



## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ІДЕЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Галина ОСТРОВСЬКА** | **Людмила МАЛЮТА**

Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя  
вул. Руська, 56, Тернопіль, Україна, 46001

e-mail: [h.ostrovska@gmail.com](mailto:h.ostrovska@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

e-mail: [luda\\_mal@ukr.net](mailto:luda_mal@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7569-9982>

**Оксана ГЛАДЧУК**

Галицький фаховий коледж імені  
В'ячеслава Чорновола  
вул. Богдана Хмельницького, 15,  
Тернопіль, Україна, 46002

e-mail: [gladchuk.oksana0902@gmail.com](mailto:gladchuk.oksana0902@gmail.com)



### Article history:

Received: October, 2022  
1st Revision: October, 2022  
Accepted: November, 2022

### JEL classification:

D83  
M12  
O15  
O31  
O32

### UDC:

331.102.344

### DOI:

**Анотація:** Статтю присвячено обґрунтуванню пріоритетних напрямів розвитку управління ідеями як суттєвого компонента системи управління інноваційною діяльністю підприємств. Доведено, що прогресивний підхід до управління ідеями підприємства передбачає стратегічну орієнтацію на підвищення корисності нових продуктів для споживачів, поліпшення якості їхнього життя, суспільний прогрес, що робить бренд істинно цінним. Уточнено трактування поняття «управління ідеями». Досліджено ключові аспекти управління ідеями. Подано процес управління ідеями на підприємстві з характеристикою кожного етапу. Висвітлено основні напрями пошуку інноваційних ідей. Сформовано механізми використання зовнішніх ідей. У цьому контексті обґрунтовано актуальність розвитку краудсорсингу з метою ефективного використання інтелектуального потенціалу; хакатону як організованого івенту; Open Source-платформ. Розроблено систему показників оцінювання інноваційних ідей. Досліджено основні методи для відбору найбільш прийнятної і ефективною інноваційної ідеї. Визначено основні чинники, що перешкоджають розвитку новаторства та чинники підсилення новаторської діяльності. Запропоновано основні напрями розвитку процесу управління ідеями та класифіковано за стадіями управління, цільовими установками та можливими заходами щодо їх реалізації. При цьому до основних аспектів підвищення ефективності управління ідеями віднесено збільшення інвестицій у сектор інформаційно-комунікаційних технологій, активізацію консолідаційних процесів. Рекомендації щодо розвитку процесу управління ідеями у системі управління інноваційною діяльністю підприємств дають змогу забезпечити пошук, оцінку, підтримку та реалізацію ідей, що генеруються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, а також, в контексті зниження значимості цінових факторів конкурентоспроможності, сприяють забезпеченню унікальних конкурентних переваг підприємства загалом.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, управління ідеями, інноваційна ідея, методи відбору інноваційних ідей, оцінювання інноваційних ідей, клієнтоорієнтований підхід.

«Багато інноваційних проектів так і залишилися на покритих записками-наклейками стінах, оскільки ініціатори втратили енергію та надію розібратися, що робити з усіма цими жовтими папірцями, які регулярно опадають дотолу».

Джойс Уайкофф, засновник професійного співтовариства Innovation Network



Островська Г. Напрями розвитку управління інноваційними ідеями на підприємстві [Електронний ресурс] / Галина Островська, Людмила Малюта, Оксана Гладчук // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2022. — Вип. 2 (27). — С. 131-143. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ohyinp.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

## **1. Постановка проблеми.**

На початку XXI ст. формується нова парадигма глобалізації світової економічної системи з пріоритетним розвитком людського капіталу. Цьому сприяють процеси інтернаціоналізації і креативізації соціально-економічної, науково-технологічної, культурної сфер діяльності суспільства та сукупність чинників науково-технічного прогресу і конкурентоспроможності економіки. У розвитку креативного суспільства головну роль відіграють нові ідеї та інновації. Програми інноваційного розвитку країн передбачають технологічну модернізацію економіки на основі ефективного взаємоузгодження всіх ланок інноваційного циклу «дослідження – розробки – виробництво – розповсюдження – використання інновацій». Креативність стає основним джерелом економічної цінності [6].

У цьому контексті інноваційне підприємство характеризується постійною потребою у нових ідеях, оскільки інноваційна діяльність пов'язана з їх трансформацією у нові продукти, впроваджувані на ринку, чи нові технологічні процеси, або методи організації виробництва. Разом з тим, підприємства постійно стикаються з труднощами, пов'язаними з використанням управлінською ланкою потенціалу співробітників. Усунути викладену проблему можна шляхом управління інноваційними ідеями.

## **2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Досліджуючи проблематику управління інноваційною діяльністю, більшість вчених дотримуються думки, що інноваційна діяльність є основною рушійною силою соціально-економічного розвитку. С. Мальцева, розглядаючи типові проблеми інноваційної діяльності, відзначає, що топ-менеджери підприємств концентруються на аспектах досліджень і розробок, при цьому питання в контексті комерціалізації, управління інтелектуальною власністю та просування на ринку залишаються поза належною увагою [4]. О. Амосовим запропоновано такі заходи щодо подолання перешкоди змінам: забезпечення вмотивованості змін, розвиток персоналу, формування організаційної культури, проведення ефективної комунікаційної політики [1]. При цьому Р. Шерстюк успіх підприємств, орієнтованих на виробництво високотехнологічної продукції і послуг, пов'язує, більшою мірою, зі знаннями, за допомогою яких людина здатна аналізувати і використовувати в інноваційній діяльності відому йому інновацію [15].

У роботах [16; 18] домінує позиція щодо інтегрування сучасного підприємництва з інноваціями. Інтелектуальне підприємництво розуміється як ставлення до глобального розширення межі знань. На основі критичного аналізу доведено, що економіка – це простір, де люди можуть співпрацювати, генерувати ідеї та конкурувати в інтелектуальній рефлексії. Проблеми виникнення інновацій на стику ідей, концепцій та культур кристалізуються в роботі [3]. Відповідно, невдачі великих корпорацій у використанні інноваційних ідей пов'язані, перш за все, не зі зниженням винахідницької активності їх співробітників, а з відсутністю системи внутрішніх комунікацій. Заслуговує на увагу дослідження Дж. Баумгартнера [8], науковий доробок якого полягає в розвитку концепції управління ідеями. У цьому контексті під управлінням ідеями науковець розуміє структурований процес генерації значущих ідей співробітниками компанії, їх збору та подальшої оцінки з метою виявлення найбільш перспективних з них.

### **3. Невирішені раніше частини загальної проблеми.**

Процес формування інструментів управління інноваціями на українських підприємствах є сповільненим. Наслідком цього є відсутність новітніх методик оперативного реагування на впровадження прогресивних технологій, незабезпеченість інноваційної діяльності досконалою фінансовою, податковою та правовою базою, що обумовлює необхідність вивчення і узагальнення вітчизняного та світового досвіду. Разом з тим, незважаючи на значний вклад вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків, залишається поза увагою персонал підприємства як цінне джерело інноваційних ідей. Відсутній ефективний механізм донесення інноваційних пропозицій співробітників до керівників. Вирішення цієї проблеми є можливим лише за рахунок впровадження системи управління ідеями. Її сутність полягає в тому, що завдяки цілеспрямованій підтримці керівників, зрозумілої кожному спеціалісту методики визначення кращих інноваційних проєктів та форм стимулювання, відбувається підвищення інноваційної активності персоналу підприємств. Також низка питань, пов'язаних з розвитком процесу управління ідеями в системі управління інноваційною діяльністю підприємств залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність їх подальшого вивчення для підвищення рівня та ефективного використання інтелектуального потенціалу.

### **4. Постановка завдання.**

Метою дослідження є поглиблення методологічного підґрунтя та розроблення практичних рекомендацій щодо напрямів розвитку управління ідеями у системі управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях.

Для досягнення вказаної мети необхідно: дослідити закордонний досвід впровадження засад управління ідеями; розглянути основні аспекти процесу управління ідеями: представити процес управління ідеями на підприємстві з характеристикою кожного етапу; дати пропозиції щодо основних напрямів розвитку процесу управління ідеями.

### **5. Виклад основного матеріалу.**

В умовах економіки, заснованої на знаннях, на високотехнологічних ринках відбуваються певні зміни. Так, постійно збільшується вартість НДДКР, скорочується життєвий цикл продукту, зростає необхідність нових розробок, підвищується мобільність людського капіталу, популяризується венчурне інвестування. Із наведених факторів формується думка, що модель розвитку інноваційного бізнесу на основі закритих інноваційних процесів недоцільна.

Проведені теоретичні та прикладні дослідження дали змогу дійти висновку, що в сучасних умовах для українських суб'єктів господарювання найбільш перспективним є перехід до моделей відкритих інновацій. Вказані інтелектуальні моделі пов'язані з розробкою, впровадженням та використанням результатів науково-технічної та інноваційної діяльності в процесі відкритої інноваційної взаємодії. При цьому стійкість інноваційних взаємодій безпосередньо залежить від дифузії нововведення. Протягом останніх років відкриті інноваційні моделі стали невід'ємною частиною інноваційних стратегій низки країн і бізнес-моделей компаній [16]. Під моделлю відкритих інновацій розуміється концепція, головна ідея якої полягає у тому, що у швидкозмінному світі жодна компанія не може покладатися лише на власні ідеї [11].

Управління ідеями – це формалізація збору, оцінки, реалізації та обміну ідеями, що генеруються всередині та зовні підприємства. Слід відзначити, що у статті йдеться про інноваційну ідею, що зародилася в процесі інноваційної діяльності, під якою розуміємо нову оригінальну думку, яка є затребуваною, а, отже, має певну цільову спрямованість і потенційну цінність для підприємства. Отож, інноваційна ідея повинна ґрунтуватися на сучасних наукових уявленнях, використовувати останні технічні розробки, застосовувати передові технології та організаційні схеми.

З погляду ідеї «ланцюжка цінності», запропонованої М. Портером [17], що полягає у виокремленні та аналізі стратегічно важливих «ланок» роботи підприємства в контексті виявлення джерел конкурентної переваги, інноваційна діяльність може бути подана як послідовний трифазний процес. Перша ланка ланцюжка відображає генерацію ідеї всередині одного підрозділу, об'єднанні знань працівників декількох підрозділів підприємства, або ж ідея може виникнути за межами підприємства. Друга – полягає у розвитку ідеї, або, більш конкретно, у виборі ідеї для фінансування та перетворення її на продукт або впровадження у практику підприємства. Заклучна ланка цього ланцюжка цінності пов'язана з дифузією розроблених концепцій, тобто поширенням цих продуктів чи практик [13]. Подібний розгляд інноваційної діяльності у контексті відповідей на ключові питання та подальшого розрахунку відповідних показників, запропонованих дослідником та поданих у табл. 1, дасть змогу керуючому суб'єкту зрозуміти, яка ланка інноваційної діяльності підприємства є його сильною стороною, а яка, відповідно, слабкою.

**Таблиця 1. «Ланцюжок цінності» інноваційної діяльності підприємства**

Ланка ланцюжка	Генерація ідеї			Перетворення ідеї		Дифузія ідеї
	Створення ідеї всередині окремого підрозділу	Створення ідей шляхом взаємодії кількох підрозділів	Створення ідей шляхом залучення зовнішніх учасників	Відбір ідей для початкового фінансування	Перехід від ідеї до першого результату	Освоєння та поширення ідеї
Ключові аспекти	Чи створюються ідеї самими працівниками підрозділів?	Чи створюються ідеї спільно у межах кількох підрозділів?	Чи існують джерела ідей за межами підприємства?	Чи проводиться відбір та початкове фінансування нових ідей?	Чи вдається втілювати ідеї в продукти, послуги або процеси, що приносять дохід?	Чи вдається поширювати розвинені ідеї?
Ключові показники	Кількість ідей, що з'явилися всередині окремих підрозділів	Кількість ідей, народжених спільними зусиллями кількох підрозділів	Кількість ідей, створених за межами підприємства	Відсоток усіх ідей, які в кінцевому підсумку відібрані та фінансуються	Відсоток профінансованих ідей, які призводять до доходів	Відсоток ідей, що отримали поширення по всій організації

Джерело: Складено авторами на основі [17].

Процес управління ідеями в системі управління інноваційною діяльністю підприємства є послідовністю дій, спрямованих на формування його унікальних конкурентних переваг:

1. Визначення потреби у нових ідеях.
2. Управління генерацією та збором ідей.
3. Оцінювання та відбір ідей.
4. Розвиток ідей.
5. Підготовка ідеї до реалізації.

Процес управління ідеями розпочинається зі встановлення конкретної проблеми та появи гострої необхідності в нових ідеях. Дж. Баумгартнером [10] запропоновано механізм перетворення проблеми на творче завдання, що визначається як інноваційний виклик. Трансформація проблеми відбувається у кілька етапів. Насамперед, відбувається пошук причин виникнення проблеми на підприємстві, встановлюються її негативні наслідки. Надалі з'ясовується ступінь значущості та актуальності виявленої проблеми. Після цього визначається, чи стикаються конкуренти підприємства зі схожою проблемою, та які дії проводяться ними для її усунення. Та обставина, що у конкурентів теж виникають подібні труднощі, свідчить про існування в організації реальних шансів зайняти позицію лідера на ринку. На завершення формуються конкретні потреби, які мають відповідати критеріям стислості, ємності та однозначності.

Перешкоди, які ймовірно в перспективі виникнуть перед підприємством при впровадженні на ринок продукту з певними характеристиками, можна виявити за допомогою технологічної дорожньої карти, де відображені альтернативні технології «шляху» (варіанти) для досягнення визначеної мети. При цьому, за наявності високих ризиків та невизначеності, обираються один або декілька «шляхів» [12]. Тож у підприємства та його зовнішнього оточення з'являється можливість визначення потреб, а значить і появи нових корисних ідей щодо їх задоволення. Джерелом ідей для підприємства можуть бути різні спільноти із внутрішнього та зовнішнього оточення, зокрема, співробітники підприємства, контрагенти, дистриб'ютори, партнери, кінцеві споживачі та користувачі.

Основні напрями пошуку інноваційних ідей, на наш погляд, такі [5]:

- науково-технічні. Найбільш пріоритетними напрямками науково-технічного прогресу в даний час є роботи та робототехніка – галузь науки і техніки, пов'язана з вивченням, створенням і використанням принципово нового технічного засобу комплексної автоматизації виробничих процесів;
- технологічні. Найбільш пріоритетними напрямками є інформаційно-комунікаційні технології, а також нові матеріали і нанотехнології;
- економічні. Пріоритетами цього напрямку є зниження власних витрат на виробництво і подальше обслуговування нової продукції;
- екологічні. Пріоритетами для цього напрямку є приховані ідеї підвищення екологічної безпеки на виробництві та споживанні, а також можливого підвищення безпеки навколишнього середовища;
- соціальні. Це пошук нових ідей, які сприятимуть вирішенню соціально-значущих завдань.

Проблему використання інноваційних ідей персоналу підприємства можна вирішити шляхом формування організаційних механізмів залучення його до інноваційної діяльності. Прикладами подібних інструментів є гуртки контролю якості та системи подання пропозицій, в основі яких лежить концепція кайдзен. За словами М. Імаї, сутність кайдзен полягає у неперервному процесі удосконалення, в якому беруть участь і менеджери, і працівники [2]. У зв'язку з цим, кожна інновація повинна підкріплюватися кайдзен для підтримання досягнутого рівня, або ж вдосконалення.

Рівень складності управління інноваційними ідеями на підприємстві спричинив поширення різних програмних продуктів. Особливість таких програм полягає в тому, що їх використання відбувається в режимі віддаленого доступу, коли користувачі, які фізично не володіють програмою, здатні реалізувати лише її функціональні можливості. Внаслідок такої її специфіки, програми належать до так званих «хмарних сервісів». Пропонуємо зосередитися на трьох основних групах програмних продуктів:

- програми, що ґрунтуються на застосуванні методу соціального рейтингування, який передбачає публічне обговорення різних пропозицій, оцінку та їх



ранжування, що залежить від результатів проведеного голосування;

- програми, засновані на відборі ідей шляхом проведення торгів на так званих «ринках передбачень», які призначені для створення різних за тематикою прогнозів та набуття інформації на їх основі;

- програми, що функціонують як інноваційні майданчики, які надають користувачам можливості доступу до діяльності з організації мозкових штурмів, проведення нарад, засідань закритих груп для виходу на різні бази даних тощо.

Комунікації зі зовнішнім середовищем дають змогу вирішити проблему використання великого обсягу корисних ідей щодо того, як покращити продукт чи послугу, що знаходяться поза межами підприємства.

У цьому контексті пропонуємо механізми використання зовнішніх ідей з врахуванням трьох категорій:

1. Механізми, що базуються на ідеї змагань. До цієї групи можна віднести проведення хакатону як організованого івенту, що надає підприємствам недорогий доступ до значної кількості інноваційних ідей, а також є ефективним способом пошуку потенційно успішних стартапів.

Іншим інструментом генерації ідей, що відноситься до першої категорії, виступає краудсорсинг у формі відкритих конкурсів. Під краудсорсингом розуміємо практику отримання ідей від невизначеного кола осіб шляхом застосування сучасного двостороннього супутникового каналу зв'язку (Інтернет). Даний інструмент дає можливість розглянути проблему з різних точок зору з урахуванням участі широких верств населення, яке володіє різними особистісними та професійними знаннями. У результаті генерування та обговорення ідей у процесі спілкування формується банк ідей, який надалі може бути використаний організаторами як стартовий майданчик для розробки інновацій. Переваги краудсорсингу полягають у тому, що, залучаючи до розробки ідей значну кількість людей, підприємство зазнає витрат менше, ніж при залученні спеціальної фірми, яка спеціалізується на наданні подібних послуг.

2. Другу категорію складають механізми з розробки та впровадження частково готового продукту. Класичний підхід полягає в запуску Open Source платформ. Open Source є програмним забезпеченням, вихідний код (текст комп'ютерної програми) якого доступний для перегляду, вивчення та зміни, що дає змогу користувачу брати участь у доопрацюванні найбільш відкритої програми, а також використовувати код для створення нових програм. Організація з просування вільного програмного забезпечення (Open Source Initiative, OSI) відкриті технології розглядає як відкритий підхід до створення програмного забезпечення, спрямований на підвищення його якості та надійності за рахунок незалежної експертизи та швидкої еволюції вихідного коду продукту. До іншого підходу відноситься надання безкоштовного комплексу розробки програмного забезпечення (Software Development Kit, SDK) та інтерфейсу прикладного програмування (Application Programming Interface, API), яке спонукає розробників використовувати цю платформу і має за мету збільшення функціональності самого програмного продукту.

3. До третьої категорії належать механізми, що ґрунтуються на спільному проектуванні та розробці продукції з використанням ідей сторонніх підприємств.

Після збору пропозицій, що надійшли, і створення масиву ідей керівництву потрібно визначити найбільш цінніші з них. Задля уникнення помилок на цьому етапі, необхідно структурувати процедуру оцінювання та відбору ідей. Насамперед сформувати команду оцінювачів, які мають відповідний досвід та кваліфікацію і здатні визначити, що необхідно для реалізації ідеї. Крім цього, до складу експертної комісії рекомендується включати працівників, які належать не лише до вищих ланок управління, але й керівників середньої ланки, які представляють різні підрозділи підприємства.

Як інструменти оцінювання ідей експертами можна використовувати матриці оцінок. У цьому контексті заслуговує на увагу матриця С. Асенсіо, яка базується на двомірному підході оцінювання ідей та передбачає застосування таких двох параметрів, як корисність ідеї для підприємства та зусилля для її реалізації [7]. Кожен з цих параметрів матриці є інтегральним показником, складеним на основі декількох критеріїв, що мають різні вагові коефіцієнти, присвоєні за значущістю критерію для підприємства. Експерт за п'ятибальною шкалою визначає, наскільки ідея відповідає критерію, що розглядається. Коли оцінки за всіма критеріями виставлено, підраховується інтегральний показник. Ідеї виявляються в одному з наступних секторів системи координат «корисність-зусилля»: сектор «А» (низька корисність, малі зусилля), сектор «В» (низька корисність, великі зусилля), сектор «С» (висока корисність, великі зусилля), сектор «D» (висока корисність, малі зусилля). Побудова матриць оцінок дає змогу порівнювати між собою різні за змістом та масштабом ідеї.

Також ефективним вважається підхід до оцінювання ідей, що базується на SWOT-аналізі. Він включає систему підрахунку балів, за якої експерт на користь ідеї зараховує бали (від нуля до п'яти) за кожним критерієм, що визначає сильні сторони і можливості, і віднімає від загальної суми бали (від нуля до п'яти) за критеріями, що відносяться до слабких сторін і загроз ідеї. Вказаний підхід є доволі зручним для порівняння великої кількості ідей [9].

Оцінювання інноваційних ідей із застосуванням ітераційного підходу сприяє виробленню концепції за такими напрямками: рішення, впровадження, маркетинг [14]. Рішення стосується відбору актуальних вимог до нового продукту. Упровадження передбачає визначення вимог до ресурсного забезпечення, виробництва, логістики і способів їх дотримання. Маркетинг – вироблення товарної стратегії, вибір цільових ринків, каналів дистрибуції.

Інноваційні ідеї доцільно аналізувати за кількома критеріями: споживачі, ринок, інтелектуальна власність, статус ідеї, ефективність інновації (табл. 2).

Таблиця 2. Система показників оцінювання інноваційних ідей	
Критерії	Показники
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– готовність споживачів до купівлі на основі зацікавленості інновацією</li> <li>– платоспроможність споживачів</li> <li>– потенційний обсяг збуту</li> </ul>
Ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень конкуренції</li> <li>– етап життєвого циклу товару</li> <li>– потреба в інвестиціях</li> <li>– вхідні бар'єри: доступність фінансових, матеріальних, трудових, логістичних ресурсів</li> </ul>
Інтелектуальна власність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потреба в ліцензуванні</li> <li>– товарний знак</li> <li>– доступність технологій</li> <li>– можливості правового захисту ідеї від копіювання</li> </ul>
Статус ідеї	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нова для ринку або удосконалена узгодженість зі стратегічними цілями підприємства</li> </ul>
Ефективність інновацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– очікувана норма доходу</li> <li>– економічний прибуток</li> <li>– період окупності інвестиції</li> <li>– соціальна та екологічна ефективність</li> <li>– цінність підприємства</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами самостійно.

Для відбору найбільш ефективної інноваційної ідеї доцільно скористатися методами: мозкового штурму, морфологічного аналізу, синектики та теорії рішення винахідницьких задач.

Розвиток відібраних ідей є етапом процесу, на якому відбувається їх покращення за рахунок виявлення потенційних проблем, пов'язаних з реалізацією ідей, та визначення можливих шляхів подолання цих проблем. Ідея, завдяки цій процедурі, зазнавши незначних змін, може бути реалізована, відповідно, за нижчою ціною або в коротші терміни.

Імовірність успішної реалізації ідеї збільшує можливість складання ґрунтовного плану робіт. У плані необхідно відобразити зміст усіх кроків здійснення інноваційної ідеї, обсяг часу, необхідний для виконання кожного етапу, та визначену мету. Крім цього, до плану включається таблиця витрат на реалізацію ідеї. Зважаючи на те, що для перетворення ідеї на інновацію в більшості випадків виникає необхідність залучення до проєкту значної кількості людей та організацій, до плану необхідно додати їх перелік. Також в процесі реалізації ідеї потрібно перерахувати чинники, які можуть перешкодити досягненню цілей та чинники поліпшення новаторської діяльності.

Основні чинники, що перешкоджають використанню інноваційних ідей, викликані недовірою вищого керівництва до нових ідей, що висуваються знизу; виявленням у менеджерів синдрому «всезнаючого експерта»; відсутністю системи внутрішніх комунікацій; необхідністю низки погоджень щодо нових ідей; контроль за кожним кроком новатора тощо. У цьому контексті експерти консалтингової компанії «Imaginatik» стверджують, що отриманню практичної користі від колективного інтелектуального потенціалу співробітників перешкоджає не так нездатність працівників до творчого мислення, як відсутність працюючої системи «схоплювання» та «утилізації» ідей. Більшість співробітників із радістю озвучили б свої ідеї, якби існувала належна система прийому та обробки їхніх пропозицій.

При цьому чинники, що сприяють новаторській діяльності, полягають у наданні необхідної свободи в процесі розробки ідей; підтримці вищим керівництвом; забезпеченні креативного персоналу устаткуванням і необхідними ресурсами; обміні ідеями; доброзичливості у діловій критиці та поглибленні взаєморозуміння між працівниками; ефективному комунікуванню у групі, з іншими структурними підрозділами та зовнішніми науковими організаціями; створенні систем матеріального та морального стимулювання новаторства; визнанні керівниками підприємства права схвалювати підлеглими значущі для групи наявні рішення.

Чинники підсилення новаторства повинні підтверджуватися створенням можливостей для неперервного навчання та саморозвитку; інтеграцією в системі навчання спеціального знання та мультидисциплінарної підготовки; заохоченням щодо поєднання професій та ротації персоналу; забезпеченням інформаційного потоку для ефективного збору ідей; вільним вираженням власної думки та логічною аргументацією необхідності здійснення змін і реорганізацій; проведенням регулярних нарад робочої групи.

Водночас підтримка високої інноваційної активності та високих темпів розвитку підприємства вимагають від керівництва удосконалення цього процесу. У цьому контексті нами запропоновано основні напрями розвитку процесу управління ідеями, класифіковані за стадіями управління, цільовими установками та можливими заходами щодо їх реалізації (табл. 3).



**Таблиця 3. Основні напрями розвитку процесу управління ідеями**

Напрями розвитку процесу управління ідеями	Етапи процесу	Цільові установки	Інструменти управління
	<i>Сприяння визначенню потреби у нових ідеях</i>		
	Етап 1	Проаналізувати потребу та сформулювати, яких саме ідей потребує підприємство	Використання механізму перетворення проблеми на конкретне творче завдання, шляхом визначення її причин та наслідків. Створення технологічних дорожніх карт.
	<i>Сприяння залученню та створенню нових ідей</i>		
	Етап 2	Сприяти безперервній генерації ідей у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, організувати їх збір	Створення організаційних механізмів залучення персоналу підприємства до інноваційної діяльності, заснованих на концепції кайдзен. Використання механізмів, в основі яких лежить ідея змагань. Розробка та впровадження частково готового продукту з метою розширення його функціональності та виправлення помилок. Створення корпоративного венчурного фонду.
	<i>Розширення механізмів оцінки та відбору ідей</i>		
	Етап 3	Порівняти нові ідеї та виявити найбільш потенційні з них	Створення експертної інноваційної комісії. Складання матриці оцінки ідей, що надійшли. Використання для оцінки ідей SWOT-аналізу.
	<i>Сприяння розвитку ідей</i>		
	Етап 4	За допомогою незначних змін ідеї суттєво підвищити її цінність	Виконання процедури покращення ідеї шляхом виявлення проблем, пов'язаних з її реалізацією та визначення шляхів їх подолання.
	<i>Дотримання процедур підготовки до реалізації ідей</i>		
	Етап 5	Рационально спланувати реалізацію ідеї з урахуванням усіх можливих труднощів	Складання списку ключових етапів плану реалізації ідеї. Визначення тривалості виконання кожного етапу. Розрахунок витрат на реалізацію ідеї. Складання списку людей та організацій, залучених до реалізації ідеї.

Джерело: Складено авторами самостійно.

Також відзначимо дві найважливіші умови розвитку процесу управління ідеями на підприємстві. По-перше – це усвідомлене бажання та націленість керівництва суб'єкта господарювання побудувати корпоративну систему управління ідеями та адміністративна підтримка з його боку. По-друге – бажання співробітників брати участь у цьому процесі. І тут важко переоцінити лідерські якості керівника інноваційної групи, який не тільки технічно організує процес збору та «передпродажної» підготовки ідей, але своєю енергією та ентузіазмом «запалює» колег на творчий пошук і сміливі ініціативи, долає бюрократичні бар'єри та консерватизм повсякденної корпоративної рутини, переконано відстоює концепцію управління ідеями на стратегічних нарадах.

## 6. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Розвиток і підвищення ефективності використання інтелектуального та інноваційного потенціалу підприємства означає неперервну роботу щодо реалізації й удосконалення усіх етапів інноваційної діяльності: виявлення потреб споживачів, генерування ідей, обґрунтування концепцій інноваційних ідей, втілення рішення, забезпечення поширення інновацій на ринку або на підприємстві задля підвищення результативності інноваційної системи загалом. Для генерування й ефективного

впровадження нових ідей потрібно гармонійно розвивати усі складники потенціалу підприємства, практикувати різні варіанти формалізації інноваційної діяльності, ефективно інтегруватися в екосистему інновацій.

Резюмуючи вищевикладене, зауважимо, що сучасні наукові розробки та уявлення про ефективний розвиток концепції управління інноваційними ідеями надають поштовх до розробки організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємств в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях. Саме це й визначає перспективи подальших наукових досліджень.

## Author details (in English)

### DEVELOPMENT OF INNOVATIVE IDEAS MANAGEMENT DIRECTIONS AT THE ENTERPRISE

**Halyna OSTROVSKA**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University  
56 Ruska str., Ternopil, Ukraine, 46001

e-mail: [h.ostrovska@gmail.com](mailto:h.ostrovska@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

**Liudmyla MALIUTA**

e-mail: [luda\\_mal@ukr.net](mailto:luda_mal@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7569-9982>

**Oksana HLADCHUK**

Viacheslav Chornovil Halyskyi Professional  
College

15 Bohdan Khmelnytskyi str.,  
46002 Ternopil, Ukraine

e-mail: [gladchuk.oksana0902@gmail.com](mailto:gladchuk.oksana0902@gmail.com)

**Abstract.** *The article is devoted to the substantiation of the ideas management development priority directions as an essential component of the innovative activities management system at the enterprises. It has been proven that a progressive approach to the management of enterprise ideas involves a strategic focus on increasing the usefulness of new products for consumers, improving the quality of their lives, social progress, which makes the brand truly valuable. The interpretation of the "idea management" concept has been clarified. The key aspects of idea management have been studied. The idea management process at the enterprise is presented with a description of each stage. The main directions of the search for innovative ideas are highlighted. The mechanisms of using external ideas are formed. In this context, the relevance of the crowd-sourcing development for the purpose of intellectual potential effective use; hackathon as an organized event; open-source platforms are substantiated. A system of indicators for evaluating innovative ideas has been developed. The main methods for selecting the most acceptable and effective innovative idea have been studied. The main factors that hinder the development of innovation and the factors that strengthen innovative activity have been determined. The main directions of the idea management process development are proposed and classified by management stages, target settings and possible measures for their implementation. At the same time, the main aspects of improving the efficiency of idea management include increased investment in the information and communication technology sector, and the activation of consolidation processes. Recommendations for the ideas managing process development in the system of managing innovative activities of enterprises make it possible to ensure the search, evaluation, support and implementation of ideas generated in the internal and external environment of the enterprise, and also, in the context of competitiveness price factors importance reducing, contribute to ensuring the unique competitive advantages of the enterprise in general.*

**Key words:** *innovative activity, management of ideas, innovative idea, methods of innovative ideas selection, evaluation of innovative ideas, client-oriented approach.*

## Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at  
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ohyinp.pdf>

## Funding

The authors received no direct funding for this research.

**Citation information**

Ostrowska, H., Maliuta, L. & Hladchuk, O. (2022) Development of innovative ideas management directions at the enterprise. *Socio-Economic Problems and the State* (electronic journal), Vol. 27, no. 2, pp. 131-143. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ohyinp.pdf>

**Використана література:**

1. Амосов О. Ю. Подолання опору змінам: теоретичні підходи та реалізація. *Бізнесінформ*. 2017. №1. С. 293–298.
2. Імаї М. Кайдзен: Ключ до успіху японських компаній / пер. з англ. Паблішер, 2014. 274 с.
3. Йохансон Ф. Ефект Медичі: Виникнення інновацій на стику ідей, концепцій та культур / пер. з англ. К., 2018. 325 с.
4. Мальцева С. В. Інноваційний менеджмент. Х., 2018. 527 с.
5. Островська Г. Й. Розвиток системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі методології пошуку та оцінювання прихованих можливостей нововведень. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 109–114. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-15>
6. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625–640. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf>
7. Хомутський Д. Управління ідеями. Управління компанією. 2016. №8. С. 65–71.
8. Baumgartner J. P. An Introduction to Idea Management. Belgium: Jenni Idea Management, 2008. 16 p.
9. Baumgartner J. P. How to Evaluate Ideas. 2008. URL: <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/how-to-evaluate-ideas/>
10. Baumgartner J. P. Turning problems into innovation challenges. 2009. URL: <http://www.creativejeffrey.com/creative/innovationchallenges.php?topic=creative>
11. Chesbrough H. W. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2013. 227 p.
12. Garcia M. L., Bray O. H. Fundamentals of Technology Roadmapping. USA: Sandia National Laboratories, 2015. 34 p.
13. Hansen M. T., Birkinshaw J. The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*. 2007. URL: <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain>
14. Hengsberger A. The 4 phases of innovation. LEAD Innovation Blog. 2018. URL: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation>
15. Ostrowska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., et al. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 3. С. 167–172. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>
16. Ostrowska H., et al. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. 6 (13 (114)). Pp. 49–59. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
17. Porter M. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Наш формат. 2019. 624 p.
18. Zdun M. Entrepreneurship, innovation, economic development and a socializing institution – as a chain of related categories. *Rozprawy Społeczne*. 2021. 15 (1). Pp. 125–144. doi: <https://doi.org/10.29316/rs/135383>

## References

1. Amosov, O. Y. (2017). Podolannya oporu zminam: teoretychni pidkhody ta realizatsiya. [Overcoming Resistance to Change: Theoretical Approaches and Implementation]. Biznesinform [Business information], 1. Pp. 293–298. [in Ukrainian].
2. Imai, M. (2014) Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. Publisher. 274 p.
3. Johansson F. (2018) Efekt Medychi: Vynyknennya innovatsiy na styku idey, kontseptsiy ta kul'tur [The effect of the Medici: The emergence of innovation at the intersection of ideas, concepts and cultures]. Kyiv, 325 p. [in Ukrainian].
4. Maltseva, S. V. (2018). Innovatsiynyy menedzhment [Innovation management] [in Ukrainian].
5. Ostrovska, H. Y. (2020). Rozvytok systemy upravlinnya intelektual'nym potentsialom pidpryyemstva na osnovi metodolohiyi poshuku ta otsynyuvannya prykhovanykh mozhlyvostey novovveden'. [Intellectual potential management system of the enterprise development based on methodology of hidden innovative potential search and evaluation]. Ekonomichnyy forum [Economic Forum], 1, pp. 109-114. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-15>
6. Ostrovska, H. (2021) Kreatyvnyi menedzhment yak dominanta innovatsiynykh pidpryyemstv [Creative management as dominant of innovative enterprises]. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 25, no. 2, pp. 625–640. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf> [in Ukrainian].
7. Khomutsky, D. (2016) Upravlinnya ideyamy [Management of ideas]. Upravlinnya kompaniyeyu [Management of the company]. No 8, pp. 65–71.
8. Baumgartner, J. P. (2008). An Introduction to Idea Management. Belgium: Jenni Idea Management.
9. Baumgartner, J. P. (2008). How to Evaluate Ideas. URL: <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/how-to-evaluate-ideas/>
10. Baumgartner, J. P. (2009). Turning problems into innovation challenges. URL: <http://www.creativejeffrey.com/creative/innovationchallenges.php?topic=creative>
11. Chesbrough, H. W. (2013). Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.
12. Garcia, M. L., Bray, O. H. (2015). Fundamentals of Technology Roadmapping. USA: Sandia National Laboratories.
13. Hansen, M. T., Birkinshaw, J. (2007). The Innovation Value Chain. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain>
14. Hengsberger, A. (2018). The 4 phases of innovation. LEAD Innovation Blog (electronic journal). URL: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation>
15. Ostrovska, H. Yo., Sherstiuk, R. P., Tsikh, H. V., Demianyshyn, V. H., Danyliuk-Chernykh, I. M. (2021). Conceptual Principles of Learning Organization Building. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, no. 3, pp. 167–172. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/16>
16. Ostrovska, H., et al. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6 (13 (114)), pp. 49-59. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
17. Porter, M. E. (2019). Konkurentna perevaha. Yak dosyahty stabil'no vysokykh rezul'tativ. [Competitive advantage: creating and sustaining superior performance]. Nash format [Our format].

18. Zdun, M. (2021). Entrepreneurship, innovation, economic development and a socializing institution – as a chain of related categories. *Rozprawy Społeczne*, 15 (1). Pp. 125–144. doi: <https://doi.org/10.29316/rs/135383>



© 2022 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.  
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.  
 You are free to:  
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.  
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.  
 Under the following terms:  
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.  
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.  
 No additional restrictions  
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

