організаційної культури для стимулювання інновацій також визнано і активно впроваджується. Наприклад, компанія «Інтерпайп» створила внутрішню інноваційну екосистему, що включає різні програми мотивації та підтримки інноваційних ініціатив, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Таким чином, організаційна культура є потужним фактором, що впливає на здатність компанії до інновацій. Створення культури, яка підтримує відкритість, навчання, прийняття ризиків та лідерство, є ключем до успішного стимулювання інноваційної діяльності. Важливо, щоб компанії постійно аналізували та адаптували свою культуру відповідно до змінних умов ринку та технологічних тенденцій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 6

Методи стимулювання інновацій

1. Які основні методи стимулювання інновацій ви знаєте?
2. Як фінансові стимули можуть вплинути на інноваційну активність співробітників?
3. В чому полягають переваги та недоліки використання нефінансових стимулів для заохочення інновацій?
4. Які практики залучення співробітників до інноваційних процесів ви можете навести як приклади?
5. Як регулярне навчання та підвищення кваліфікації сприяє стимулюванню інновацій?

Впровадження системи стимулювання

1. Які кроки необхідно здійснити для впровадження ефективної системи стимулювання інновацій в організації?
2. Які виклики можуть виникнути під час впровадження системи стимулювання інновацій?
3. Як організаційна культура впливає на процес впровадження системи стимулювання?
4. Які фактори слід враховувати при розробці системи стимулювання інновацій?
5. Як забезпечити стійкість та адаптивність системи стимулювання до змін зовнішнього середовища?

Оцінка ефективності системи стимулювання

1. Які ключові показники ефективності можна використовувати для оцінки системи стимулювання інновацій?
2. Як визначити вплив системи стимулювання на інноваційну активність компанії?
3. Які методи збору та аналізу даних можна використовувати для оцінки ефективності системи стимулювання?

4. Як регулярний моніторинг і оцінка системи стимулювання впливають на її ефективність?
5. Які зміни можна внести до системи стимулювання на основі результатів оцінки?

Вплив організаційної культури на стимулювання інновацій

1. Які елементи організаційної культури сприяють стимулюванню інновацій?
2. Як відкритість та прозорість комунікації впливають на інноваційну культуру організації?
3. Чому підтримка навчання та розвитку співробітників є важливою для інноваційної діяльності?
4. Як прийняття ризиків та невдач може сприяти інноваційній активності?
5. Які приклади з українського та міжнародного досвіду ви можете навести для ілюстрації впливу організаційної культури на інновації?

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 6

- Андрейцева І. Доходи і якість життя населення України: сучасний стан. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/252>
- Баранов О.А. Трансформація: соціальна & цифрова & правова : монографія у 3-х т. Т. 1. *Порятунок цивілізації: економіка результату*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2022. 272 с.
- Боденчук Л.Б., Чебану М.П. Трудові ресурси як фактор виробництва. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 19-24.
- Вакім В.Е. Стимулювання інноваційно діяльності: порівняльно-правовий аспект. *Економічна теорія та право*. 2017. № 2 (29). С. 134-145.

- Воловельская И.В., Диденко К.В., Дудка И.Н. Методи стимулювання інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 247-253.
- Дикань В.Л. Управління бізнесом: підручник / Дикань, В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В. Х.: УкрДАЗТ, 2017. 315 с.
- Дикань В.Л., Боровік Ю.Т., Полякова О.М.; Уткіна Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник. Харків: УкрДазт. 2012. 415с.
- Карпунь І.Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2008. № 628. С. 529-533.
- Карпунь І.Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. 2008. URL : https://vlp.com.ua/files/84_0.pdf
- Карюк В.І. Стимулювання інноваційної діяльності підприємств як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2001. Вип. 24. С. 362-367.
- Костецький В., Примаченко І. Сучасні аспекти пошуку стимулів до інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. *Світ фінансів*. 2020. N 2. С. 134-144.
- Костецький В., Примаченко І. Сучасні аспекти пошуку стимулів до інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. *Світ фінансів*. 2020. 2(63). С. 126-139.
- Манаєнко І.М., Кравець А.І. Фінансування інноваційної діяльності підприємств: українські реалії та досвід ЄС. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5. С. 109-115.
- Михайленко Н.О., Манойленко А.М. Проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні та шляхи їх вирішення на основі досвіду

- економічно розвинених країн. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 98-102.
- Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/252>
- Петрова Н.Б., Мущинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2009. 248 с.
- Права людини в умовах цифрової трансформації суспільства : кол.моногр. / [Д. В. Лученко, О. В. Капліна, В. Я. Настюк та ін.] ; за ред. Д. В. Лученка ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2022. 272 с.
- Птащенко О.В. Стимулювання інноваційної діяльності підприємства: фінансовий, логістичний та цифровий аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4 (284). С. 74-80.
- Старицька О.П., Ефективність використання методів стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1856>
- Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: Електронний навчальний посібник – 2 вид., 2018. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page34.html
- Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
- Шипуліна Ю.С., Силка А.В. Фактори впливу на процес формування інноваційно сприятливого середовища. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 805-812.
- Шипуліна Ю.С., Прокопенко О.В. Мотивація персоналу та інноваційна культура підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. Зб. наук.

праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.
2014. № 21. С. 134-142.

Шпак Ю., Процайло І., Мороз А. Особливості розвитку системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-146>.

Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development service industry management: Scientific journal*. 2023. 2(3). URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/11>

РОЗДІЛ 7

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

7.1. Особливості управління персоналом при здійсненні інноваційної діяльності

Управління персоналом при здійсненні інноваційної діяльності має свої особливості, що зумовлено необхідністю підтримки творчого потенціалу, стимулювання креативності та адаптації до змін. Однією з головних задач керівництва є створення умов, за яких працівники відчують мотивацію до інноваційної діяльності, а також забезпечення їх необхідними ресурсами та інформаційною підтримкою.

По-перше, особлива увага приділяється створенню інноваційного середовища. Це включає як фізичні аспекти, такі як робочий простір, так і нематеріальні, зокрема, корпоративну культуру та систему цінностей. У цьому контексті цікава думка про важливість стимулювання відкритого спілкування та співпраці серед працівників, що сприяє генерації нових ідей та рішень.

По-друге, важливою складовою є підбір та розвиток персоналу. При відборі кадрів для інноваційних проєктів слід враховувати не тільки професійні знання та навички, але й такі характеристики, як креативність, здатність до ризику та адаптивність до змін. Професійний розвиток персоналу може включати тренінги, семінари, участь у конференціях, а також внутрішнє навчання, спрямоване на розвиток інноваційного мислення.

По-третє, мотивація і стимулювання працівників відіграють ключову роль. Матеріальні стимули, такі як премії та бонуси за досягнення в інноваційній діяльності, є важливими, проте не менш значущими є нематеріальні стимули, такі як визнання, можливості для професійного

росту та участь у цікавих проєктах. Згідно з дослідженням компанії Deloitte, працівники, які відчують підтримку та визнання за свої інноваційні зусилля, демонструють вищу продуктивність та залученість.

По-четверте, управління інноваційною діяльністю потребує гнучкості та швидкої реакції на зміни. Це включає як організаційні зміни, так і зміну підходів до управління проєктами. Використання Agile-методологій дозволяє швидко адаптуватися до нових умов, забезпечуючи при цьому ефективну координацію команди та управління ресурсами.

Зрештою, важливим аспектом є підтримка інновацій через лідерство. Лідери, які самі є носіями інноваційних ідей, здатні надихати та вести за собою команди. Вони створюють атмосферу довіри та відкритості, де кожен працівник відчуває свою цінність і значущість для організації.

Отже, управління персоналом в інноваційній діяльності вимагає особливих підходів, що враховують необхідність створення сприятливого інноваційного середовища, підбору та розвитку кадрів, мотивації та стимулювання працівників, а також гнучкості та лідерства. Ці аспекти є критичними для досягнення успіху в умовах постійних змін та високої конкуренції.

7.2 Методи оцінки ділових якостей менеджера

Методи оцінки ділових якостей менеджера є ключовими у процесі управління персоналом, особливо в умовах інноваційної діяльності, де від кваліфікації та компетентності менеджера значною мірою залежить успіх організації. Сучасні підходи до оцінки ділових якостей менеджера включають кілька основних методів, кожен з яких має свої переваги та обмеження.

Перший метод – компетентнісна модель, яка полягає у визначенні набору компетенцій, необхідних для ефективного виконання

управлінських функцій. Компетенції включають як технічні знання, так і міжособистісні навички, лідерські якості та стратегічне мислення. Для оцінки компетенцій використовуються різні інструменти, такі як інтерв'ю, тестування, оцінка виконаних завдань та зворотний зв'язок від підлеглих та колег. Такий підхід дозволяє отримати комплексну картину про професійний рівень менеджера.

Другий метод – 360-градусна оцінка, яка включає збір зворотного зв'язку від різних стейкхолдерів: підлеглих, колег, вищого керівництва та навіть клієнтів. Цей метод дає змогу отримати всебічну оцінку діяльності менеджера, виявити його сильні та слабкі сторони, а також отримати рекомендації щодо подальшого розвитку. Згідно з дослідженням, проведеним компанією Gallup, 360-градусна оцінка сприяє підвищенню ефективності менеджерів та покращенню їх лідерських якостей.

Третій метод - оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI). Цей підхід передбачає встановлення конкретних цілей та показників, за якими оцінюється результативність роботи менеджера. KPI можуть включати фінансові результати, рівень задоволеності клієнтів, ефективність управління проєктами та інші кількісні та якісні показники. Використання KPI дозволяє об'єктивно оцінити досягнення менеджера та порівняти їх з плановими завданнями.

Четвертий метод - психометричні тести. Ці тести використовуються для оцінки особистісних якостей менеджера, таких як емоційна стійкість, мотивація, здатність до вирішення конфліктів та інші характеристики. Психометричні тести допомагають виявити ті риси, які не завжди можна оцінити за допомогою інших методів, але які мають важливе значення для ефективного управління.

П'ятий метод – Аналіз кейсів. Цей метод включає розгляд реальних або гіпотетичних ситуацій, з якими менеджер може зіткнутися в процесі роботи, та оцінку його рішень і підходів до вирішення цих ситуацій. Аналіз

кейсів дозволяє оцінити практичні навички менеджера, його здатність до стратегічного мислення та вирішення проблем в умовах невизначеності.

Таким чином, для оцінки ділових якостей менеджера важливо використовувати комплексний підхід, поєднуючи різні методи, що дозволяє отримати всебічну оцінку та розробити ефективні плани розвитку. Це особливо актуально в умовах інноваційної діяльності, де успіх значною мірою залежить від професіоналізму та компетентності управлінських кадрів.

7.3 Формування творчих колективів та організація їх праці

Формування творчих колективів є ключовим елементом інноваційної діяльності підприємства. Творчий колектив – це група людей, які здатні генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення та впроваджувати інновації. Ефективна організація праці таких колективів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкий розвиток.

Перш за все, важливо визначити складові елементи творчого колективу. Згідно з дослідженнями, проведеними науковцями, такими як А. Колосов та М. Семенов, основними характеристиками творчого колективу є: високий рівень професійної компетентності, здатність до командної роботи, готовність до ризику та інновацій, а також мотивація до постійного професійного розвитку.

Формування творчих колективів починається з підбору кадрів. Важливо враховувати не тільки професійні якості кандидатів, але й їх особистісні характеристики, такі як комунікабельність, емоційна стійкість, здатність до співпраці та відкритість до нового. Використання психологічних тестів та методів оцінки потенціалу (assessment centers) може значно підвищити ефективність відбору.

Організація праці творчих колективів потребує особливого підходу. По-перше, необхідно створити сприятливі умови для генерації ідей. Це може включати проведення брейнштормінг-сесій, організацію спеціальних креативних просторів, де працівники можуть вільно обмінюватися ідеями, а також залучення зовнішніх експертів для консультування та навчання.

По-друге, важливо забезпечити ефективну комунікацію всередині колективу. Відкритий обмін інформацією, регулярні зустрічі та обговорення прогресу проєктів сприяють більшому залученню членів колективу до процесу та підвищують їх мотивацію. Згідно з дослідженнями, проведеними Інститутом менеджменту та інновацій, ефективна комунікація є одним з головних чинників успішної роботи творчих колективів.

По-третє, необхідно впроваджувати системи стимулювання, що враховують специфіку інноваційної діяльності. Це можуть бути як матеріальні стимули (бонуси за впроваджені інновації, премії за досягнення ключових показників ефективності), так і нематеріальні (визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, участь у конференціях та семінарах).

Крім того, для ефективного управління творчими колективами важливо використовувати сучасні методи проєктного управління. Agile, Scrum та інші гнучкі методології дозволяють швидко адаптуватися до змін, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати високу якість результатів. Згідно з даними, опублікованими у виданні «Harvard Business Review», використання Agile-методологій сприяє підвищенню ефективності роботи творчих колективів на 20-30% .

На завершення, формування та організація праці творчих колективів є багатограним процесом, що включає підбір кадрів, створення сприятливого середовища для генерації ідей, забезпечення ефективної

комунікації та впровадження стимулюючих систем. Використання сучасних методів управління дозволяє підвищити ефективність роботи таких колективів та забезпечити успішну реалізацію інноваційних проєктів.

7.4 Особливості нормування і оплати праці в інноваційній діяльності

Нормування і оплата праці в інноваційній діяльності мають свою специфіку, обумовлену особливостями цього виду діяльності. Інноваційна праця, як правило, пов'язана з високим рівнем творчості, інтелектуальної активності та непередбачуваністю результатів. Тому підходи до нормування та оплати праці мають враховувати ці фактори, щоб стимулювати працівників до розробки та впровадження нововведень.

Нормування праці в інноваційній діяльності є складним процесом, оскільки важко передбачити точні витрати часу та ресурсів на розробку нових продуктів чи технологій. Традиційні методи нормування, засновані на часових нормативах, часто не є ефективними для таких видів діяльності. Замість цього доцільно використовувати методи, орієнтовані на результат, такі як проєктне нормування, де основною одиницею вимірювання є не час, а досягнутий результат або етап проєкту. Це дозволяє більш гнучко підходити до планування та оцінки праці, враховуючи індивідуальні особливості кожного проєкту.

Система оплати праці в інноваційній діяльності має бути стимулюючою та мотивуючою, щоб залучати працівників до творчої та продуктивної роботи. Важливим елементом є використання гнучких систем оплати, які включають як фіксовану частину (заробітна плата), так і змінну частину, залежну від результатів роботи (бонуси, премії, частка від

прибутку). Такий підхід дозволяє працівникам відчувати безпеку і стабільність, одночасно маючи стимул до досягнення високих результатів.

Важливим є також впровадження довгострокових стимулів, таких як опціони на акції компанії або участь у прибутку, що сприяє підвищенню залученості працівників та їхньої зацікавленості у довгостроковому успіху компанії. Наприклад, компанії Google та Apple широко використовують такі підходи, що дозволяє їм утримувати талановитих співробітників та мотивувати їх на досягнення нових вершин.

Крім основної заробітної плати та бонусів, важливо створювати умови для професійного та особистого розвитку працівників. Це може включати доступ до навчання, участь у конференціях, семінарах, тренінгах та інших формах підвищення кваліфікації. Такі заходи не тільки підвищують професійний рівень працівників, але й стимулюють їх до генерації нових ідей та рішень.

Особливістю оцінки результатів праці в інноваційній діяльності є те, що результати можуть бути неочевидними та відкладеними у часі. Тому доцільно використовувати багатофакторні методи оцінки, які враховують як кількісні, так і якісні показники. Наприклад, це можуть бути оцінка досягнутих етапів проєкту, рівень новизни та впроваджуваності розробок, а також зворотній зв'язок від замовників чи користувачів.

Таким чином, нормування і оплата праці в інноваційній діяльності вимагають спеціальних підходів, які враховують специфіку творчої та інтелектуальної праці. Використання гнучких систем оплати, орієнтованих на результат, а також створення стимулюючих умов для професійного розвитку працівників, сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 7

Особливості управління персоналом при здійсненні інноваційної діяльності

1. Які ключові особливості управління персоналом в умовах інноваційної діяльності?
2. Як мотивація працівників впливає на ефективність інноваційної діяльності підприємства?
3. Які методи управління персоналом сприяють підвищенню інноваційної активності?
4. Як корпоративна культура впливає на інноваційну діяльність організації?
5. Які компетенції повинні мати менеджери для успішного управління інноваційними проєктами?

Методи оцінки ділових якостей менеджера

1. Які основні методи використовуються для оцінки ділових якостей менеджера?
2. Як метод 360-градусної оцінки допомагає виявити сильні та слабкі сторони менеджера?
3. Які переваги та недоліки має метод самооцінки?
4. Як проводиться оцінка менеджера за допомогою інтерв'ю та тестування?
5. Чому важливо проводити регулярну оцінку ділових якостей менеджерів?

Формування творчих колективів та організація їх праці

1. Які основні етапи формування творчих колективів?
2. Які фактори впливають на ефективність роботи творчих колективів?
3. Як організація праці в творчих колективах відрізняється від традиційних робочих груп?

4. Які методи стимулювання творчої активності використовуються в колективах?
5. Які інструменти використовуються для управління конфліктами в творчих колективах?

Особливості нормування і оплати праці в інноваційній діяльності

1. Які особливості нормування праці в умовах інноваційної діяльності?
2. Як визначається заробітна плата для працівників, зайнятих в інноваційній діяльності?
3. Які існують форми стимулювання працівників до інноваційної діяльності?
4. Які методи використовуються для оцінки результатів праці в інноваційній діяльності?
5. Які довгострокові стимули можуть використовуватися для залучення працівників до інноваційної діяльності?

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 7

Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : монографія / О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянкін та ін.; НАН України; Ін-т економіки промисловості. Донецьк : ТОВ «Норд Комп'ютер», 2007. 328 с.

Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: [підручник]. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

Баранов О.А. Трансформація: соціальна & цифрова & правова : монографія у 3-х т. Т. 1. Порятунок цивілізації: економіка результату. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2022. 272 с.

Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, *Конкурентні*

- стратегії розвідку України в глобальній економіці* / Київ: МУФ, 2018, С. 9. URL: <http://surl.li/jngvav>
- Богиня Д.П. Мотивація і стимулювання праці в системі соціально-трудо­вих відносин. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. № 4, Ч. 1, Т. 1. С. 7-10.
- Бойко-Бойчук Л.В. Поняття «соціально інновація» : типи визначень, приклади застосування. *Наука та інновації*. 2009. № 3. С. 94-99.
- Ведерніков М., Базалійська Н. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.e
- Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія / Гриньова В.М., Грузіна І.А. Х.: ХНЕУ, 2012. 298 с.
- Довгаль О.В., Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
- Дяків О, Шушпанов Д, Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск (1) 95. С.113-125.
- Дяків О. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. Сучасні тенденції розвитку економічних систем: моногр. за заг.ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль, 2015. С. 223-234.
- Дяків О. П. HR-аналітика в царині рекрутингу персоналу. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Тернопіль. ЗУНУ. 2022. С. 97-100.
- Дяків О. Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення

- продуктивних сил України. *Економічна думка*. Тернопіль, 2017. Випуск 22. С. 67-71.
- Дяків О., Островерхов В. *Управління персоналом: навч.-метод. посібник*. Тернопіль, 2018. 288 с.
- Дяків О.П., Юрик Г. *Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т.Л.* Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
- Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. *Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник*. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.
- Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. Вид. 2-ге, допов.* Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 234 с.
- Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко.* Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.
- Книш П. В. *Інноваційні соціальні технології : поняття і перспективи використання в системі державного управління. Державне управління: теорія та практика.* 2013. № 2. С. 69-75.
- Колот А.М. *Мотивація персоналу : підручник.* Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
- Копитко М.І., Блага Н.В. *Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб.* Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
- Кравчук О., Варіс І., Заривних К. *Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19.* URL: <http://surl.li/ktdcx>.

- Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129.
- Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П. та ін. /за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль, 2021. 334 с.
- Петрова Н.Б., Мущинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2009. 248 с.
- Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. / Дороніна М. С. та ін. Харків, 2014. 368 с.
- Савченко А.В. Розвиток персоналу: підручник 2-е вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.
- Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : монографія / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко. Кіровоград : КОД, 2012. 215 с.
- Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ, 2017. 528 с.
- Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
- Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. Київ, Краматорськ, 2014. 666 с.
- Шушпанов П.Г. Психологія управління персоналом: навч. посібник. Тернопіль, 2013. 196 с.

Навчальне видання

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Автор: Оксана Гузенко

Здано в набір 28.06.2024
Пілписано до друку 01.09.2024
Формат 60x84/16
Гарнітура Times New Roman

НВВ КЗ СОІППО

м. Суми, вул. Миколи Сумцова, 5.

Тел. 8(0542) 33-40-67