

ПАНЧЕНКО Є.Г.,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
професор кафедри міжнародного менеджменту,
д.е.н., проф.

КІР'ЯКОВА М.Є.,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
аспірант кафедри міжнародного менеджменту

КОНЦЕПЦІЯ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ В УКРАЇНІ

Анотація. В статті обґрунтовано доцільність використання концепції відкритих інновацій на конкретних прикладах діяльності ТНК. Здійснено аналіз стану та перспектив використання компаніями моделі відкритих інновацій. Представлені результати проведеного дослідження особливостей зовнішнього пошуку ідей підприємствами України.

Ключові слова: інновація, відкрита інновація, закрита інновація, інноваційна діяльність, ширина зовнішнього пошуку, глибина зовнішнього пошуку, інноваційний менеджмент.

Аннотация. В статье обоснована целесообразность использования концепции открытых инноваций на конкретных примерах деятельности ТНК. Осуществлен анализ состояния и перспектив использования компаниями модели открытых инноваций. Представлены результаты проведенного исследования особенностей внешнего поиска идей предприятиями Украины.

Ключевые слова: инновация, открытая инновация, закрытая инновация, инновационная деятельность, ширина внешнего поиска, глубина внешнего поиска, инновационный менеджмент.

Annotation. The article deals with the peculiarities of open innovation model implementation in multinationals. The perspectives of open innovation concept application are analyzed. The results of the conducted investigation of the ideas' external search in the companies based in Ukraine are presented.

Key words: innovation, open innovation, closed innovation, innovation activity, external search breadth, external search depth, innovation management.

Постановка проблеми. За умов зростаючої мобільності досвідчених та професійно підготовлених спеціалістів, збільшення частки людей у транснаціональних корпораціях, які отримали освіту у вищій школі, нарощування потенціалу приватного венчурного капіталу твердження про те, що компанії мають генерувати ідеї та власними силами доводити їх до етапу комерціалізації трансформувалося під впливом концепції відкритих інновацій. Транснаціональні корпорації активно використовують цю концепцію для пошуку перспективних ідей поза своїми межами, а також для розміщення власних проєктів зовні. Успішні приклади застосування даної концепції, а також ризики та бар'єри, з якими стикаються відомі міжнародні корпорації, можуть бути враховані вітчизняними компаніями при впровадженні моделі відкритих інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження інноваційної діяльності ТНК, а саме питань пошуку інновацій, зробили відомі зарубіжні вчені, серед яких Р. Верганті, Дж. Воркс, О. Гасман, М.Л. Джордж, Дж. П. Ендрю, Е. Енкель, М. Кеупп, К. Лаурсен, Г.П. Пізано, А. Сальтер, Г.Л. Сіркін, Е. Харгадон, Г. Чесбро та ін. Питанню інновацій та інноваційної діяльності присвячені праці ряду вітчизняних вчених, серед яких Л. Антонюк, В. Геєць, Н. Краснокутська, О. Лук'яненко, І. Павленко, В. Семиноженко, Л. Федулова та ін. На увагу заслуговують також дослідження інноваційної діяльності корпорацій, здійснені консалтинговими компаніями Booz&Co., McKinsey, NetCentrics, InnovationPoint, Venture2.

Метою статті є узагальнення сучасних закономірностей інноваційної діяльності в системі міжнародного бізнесу на основі концепції відкритих інновацій та виявлення особливостей використання цієї концепції в Україні.

Виклад основного матеріалу. Очевидне зниження інноваційних можливостей у більшості провідних компаній в той час, коли навколо так багато перспективних ідей, призвело до того, що спосіб, за допомогою якого компанії знаходять нові ідеї та виходять з ними на ринок, зазнає суттєвих змін. Парадигма закритих інновацій, вихідним пунктом якої є впевненість в тому, що компанії мають генерувати ідеї, створювати на їх основі продукт, виходити з ним на ринок та займатися його розповсюдженням, обслуговуванням, фінансуванням лише за рахунок власних ресурсів, змінилася парадигмою відкритих інновацій. Порівняння принципів закритих та відкритих інновацій наведено в таблиці 1.

У використанні концепції відкритих інновацій варто розрізняти три ключових процеси: процес «ззовні-всередину» (outside-in process), процес «зсередини-назовні» (inside-out process) та подвійний (спарений) процес (coupled process).

Принципи закритих та відкритих інновацій

<i>Принципи закритих інновацій</i>	<i>Принципи відкритих інновацій</i>
1. Талановиті люди, що працюють в цій галузі, працюють на нас.	1. Далеко не всі талановиті люди працюють на нас. Ми повинні взаємодіяти з талановитими людьми, які діють як в нашій компанії, так і за її межами.
2. Щоб отримати прибуток від НДДКР, ми повинні самостійно здійснити відкриття, розробити його до рівня продукту та довести до кінцевого результату.	2. Значну цінність можуть створювати зовнішні НДДКР; внутрішні НДДКР необхідні, щоб отримати частину цієї цінності.
3. Якщо ми здійснили відкриття самостійно, то можемо першими вийти з ним на ринок	3. Нам не обов'язково самим проводити дослідження, щоб на основі їх результатів отримати прибуток
4. Компанія, яка доводить інновацію до ринка першою, перемагає	4. Створення більш досконалої моделі бізнесу важливіше, ніж вихід першим на ринок.
5. Якщо ми самостійно створимо більшу кількість кращих ідей, ми перемажемо	5. Якщо ми найкращим чином скористаємося внутрішніми та зовнішніми ідеями, ми перемажемо.
6. Ми повинні добре контролювати нашу інтелектуальну власність, щоб конкуренти не скористалися нашими ідеями з прибутком для себе.	6. Ми повинні отримувати прибуток від використання іншими нашої інтелектуальної власності, і ми самі повинні купувати інтелектуальну власність у інших компаній, якщо вона відповідає нашій бізнес-моделі.

Джерело: [2, с. 31-32]

Процес «ззовні-всередину» являє собою збагачення компанії новими знаннями за допомогою співпраці з постачальниками, покупцями та іншими зовнішніми джерелами знань. Дослідження (Enkel, Gassman), проведене за участі 144 компаній у 2008 р. [6, с. 312] виявило, що основними джерелами знань є клієнти (78%), постачальники (61%), конкуренти (49%) та публічні і приватні дослідницькі заклади (21%). При цьому використовується велика кількість інших джерел (65%). Компанія Nestle, наприклад, в рамках даного процесу співпрацює з університетами та дослідницькими закладами для отримання більш глибоких знань з певних питань; з промисловими партнерами в рамках спільних підприємств, таких, наприклад, як Cereal Partners Worldwide та Laboratories inneov; зі старт-апами; з постачальниками промислового обладнання для його персоналізації шляхом вбудови у власну систему ноу-хау; з власниками технологій в непов'язаних сферах бізнесу, чий ноу-хау можна було б пристосувати до потреб компанії. Одним з прикладів співпраці з постачальниками компанії є нова морозильна камера для морозива, яка працює на основі вуглекислого газу. Nestle першою серед інших міжнародних компаній, присутніх на ринках країн, що розвиваються, встановила таку камеру на своєму заводі в Таїланді, на 30 років випередивши кінцевий термін з заміни фреону, визначений в Монреальському протоколі 1997 р. [10, с. 12].

В межах даного процесу можна прослідкувати зростаюче усвідомлення компаніями важливості інноваційних мереж, інноваційних посередників, нових форм інтеграції покупців, таких як краудсорсинг (crowdsourcing), масова кастомізація (mass customization). Багато транснаціональних корпорацій (напр., GE, P&G, Unilever, Dell, Kraft Foods та інші) вже давно користуються краудсорсинговими платформами для залучення покупців в процес інноваційної діяльності, що дозволило говорити про новий підхід в розробці товарів, в якому покупці вважаються інноваторами («customers-as-innovators approach») [11, с. 76].

Яскравим прикладом використання концепції відкритих інновацій, в основному, в рамках процесу «ззовні-всередину», є дії компанії Procter&Gamble (P&G). Прийнявши рішення про те, що не менше половини інноваційних рішень має бути знайдено поза межами компанії, P&G на чолі з А. Лефлі реалізувала інноваційну модель «Connect&Develop» («C&D») – «З'єднай та розвивай». За допомогою використання даної моделі компанії вдалося підвищити продуктивність в галузі НДДКР на 60% та суттєво знизити інвестиції в R&D. Процес пошуку інноваційного рішення компанією відбувається в три етапи:

1. Внутрішня програма «C&D» – пошук рішення всередині компанії;
2. Стратегічні інноваційні партнери – пошук рішення серед постачальників та зовнішніх дослідницьких партнерів;
3. Світ – пошук рішення за допомогою відкритих мереж.

Отже, компанія використовує власні та відкриті мережі для пошуку необхідного інноваційного рішення. До *власних мереж*, створених в рамках моделі «C&D», входять *технологи-розвідники* та *постачальники*. Технологи-розвідники – це високопоставлені співробітники P&G, які складають списки найважливіших потреб споживачів, плани розвитку суміжних галузей та технологічних ігор і пишуть технічні завдання. Вони відповідають за зовнішні відносини, наприклад, зустрічаються з університетськими та галузевими дослідниками та формують мережі постачальників, активно пропагують свої «відкриття» серед тих, хто приймає рішення в підрозділах P&G. Технологи-розвідники вивчають наукову літературу, знайомляться з патентними базами даних, а також шукають нові ідеї в магазинах – відслідковують нові книги, відвідують ярмарки продуктів та технологій. Технологи-розвідники P&G зосереджені в шести центрах – в Китаї, Індії, Японії, Західній Європі, Латинській Америці та США.

В науково-дослідницьких відділах провідних постачальників компанії працює близько 50 000 осіб, які є значним потенційним джерелом інновацій. Після створення ІТ-платформи, яка дозволяє P&G обмінюватися технічними завданнями зі своїми постачальниками, кількість спільних з постачальниками проєктів збільшилася

на 30%. Процес співтворчості, в рамках якого дослідники постачальників можуть в певних випадках працювати в лабораторіях P&G або ж спеціалісти P&G можуть працювати в лабораторіях постачальників, виходить далеко за межі традиційної спільної діяльності. Лідери компанії також регулярно зустрічаються з керівниками компаній-постачальників, що в свою чергу йде на користь інноваційним розробкам, прискорюючи притік ідей та дозволяючи компаніям краще розуміти один одного.

Серед відкритих мереж особливо цінними для компанії виявилися наступні чотири мережі: NineSigma, InnoCentive, YourEncore та Yet2.com. NineSigma, в створенні якої приймала участь компанія P&G, пов'язує компанію, яким необхідна наукова та технологічна допомога, з компаніями, університетами, консультантами, урядовими та приватними лабораторіями, які можуть її надати. Завдяки NineSigma про технологічні завдання P&G дізналися 700 000 осіб, а компанії вдалося реалізувати близько 100 проектів, причому майже половина з них завершилася підписанням угод про подальшу співпрацю. InnoCentive, мережа, заснована фармацевтичною компанією Eli Lilly, шукає рішення більш вузьких наукових проблем. Незалежна компанія YourEncore, заснована P&G в 2003 р., дозволяє своїм корпоративним клієнтам встановлювати зв'язок приблизно з 800 висококваліфікованими вченими та інженерами – співробітниками 150 компаній, які в теперішній час перебувають на пенсії. Завдяки даній мережі організації користуються знаннями спеціалістів, які мають великий досвід роботи в інших галузях, що дозволяє компаніям без особливих витрат та ризику експериментувати з міждисциплінарним вирішенням проблеми. На компанію P&G постійно працюють 20 пенсіонерів з мережі YourEncore.

Неабияку роль в реалізації моделі «C&D» відіграє використання онлайн-ринку інтелектуальної власності Yet2.com, заснованого P&G разом з іншими компаніями зі списку Fortune 100. На відміну від NineSigma та InnoCentive, Yet2.com займається обміном технологіями між компаніями, університетами та державними лабораторіями, допомагаючи клієнтам описати технологію, яку вони хочуть придбати чи, навпаки, продати, та розповсюджуючи це оголошення по всій глобальній мережі. Завдяки Yet2.com P&G змогла, наприклад, продати патент на низьковитратне виробництво мікроглобок компанії, яка спеціалізується на системах доставки лікарських засобів в тканини організму [7, с. 50-60].

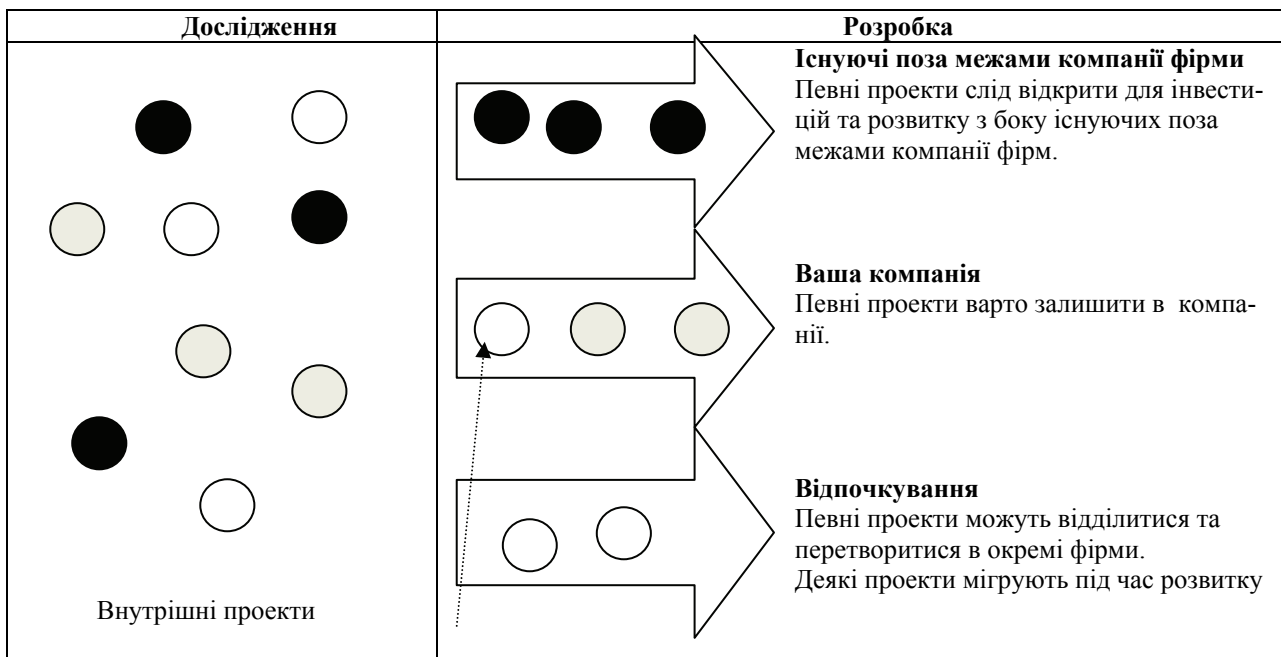


Рис. 1. Варіанти переміщення ідей зсередини назовні
Джерело: [5, с. 71]

Процес «зсередини-назовні» являє собою розміщення активів чи проектів поза межами компанії, що не тільки заощаджує час та гроші, які інвестуються в дані проекти, а й допомагає встановити нові партнерські стосунки, створити інноваційну екосистему та отримати високий прибуток від ліцензування (рис. 1). Для переміщення ідей зсередини назовні компанія може здійснити п'ять наступних дій:

1. Стати покупцем або постачальником в минулому внутрішнього проекту. Якщо бізнес потребує здатностей, яких він не може ні розвинути самостійно, ні придбати на відкритому ринку, то варто об'єднатися з іншими для фінансування та розвитку даного проекту, перетворити його на незалежну фірму та стати її першим клієнтом. Прикладом є компанія Eli Lilly, яка перетворила внутрішній проект, метою якого було створення процесу пошуку ідей для розвитку нових лікарських засобів, в InnoCentive.

2. Дозволити іншим розвивати нестратегічні ініціативи компанії. Якщо в компанії певні нестратегічні проекти потребують чимало уваги, часу та інвестицій, то варто запропонувати їх інвесторам. Прикладом може слугувати Lucent Digital Video, заснована на основі технології, яку Lucent вважала нестратегічною. Як тільки інвестори довели, що дана розробка є успішною, компанія Lucent повернула собі фірму. Скинувши з себе тягар

фінансування та управління нестратегічним проектом, компанія Lucent в кінцевому рахунку розпізнала перспективність власної розробки.

3. Дозволити інтелектуальній власності працювати краще на себе та на інших. Якщо компанія має певну інтелектуальну власність, яка має цінність для компанії та існуючих поза її межами фірм і не приносить компанії прибутку, то варто дозволити зовнішнім партнерам продовжити розвиток таких проектів, сплачуючи компанії ліцензійні платежі. Багато компаній компенсують від 10% до 20% своїх витрат на R&D таким чином. Так, Royal Philips Electronics створила прибутковий бізнес завдяки своїм 60 000 патентів, які стали основою для створення більше 20 нових фірм, деякі з яких (напр. Liquavista, Silicon Hive) – потенційні майбутні постачальники (дія 1), які отримали зовнішнє фінансування (дія 2).

4. Розширювати екосистему компанії, навіть якщо компанія не росте. Якщо компанія є активним інноватором, який постійно співпрацює з покупцями, партнерами, експертами в галузі для визначення майбутніх можливостей, то варто створити екосистему потенційних інноваційних партнерів. Компанія Unilever активно розвиває нові ідеї як для внутрішнього, так і для зовнішнього використання. Постачальник персоналізованих wellness програм, компанія MiLife, створена на основі ідеї Unilever, нині слугує платформою для реклами її (Unilever) продуктів.

5. Створити відкриту мережу для зниження витрат та розширення участі. Якщо внутрішні ідеї компанії мають цінність для інших суб'єктів інноваційної діяльності або навіть змінюють правила гри всередині галузі, то варто створити відкриту мережу для обміну інформацією та ідеями. Прикладом є компанія Philips, яка перетворила свій R&D центр в Нідерландах на відкрите містечко, що стало домівкою для більш, ніж 7000 дослідників з інших компаній. Дане містечко розширює екосистему компанії та заохочує обмін знаннями між суб'єктами інноваційної діяльності.

Подвійний (спарений) процес має місце під час співтворчості з партнерами шляхом створення альянсів, спільних підприємств, партнерств. Компанії в рамках даного процесу поєднують процес «ззовні-всередину» і процес «зсередини-назовні» та відповідно разом розвивають та комерціалізують інновацію. Дослідження (Enkel, Gassman, 2008) [6, с. 313] демонструє, що компанії інтегрують зовнішніх суб'єктів інноваційної діяльності в 35% своїх R&D проектів, причому у високотехнологічних галузях даний показник становить майже 50%, в той час як в інших галузях кількість спільних проектів становить 20% чи навіть менше. Крім того, дослідження виявило, що 83% опитаних в основному співпрацюють з неконкуруючими ринковими та технологічними лідерами, 79% – з провідними світовими університетами і 61% – з місцевими університетами. Яскравою демонстрацією цього процесу є створення співлабораторій (термін, що виник як злиття слів «співпраця» та «лабораторія») – регіональних спільних підприємств компанії IBM з урядами, комерційними організаціями та дослідницькими центрами. Одна з перших співлабораторій була запущена у вересні 2008 р. спільно з Науково-технічним університетом імені короля Абдулі (KAUST) в Саудівській Аравії. Прецедентом в історії Швейцарії, коли представники бізнесу та академічних кіл спільно будують дослідницьку інфраструктуру, стала побудова співлабораторії в Цюриху в рамках довготривалого \$90-мільйонного партнерства IBM та Федерального технологічного інституту Цюриха (ETH Zurich). Крім цього, IBM відкрила декілька десятків співлабораторій в ряді країн, включаючи Швейцарію, Ірландію, Росію, Китай, Тайвань, Індію, Австралію та ПАР. Найбільш проблемними моментами при створенні співлабораторій є право на інтелектуальну власність, а також фінансування проектів. Так, в типовій угоді про співпрацю IBM домагається спільного володіння результатами інтелектуальної власності чи навіть ексклюзивних прав на неї, що не завжди є прийнятним для університетів. У питаннях фінансування IBM дотримується підходу, згідно з яким мінімум 50% необхідних фінансових ресурсів має інвестувати партнер, що дозволяє компанії досягти економії R&D бюджетів та відсіяти ненадійних та неплатоспроможних партнерів [1, с. 18-22].

Варто звернути увагу на те, що компанії, які інвестують у діяльність, пов'язану з відкритими інноваціями, стикаються з рядом ризиків та бар'єрів, які заважають їм отримувати прибуток від їх ініціатив. Так, дослідження за участі 107 компаній, проведене у 2008 р., демонструє, що найбільш частими ризиками, пов'язаними з відкритими інноваціями, є ризик втрати знань (48%), вищі витрати на координацію (48%), ризик втрати контролю (41%), а також вищий рівень складності (41%). Крім того, дослідження виявило суттєві внутрішні бар'єри для здійснення діяльності, пов'язаної з відкритими інноваціями, серед яких: складність знайти правильного партнера (43%), дисбаланс між діяльністю, пов'язаною з відкритими інноваціями, та щоденним бізнесом (36%) і недостатність часу та фінансових ресурсів для реалізації відкритих інновацій [6, с. 312].

Незважаючи на це, згідно з дослідженням, проведеним компанією McKinsey [4] серед 4261 менеджера, перспективи для використання компаніями відкритих інновацій будуть тільки покращуватися. Так, найбільш ймовірною організаційною зміною в наступні 3-5 років буде стирання кордонів між працівниками, продавцями та покупцями (35%). Крім того, серед компаній, які використовують соціальні технології, більшість роблять це для сканування навколишнього середовища та пошуку нових ідей [4, с. 3].

Про теперішній стан використання моделі відкритих інновацій в компаніях дозволяють говорити дослідження компанії McKinsey: How Companies Approach Innovation¹ (2007) та Innovation and Commercialization² (2010). Топ менеджери (722 особи), які брали участь в першому з названих досліджень, визначили джерела но-

¹ Дослідження проводилося у вересні 2007 р. серед 722 топ-менеджерів та 736 менеджерів нижчого рівня компаній різних галузей з різних регіонів світу.

² Дослідження проводилося online у липні 2010 р. серед 2240 менеджерів різних рівнів з компаній різних галузей та регіонів світу.

вих ідей в своїх компаніях. Більшість опитаних (75%) віддали перевагу зовнішнім розмовам з колегами, партнерами та постачальниками, а також (67%) особистим контактам зі споживачами. Лише 24% топ-менеджерів вважають джерелом нових ідей кількісні дослідження споживчої поведінки та форуми працівників (рис. 2).

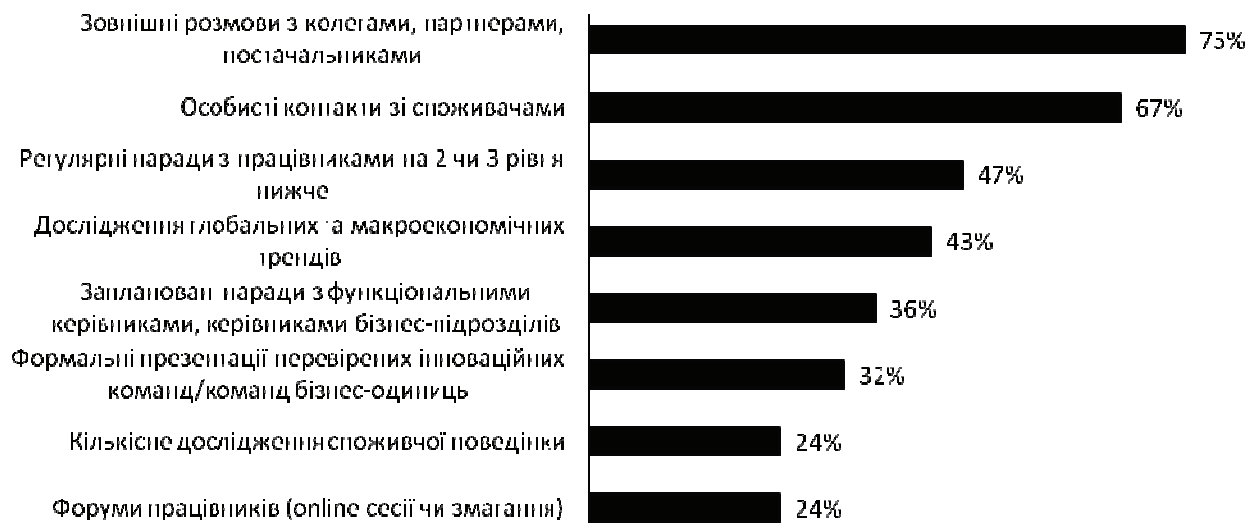


Рис. 2. Джерела нових ідей в компаніях, топ-менеджмент яких приймав участь в дослідженні компанії McKinsey: How Companies Approach Innovation (% опитаних)

Джерело: [3, с. 5]

Для розвитку нових ідей та їх комерціалізації більшість компаній (56%) віддають перевагу перевіреним командам з розвитку продуктів та командам в бізнес-одиницях, проте 34% активно створюють партнерства з університетами та дослідницькими центрами (рис. 3). Можна зробити висновок про те, що компанії віддають перевагу використанню зовнішніх джерел саме для пошуку нових знань, а потім розвивають та комерціалізують технологію власними силами на противагу спільній комерціалізації певних проектів. Користуючись термінологією відкритих інновацій, компанії більше діють в рамках процесу «ззовні-всередину», ніж в рамках подвійного (спареного) процесу.

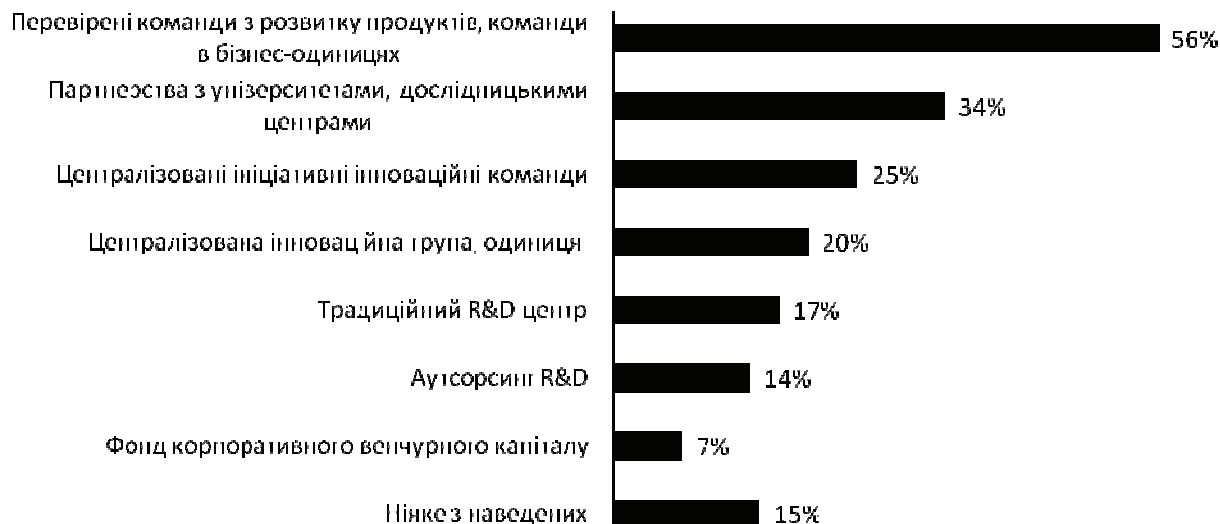


Рис. 3. Джерела розвитку та комерціалізації нових ідей в компаніях, топ-менеджмент яких приймав участь в дослідженні компанії McKinsey: How Companies Approach Innovation (% опитаних)

Джерело: [3, с. 4]

Крім використання власних інноваційних мереж (напр., корпоративних краудсорсингових платформ, власних контактів з постачальниками, іншими конкуруючими/не конкуруючими підприємствами, дослідницькими установами) для пошуку інновацій компанії звертаються до інноваційних посередників – спеціалізованих фірм, які надають різноманітні послуги в сфері підтримки відкритих інновацій.

Очевидно, що інноваційна діяльність різних компаній має різний рівень «відкритості», який Laursen K. і Salter A. описують показниками «ширини» та «глибини» зовнішнього пошуку в рамках моделі відкритих інновацій. Показник «ширини» вимірюється кількістю зовнішніх джерел знань, які використовує компанія, в той час, як показник «глибини» – кількістю зовнішніх джерел знань, які глибоко інтегровані в інноваційні процеси компанії [9, с. 132]. Keupp M. та Gassmann O., виділивши 3 групи з 13 джерел інновацій (I група – інші фірми (споживачі, постачальники сировини/комплектуючих, постачальники ІТ, постачальники капітального обладнання, фірми цієї ж галузі (конкуренти), фірми цієї ж групи), II група – установи та консалтинг (університети/центри прикладних наук, інші публічні/приватні дослідницькі установи, консалтингові фірми, центри з трансферу технологій), III група – спеціалізована інформація (патентна документація, ярмарки/виставки, спеціалізовані конференції)), класифікували компанії за величиною рівня даних показників наступним чином (рис. 4):

1. «Професіонали» («Professionals») демонструють високі показники як «ширини», так і «глибини» (10-13), що говорить про те, що такі компанії співпрацюють з великою кількістю зовнішніх джерел знань і інтенсивність такої співпраці є досить високою.

2. «Дослідники» («Explorers») на шкалі «ширини» демонструють показники від високого до середнього (5-9), але на шкалі «глибини» – середні показники, що свідчить про те, що такі фірми співпрацюють з великою кількістю джерел, проте роблять це не так інтенсивно як «професіонали».

3. «Розвідники» («Scouts») демонструють показники від середнього до високого на шкалі «ширини» (5-9), але на шкалі «глибини» – низькі показники (0-4).

4. «Ізоляціоністи» («Isolationists») демонструють низькі показники як «ширини», так і «глибини», що свідчить про те, що такі компанії надають перевагу моделі закритих інновацій або ж тільки починають використовувати модель відкритих інновацій [8, с. 335-336].



Рис. 4. Типи компаній за використанням зовнішніх джерел інновацій
Джерело: [8, с. 336]

Отже, використання концепції відкритих інновацій компанією для пошуку нових ідей представляє собою застосування корпоративних джерел інновацій (власних інноваційних мереж) та інноваційних посередників, які надають відповідні послуги. Кількість зовнішніх джерел знань та глибина їх інтегрованості в інноваційні процеси компанії різні у різних компаній (рис. 5).



Рис. 5. Інтегрована модель використання концепції відкритих інновацій компанією

Ширина та глибина зовнішнього пошуку інноваційних ідей компаній, присутніх на ринку України, була оцінена в ході проведеного нами дослідження 129 менеджерів середньої та нижчої ланки з 16-ти компаній 5-ти галузей. Характеристика об'єктів дослідження наведена в таблиці 2.

Таблиця 2

Загальна характеристика об'єктів дослідження

Галузь/компанія (кількість)	Кількість опитаних	Міжнародна/місцева (INT./LOC.)	Посади респондентів
1. Фармацевтична промисловість (5)	31	-	Продакт-менеджери, регіональні менеджери, маркетинг-директори
1.1. Ново Нордск Україна	6	INT.	
1.2. ТОВ «Нікомед Україна»	6	INT.	
1.3. ТОВ «Санофі Україна»	7	INT.	
1.4. ТОВ «Рош Україна»	3	INT.	
1.5. ПАТ «Київський вітамінний завод»	9	LOC.	
2. Харчова промисловість (3)	24	-	Керівники відділів, керівники підрозділів
2.1. ТОВ «Нестле Україна»	12	INT.	
2.2. ТОВ «Крафт Фудз Україна»	7	INT.	
2.3. ТОВ «Марс Україна»	5	INT.	
3. Хімічна промисловість (2)	20	-	Керівники відділів, керівники підрозділів
3.1. ТОВ «Колгейт-Палмолів Україна»	9	INT.	
3.2. ТОВ «Хенкель Україна»	11	INT.	
4. Телекомунікації (2)	21	-	Менеджери низької та середньої ланки
4.1. ПрАТ «Київстар»	9	INT.	
4.2. ТОВ «Еріксон Україна»	12	INT.	
5. Банківська діяльність (4)	33	-	Керівники управлінь, керівники департаментів
5.1. ПАТ «Астра Банк»	11	INT.	
5.2. ПАТ «Сбербанк Росії»	9	INT.	
5.3. ПАТ «Укргазбанк»	7	LOC.	
5.4. ПАТ «Ерсте Банк»	6	INT.	
Всього (16)	129	-	-

Таблиця 3 дає уявлення про особливості пошуку інновацій в Україні. Варто звернути увагу на середній рівень ширини та глибини зовнішнього пошуку (6,4 та 5,08 відповідно), що означає використання близько 6-ти з 13 зовнішніх джерел знань об'єктами дослідження, при цьому з близько 5-ма джерелами компанії співпрацюють досить глибоко. Найбільшою шириною та глибиною зовнішнього пошуку відзначаються компанії фармацевтичної галузі (8 та 6,4 відповідно), за ними слідує фармацевтична промисловість (6,3 та 5,5 відповідно), а також банки (5,9 та 5 відповідно), підприємства харчової промисловості (5,9 та 4,7 відповідно), компанії галузі телекомунікацій (5,9 та 3,8 відповідно) (рис. 6). Виходячи з отриманих даних, можна говорити про приналежність більшості досліджуваних компаній до категорії дослідників (11 компаній). Лише 5 компаній можна віднести до категорії розвідників.

Таблиця 3

Оцінка ширини та глибини зовнішнього пошуку об'єктів дослідження

Галузь/компанія (кількість)	Ширина AVG.	Глибина AVG.	Тип за використанням зовнішніх джерел знань
1. Фармацевтична промисловість (5)	8	6,4	-
1.1. Ново Нордск Україна	7,7	5,5	Дослідник
1.2. ТОВ «Нікомед Україна»	7,5	3,9	Розвідник
1.3. ТОВ «Санофі Україна»	8,1	6,3	Дослідник
1.4. ТОВ «Рош Україна»	7,3	7,3	Дослідник
1.5. ПАТ «Київський вітамінний завод»	9,4	8,8	Дослідник
2. Харчова промисловість (3)	5,9	4,7	-
2.1. ТОВ «Нестле Україна»	6,3	5,1	Дослідник
2.2. ТОВ «Крафт Фудз Україна»	5,4	5,1	Дослідник
2.3. ТОВ «Марс Україна»	6,1	3,8	Розвідник
3. Хімічна промисловість (2)	6,3	5,5	-
3.1. ТОВ «Колгейт-Палмолів Україна»	6,2	5,3	Дослідник
3.2. ТОВ «Хенкель Україна»	6,4	5,6	Дослідник
4. Телекомунікації (2)	5,9	3,8	-
4.1. ПрАТ «Київстар»	5,6	3,9	Розвідник
4.2. ТОВ «Еріксон Україна»	6,1	3,6	Розвідник
5. Банківська діяльність (4)	5,9	5	-
5.1. ПАТ «Астра Банк»	5,3	5,1	Дослідник
5.2. ПАТ «Сбербанк Росії»	5,6	5,1	Дослідник
5.3. ПАТ «Укргазбанк»	6,1	5,9	Дослідник
5.4. ПАТ «Ерсте Банк»	6,5	3,6	Розвідник
Разом AVG.	6,4	5,08	-

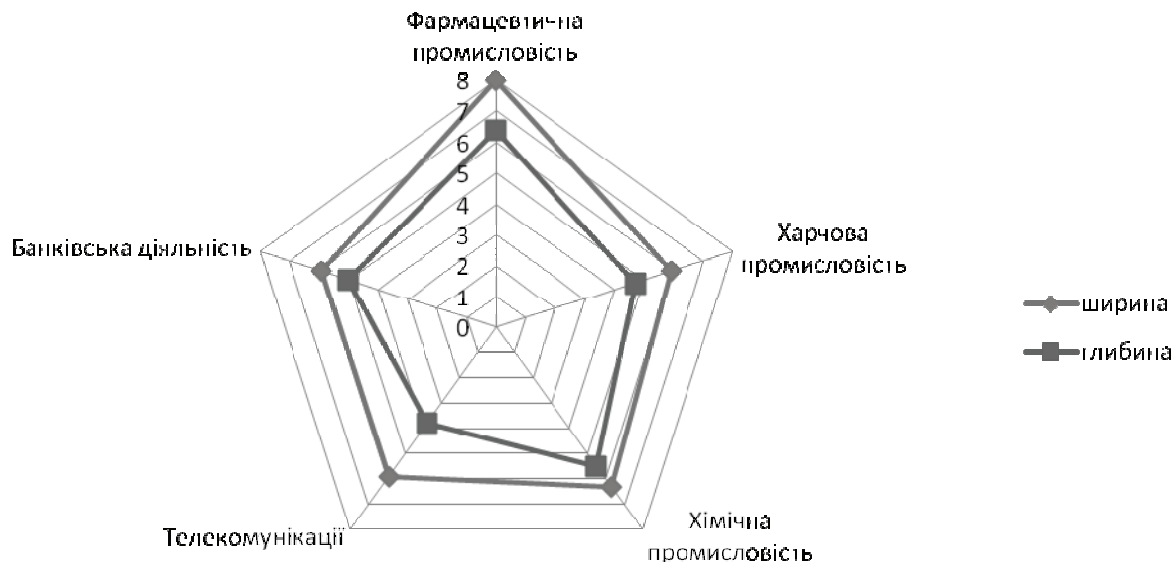


Рис. 6. Ширина та глибина зовнішнього пошуку за галузями

Варто звернути увагу також на те, що міжнародні компанії характеризуються нижчим показником глибини зовнішнього пошуку, ніж місцеві, що, на нашу думку, можна пояснити наявністю у перших більших обсягів інформації, яку вони не бажають розповсюджувати. Так, ПАТ «Київський вітамінний завод», ПАТ «Укргазбанк», а також ПрАТ «Київстар» (незважаючи на його приналежність до VimpelCom Ltd.) характеризуються найвищими показниками глибини зовнішнього пошуку серед компаній своєї галузі (8,8; 5,9 і 3,9 відповідно).

В цілому, в Україні спостерігається загальносвітова тенденція зваженого підходу до використання концепції відкритих інновацій для пошуку нових ідей. Занадто високий рівень відкритості може негативно вплинути на довготривалий успіх компанії в інноваційній діяльності, оскільки може призвести до втрати контролю та ключових компетенцій. Підхід, що базується на концепції закритих інновацій, не відповідає зростаючим вимогам зі скорочення циклів розробки та часу виведення на ринок. Транснаціональні корпорації на ринку України наслідують підхід до інновацій штаб-квартири та представляють інноваційні продукти інших регіонів присутності ТНК. Місцеві компанії, в свою чергу, в ході співпраці з зовнішніми джерелами ідей стають на шлях використання концепції відкритих інновацій.

Отже, завданням кожної компанії є пошук правильного балансу між використанням концепції відкритих інновацій, за допомогою якої вони мають можливість використовувати всі доступні засоби для створення успішних продуктів та послуг швидше за своїх конкурентів, та побудовою власних ключових компетенцій і захистом інтелектуальної власності.

Список використаних джерел

1. Карпенко Д. Мир как одна большая лаборатория / Д. Карпенко // Комп&ньюн. – 2009. – № 48, 4-10 декабря. – С. 18-22.
2. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесбро. – М.: Поколение, 2007. – 336 с.
3. Barsh J. McKinsey Global Survey: How Companies Approach Innovation / J. Barsh, M. Capozzi, L. Mendonca, 2007. – 13 p. – Режим доступа: <http://www.mckinseyquarterly.com>.
4. Bughin J. Wiring the Open-source Enterprise / J. Bughin // McKinsey Quarterly. – 2012. – № 1. – 4 p. – Режим доступа: <http://www.mckinseyquarterly.com>.
5. Chesbrough H. W. How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times / H. W. Chesbrough, A. R. Garman // Harvard Business Review. – 2009. – № 12. – P. 68-76.
6. 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.
7. Huston L. Connect and Develop / L. Huston, N. Sakkab // Harvard Business Review. – 2006. – № 3. – P. 50-60.
8. Keupp M. Determinants and Archetype Users of Open Innovation / M. Keupp, O. Gassmann // R&D Management. – 2009. – № 4. – P. 331-341.
9. Laursen K. Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among UK Manufacturing Firms / K. Laursen, A. Salter // Strategic Management Journal. – 2006. – № 27. – P. 131-150.
10. Nestle Research: vision, action, value creation. – 2010. – 38 p.
11. Thomke S. Customers as Innovators: A New Way to Create Value / S. Thomke, E. von Hippel // Harvard Business Review. – 2002. – № 4. – P. 74-81.