

## Розділ 3

### Інноваційний менеджмент

УДК 658.012.23

JEL Classification: D46, L20, M11, O32

**Безгин Константин Сергеевич,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента,  
Донецкий национальный университет (г. Винница, Украина);*

**Кульга Александр Александрович,**

*канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга,  
Донецкий национальный университет (г. Винница, Украина)*

#### **ДИАГНОСТИКА ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЦЕССОВ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Проведен анализ инновационной деятельности на макроуровне, а также осуществлена оценка качества управления процессами создания инновационной ценности на предприятиях машиностроительной и металлургической отраслей, в результате чего выявлены основные тенденции развития аксиогенеза по основным функциональным сферам, что позволило систематизировать и сопоставить их с трансдисциплинарными тенденциями трансформации инновационных процессов на международном уровне, а также сформулировать основные направления их развития.*

Ключевые слова: аксиогенез, инновация, качество, коллаборация, менеджмент, ценность.

DOI: 10.21272/mmi.2017.1-09

**Постановка проблемы в общем виде.** Набирающий оборот мирохозяйственный кризис является прямым подтверждением ограниченности эпистемических позиций существующих управленческих подходов, ориентированных на управление инновационным развитием, как на макро-, так и на микроуровнях. Доминирование инварианта линейной и нормативной парадигм в менеджменте создания инновационных ценностей инициирует возникновение целого ряда социально-экономических противоречий, нуждающихся в своем разрешении. Это обуславливает необходимость переориентации исследовательского вектора на нелинейную и поведенческую парадигмы, которые должны сформировать эпистемический базис актуальных социогуманитарных технологий, призванных разрешать перманентно возникающие противоречия инновационной деятельности.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретико-методологический базис инновационных аспектов процесса создания ценности в его современном прочтении заложен в трудах таких исследователей, как: Г. Бхолла [27], П. Друкер [8; 9], К. Лакхани [30], Ч. Лидбитер [12], К. Прахалад [34], В. Рамасвами [35], Дж. Хау [22], Г. Чесбро [25], Ф. Янсен [26]. Но, несмотря на многообразие существующих исследований, наука и практика требуют преодоления возникшего противоречия между системами производства и потребления

относительно конгруэнтности создаваемых инновационных ценностей, выражаемых во фрагментарном регулировании аксиологических отношений в схеме «субъект – объект», что способствует нарастанию диссонанса акторов аксиогенеза (создания ценности) и отрицательно сказывается на развитии социально-экономической системы в целом. Таким образом, отдавая должное научной и практической значимости трудов вышеназванных авторов, необходимо отметить, что целостная оценка степени соответствия качества управления процессами создания инновационных ценностей на отечественных предприятиях общемировым трансдисциплинарным тенденциям не осуществлялась, требует своей реализации с последующим выделением ключевых направлений развития методологии управления процессом создания инновационных ценностей на промышленном предприятии.

**Целью статьи** является оценка степени соответствия качества управления процессами создания инновационных ценностей на отечественных предприятиях и сопоставление их с общемировыми трансдисциплинарными тенденциями для определения концептуальных направлений развития инновационной деятельности.

**Основной материал.** В условиях общемирового замедления темпов роста НИОКР в 2014 году темой «Глобального инновационного индекса» (ГИИ) выбрана «Человеческий фактор в инновационном процессе» [36], в рамках которой изучается роль человеческого капитала в инновационном процессе и подчеркивается растущий интерес предприятий к выявлению и стимулированию деятельности творческих личностей и групп. Согласно результатам рейтинговой оценки основными факторами успеха лидеров ГИИ являются создание и эффективное функционирование инновационной среды, в рамках которой инвестиции в человеческий капитал в сочетании с развитой инновационной инфраструктурой поддерживают высокие уровни творчества. В частности, ведущие 25 стран по индексу ГИИ неизменно имеют высокие рейтинги по большинству индикаторов, а также занимают высокие позиции в таких сферах, как инновационная инфраструктура (включая информационно-коммуникационную технологию), уровень развития бизнеса (такие показатели, как работники умственного труда, взаимосвязи между инновациями и освоение знаний) и результаты инновационной деятельности (такие показатели, как товары и услуги творческого характера и творчество в режиме он-лайн) [36]. Соавтор доклада С. Дутта отмечает следующее: «Анализ индикаторов качества ГИИ показывает, что ведущие страны в группе стран со средним уровнем дохода сокращают разрыв со странами в группе стран с высоким уровнем дохода. По всем совокупным индикаторам качества Китай существенно превосходит средний рейтинг стран с высоким уровнем дохода. Для того чтобы еще более сократить разрыв страны со средним уровнем дохода, должны продолжать инвестировать средства в укрепление своих инновационных экосистем и тщательно следить за индикаторами качества своих инноваций» [36, с. 6].

В этой связи реинжиниринг национальной инновационной системы Украины, которая заняла в 2014 году 63-е место в рейтинге ГИИ (71-е место в 2013 г.), должен осуществляться на основании эффективной государственной научно-технической и инновационной политики, которая должна отразиться, прежде всего, на увеличении технического уровня производства; расширении границ применения информационных и коммуникационных технологий; повышении интенсивности инновационных процессов субъектов хозяйствования через стимулирование творческой активности внешних и внутренних инновационно-активных субъектов и т. п. На данном этапе к приоритетным задачам развития национальной инновационной системы, а также ее базовой составляющей – машиностроительной отрасли, способной максимально быстро приспосабливаться к изменениям во внешней среде, в частности, в динамично изменяющейся рыночной конъюнктуре, и стать отправной точкой устойчивого экономического роста государства, относится разработка научно-практических оснований управления процессами создания

ценности, интегрирующих современные социогуманитарные технологии (субъектно-ориентированное управление, поведение потребителей, когнитивная дисфункциональность и т. д.), аксиологические критерии (социальная ответственность, устойчивое развитие и т. д.), инновации (нелинейность инновационного развития, парадигма коллаборации и т. д.) и качество процессов деятельности (процессный подход, бережливое производство и т. д.).

Анализ количества предприятий, занимающихся инновационной деятельностью, демонстрирует устойчивое снижение удельного веса предприятий, занимающихся внедрением инноваций; данная тенденция отражается на снижении удельного веса создаваемых инновационных ценностей. Снижение удельного веса предприятий, занимающихся инновациями, преимущественно объясняется нестабильностью в политической, экономической и социальной сферах, что повлекло общий спад деловой и инновационной активности предприятий. Развитие инновационной деятельности в промышленности Украины характеризуется неудовлетворительными тенденциями, что обусловлено низким уровнем активности промышленных предприятий по созданию инновационных ценностей. Так, в 2014 году удельный вес реализованной инновационной продукции в объеме промышленной составил 2,5% (в 2011 г. – 3,8%) [18], что свидетельствует о преимущественной сосредоточенности отечественных предприятий на традиционных видах выпускаемой продукции и замкнутости их деятельности на III и IV технологических укладах. Это свидетельствует о низком уровне удовлетворения производственных потребностей промышленных предприятий в технологиях и технологических процессах, созданных на основе новейших отечественных научно-технических достижений, особенно в области микроэлектроники, компьютерной техники и т. д.

Общемировые тенденции экономического развития развития свидетельствуют, что в 2014 году 7 из 10 брендов с наивысшей капитализацией являются высокотехнологическими (*Apple, Samsung, IBM, Toyota* и др.). Это позволяет предположить, что в ближайшее время именно предприятия, создающие высокотехнологические ценности, будут определять основные тренды развития инновационного аксиогенеза на глобальном рынке. Низкая активность по созданию передовых производственных технологий на отечественных предприятиях приводит к использованию в процессах проектирования, производства или обработки создаваемых ценностей доступных технологий, имеющихся в наличии и обладающих высокой степенью моральной изношенности. Это, в свою очередь, отражается на качестве научно-технических работ и их удельном объеме в ВВП, который в последней пятилетке имеет устойчивую тенденцию к снижению. Релевантным индикатором инновационной активности в сфере машиностроения является количество охранных документов, выданных на промышленные образцы. В соответствии с данными Государственного департамента интеллектуальной собственности подано заявок: в 2013 году – 3 778, в 2014 году – 2 664, что на 29,49% меньше по сравнению с показателями предыдущего года, а выдано патентов: в 2013 году – 2 010, в 2014 году – 2 464, что на 22,59% больше по сравнению с предыдущим годом [16]. Это эксплицируется амбивалентными процессами: с одной стороны, снижением общей творческой активности рационализаторов и изобретателей, а с другой – более прагматичным и осмысленным подходом данных субъектов творчества к возможности дальнейшего использования данных разработок и необходимостью защиты в этой связи прав интеллектуальной собственности. Совокупная доля машиностроения в структуре выданных охранных документов в 2014 году составила 44%, которая, однако, представлена преимущественно разработками, ориентированными на усовершенствование объектов III и IV технологических укладов.

Помимо этого ситуация в сфере инновационного аксиогенеза осложняется вопросами кадровой обеспеченности потребностей инновационной экономики Украины. Количество ученых и организаций, занимающихся научными исследованиями и разработками, неуклонно снижается с

момента приобретения Украиной независимости. Так, если в 2010 году в нашей стране насчитывалось 1 303 научно-исследовательских организации, то в 2014 году их количество сократилось на 23% и составило 999 учреждений, что свидетельствует о низкой социально-экономической значимости для населения подобных направлений деятельности, а в разрезе государственно-управленческой политики обусловлено когерентности и последствий для экономики Украины в долгосрочной перспективе от подобного сворачивания деятельности научно-исследовательских организаций. Эксплуатация в рамках национальной инновационной системы линейной парадигмы инновационного развития, предполагающей движение по цепочке «наука – техника – производство», является ограниченной и не отражающей общих тенденций развития процессов создания ценности на предприятии, что, в свою очередь, негативно отражается на эффективности использования научно-технических кадров. Анализ зарубежной практики инновационного аксиогенеза свидетельствует о динамичном распространении и эксплуатации парадигмы открытых инноваций, базирующейся на коллаборации и сотворчестве [22; 25; 28; 29; 34; 36; 37]. Так, объем европейского рынка открытых инноваций в 2012 году составлял 2,7 млрд евро, в 2015 году он увеличился более чем в 2 раза и составил 5,5 млрд. евро [28, с. 4]. Помимо этого алармистской является и тенденция к снижению общего количества ученых. По официальной статистике, если в 2010 году в Украине насчитывалось 89 564 субъекта научно-исследовательской деятельности, то в 2014 году их численность сократилась на 22,5% и составила 69 404 человека [18], что лишь частично объясняется аннексией (АР Крым) и оккупацией территорий (часть Донецкой и Луганской областей). Общая социально-экономическая нестабильность способствует оттоку ценных научных кадров, а подготовка новых в стране практически не осуществляется.

Оценка процессов инновационной деятельности предприятий машиностроительной отрасли обусловлена тем, что данная отрасль экономики является индикатором социально-экономического развития государства. Способность машиностроения к инновационной деятельности определяется, прежде всего, имеющимся количеством инновационно-активных предприятий в данном секторе экономики. В 2014 году инновационной деятельностью в промышленности занималось 1 609 предприятий или 16,1% исследованных предприятий (в 2013 г. – 1 716 (16,8%) предприятий), удельный вес предприятий машиностроения в общем количестве предприятий составляет 37,5%. В 2014 году общая сумма затрат на инновационную деятельность снизилась почти в 2 раза по сравнению с 2011 годом. Так, если в 2011 году общая сумма затрат на инновационную деятельность составляла 14 333,9 млн грн, то в 2014 она уменьшилась на 46,3% и составила 7 695,9 млн грн [18]. Так как стабильный экономический рост без инноваций является экстенсивным, то следствием сокращения финансирования приоритетных направлений развития науки и техники является сжатие инновационной составляющей в хозяйственной системе Украины как катализатора эффективности и адаптивности отечественных субъектов хозяйствования.

Таким образом, краткий анализ макроэкономических тенденций инновационного развития позволяет констатировать, что инновационный потенциал промышленного сектора Украины используется лишь частично. Недальновидность в отношении ограниченного создания и применения на промышленных предприятиях инновационных технологий и методов аксиогенеза приводит к следующим негативным макроэкономическим последствиям: ослаблению конкурентных позиций украинской продукции на мировых рынках и постепенному ее замещению более конкурентоспособной зарубежной продукцией; удовлетворению спроса внутреннего рынка на высокотехнологичные товары в основном за счет импорта; снижению инвестиционной привлекательности инновационных проектов украинских предприятий вследствие их ориентированности на III и IV технологические уклады; низкому уровню технологической

когерентности, а также устоявшейся инновационной специализации отечественной науки и техники, сужает направления возможного сотрудничества в инновационной сфере с зарубежными партнерами.

Вышесказанное позволяет сформулировать ряд концептуальных направлений дальнейшего инновационного развития промышленного сектора Украины, а именно: легитимация нелинейной парадигмы инновационного развития как эпистемического базиса современного аксиогенеза, предполагающая открытость инновационных процессов предприятия и использование множества источников инноваций в рамках существующей подсистемы создания ценностей; повышение уровня финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в промышленном секторе посредством увеличения финансовых расходов на научные и научно-технические работы промышленных предприятий, которые выделены форсайтными исследованиями как приоритетные; интенсификация развития высоких социогуманитарных технологий, относящихся к VII технологическому укладу, создающая, таким образом, антиципирующий пояс стабильности в формировании поведенческих предпосылок консонансного аксиогенеза и в целом способствующая гармонизации отношений между сферами производства и потребления; реинжиниринг образовательной подсистемы, занимающейся подготовкой исследователей и инженерии на принципах постнеклассической научной рациональности, синтезирующей нормативно-технические и поведенческо-феноменологические сферы знания; кристаллизация технико-технологического базиса, соответствующего уровню развитых стран, посредством приобретения высококачественных передовых иностранных образцов техники и технологии с целью их научно-технического освоения и дальнейшего развития, исходя из собственного потенциала, что позволит наладить выпуск инновационных ценностей, востребованных на мировых рынках и сформировать точки инновационного роста и собственные научно-технические ниши.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность деятельности предприятий машиностроительного комплекса Украины зависит от взвешенной и обоснованной государственной политики в научно-технической и инновационной сферах, качественной и непротиворечивой нормативно-правовой базы, действенной национальной стратегии социально-экономического развития страны. Необходимо принять во внимание, что вынесенные на поверхность результаты относятся к макроуровню и демонстрируют только сложившиеся общие тенденции в развитии процессов создания инновационных ценностей. Ситуация может отличаться на микроуровне, а также ввиду того, что перечень и значимость препятствующих факторов могут зависеть от качества менеджмента, возраста, размера, отрасли и инновационной активности исследуемого предприятия.

С целью получения более конкретного представления о ключевых тенденциях в развитии менеджмента аксиогенеза на украинских предприятиях в работе проведена оценка качества управления процессами создания инновационных ценностей. Методологической основой исследования послужили оценочные критерии Премий по качеству имени Малколма Боулдриджа (США) [7], Эдварда Деминга (Япония) [6], Европейского фонда управления качеством (ЕФ) [1], а также процедуры самооценки степени организационного совершенства, предложенные в научно-практической литературе [20; 21; 24]. Исходя из поставленной цели, была разработана оценочная анкета, включающая 13 групповых показателей, каждая группа содержит в себе три вопроса. Результаты оценивания качества управления процессами создания ценности на предприятиях приведены на рис. 1. Респондентам предлагалось оценить утверждения по пятибалльной шкале, где деятельность предприятия респондента: 5 – полностью соответствует; 4 – соответствует с некоторыми коррективами; 3 – больше соответствует, чем нет; 2 – частично соответствует; 1 – полностью не соответствует. Шкала результатов по групповым показателям

изменяется в пределах от 3 до 15. В качестве респондентов выступили 26 менеджеров высшего и среднего звена из трех регионов Украины (Донецкий – 17 чел., Запорожский – 4 чел., Луганский – 5 чел.). Респонденты были сгруппированы по признаку отраслевой принадлежности в 2 группы: машиностроение (12 чел.) и металлургия (14 чел.).

Оценка группового показателя организации обучения и повышения квалификации персонала на предприятии демонстрирует, что на большинстве предприятий не существует четко выраженной системы планирования, измерения и анализа показателей, характеризующих эффективность обучения и повышения квалификации персонала. На исследуемых предприятиях в течение последних трех лет практически не проводились опросы работников, выявляющие понимание ими производственных взаимосвязей на всех этапах создания добавочной ценности, помимо этого практически отсутствует адекватная документированная кадровая политика. Это свидетельствует о невысоком уровне актуальных технико-технологических знаний и неспособности генерировать инновационные ценности V и VI технологических укладов, которые соответствуют уровню и динамике инновационных процессов развитых стран.



Рисунок 1 – Результаты оценивания качества управления процессами создания инновационных ценностей на предприятиях

На данный момент для обеспечения релевантности результатов инновационной системы предприятия внешним рыночным потребностям первичным элементом должна являться подсистема перманентного обучения и повышения квалификации персонала предприятия, в которой аккумулируются опыт и знания, позволяющие находить оптимальные решения, учитывающие интересы максимального количества акторов инновационного процесса. Это положительно повлияет на образование сетевых структур, создание условий для диффузии знаний и технологий, что позволит своевременно осуществлять процедуры

самосовершенствования и адаптации предприятия к изменениям внешней среды.

Оценка группового показателя рациональности использования персонала продемонстрировала, что на большинстве исследуемых предприятий не развита практика поощрения нововведений, направленных на повышение качества процессов создания ценности. За редким исключением, на предприятиях существует система общих для всего персонала ценностных ориентиров и норм. Довольно посредственно респондентами были оценены процессы изучения на предприятии эффективности использования рабочего времени. Опыт современных высокотехнологичных компаний свидетельствует, что внутреннее рационализаторство и изобретательство дает до 70% инновационных решений [26], способствующих повышению эффективности процессов создания ценности и конкурентоспособности организаций. Японская модель менеджмента ориентированна на внутренний потенциал персонала организации, который непосредственно задействован в процессах создания ценности и по естественным причинам лучше внешнего эксперта видит возможности для постоянного усовершенствования процессов инновационного аксиогенеза и их результатов. Инновационный процесс не ограничивается только сферами продукта и технологии, но также включает институциональные, социальные и управленческие инновации. Полученные знания практически не могут быть формализованы, они представляют собой не артикулируемые (не отчуждаемые) знания [15], являющиеся нематериальными активами субъекта хозяйствования. Предприятия должны пытаться использовать данные знания с максимальной эффективностью (в частности, путем обучения на рабочем месте, обмена опытом, в программах мобильности и т. д.), но это возможно лишь в коллаборационных рефлексивно-активных средах создания инновационной ценности. Таким образом, нерациональное использование внутренних человеческих ресурсов в рамках систем управления процессами создания ценности может быть причиной утраты эволюционного потенциала субъекта хозяйствования.

Оценка группового показателя мотивации персонала является одной из самых высоких, что свидетельствует о стремлении украинских предприятий калькировать зарубежный опыт мотивационного менеджмента. Однако зачастую делается это без учета отечественной специфики (социально-экономические условия, иерархия потребностей, менталитет и т. д.), а также системного увязывания функции мотивации с другими функциями и подсистемами управления предприятием.

Оценка группового показателя трудовой и творческой активности персонала, свидетельствует, что на большинстве предприятий требуется внедрение системы измерения роста производительности, которая увязана с факторами прогресса. Также требует своего возобновления практика создания инициативных групп из числа персонала различных структурных подразделений, работающих в направлении усовершенствования процессов создания ценности, а также в сфере повышения качества управления предприятием в целом. Данный подход отлично зарекомендовал себя в период существования СССР, особенно на предприятиях машиностроительной отрасли [5]. На современном этапе его используют на большинстве высокотехнологических предприятий развитых стран [4]. Данная практика является примером практического воплощения высоких социогуманитарных технологий, ориентированных на расширение рефлексивного поля процессов создания инновационных ценностей и непосредственно внедрения принципов самоорганизации и саморазвития, а также формирование инновационно-активных сред [11].

Диагностика группового показателя качества производственных процессов подтвердила необходимость незамедлительного перехода от системно-дифференцированной (функциональной) фрагментации производственных процессов к системно-интегральной (процессной). Сущность системно-дифференцирующего подхода состоит, прежде всего, в том,

что организационная система строится на основе непрерывного деления составляющих элементов в соответствии с поставленной целью. Диалектика развития этих организационных систем такова, что на определенном этапе их экстенсивного роста начинает резко снижаться эффективность управления из-за отсутствия согласованности и необходимого взаимодействия в деятельности функциональных подразделений, что в конечном итоге приводит к значительному ухудшению экономических результатов. Именно поэтому на смену системно-дифференцирующему подходу приходит системно-интегрирующий. Сущность этого подхода состоит в интеграции различных видов деятельности, необходимых для достижения конкретных целей, и концентрации необходимых для этого ресурсов. В результате создаются гетерархичные организационные структуры с интегрированными органами управления, на которые возлагается ответственность за достижение поставленных целей. Это позволяет перейти от экстенсивного к интенсивному развитию организационной системы в целом и процессов создания ценности в частности.

Еще одной глобальной тенденцией в трансформации производственного процесса является современное позиционирование рабочего персонала, открывающее новые возможности инновационного и операционного менеджмента. По мнению К. Нордстрема, «мы можем перейти от массового производства к гибкому производству, а затем – и к массовой кастомизации. С меньшим количеством инструментов мы сможем производить больше изделий лучшего качества» [14, с. 81]. Апологетами и активными эксплуататорами данного подхода являются японские предприятия, заменяющие классический принцип разделения труда при организации производственного процесса принципом модульной сборки, предполагающим создание легко перенастраиваемых рабочих мест, на которых осуществляется сборка изделий от «нуля» до полной готовности одним работником. Данный подход сложен для внедрения и использования на отечественных предприятиях в силу ряда препятствующих причин, среди которых: узкая специализация инженерно-технического персонала; мотивационная ориентация преимущественно на экономические методы стимулирования; высокая индивидуальная ответственность; социально-психологические трудности, связанные с трансформацией укоренившихся трудовых поведенческих паттернов и т. д. Однако с точки зрения адаптации к изменяющимся социально-экономическим условиям и преодоления недостатков массовых производств модульная сборка имеет ряд неоспоримых преимуществ, среди которых: персональная ответственность, повышающая уровень качества производимой продукции и степень прикладываемых индивидуальных усилий за счет дефрагментации процессов сборки; повышение возможности реализации процессов рационализации и изобретательства, стимулирование развития интрапренерства за счет целостного понимания устройства собираемого изделия; повышение уровня мотивации за счет расширения компетентности персонала и возможности самостоятельно формировать конечный результат; снижение уровня бракованных изделий за счет устранения промежуточного контроля и междуцельных стыков; нивелирование рутинизации процессов сборки за счет расширения поля деятельности и динамичной смены выполняемых задач и т. д. Внедрение принципа модульной сборки может быть рассмотрено в качестве пред условия процесса перехода предприятия к нелинейной парадигме инновационного развития, который эволюционным путем сформирует необходимые предпосылки для адекватного восприятия коллабораций и открытых инноваций акторами закрытого аксиогенеза.

Оценка группового показателя качества логистического обеспечения выявила необходимость серьезных трансформаций управленческого мышления у большинства менеджеров предприятий, относительно научно-практических основ логистического обеспечения в целом, а также систем контроля входящих материалов и партнерских взаимоотношений в частности. Квазиинтеграция

поставщиков в процессы создания ценности обеспечивает уровень структурного сопряжения, необходимый для обеспечения конгруэнтности процессов создания инновационных ценностей, посредством знактизации их в процессы сотворчества. Степень понимания поставщиком особенностей процесса аксиогенеза предприятия детерминирует релевантность его инновационной активности.

Оценка группового показателя качества технологического процесса продемонстрировала ориентацию субъектов управления исключительно на внутренние переменные функционирования без привязки к изменениям в деятельности основных конкурентов, бенчмаркинга технических, экономических и управленческих параметров их бизнес-процессов и результатов. Подобная редукция воспринимаемой технико-технологической и социально-экономической гетерогенности, искусственно культивируемая на предприятиях, является естественной причиной утраты организацией эволюционного потенциала как способности эффективно встраиваться в нарастающий поток инновационной и аксиологической сложности актуальных рыночных процессов.

В аспекте качества создаваемой ценности отечественная практика хозяйствования требует переформатирования видения субъектами управления концепции процесса создания ценности и ее качества с ориентацией преимущественно на линейные инновационные процессы и существующие технико-технологические возможности предприятия, на концепцию множественных источников инновационного развития [26], предполагающую радикальное переосмысление существующих подходов и механизмов создания инновационной ценности [3; 24]. В данном аспекте представляет интерес исследование аналитической компании *CB Insights*, которая провела анализ 101 неудачного стартапа («посмертных вскрытий» [37]), с целью идентифицировать основные причины провалов в процессе создания и выведения на рынок инновационных ценностей (рис. 2). Практически в каждом втором случае неудачный аксиогенез на предприятии был обусловлен созданием продукта, в котором рынок не нуждается (диссонансных ценностей). Преодоление указанной неконгруэнтности, проявляющейся в продуцировании невостребованных инноваций, предполагает осуществление тонкой подстройки процессов аксиогенеза к релевантным потребностям конечных клиентов через анализ требуемого качества создаваемого объекта.

Качество создаваемой ценности является результирующим показателем, отражающим современные тенденции и ориентиры развития общества. Это, в свою очередь, налагает на производителя определенные требования, связанные с необходимостью включения предприятия в рыночные процессы через организацию коллаборационных сред создания ценности, которые бы интегрировали инновационно-активных акторов внешней среды (потребители, дилеры, поставщики и т. д.) в исследовательские процессы предприятия, что позволит увеличить степень структурного сопряжения и расширить рефлексивное поле аксиогенеза за счет понимания релевантных потребностей и интересов основных стейкхолдеров. Проведенное исследование коллаборационного подхода к созданию ценности в среде европейских предприятий [28] позволило определить основные ожидаемые результаты творческих интеракций с потребителями (рис. 3). Как видно из диаграммы, базальным приобретением коллаборационной парадигмы создания инновационных ценностей является возможность преодоления основной причины неудач реализуемых стартапов посредством материализации конгруэнтных объектных ценностей.

Ключевой тенденцией в трансформации процессов аксиогенеза является индивидуализация потребностей или, по выражению Э. Тоффлера, «демассификация» [19] создаваемых ценностей. По мнению К. Нордстрема, «Во фрагментированном мире ниши становятся все меньше. Увеличивающаяся роль индивидуальных заказов в совокупности с развитием технологий и

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

изменениями в системе ценностей означает, что микрорынки начинают преобладать над рынками массовыми. ... Индивидуализация может стать необходимой во всех аспектах разработки, выпуска и продажи продукции: индивидуализированные продукты, индивидуализированные цены, индивидуализированные часы работы, индивидуализированная реклама и так далее» [14, с. 80-81]. Реализация процессов «демассификации» в современных условиях возможна за счет активного использования предприятием в процессах инновационного аксиогенеза современных инфокоммуникационных технологий, способствующих повышению транспарентности (открытости) инновационной деятельности субъекта хозяйствования для рефлексивно-активных субъектов внешней среды.



Рисунок 2 – Основные ошибки инновационных стартапов (адаптировано на основе [37])

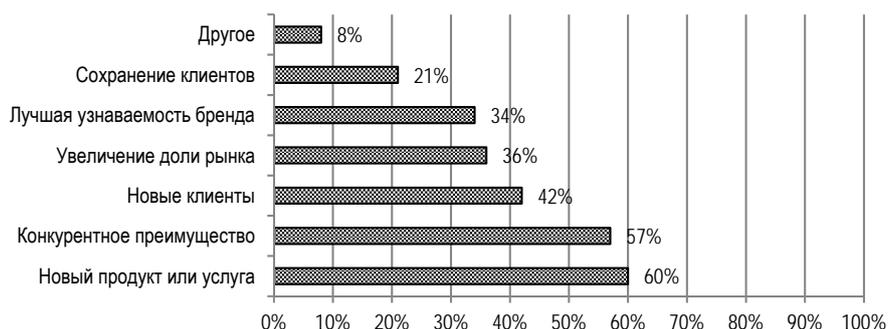


Рисунок 3 – Основные результаты колабораційного процесу створення цінності на підприємстві [28, с. 6]

Статистическое исследование процессов использования отечественными субъектами хозяйствования информационно-коммуникационных технологий в процессах создания инновационных ценностей как способа увеличения степени структурного сопряжения сфер производства и потребления, а также расширения рефлексивного поля инновационной деятельности продемонстрировало, что из 11 309 предприятий перерабатывающей промышленности, имеющих доступ к Интернету, только 5 726 (50,6%) имеют собственные веб-сайты, из них 2 215 (38,7%) предприятий используют их с целью изготовления продукции в соответствии с требованиями клиента или создания возможности для клиентов самостоятельно разрабатывать дизайн продукции [17, с. 18]. Масштабное исследование влияния открытости инновационных процессов на решение творческих задач проведено К. Лакхани, в ходе которого проанализировано 166 инновационных проблем, с которыми не справились департаменты исследований и разработок 26 предприятий, что заставило их обратиться в компанию *InnoCentive*, специализирующуюся на организации открытых сетевых конкурсов, в ходе которых любой желающий может предложить собственное решение поставленной проблемы и получить установленное вознаграждение. Результатом исследования послужил вывод о том, что в 75% случаев внештатным изобретателям априори было известно решение, которое оказалось не доступным для специалистов из закрытых научно-исследовательских подразделений [30]. Это актуализирует предположение, что не уровень профессионализма и специализированных знаний определяет успешность решения поставленной задачи, а высокая степень когнитивной гетерогенности внешних субъектов (к аналогичным выводам приходят и социальные психологи [32]), которых становится все легче привлекать к инновационному аксиогенезу предприятия при современном уровне развитии информационно-коммуникационных технологий. Приведенные данные подтверждают необходимость для отечественных предприятий дальнейшего развития процессов интеграции сфер производства и потребления для организации процессов консонансного аксиогенеза.

Отдельное место в процессе трансформации системы управления процессами создания ценности занимает подсистема технического обслуживания. Проведенный статистический анализ состояния процессов создания ценности на предприятиях машиностроительной отрасли выделил данную сферу как ключевую для реинжиниринга, а оценочное анкетирование подтвердило на конкретных аспектах деятельности всю актуальность назревших преобразований. Кроме того, на подавляющем большинстве предприятий качество документирования требует своего пересмотра как в аспекте содержания, так и в аспекте формы.

В сфере совершенствования деятельности и инноваций была зафиксирована необходимость изменений на уровне концепций и видения высшего руководства. Анкетирование подтвердило факт индифферентного отношения высшего руководства к данным сферам, которые инициируют процесс создания ценности и от которых напрямую зависит качество последующих этапов и конечного результата. По оценке Ф. Котлера, «процент неудачных инноваций исключительно высок (80% на потребительских рынках, 40% – на B2B-рынках)» [10, с. 189], что обусловлено использованием традиционных методов создания ценности. Более низкие показатели несоответствия создаваемых инноваций на рынках B2B по сравнению с потребительскими эксплицируются когерентностью процессов деятельности производителя и потребителя, что является прямым подтверждением эффективности коллаборационной парадигмы и пониманием каузальности – прибыльность аксиогенеза обусловлена востребованностью его результатов. Традиционно в отечественном управленческом менталитете и классическом менеджменте в качестве основной цели бизнес-деятельности называется прибыль. Так, классик менеджмента М. Мескон отмечает, что «бизнес – это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг» [13, с. 3]. Эксплицируя природу современного бизнеса, необходимо отметить, что прибыль – это не причина, а результат. В этой связи представляет интерес дефиниция бизнеса, сформулированная П. Друкером, «... процесс,

**Розділ 3 Інноваційний менеджмент**

который превращает внешние ресурсы, а именно знания, во внешние результаты – экономические ценности» [8, с. 14]. Обоснованным определением цели бизнеса, по мнению П. Друкера, является создание потребительской стоимости [9], имеющей экономическую ценность. Прибыль же, с его позиции, является лишь функцией бизнеса. В аспекте трансформации основной цели деятельности субъекта хозяйствования следует выделить ряд возможных противоречий в триаде «производитель – потребитель – общество устойчивого развития» в процессе создания инновационных ценностей, преодоление которых в рамках линейной парадигмы не представляется возможным (табл. 1).

**Таблица 1 – Возможные противоречия между целями производителей, потребителей и общества устойчивого развития в классической парадигме аксиогенеза**

Производитель	Потребитель	Общество устойчивого развития
<i>Экономический аспект</i>		
Стремление к минимизации издержек, ведет к увеличению объема выпуска стандартизированной продукции (эффект масштаба)	Интенсификация процессов социальной стратификации, ведет к дифференциации и индивидуализации потребляемых ценностей	Рациональное потребление в условиях ограниченных ресурсов, внедрение принципов совместного пользования
Максимизация получаемой прибыли	Минимизация цены товара	Приемлемая норма налогообложения
<i>Управленческий аспект</i>		
Стремление руководства ограничить сферу ответственности пределами управляемого предприятия и продукта в период его гарантийного срока эксплуатации	Сопровождение и консультация на протяжении жизненного цикла товара	Предприятие, взаимодействующее с территориальными громадами и осуществляющее свою деятельность на принципах социальной ответственности и рационального природопользования
Процесс создания ценности закрыт для внешних стейкхолдеров на всех этапах	Процесс создания ценности открыт для внешних стейкхолдеров на всех этапах	Процесс создания ценности открыт на основных этапах концептуализации объекта
<i>Социально-психологический аспект</i>		
Эксплуатация иррационального механизма мышления потребителя	Бисистемность механизмов мышления и невозможность прогнозирования собственного поведения	Создание условий потребления, апеллирующих к рациональности в процессе потребления
Аксиогенез посредством пролиферации свойств и функций, искусственно генерирующих новые потребности	Аксиогенез посредством рекомбинации свойств и функций, ориентированный на удовлетворение существующих потребностей	Аксиогенез, основанный на балансе адаптационных и инновационных процессов, перманентно гармонирующий взаимоотношения между субъектом и средой
<i>Технико-технологический аспект</i>		
Использование научно-технических оснований для создания ценности	Использование оснований для создания ценности, которые обусловлены практикой потребления и эксплуатации объектов	Использование аксиологических оснований создания ценности, гармонизирующих социальную и техническую сферы
Использование технических факторов (запланированное устаревание, перманентная модернизация и т. д.) для стимулирования процессов потребления	Доминирование социальных факторов (мода, статус, первенство, демонстрация и т. д.) стимулирования процессов потребления	Получение изделия с длительным или неограниченным сроком эксплуатации, удовлетворяющего конкретным индивидуальным и общественным потребностям
Гомогенность создаваемых ценностей с социальной доминантой	Гетерогенность создаваемых ценностей с физической доминантой	Умеренное разнообразие создаваемых ценностей и баланс физических и социальных параметров

В данном контексте под обществом устойчивого развития будем понимать общество, ориентированное на ценности будущего, сохранение естественного баланса природы и цивилизации, которое определяет своей главной ценностью заботу о будущих поколениях. Успешное разрешение обозначенных противоречий позволит выйти на траекторию позитивных

трансформаций механизмов хозяйствования и потребления в долгосрочной перспективе. Таким образом, современное предприятие необходимо рассматривать как медиатора между потребностями и их материальным воплощением (продукт), основными задачами которого являются выход из традиционной позиции внешнего наблюдателя по отношению к создаваемым инновациям и энактизация в рыночный поток нарастающей сложности для целенаправленного аксиогенеза конгруэнтных ценностей. Только в этом случае процент консонансных ценностей будет соответствовать требованиям общества устойчивого развития, а предприятие будет выполнять свою макро- и микроэкономическую миссию, заключающуюся в социальной ответственности перед обществом и осмысленной трансформации внешних ресурсов на основе конгруэнтного понимания субъектных ценностей потребителя во внешние объектные ценности.

На данный момент к числу основных тенденций, формирующих инновационный аксиологический ландшафт, относятся: исчезновение границ между фундаментальными и прикладными исследованиями; множественность источников инновационных идей (интрапренерство, краудсорсинг, аутсорсинг, бенчмаркинг и т. д.); конвергенция гетерогенных когнитивных систем и смыслов, что приводит к созданию потребительских ценностей, выходящих за пределы традиционных монодисциплинарных моделей.

Хрестоматийным примером радикальных преобразований процесса создания инновационных ценностей является компания *Procter&Gamble (P&G)*, которая на данный момент получает 50% новых идей за счет краудсорсинга (привлечение внешних специалистов на бесплатной основе) [22]. После запуска программы открытых инноваций в P&G подсчитали, что в самой компании работает примерно 7 500 исследователей, а во всем мире около 1,5 миллионов исследователей с навыками, полезными для компании. К 2006 году у компании по-прежнему было 7 500 штатных исследователей, но она еще привлекла 2 000 исследователей из компаний-поставщиков, а с 7 000 установила отношения через сеть. *P&G* также распространяет собственные идеи, чтобы увидеть, что с ними смогут сделать другие компании. Срок действия всех ее патентов составляет пять лет с момента получения или три года с момента начала продаж. *IBM* прошла через похожую трансформацию, предоставив более 500 патентов на программное обеспечение Фонду открытого кода (*Open Source Foundation*) и финансируя разработчиков *Linux* суммами по меньшей мере в 100 миллионов долларов ежегодно. *Nokia*, фирма-производитель мобильных телефонов, привлекла на свой Интернет-форум более 1 миллиона разработчиков и объявила, что не будет преследовать в судебном порядке приложения с открытым кодом, основанные на ее патентах. Компания *Lego* начала тесно сотрудничать с разработчиками, создающими программы с открытым кодом для линейки продуктов *Mindstorm* [12].

Новые эпистемические и управленческие тенденции в обществе возрастающей рефлексии фиксирует высказывание К. Нордстрема, «в некоторых ситуациях ваши клиенты – это ваши лучшие консультанты (хотя и не самые дешевые). Современный менеджер имеет одно огромное преимущество. Ни сотрудники, ни потребители никогда еще не были настолько образованны. Разумный руководитель обращается с ними, как с самыми ценными кадрами, а не как с идиотами. Естественным решением было бы передать больше власти людям, которые каждый день находятся в непосредственном контакте с потребителями. Ведь они принимают участие в создании момента истины, ..., им должны быть даны инструменты, позволяющие управлять ситуацией» [14, с. 82]. Однако анализ отношения крупных европейских корпораций к открытым инновациям позволяет выделить ряд ключевых сложностей с их внедрением в практику промышленных исследований и разработок (рис. 4).



Рисунок 4 – Ризики, що виникають у підприємстві в процесі експлуатації моделі відкритих інновацій (складено на основі [29, с. 312])

Одні из самых низких оценок получены групповым показателем, характеризующим степень удовлетворенности клиентов, что отражает изжившую себя систему взглядов на взаимоотношения с потребителем на их ситуационный аспект. Товаропроизводители в рамках отдельных товарных групп ориентируются на свойства товаров основных конкурентов, производя тем самым гомогенную массу продуктов, отличающихся порой лишь дизайном.

Корпорация *Canon* ежегодно выбрасывает на рынок около 15-20 обновленных моделей цифровых фотокамер. Данная тенденция, активизирующая комбинаторику постоянных усовершенствований, свидетельствует о таких неблагоприятных последствиях для потребителя:

- гомогенность и псевдоинновационность создаваемой ценности. Существующее разнообразие и инновационность продукта незначительны, данное обстоятельство формирует рынок гомогенных товарных групп, на котором представленные функциональные качества продукта практически идентичны, из-за чего конкурентная борьба реализуется не на рациональном, а на иррациональном поле (бренд; максимизация количества и качества рекламы, воздействующей на целевую аудиторию; разделение ассортимента на иерархические статусные группы и т. д.);

- нерациональное расходование существующих ресурсов. Это объясняется ограниченным сроком службы и интенсификацией процесса обновления товарных групп псевдо- и усовершенствующими инновациями. Ограничение гарантированного срока службы необходимо производителю для стимулирования постоянного потребления, т. к. высококачественный продукт может исключить из данного процесса потенциального потребителя, который удовлетворен свойствами существующего у него товара, как следствие, производителю не удастся поддерживать существующий прогресс производительности. Это обуславливает появление в обществе тенденций к интеграции вокруг идеи ремонта и продления срока эксплуатации некоторых объектных ценностей [23]. Таким образом, производитель заведомо отказывается от

высокого качества создаваемой ценности, которая бы имела неограниченный срок службы и возможность усовершенствования и адаптации своих технико-технологических параметров в соответствии с требованиями научно-технического прогресса (модульное конструирование предполагает наличие одного шасси и возможность аренды необходимого кузова и силового агрегата, данная технология нашла воплощение в знаменитом концепт-каре *GM Autonomy*);

– искусственное устаревание. Одной из основных тенденций в развитии рекламы создаваемой ценности является постепенная подмена ее истинного предназначения. Если ранее основной целью рекламы было повышение спроса на товар путем информирования потенциального потребителя о добавлении потребительских свойств, а соответственно, и конечной ценности товара, то в современных условиях цель рекламы получает двойственный характер, по своей эксплицитной (внешней, очевидной) природе она соответствует своему первоначальному предназначению, а имплицитно (внутренне, скрыто) выполняет задачу лишения ценности предыдущих моделей через факторы моды, статуса, инноваций и т. д.

Результирующим показателем перечисленных процессов, влияющих на качество жизни всего человечества, является количество произведенного электронного оборудования. В 2014 году на планете было произведено почти 48,9 млн метрических тонн отходов электротоваров и электроники – это в среднем по 7 кг на каждого из 7 млрд жителей Земли [31].

Более того, количество электронных отходов увеличивается довольно быстрыми темпами, что является следствием искусственного нагнетания процессов потребления и увеличивающимися объемами производства. В 2012 году было продано электротоваров общим весом 64,8 млн тонн при сохранении нынешних темпов роста объемов производства, к 2017 году ежегодный объем отходов электроники возрастет на 33% и составит более 65,4 млн тонн [31].

В случае инновационного перехода на следующий технологический уклад и соответственно к новому поколению графеновой электроники произойдет значительный рост объема отходов из-за морального устаревания приборов предыдущего поколения. Характеризуя региональное распределение проблемы электронных отходов, следует выделить Китай и США, чей вклад в загрязнение планеты в 2012 году составил: 11,1 млн и 10 млн тонн соответственно. Ежегодное количество электронных отходов на одного человека в США составляет 29,8 кг, в Китае данный показатель почти в 6 раз ниже и составляет 5,4 кг. Для сравнения, в Украине на одного человека ежегодно приходится 8,4 кг электронного мусора [31].

Таким образом, для современного производителя ценности рынок имеет следующие важные особенности: доступность информации; постоянные инновации и повышение качества привели к тому, что потребитель отчасти является проектировщиком создаваемой ценности, носителем экспертных знаний, с которыми производителю необходимо консультироваться в процессе создания ценности; массовая кастомизация; распространение коллаборационных процессов в различных сферах деятельности; многообразие инновационных предложений, между которыми все меньше различий; манипуляция сознанием потребителя через постоянную апелляцию к иррациональным мотивам и подмене истинных духовных и общественных ценностей материальными и индивидуалистическими. Обобщая результаты проведенных исследований, можно выделить следующие трансдисциплинарные тенденции в развитии менеджмента процессов создания ценности (табл. 2).

В контексте данного исследования понятие «трансдисциплинарности» используется в значении организации научного знания, допускающего широкое взаимодействие между различными дисциплинарными направлениями при решении комплексной задачи управления процессами создания инновационной ценности на предприятии.

Таблиця 2 – Трансдисциплінарні тенденції розвитку менеджмента процесів створення цінності на підприємстві

Критерій	Кінець ХХ століття	Начало ХХІ століття
1	2	3
<i>Управління</i>		
Пріоритетна ціль	Получення прибутку	Удоволення споживача
Відносини з партнерами	Ситуаційне взаємодія	Стратегічне взаємодія
Восприяття організації	Системно-диференційоване (функціональне)	Системно-інтегроване (процесне)
Організаційна структура	Механістична (функціональна)	Органічна (процесна)
Кількість рівнів управління в організації	4-12	3-4
Повноваження та відповідальність при прийнятті рішень	Централізація	Децентралізація
Об'єкт контролю вищого керівництва	Технологія, процедури	Результат
Комунікації	Пріоритетно вертикальні	Пріоритетно горизонтальні
Стиль управління	Авторитарний, субординаційний	Адаптивний, координаційний
Совершенствование процесів діяльності підприємства	Субоптимізація (виходячи з показателів функціональних підрозділів)	Оптимізація (виходячи з показателів ефективності підприємства в цілому)
Базові процеси	Порядок та субординація	Самоорганізація та саморозвиток
Домінуюча концепція	Рациональна бюрократія	Конвергентний менеджмент
<i>Маркетинг</i>		
Аксіологічні критерії споживачів	Утилітаризм, раціоналізм, гедонізм, символізм	Епістемізм
Групування клієнтів	Масифікація	Демасифікація
Задача реклами	Інформування про інновації	Інтенсифікація оновлення
<i>Психологія</i>		
Управління персоналом	Біхевіористичний підхід	Гуманістичний підхід
Восприяття персоналу	Об'єкт	Суб'єкт (полісуб'єкт)
Рівень компетенції персоналу підприємства	Галузеві компетенції, низький рівень професіоналізму, вузька спеціалізація	Інтегральні компетенції, високий рівень компетенції, широка спеціалізація
Очікування персоналу	Удоволення поточних потреб	Якісне розвиток
Орієнтація результату роботи	На вищестояче керівництво	На споживача
Діяльність персоналу	Реактивна	Рефлексивна
<i>Соціологія</i>		
Форма культури	Універсальна	Плюралізм
Аксіологічна орієнтація	Умеренність та накопительство	Удоволення та рачунливість
Структура культури	Цілісна	Фрагментарна
Культурна епоха	Модернізм	Постмодернізм
<i>Інноватика</i>		
Реакція на зміни	Реактивна, інактивна	Проактивна, інтерактивна
Відносини до помилок	Неприйнятність	Толерантність
Парадигма інноваційного розвитку	Лінійна	Нелінійна
Фізична довговічність цінності	Детермінована природними причинами	Детермінована штучними причинами
Моральна довговічність цінності	Детермінована науково-технічними процесами	Детермінована інформаційно-комунікаційними процесами
<i>Інженерія</i>		
Обладнання	Високопродуктивне, вузькоспеціалізоване, складно налаштовуване	Високопродуктивне, широко спеціалізоване, легко налаштовуване

Продолжение табл. 2

1	2	3
Типы производственных систем	Массовое производство	Высокодифференцируемое производство (направленное на удовлетворение индивидуальных потребностей)
Технология	Субтрактивное производство	Аддитивное производство
Адаптивная способность оборудования	Низкая	Высокая
Организация производственного процесса	Дифференциация, разделение труда	Интеграция, модульная сборка
<i>Экономика</i>		
Рынок	Спрос порождает предложение	Предложение порождает спрос
Потребительский выбор	Рационален	Ограниченно рационален, иррационален
Ориентация	Макрорынки	Микрорынки
Измерение эффективности	Система экономических и финансовых показателей, измерения в основном осуществляются на заключительном этапе производственно-управленческого цикла	Комплексная система показателей, измерения осуществляются на всех этапах производственно-управленческой деятельности
Критерии эффективности	Отношение результатов к затратам	Экономическая эффективность с учетом параметров качества. Степень удовлетворения ожиданий и потребностей различных групп интересов (потребители, персонал, общество)
Критический фактор экономического преимущества	Капитал	Информация (знания), персонал
Особенности экономического окружения	Относительная устойчивость потребностей. Отрицательное влияние макроэкономических сдвигов (кризисы)	Неопределенность и изменчивость потребностей. Положительное влияние макроэкономических сдвигов (новые возможности)
Степень совершенства организации	Результативность, адаптивность	Эффективность, антиципативность
<i>Гносеология</i>		
Тип научной рациональности	Неклассический	Постнеклассический
Познаваемость мира	Позитивизм	Конструктивизм
Когнитивная ориентация	Совокупность фактологических знаний, актуальных в данный период	Методология получения и развития знаний; постоянное самосовершенствование
НТП	Каузальный	Телеологический

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Таким образом, для дальнейшего развития теории и практики управления процессами создания ценности необходима разработка актуальных теоретических и практических императивов принятия сложности постмодернистского общества и потребителя в этом обществе. Ключевой задачей современной науки является признание основных потребностей потребителей, что позволит выйти за пределы функциональных атрибутов продуктов и перейти к эпистемической концептуализации объектной ценности. Субъект потребления больше не потребляет объекты с функциональной, утилитарной целью, он потребляет исходя из того, как они «говорят» с ним, что они «говорят» о них друзьям и как заставляют нас, себя чувствовать – в частности, как брэнды определяют их как людей [2]. Но хотя в современном обществе потребление символов имеет ключевое значение, необходимо

восстановит высокий статус аксиологических критериев, ориентирующих на формирование общества устойчивого развития, которые должны быть интегрированы в процессы деятельности современного предприятия с целью рационализации потребления и повышения уровня и качества жизни за счет гармоничного перехода от так настойчиво насаждаемых индивидуальных и гедонических ценностей к общественным и утилитарным. Трансформация потребительских интерпретаций приводит к девальвации традиционных моделей аксиогенеза, базирующихся на рациональности субъекта потребления, линейной и нормативной парадигмах. Повышение качества управления процессом создания ценности и преодоление образовавшегося противоречия между теорией и практикой инновационной деятельности отечественных предприятий возможны через устранение традиционной позиции предприятия как внешнего наблюдателя посредством энактивации субъекта хозяйствования в рыночный поток нарастающей сложности. Научно-практическая реализация данного вдействия (энактивации) видится в разработке методологии совместного создания ценности, базирующейся на трансдисциплинарном подходе, нелинейной и поведенческой парадигмах инновационного развития, моделях постнеклассической рациональности, положениях общества устойчивого развития, эпистемической концептуализации объектной ценности.

1. Акатов Н.Б. Управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям: теория и практика : монография / Н.Б. Акатов. – Пермь : Изд-во ПНИПУ, 2012. – 251 с.
2. Бодрийяр Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры / Ж. Бодрийяр. – М. : Республика, 2006. – 269 с.
3. Брагин Ю.В. Путь QFD: проектирование и производство продукции, исходя из ожиданий потребителей / Ю.В. Брагин, В.Ф. Корольков. – Ярославль : ИД «Центр качества», 2003. – 240 с.
4. Гайсельхарт Х. Обучающееся предприятие в XXI веке / Х. Гайсельхарт. – Калуга : Духовное наследие, 2004. – 264 с.
5. Гличев А.В. Качество, эффективность, нравственность : монография / А.В. Гличев. – М. : Изд. «Премиум инжиниринг», 2009. – 360 с.
6. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
7. Джордж С. Всеобщее управление качеством (TQM) / С. Джордж. – СПб. : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
8. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – Пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
9. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
10. Котлер Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Бес. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 206 с.
11. Лепский В.Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития / В.Е. Лепский. – М. : Изд-во «Когито-Центр», 2010. – 255 с.
12. Лидбитер Ч. Мы – думаем: Массовые инновации, не массовое производство / Ч. Лидбитер. – М. : Акваринарная книга, 2009. – 264 с.
13. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
14. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2008. – 280 с.
15. Полани М. Личностное знание / М. Полани. – М. : Прогресс, 1985. – 344 с.
16. Річний технічний звіт з інформаційної діяльності у сфері промислових зразків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://sips.gov.ua/ua/plans\\_reports.html](http://sips.gov.ua/ua/plans_reports.html).
17. Статистичний бюлетень. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України. – К. : Держкомстат, 2013. – 44 с.
18. Статистичний бюлетень. Наука, технології та інновації. – К. : Держкомстат, 2016. – 32 с.
19. Тоффлер Э. Третья волна / Э. Тоффлер. – М. : Издательство «АСТ», 2004. – 781 с.
20. Туоминен К. Качество управления изменениями / К. Туоминен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 96 с.
21. Харрингтон Д. Совершенство управления изменениями / Д. Харрингтон. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 190 с.
22. Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Дж. Хау. – М. : Альпина Паблишерз, 2012. – 288 с.

23. Хекль В. Новая жизнь старых вещей / В. Хекль. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 192 с.
  24. Хилл Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М. : Издательский дом «Технологии», 2004. – 192 с.
  25. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесбро. – М. : Поколение, 2007. – 336 с.
  26. Янсен Ф. Эпоха инноваций / Ф. Янсен. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 308 с.
  27. Bhalla G. Collaboration and Co-creation : New Platforms for Marketing and Innovation / G. Bhalla. – New York : Springer, 2011. – 206 p.
  28. Design for Innovation: Co-creation design as a new way of value creation / K. Dervojeda, D. Verzijl, F. Nagtegaal // Business Innovation Observatory Contract. – 2014. – № 190. – 18 p.
  29. Enkel E. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon / E. Enkel, O. Gassmann, H. Chesbrough // R&D Management. – 2009. – № 4. – P. 311-316.
  30. Lakhani K.R. The Value of Openness in Scientific Problem Solving / K.R. Lakhani [et al.]. – Boston : Harvard Business School Press, 2007. – 58 p.
  31. McCann D. E-waste Prevention, Take-back System Design and Policy Approaches / D. McCann, A. Wittmann. – Bonn : United Nations University, 2015. – 92 p.
  32. Page S.E. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies / S.E. Page. – Princeton : Princeton University Press, 2007. – 320 p.
  33. Pater M. Co-creation's 5 guiding principles [Electronic resource] / M. Pater. – Access mode: <http://www.thunderfactory.com/pdfs/Cocreation0principles2011-09.pdf>.
  34. Prahalad C.K. Co-creation experiences: The next practice in value creation / C.K. Prahalad, V. Ramaswamy // Journal of interactive marketing. – 2004. – № 3. – P. 5-14.
  35. Ramaswamy V. The Co-Creation Paradigm / V. Ramaswamy, K. Ozcan. – Stanford : Stanford University Press, 2014. – 360 p.
  36. The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation / S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. – Geneva : WIPO, 2014. – 400 p.
  37. The top 20 reasons startups fail [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>.
1. Akatov, N.B. (2012). *Upravlenie perehodom k samorazvivaychimsy innovatsionnim orhanizatsiiam: teoriia i praktika [Managing the transition to self-developing innovative organizations: theory and practice]*. Perm: PNIPU [in Russian].
  2. Bodriar, J. (2006). *Obschestvo potrebleniia. Eho mify i realnost [Consumer society. His myths and structures]*. Moscow: Respublika [in Russian].
  3. Bragin, I.V. & Korolkov, V.F. (2003). *Put QFD: proektirovaniie i proizvodstvo produktii ishodia iz ozhidanii potrebitelei [Way QFD: design and manufacture of products based on customer expectations]*. Yaroslavl: ID «Tsentri kachestva» [in Russian].
  4. Haiselhard, H. (2004). *Obuchaischeesi predpriiatie v XXI veke [Learning Enterprise in the XXI century]*. Kaluga: Duhovnoe nasledie [in Russian].
  5. Hlichev, A.V. (2009). *Kachestvo, effektivnost, npravstvenost [Quality, efficiency, morality]*. Moscow: Premium inzhiniring [in Russian].
  6. Deming, E. (2007). *Vygod iz krizisa: novai paradihma upravleniia lydm, sistemami, protsessami [Overcoming the crisis: A new paradigm of managing people, systems and processes]*. Moscow: Alpina Biznes Buks [in Russian].
  7. Dzhordzh, S. (2002). *Vseobscheie upravlenie kachestvom (TQM) [Total Quality Management (TQM)]*. St. Petersburg: Viktoriia plus [in Russian].
  8. Druker, P. (1998). *Effektivnoie upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimalnyie resheniia [Effective management. Economic problems and optimal decisions]*. Moscow: FAIR-PRESS [in Russian].
  9. Druker, P. (2001). *Zadachi menedzhmenta XXI veka [Management Objectives of the XXI century]*. Moscow: Villiams [in Russian].
  10. Kotler, Ph., & Trias de Bes, F. (2010). *Lateralnyi marketinh: tehnolohiia poiska revoliutsionnykh idei veka [Lateral marketing: search technology revolutionary ideas]*. Moscow: Alpina Pablisherz [in Russian].
  11. Lepskii, V. (2010). *Lateralnyi marketinh: tehnolohiia poiska revoliutsionnykh idei veka [Reflective-active environment of innovation development]*. Moscow: Kohito-Tsentr [in Russian].
  12. Lidbiter, Ch. (2009). *My – dumaiem: Massovoyie innovatsii, ne massovoie proizvodstvo [We think: Mass innovation, not mass production]*. Moscow: Akvamarinovaia kniha [in Russian].
  13. Meskon, M., Albert, M., & Xedouri, F. (1992). *Osnovy menedzhmenta [Management]*. Moscow: Delo [in Russian].
  14. Nordstrem, K., & Ridderstrale, J. (2008). *Biznes v stile fank: kapital pliashet pod dudku talanta [Funky Business: Capital dancing to the tune of talent]*. St. Petersburg: Stokholmskaia shkola ekonomiki [in Russian].
  15. Polani, M. (1985). *Lichnostnoe znanie [Personal knowledge]*. Moscow: Progress [in Russian].
  16. Rychnyi tehnicnyi zvit z informatsijnoi diialnosti u sferi promyslovyh zrazkiv [Annual technical report with information activities in the field of industrial designs]. *sips.gov.ua*. Retrieved from [http://sips.gov.ua/ua/plans\\_reports.html](http://sips.gov.ua/ua/plans_reports.html) [in Ukrainian].

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

17. *Statystychnyi biulleten. Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tehnolohii na pidpriemstvakh Ukrainy [Statistical Bulletin. The use information and communication technologies at enterprises of Ukraine]*. Kyiv: Derzhkomstat, 2013 [in Ukrainian].
18. *Statystychnyi biulleten. Nauka, tehnolohii ta innovatsii [Statistical Bulletin. Science, technology and innovation]*. Kyiv: Derzhkomstat, 2016 [in Ukrainian].
19. Toffler, Je. (2004). *Tretia volna [Third Wave]*. Moscow: ACT [in Russian].
20. Tuominen, K. (2008). *Kachestvo upravleniia izmeneniami [The quality of the change management]*. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo» [in Russian].
21. Harrington, D. (2008). *Sovershenstvo upravleniia izmeneniami [Change Management Excellence]*. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo» [in Russian].
22. Hau, Dzh. (2012). *Kraudsorsing: Kollektivnyi razum kak instrument razvitiia biznesa [Crowdsourcing: Collective Intelligence as a business development tool]*. Moscow: Alpina Pablishezr [in Russian].
23. Hekl, V. (2015). *Novaia zhizn starykh veshchei [New life of old things]*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
24. Hill, N. (2004). *Izmerenie udovletvorennosti potrebitella po standartu ISO 9000:2000 [Measuring customer satisfaction by ISO 9000: 2000]*. Moscow: Izdatelskii dom «Tehnolohii» [in Russian].
25. Chesbro, G. (2007). *Otkrytie innovatsii. Sozdanie pribylnykh tehnolohii [Open Innovation. Creating Profiting from Technology]*. Moscow: Pokolenie [in Russian].
26. Jansen, F. (2002). *Epokha innovatsii [The era of innovation]*. Moscow: INFRA-M [in Russian].
27. Bhalla, G. (2011). *Collaboration and Co-creation: New Platforms for Marketing and Innovation*. New York: Springer [in English].
28. Dervojeda, K., Verzijl, D., & Nagtegaal, F. (2015). Design for Innovation: Co-creation design as a new way of value creation. *Business Innovation Observatory Contract*, 190, 18 [in English].
29. Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 4, 311-316 [in English].
30. Lakhani, K.R. (2007). *The Value of Openness in Scientific Problem Solving*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
31. McCann, D., & Wittmann, A. (2015). *E-waste Prevention, Take-back System Design and Policy Approaches*. Bonn: United Nations University [in English].
32. Page, S.E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press [in English].
33. Pater, M. (2011). Co-creation's 5 guiding principles. <http://www.thunderfactory.com>. Retrieved from <http://www.thunderfactory.com/pdfs/CocreationOprinciples2011-09.pdf> [in English].
34. Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 3, 5-14 [in English].
35. Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. Stanford: Stanford University Press [in English].
36. Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2014). *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation*. Geneva: WIPO [in English].
37. The top 20 reasons startups fail. (n.d.). [www.cbinsights.com](http://www.cbinsights.com). Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf> [in English].

**К.С. Безгін**, д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Донецький національний університет (м. Вінниця, Україна);

**О.О. Кульга**, канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу, Донецький національний університет (м. Вінниця, Україна)  
**Діагностика тенденцій розвитку менеджменту процесів створення інноваційних цінностей на підприємствах**

Проведено аналіз інноваційної діяльності на макрорівні, а також здійснено оцінювання якості управління процесами створення інноваційної цінності на підприємствах машинобудівної і металургійної галузей, внаслідок чого виявлено основні тенденції розвитку аксіогенезу за основними функціональними сферами, що дозволило систематизувати та зіставити з трансдисциплінарними тенденціями трансформації інноваційних процесів на міжнародному рівні, а також сформулювати основні напрямки їх розвитку.

Ключові слова: аксіогенез, інновація, якість, колаборація, менеджмент, цінність.

**K.S. Bezgin**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Donetsk National University (Vinnitsa, Ukraine);

**A.A. Kulga**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing, Donetsk National University (Vinnitsa, Ukraine)

**Diagnostics trends of management processes of the innovative value for enterprises**

*The aim of the article.* Evaluation quality management processes of creating innovative values at domestic enterprises and their comparison with the worldwide trends to determine transdisciplinary conceptual directions of innovative activity development.

*The results of the analysis.* The article carried an overview of the development of an innovative component of Ukraine at the international and macro level, the analysis of which is designated a number of trends in the national innovation system, contrary to the logic of global development of innovative infrastructure and human capital, as well as the recommendations of international experts in the field of innovation. The assessment of the quality management processes of creating innovative value at the enterprises of machine-building and metallurgical industries is carried out, resulting in identified key trends in the development of innovation on the main functional areas, which made it possible to systematize and compare them with transdisciplinary trends in the transformation of innovative processes at the forefront of foreign enterprises, and to formulate the conceptual directions of their development and offer a number of social humanitarian technologies focused on the evolutionary transition of domestic business entities on a non-linear paradigm of innovation development.

*Conclusions and directions of further researches.* Further development of the theory and practice of management processes of value creation requires the development of relevant theoretical and practical imperatives of taking the complexity of postmodern society and the consumer in this society. Transformation of consumer interpretation leads to the devaluation of the traditional models of innovation based on the rationality of the subject of consumption, linear and normative paradigms. Improving the quality management process of value creation and overcoming the contradictions between the theory and practice of innovation of domestic enterprises, possibly through the elimination of the traditional position of an external observer, through the inactivation of a business entity in the market flow of increasing complexity.

Further research is necessary to form scientific and practical base of the inactivation of business entity in the market flow, which involves the development of a methodology of innovation, which is based on transdisciplinary approach, nonlinear and behavioral paradigms of innovative development models postnonclassical rationality, positions of society sustainable development, epistemic conceptualisation object values.

*Keywords:* innovation, quality, collaboration, management, value.

**Отримано 10.10.2016 р.**