

## КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ В КОРПОРАЦІЯХ

Л.Л. Носач, К.Ю. Величко, П.Л. Гринько, О.І. Печенка

### Вступ

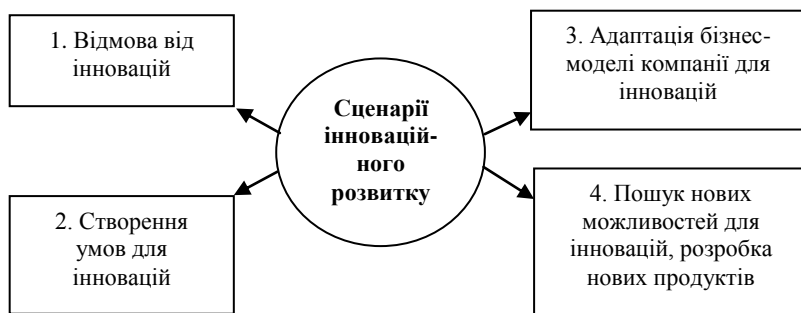
Забезпечення стабільно працюючої системи управління інноваційною діяльністю, безперервний розвиток та вдосконалення інноваційних процесів сприяють зростанню компанії, створенню споживчої цінності і збільшенню доходу, збереженню та посиленню своїх конкурентних переваг.

Проте, на шляху до розбудови процесу інноваційної діяльності існує безліч перешкод – одні з яких, пов'язані з впровадженням і реалізацією ідеї, інші осіли в уявленнях організації про те, що таке інноваційна діяльність і чого можна досягти з її допомогою. Як результат, більшість компаній мають недостатню підтримку топ-менеджменту та співробітників всередині компанії на шляху до інновацій; нестачу довіри та недостатній досвід в області проведення змін; відсутність спільної мети і зобов'язань; відсутність культури інновацій; нестачу ресурсів для ведення інноваційної діяльності; втрату контролю над організацією процесів; страх перед невідомими і неконтрольованими процесами; критичне ставлення з боку партнерів; відсутність системи винагороди і мотивації; нестачу загального розуміння чим саме інновація є для організації; відсутність практичної системи швидкої оцінки результатів інноваційної діяльності; відсутність співпраці і обміну інформацією між командою розробників і іншими відділами – відділу маркетингу, постачання, контролю якості, регулювання і фінансів; нестачу творчих знань, конкурентної розвідки та порівняльного аналізу технологій, тощо.

За таких умов існує необхідність комунікаційного впливу маркетингу всередині компанії в напрямку інновацій. Тобто, інноваційну діяльність підприємства, необхідно розбудовувати в системі вже створеного взаємозв'язку з усіма учасниками ринку, у тому числі з учасниками корпоративного середовища, що сприятиме ефективному маркетингу інновацій та стійкому функціонуванню компанії на ринку. При чому комунікаційний процес має бути двостороннім: з одного боку, компанія має прагнути впливати на цільові та інші аудиторії, а з іншого – отримувати зустрічну інформацію стосовно реакції цих аудиторій на здійснювану нею дію [1].

## Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасна світова практика впровадження інновацій в компаніях показує, що існує кілька сценаріїв розвитку (рис.):



**Рис. Найпоширеніші сценарії інноваційного розвитку компаній**

1. Відмова від інновацій. Усвідомлюючи постійно зростаючу конкуренцію на ринку, і в рамках своєї існуючої структури, компанія не має можливостей для створення інноваційних рішень.

2. Створення умов для інновацій. У компанії є можливості для впровадження інновацій, але відсутнє належне середовище і структура для їх реалізації.

3. Адаптація бізнес-моделі компанії для інновацій. Бізнес-модель компанії починає втрачати свою актуальність, а тому приймається рішення відокремити напрямок інноваційної діяльності від операційної та розробити для неї нову концепцію.

4. Пошук нових можливостей для інновацій, розробка нових продуктів. Компанія шукає можливості утримання і зростання своїх позицій на ринку за рахунок більшої швидкості і здешевлення процесів впровадження нових технологій і розробки нових продуктів.

Усі перелічені сценарії, з одного боку, є передумовами для організації інноваційної діяльності в компанії, а з іншого, пояснюють ризики її «неорганізації». Це пов'язано, в першу чергу, із специфічністю самої інноваційної діяльності, яка, по-перше, пов'язана з високою ймовірністю помилок і невдач, і не може бути у більшості випадків новаторства запорукою очікуваного миттєвого результату, по-друге, співробітники можуть створити будь-яке інноваційне рішення всередині компанії, тобто відчуті правильний корпоративний імпульс для розробки нових ідей, але реалізувати його поза компанією.

Такі обставини пояснюють низький рівень наявності компаній (приблизно 5%), які відчують себе впевнено і комфортно на своїх

ринках, а з точки зору інновацій, у них вже створено «повний набір інструментів» для роботи з ринком інновацій:

- гнучка і динамічна внутрішня культура і високі зарплати, які притягують кращі кадри;

- інфраструктура, своя і партнерська, де вони проводять інноваційні заходи і працюють;

- корпоративні фонди, які купують стартапи із завидною регулярністю;

- власні програми акселерації для фільтрації та інтеграції стартапів і їх технологій.

Вони займаються переважно вдосконаленням своєї внутрішньої екосистеми і збагаченням інноваційного середовища навколо себе.

Також вони часто роблять безкоштовні заходи для спільноти, відкрито дають доступ до частини своїх розробок, підтримують дослідження в різноманітних напрямках прикладної науки.

Більш зрілими з точки зору готовності до інновацій українськими і зарубіжними компаніями (таких зараз у світі не більше 15%), вважаються такі, що мають перші необхідні інструменти для роботи з інноваціями, а також досвід, наприклад, запуску власних акселераторів на українському ринку, організації власних венчурних фондів, побудови власної інноваційної інфраструктури. У багатьох з вищезгаданих компаній з'являються елементи інноваційної культури у вигляді відділів інновацій, навчання топ-менеджерів інструментам, які дозволяють більш гнучко управляти проектами і розуміти потреби клієнтів.

80% компанії, які мають стабільний бізнес, забезпечують базові потреби стандартними ринковими методами, розуміючи важливість впровадження інновацій, в цілому залишаються не готові приділити значні ресурси на будь-які зміни і не зацікавлені в додатковому ризику і, як наслідок, і у швидких змінах. У цих компаній немає дієвих інструментів корпоративних інновацій, і вони не готові витратити на їх впровадження істотні кошти, адже інновацій – це в першу чергу інвестиції в майбутнє.

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва та соціальної сфери; інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових

конкурентноздатних товарів та послуг [2].

Кожна компанія, що прагне динамічно розвиватися на ринку потребує інновацій, а значить і ефективної концепції ринкової діяльності компанії (філософії бізнесу), коли в змінах вбачають джерело доходу, тобто «маркетингу інновацій».

На сьогодні відсутня єдина думка щодо того, як поєднуються категорії «маркетинг» та «інновації». Відсутнє й єдине визначення «інноваційного маркетингу» та «маркетингу інновацій». Маркетинг інновацій розглядають як аналітичний процес, що передбачає виявлення ринкових можливостей інноваційного розвитку; як засіб активного впливу на споживачів та цільовий ринок у цілому, що пов'язаний з виведенням та просуванням інновації на ринок; як функцію інноваційного менеджменту, спрямовану на виявлення можливих напрямків інноваційної діяльності, їх матеріалізацію і комерціалізацію. При цьому можна одночасно розглядати інноваційний менеджмент як функцію маркетингу інновацій, спрямовану на втілення досягнень науки і техніки в нові товари, здатні задовольнити потреби й запити споживачів та забезпечити товаровиробнику (продавцю) прибуток; як засіб (ринковий інструментарій) орієнтації окремих суб'єктів господарювання, а разом з тим і національної економіки в цілому на інноваційний розвиток» [3].

Впроваджуючи інновації в практику маркетингової діяльності, доцільно визначити, які чинники здатні загальмувати або прискорити інноваційний процес. При цьому особливу увагу потрібно приділити людському чиннику. Впровадження інновації вносить зміни в існуючі рішення. З боку співробітників є неминучим опір змінам, котрі можуть викликати такі наслідки, як зміна статусу співробітників, необхідність пошуку нової роботи, перебудова роботи та усталених способів діяльності, порушення стереотипів поведінки та сформованих традицій, невизначеність, побоювання покарань за невдачу. Для людей, яких стосуються ці зміни, це означає порушення їхнього традиційного становища, тому функція мотивації до нововведень стає значущою [4].

Численність суб'єктів корпоративних відносин, наявність у них не лише спільних, а й відмінних інтересів, свідчить про певну систему інтересів, яка віддзеркалює зв'язки і залежності між ними. Ця система передбачає наявність стрижня, який призначений забезпечувати її функціонування як єдиного цілого. Таким стрижнем є корпоративний інтерес. Розглядаючи питання пріоритету певних видів інтересів – особистих, колективних, публічних чи суспільних – у корпорації, слід

мати на увазі, що у чистому вигляді такі види не існують, а їх забезпечення можливе лише за умови встановлення і збереження балансу між ними [5].

За таких умов мова має йти про створення ефективної системи корпоративного маркетингу інновацій всередині компанії, який має бути інструментом стратегічного розвитку компанії через стимулювання інновацій і управління змінами, і існувати, як корпоративна культура – з моменту появи компанії і до самого її кінця.

Розвиток інноваційної діяльності має на увазі кардинальну зміну підходу до розвитку персоналу. Компанія, відкрита до інновацій, трансформує підходи до підбору персоналу, схвалює вихід співробітників за рамки посадових обов'язків при пошуку вирішення завдань, заохочує внутрішні неформальні групи, забезпечує можливість прямої і відкритої комунікації співробітників з менеджментом.

Компанія демонструє свій курс на організацію інноваційної діяльності для ринку і співробітників через конкретні дії і висловлювання внутрішніх лідерів і топ-менеджменту. У ці дії може входити визначення інновації як ключового компонента бізнес-стратегії, визначення головного фокусу і цілей впровадження інновацій, призначення та визначення персональної відповідальності для внутрішніх спонсорів і керівників, визначення програм мотивації і виділення інших ресурсів для підтримки інновацій як стратегічної ініціативи.

Компанія-інноватор вибудовує стратегію взаємодії із зовнішнім світом, фокусуючись не тільки на вирішення поточних тактичних бізнес-задач, а й використовує зовнішні зв'язки для пошуку і впровадження перспективних рішень, залучення кращих людей і зміни репутації на ринку.

Зараз нові ідеї і технології стрімко з'являються на ринку, змінюють спосіб ведення бізнесу, знищують старі ринки і створюють нові за лічені місяці, повністю змінюючи ландшафт економіки. Компанії-інноватори готові до швидкого осмислення, прийняття та адаптації нових правил гри, сприймаючи підривні технології як можливість для успіху, а не загрозу для бізнесу.

Доцільним є створення всередині компанії штатної команди співробітників, зайнятих розробкою стратегії, управлінням інноваційними програмами та їх активізацією. Учасники інноваційної групи є одночасно експертами з внутрішньокорпоративних комунікацій і джерел змін. Такі програми зосереджені всередині компанії, в неї можуть входити співробітники з повною і частковою

зайнятстю, що працюють над створенням стратегії і контролем інноваційних програм. Однак фахівців в такі команди варто відбирати дуже ретельно – вони повинні мати досвід в спілкуванні з іншими підрозділами і вміти вплинути на позицію всієї компанії. Адже інновації, які є основним джерелом конкурентних переваг і, як результат, визначають успіх кожної компанії-лідера практично в будь-якій галузі, сьогодні настільки легко піддаються копіюванню, що основою стратегії лідерства в цій сфері стає навіть не сам доступ до технологій, а здатність фірми привести свій технологічний потенціал у відповідність до вимог ринку.

За таких умов, ефективною є співпраця профільних інноваційних маркетингових команд з традиційними R&D-підрозділами та з відділами операційної діяльності, що власне доводить світова практика інноваційної діяльності.

Такий корпоративний баланс сил, з одного боку, дозволяє уникнути розвитку технологічно надскладних продуктів, які не в змозі поставити новий напрямок у розвитку споживчого попиту і тому зазнають невдачі на ринку. А з іншого боку, допомагає уникнути ситуації, коли підкреслена увага до вимог ринку без правильного розуміння технологічних можливостей призводить до екстенсивного, а не інтенсивного розвитку існуючих продуктів. В цьому випадку фірмам не вдається отримати значний приріст можливостей від інновацій.

Щоб уникнути запуску надскладних пропозицій, але при цьому створювати революційні продукти, які задовольняють вимогам ринку, протягом всього процесу інновації (від первісної ідеї до запуску продукту на ринок) компанії повинні ефективно поєднувати роботу двох бізнес-одиниць: напрямки нових розробок (R&D) та маркетингу.

Якщо робота цих служб взаємопов'язана, а їх інформаційні системи інтегровані, у них з'являється спільне бачення інноваційного проекту, виникає взаємна довіра, вони відкрито обмінюються інформацією і часто взаємодіють, взаємно надають дані і спільно використовують їх для вироблення рішень, наприклад, про те, якими мають бути переваги продукту. Це запобігає домінуванню одного функціонального відділу над іншим, яке загрожує виведенням незатребуваних інновацій (коли відділ нових розробок має перевагу перед маркетингом) або запуском чергової «реінкарнації» вже існуючого продукту (якщо маркетинг керує роботою інженерів).

Залучення людей з R&D і маркетингу в одну крос-функціональну команду в рамках матричного підходу сприяє значному зростанню інтеграції між підрозділами. У зв'язку з цим цікавим є той

факт, що однією з перших ініціатив недавно призначеного CEO «Опеля» було саме введення крос-функціональних команд для підвищення рівня інтеграції і, як наслідок, скорочення часу виведення продуктів на ринок, а також поліпшення якості їх розробки.

Особливий варіант інтеграції R&D з маркетингом діє в американській компанії Maytag, яка займає 3 місце в США по виробництву великої побутової техніки (недавно увійшла до складу Whirlpool). Обидві функції тут виконує відділ з передових технологічних інновацій (Advanced Innovation in Technology), завдання якого сформульовані двояко: з одного боку, він повинен займатися вивченням і прогнозуванням потреб споживачів, з іншого – дослідженням новітніх технологій, які допомагають втілити в життя нові ідеї.

Для вирішення першого завдання в структурі відділу передбачена служба з моніторингу споживчого ринку (з точки зору внутрішньої структури, вона розділена на дивізіони, кожен з яких відповідає за розвиток конкретної продуктової лінії). З її допомогою Maytag стежить за тим, як змінюється спосіб життя типової сучасної сім'ї. Повна завантаженість членів сім'ї змушує людей рідше готувати і частіше харчуватися не вдома. Однак у них ще зберіглося внутрішнє бажання зробити харчування сім'ї збалансованим. З огляду на це, в якості своєї стратегічної задачі відділ передових технологічних інновацій розглядає різні способи створення такого середовища для споживачів, в якій вони зможуть готувати просто і швидко.

Відділом передових технологічних інновацій керує головний керуючий технологічним процесом, перед яким звітують два директори. У відділі також працюють проектні менеджери та інженери з повною зайнятістю. Основна відповідальність за великий проект покладається на одного з проектних менеджерів, який управляє крос-функціональною командою інженерів.

Такі команди не просто переводять бажання і потреби покупців на мову техніки – вони роблять це, об'єднуючи можливості фахівців з різними знаннями. Наприклад, працюючи над створенням кутової печі під кухонні меблі (нова товарна концепція), інженери відділу передових інноваційних технологій співпрацюють з інженерами відділу по розробці духовок, щоб створити піч, яка буде конверсійною/конвекційною і в той же час поруч з нею можна буде помістити телевізор. Проблеми такого роду ніколи не виникали раніше, так як компанія Maytag займалася тільки розробкою конструктивно незалежних приладів. Тепер, коли вони стали актуальними, для їх вирішення потрібно інтеграції не тільки між

маркетингом і розробками, а й усередині самої служби розробок., тобто створення дієвого механізму корпоративного маркетингу інновацій, який є проявом корпоративної культури компанії, підтримує інновації та підкреслює їх важливість як інструменту інтеграції нових розробок і маркетингу.

Загальне розуміння і бачення важливості інновації створює потребу в крос-функціональній співпраці в генетичній структурі організації. Це мотивує і дозволяє співробітникам прагнути до встановлення ефективної комунікації – формальної і неформальної – з колегами з інших відділів, які роблять свій внесок в загальне бачення.

Розвиток корпоративного маркетингу інновацій пропонуємо розглядати у наступних напрямках:

- стратегія та спрямування;
- інтеграція процесів;
- культура та люди;
- організаційний розвиток;
- відкритість до зовнішніх впливів;
- готовність до швидких змін (табл.).

Таблиця

### Напрями розвитку корпоративного маркетингу інновацій

Напрямки	Застосування та прояви
Стратегія і спрямування	Інноваційна діяльність визнається одним з ключових чинників зростання і трансформації бізнесу. Проводиться оцінка рівня інноваційного розвитку та зрілості компаній і розробляються кроки по їх покращенню: організації внутрішніх процесів, культури інновацій, розробки стратегії інноваційного розвитку та ключових показників ефективності
Інтеграція процесів	Пошук стартапів, команд, продуктів і технологій на українському і міжнародному ринку за запитом компанії з подальшою інтеграцією. Формулювання внутрішнього запиту на інновації з боку бізнес-підрозділів компанії та здійснення всього переліку процедур по формуванню шортлистів проектів та інтеграції стартапів: формулювання запиту на інновації всередині організації, створення воронки проектів на основі критеріїв запиту, систематизація і відбір проектів, створення шортлистів перспективних проектів, пілотування стартапів, інтеграція стартапів в структуру компанії. Процес пошуку інновацій фінансується в достатньому обсязі
Культура і люди	Впровадження ефективного середовища підтримки інновацій, процеси орієнтовані на залучення персоналу і швидке прийняття ключових рішень. Кожен співробітник має можливість брати участь у процесі впровадження інновацій,



	організований інститут менторства від більш досвідчених співробітників. Інновації – ключова тема для топ-менеджменту
Організаційний розвиток	Організовано внутрішні команди з інновацій і підричним технологіям. Виділяється фінансування для залучення зовнішніх експертів, впровадження сучасних технологій і прототипування перспективних гіпотез. Проведення ретельного аналізу бізнес-процесів з метою виявлення вузьких місць і потенційних областей, де нові технології можуть бути застосовані. Складання списків усіх достовірних джерел про інновації та інноваційні ідеї в обраних областях. Щотижневі / щомісячні огляди і відбір найбільш важливих подій і прикладів застосування інновацій у відповідній області. Оцінка потенційного впливу кожної події або технології на компанію, її діяльність і цільові ринки. Виявлення можливостей для інвестицій і зростання, а також потенційних загроз для бізнесу компанії. Вироблення рекомендацій з питань реагування на позитивні і негативні ефекти, які забезпечують нові технології для кожного бізнес-напряму
Відкритість до зовнішніх впливів	Процес впровадження інновацій включає роботу з контрагентами, постачальниками, навчальними закладами. Формуються експертні співтовариства, застосовується краудсорсінг ідей. Здійснюється робота тренінгових центрів, що допомагають співробітникам і топ-менеджменту оволодіти навичками і методологіями інноваційного мислення і розвитку інновацій в компанії, спрямованих як на підричні інновації, так і на підтримуючі та оптимізаційні підходи. Додаткове отримання співробітниками необхідних компетенцій в наступних напрямках: Інтелектуальна власність, Управління інноваційними проектами, Методології управління ризиками в інноваційних проектах на всіх стадіях розвитку, Особисті навички та розвиток підприємницьких компетенцій, Маркетинг інноваційної продукції, Інвестиції і юридичні питання інвестування
Готовність до швидких змін	Внутрішня команда з інновацій постійно відстежує актуальні тренди, оцінює можливість їх застосування та інформує релевантних колег про успішні практики та перспективи. Активно застосовуються різні методи: експерименти, створення інкубаторів інновацій, застосування відкритих інновацій, інноваційних аванпостів, венчурних фондів тощо

### Висновки

Отже, корпоративний маркетинг інновацій в першу чергу пов'язаний зі створенням ефективної культури підприємництва всередині компанії заради інновації, які можуть виступати окремим товаром, бути технологією інноваційного маркетингу, а також бути

наслідком інших видів інновацій. Провідна роль при корпоративному маркетингу інновацій відводиться маркетинговим службам, котрі є учасниками інноваційної групи компанії і перебувають в тісній взаємодії з іншими службами компанії, з метою формування у співробітників менталітету, націленого на інновації.

Впровадження маркетингових інструментів управління інноваційною діяльністю в компанії стає однією з основних причин успіху сучасних новинок.

### **Список джерел інформації**

1. Носач Л. Л. Дослідження сучасного ринку маркетингових комунікацій / Л. Л. Носач, К. Ю. Величко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 2. – С. 213–221. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2012\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_2_32)
2. Про інноваційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
3. Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу : монографія / за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2008. – 615 с.
4. Нянько В. М. Інноваційний маркетинг на підприємствах України [Електронний ресурс] / В. М. Нянько // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6. – С. 228–231. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2014\\_6\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_42)
5. Носач Л. Л. Формування корпоративної культури компанії в умовах розвитку ринкових відносин / Л. Л. Носач, К. Ю. Величко // Теорія і практика діяльності підприємств: кол. монографія. – Дніпро : Пороги, 2017. – Т. 2. – С. 167-186.
6. Белоцерковская Н. В. Маркетинговые инновации: подходы, виды, содержание и внедрение / Н. В. Белоцерковская, О. П. Иванченко // Вестник ОГУ. – 2014. – № 4 (165). – С. 207–214.