

УДК 005.216005.6:334.716
№ Державної реєстрації 0117U003928
Інв. №

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет (СумДУ)
40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2; тел. 68-78-44
info@kmm.sumdu.edu.ua

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
д-р. фіз.-мат. наук, професор
_____ А.М.Чорноус

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
**Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого
інноваційного розвитку промислових підприємств
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ
ПЕРСПЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ НАУКОВО-
ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**
(проміжний)

Начальник НДЧ
канд. фіз.-мат. наук, с.н.с.

Д.І. Курбатов

Керівник НДР
доцент кафедри маркетингу та УІД
канд. екон. наук, доцент

Н.С. Ілляшенко

2018

Рукопис закінчений 26 грудня 2018 року

Результати цієї роботи розглянуті науковою радою СумДУ, протокол №5 від 27.11.2018 року

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР, доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доцент	26.12.2018	Н.С. Ілляшенко (Вступ, підрозділи 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.2, висновки)
Відповідальний виконавець: Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доцент	26.12.2018	О.Ф. Грищенко (Підрозділи 2.2, 2.3)
Виконавці: Завідувач кафедри маркетингу та УІД, д-р. екон. наук, професор	26.12.2018	С.М. Ілляшенко (Підрозділ 2.4)
Професор кафедри маркетингу та УІД, д-р. екон. наук, професор	26.12.2018	В.В. Божкова (Підрозділ 3.2)
Старший науковий співробітник ННЦ маркетингових досліджень, д-р. екон. наук, доцент	26.12.2018	Ю.С. Шипуліна (Підрозділ 2.4, 3.2)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доцент	26.12.2018	Є.О. Голишева (Підрозділи 2.2, 2.3)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	26.12.2018	Є.І. Нагорний (Підрозділи 2.4)
Старший викладач кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	26.12.2018	Л.О. Сигида (Підрозділ 1.1)
Старший викладач кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	26.12.2018	Л.Ю. Сагер (Підрозділ 1.1)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	26.12.2018	Т.В. Ващенко (Підрозділи 1.3, 3.1)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	26.12.2018	Н.В. Гайдабрус (Підрозділ 3.3)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	26.12.2018	Н.Є. Летуновська (Підрозділи 1.2, 1.3, 3.1, 3.4)

Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	26.12.2018	О.Г. Шевлюга (Підрозділ 1.2)
Студентка кафедри маркетингу та УІД	26.12.2018	В.Є. Лазоренко (Підрозділ 2.3)
Студент кафедри маркетингу та УІД	26.12.2018	А.В. Смілянський (Підрозділ 2.3)
Студентка кафедри маркетингу та УІД	26.12.2018	К.Б. Ступнікова (Підрозділ 2.1)
Студентка кафедри маркетингу та УІД	26.12.2018	А.М. Кириллова (Підрозділ 2.1)
Студентка кафедри маркетингу та УІД	26.12.2018	Є.В. Макаренко (Підрозділ 2.2)
Студент кафедри економіки, підприємництва та БА	26.12.2018	А.О. Рева (Підрозділ 3.4)
Студентка кафедри маркетингу та УІД	26.12.2018	В.О. Рудич (Підрозділ 3.1)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 142 с., 33 рис., 12 табл., 176 джерел.

ВИПЕРЕДЖАЮЧИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ, ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ, ПРОМИСЛОВІ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЯ, НАПРЯМ РОЗВИТКУ

Об'єкт дослідження – процеси інноваційного розвитку промислових підприємств у відповідності з концепцією випереджаючого інноваційного розвитку.

Мета роботи – розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методичних засад формування і практичного впровадження організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств.

Методи дослідження – аналіз, системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, системно-процесно-функціональний підхід до стратегічного управління підприємством, а також певні аспекти проектного, прибутково-орієнтованого, інтелектуального та маркетингового підходів.

Удосконалено класифікацію стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства. Розроблено критеріальну базу оцінки і відбору стратегічних напрямків науково-технологічного розвитку підприємства. Розроблено концептуальну схему вибору перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта, яка відображає види і схему взаємодії актуальних комплексів знань, що покладі в їх основу. Розроблено принципову блок-схема алгоритму прогнозування перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта. Одержані результати є науково обґрунтованими та доведеними, вони відображають закономірності формування на промисловому підприємстві стратегії випереджаючого інноваційного розвитку. Вони також характеризують вплив обраного стратегічного напрямку на результативність його інноваційної діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО РОЗВИТКУ	9
1.1 Індустрія 4.0 в Україні та світі: сутність, складові та особливості функціонування	9
1.2 Оцінювання інноваційної активності країн Прибалтики, Казахстану та України на основі показників та рейтингів	28
1.3 Роль інноваційного бізнесу в конкурентоспроможності промислового сектору в умовах забезпечення випереджального розвитку	42
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	50
2.1 Концептуальні засади механізму формування стратегій випереджаючого інноваційного прискорення промислових підприємств.....	50
2.2 Формування стратегічних напрямків науково-технологічного розвитку вітчизняних промислових підприємств на основі аналізу досвіду країн «Азійських тигрів».....	57
2.3 Класифікація стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства.....	72
2.4 Зasadничі аспекти визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку	79
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИПЕРЕДЖАЮЧИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	89
3.1 Упровадження стратегічних інновацій у діяльність підприємства... ..	89
3.2 Аутсорсинг комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств на шляху випереджаючого розвитку	99

3.3 Діагностика логістичного сервісу інноваційного підприємства промислової галузі.....	109
3.4 Зміни у сприйнятті IT-продукту як товару: методи дослідження технологічних інновацій.....	119
ВИСНОВКИ.....	123
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	125

ВСТУП

Україною обрано європейський вектор розвитку і, відповідно, українська економіка має розвиватись у руслі європейських ініціатив. Однією з них є ініціатива Інноваційного Союзу, як складової стратегії Європа 2020, діяльність якого направлена на посилення досліджень і ро-зробок в галузі інноваційного менеджменту. Для її реалізації та долу-чення на рівних до європейського співтовариства актуалізується про-блема переходу вітчизняних товаровиробників на засади випереджа-ючого інноваційного розвитку і, відповідно, створення механізму уп-равління формуванням стратегій переходу на основі вибору та реалі-зації перспективних стратегічних напрямів інноваційного науково-технологічного зростання. Цей шлях є альтернативою наздоганяючому, який, як свідчить наявний досвід, для вітчизняної економіки є практично безперспективним.

Враховуючи вищезазначене в роботі подано результати комплексу досліджень колективу авторів щодо: систематизації сучасних підходів до класифікації стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства, пропозиції по її вдосконаленню; визначенню сутності, характеристик та формалізації складових критеріальної бази оцінки і відбору стратегічних напрямків науково-технологічного розвитку підприємства, їх систематизації; ситематизації сучасних підходів до визначення стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку на державному, регіональному, галузевому рівнях та рівні окремих підприємств і установ; теоретичному обґрунтуванні та розробці методичного інструментарію управління вибором з ряду альтернатив перспективних стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку промислових підприємств..

Виходячи з вищевикладеного ціллю другого етапу роботи є розроблення теоретико-методологічних підходів до визначення перспективних стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку промислового підприємства.

Одержані результати є науково обґрунтованими та доведеними, вони відображають закономірності формування на промисловому підприємстві стратегії випереджаючого інноваційного розвитку. Вони також характеризують вплив обраного стратегічного напрямку на результативність його інноваційної діяльності. Наукові результати, висновки і рекомендації другого етапу проекту були опубліковані у наукових фахових виданнях, вони оприлюднені і обговорені на наукових конференціях різних рівнів з широкою географією їх проведення та дістали схвалення фахівців. Методичні розробки проходять апробацію на промислових підприємствах Сумської області, що перевірить їх адекватність. Отримані результати поглиблюють існуючу наукову базу теоретико-методологічних засад концепції випереджаючого інноваційного розвитку.

1 МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО РОЗВИТКУ

1.1 Індустрія 4.0 в Україні та світі: сутність, складові та особливості функціонування

Індустрія 4.0 – це «новий рівень організації та контролю за ланцюгом життєвого циклу товарів, орієнтований на задоволення індивідуальних потреб споживачів. Цей цикл починається з ідеї товару, охоплює розміщення замовлення, розроблення товару та його комерційне виробництво, а також постачання товару кінцевим споживачам і завершується утилізацією» [1, с. 16]. Щоб краще зрозуміти сутність Індустрії 4.0 розглянемо її інфраструктуру (рис. 1.1).

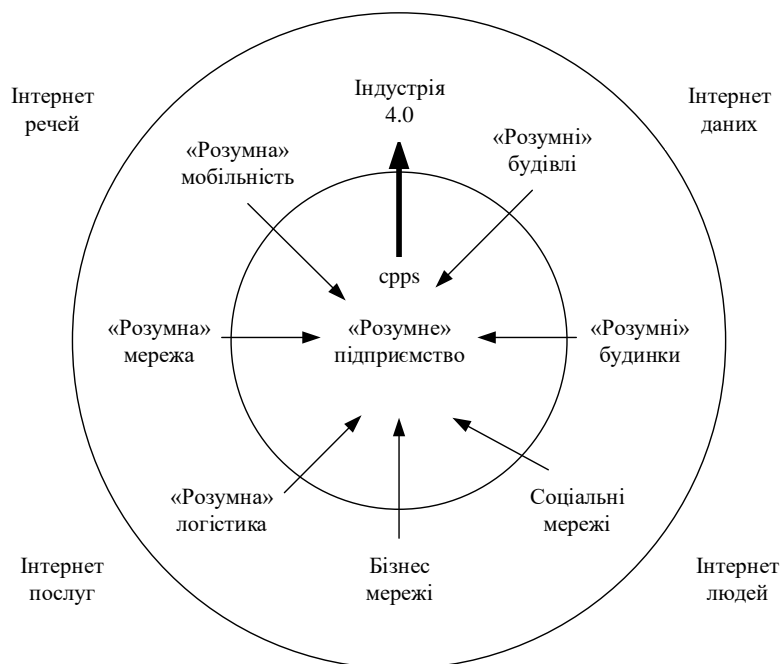


Рисунок 1.1 – Інфраструктура Індустрії 4.0 [2, с. 4]

Отже, перш за все, важливими складовими Індустрії 4.0 є розумні інфраструктури, зокрема, «розумні» будинки, «розумні» будівлі, «розумна» мобільність, «розумна» мережа, «розумна» логістика. Також визначальну роль у

цифровій трансформації Індустрії 4.0 відіграють бізнес мережі та соціальні мережі. Загалом інфраструктура Індустрії 4.0, що базується на «інтернеті речей, послуг, даних та людей», дозволяє створювати «розумні» підприємства, спрямовані на «розумне» ведення господарської діяльності.

Основними факторами, що свідчать про доцільність переходу до Індустрії 4.0, є [1, с. 7]: 1) можливість інтегрувати та краще керувати горизонтальними та вертикальними ланцюгами вартості; 2) цифрові технології та взаємозв'язок товарів та послуг (Інтернет речей/послуг); 3) нові цифрові бізнес-моделі

Індустрія 4.0 включає в себе 9 складових, які складають її основу. До них відносять [3, с. 3]:

1) великі дані та їх аналіз (Big Data and Analytics): пошук цінної аналітичної інформації та виділення з неї потрібної і її подальша обробка відіграють вирішальну роль при прийнятті виважених та обґрунтованих рішень;

2) автономні роботи (Autonomous Robots): роботи, здатні виконувати завдання без залучення людини; вони стають більш автономними та гнучкими, у подальшому розглядається можливість їх взаємодії один з одним та людиною;

3) моделювання (Simulation): крім поширення 3-D моделювання товарів, матеріалів та виробничих процесів, в Індустрії 4.0 моделювання буде активно використовуватися й у самому виробничому процесі;

4) горизонтальна та вертикальна системна інтеграція (Horizontal and Vertical System Integration): тісніше інтегрування ІТ-систем, що дозволить не тільки поєднати постачальників, виробників та споживачів, а також підрозділи підприємства;

5) промисловий Інтернет речей (The Industrial Internet of Things): обмін інформацією в режимі реального часу на основі інтегрування компонентів виробництва у єдину мережу;

6) кібербезпека (Cybersecurity): захист місць зберігання та обробки даних, мереж їх передачі, важливих промислових системи та виробничих ліній;

7) хмари (The Cloud): переміщення машинних даних та функціональних можливостей у хмари, що дозволить надавати додаткові послуги для виробничих систем;

8) адитивне (додаткове) виробництво (Additive Manufacturing): використання 3-D друку не лише для виготовлення прототипу та окремих компонентів, а також для виробництва невеликих партій кастомізованих товарів;

9) розширена (або віртуальна) реальність (Augmented Reality): системи на основі розширеної реальності вже підтримують різноманітні послуги, такі як вибір компонентів на складі та відправлення інструкцій з ремонту на мобільні пристрої; у подальшому розширена реальність використовуватиметься для надання працівникам інформації в режимі реального часу для покращення прийняття рішень та виконання робочих обов'язків.

Щоб краще зрозуміти сутність поняття «Індустрія 4.0», звернемося також до думок експертів. Зокрема, якщо розглядати результати опитування в межах проекту «Industrie 4.0 in a Global Context: Strategies for Cooperating with International Partners», яке було проведено за кошти Федерального міністерства економіки і технології Німеччини (BMWi) (у ході дослідження було опитано 150 експертів з 6 країн світу – Німеччини, Китаю, Японії, Південної Кореї, Великобританії та США) (рис. 1.2), то можна зазначити, що більшість експертів сходяться на думці, що Індустрія 4.0 – це, у першу чергу, розроблення мереж та цифрові технології. Крім того, експерти включають до цього поняття також смарт-товари, оптимізацію виробництва, автоматизацію та нові бізнес-моделі.

Індустрія 4.0 у сучасних умовах дає змогу збирати та аналізувати дані швидше та ефективніше, забезпечуючи при цьому виробництво якісніших товарів при нижчих витратах. Це, у свою чергу, дозволяє підвищити продуктивність виробництва, сприяє зростанню промисловості та змінює профіль робочої сили, унаслідок чого посилюється конкурентоспроможність підприємств та країн [3].

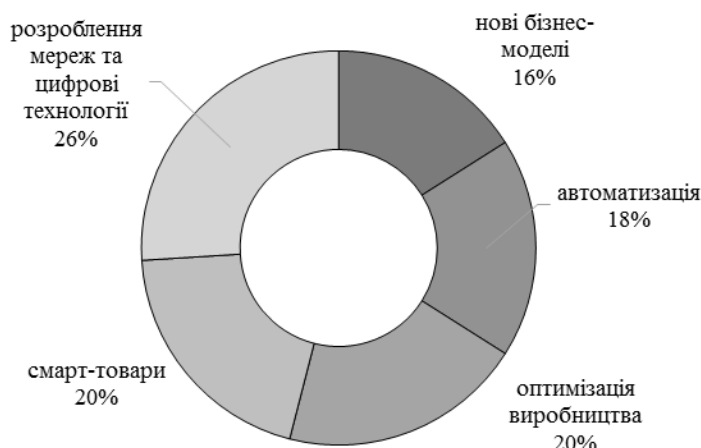


Рисунок 1.2 – Підходи до розуміння Індустрії 4.0 за результатами опитування експертів [2, с. 19]

Як показує світовий досвід, Індустрія 4.0 стимулює розвиток нових технологій виробництва, що значно впливають на глобальні виробничі системи (рис. 1.3).

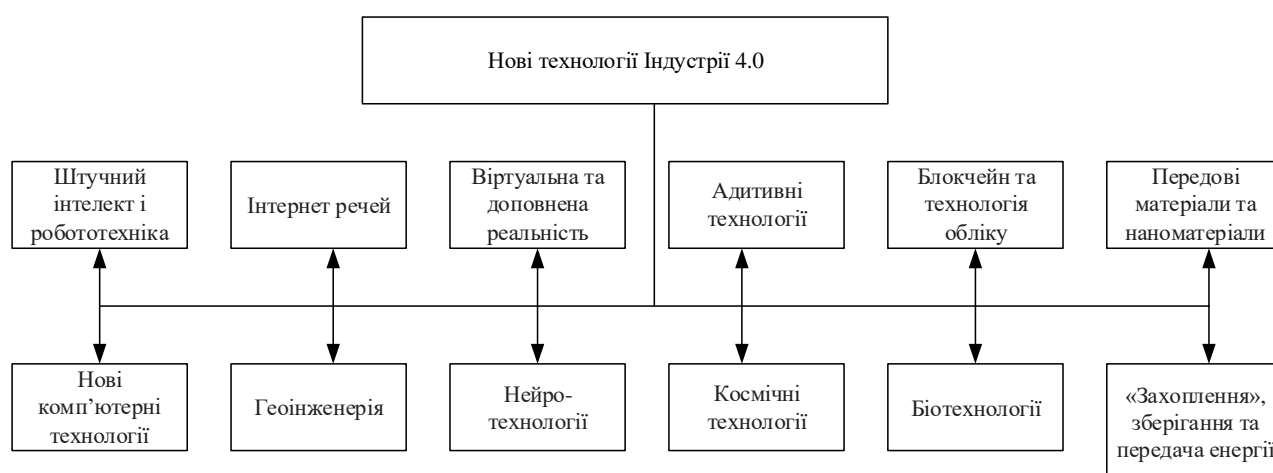


Рисунок 1.3 – Нові технології Четвертої промислової революції (розроблено на основі [4, с. 1])

Розглянемо детальніше вплив Четвертої промислової революції на окремі країни світу, можливості та загрози, які вона спричиняє. Використаємо результати досліджень, що періодично проводяться як для конкретних окремих країн, так і для груп країн з метою визначення їх готовності до Індустрії 4.0.

Так, наприклад, Світовим економічним форумом було складено звіт «Readiness for the Future of Production Report 2018», метою якого було визначення поточного рівня готовності країн до потенційних можливостей та викликів, які виникають під впливом змін у зовнішньому середовищі, що спричиняється, у тому числі, переходом до Індустрії 4.0.

У ході дослідження країни було оцінено за 59 показниками, згрупованими за двома компонентами: 1) структура виробництва та 2) драйвери виробництва (рис. 1.4). У результаті всі країни за досліджуваними компонентами було розділено на чотири групи: 1) провідні країни; 2) країни «спадщини»; 3) країни з високим потенціалом та 4) країни, що зароджуються [4].

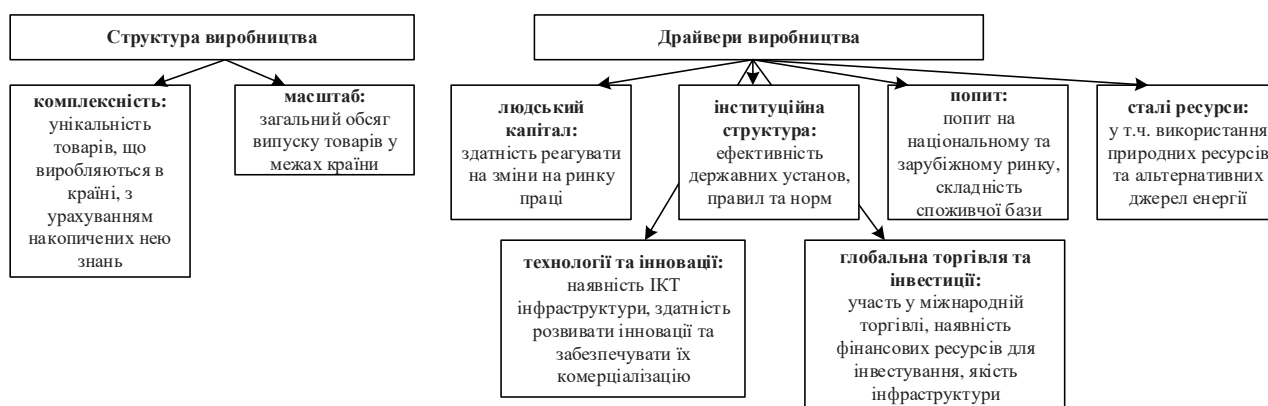


Рисунок 1.4 – Складові компонент оцінювання країн
(складено за даними [4, с. 6-7])

Найбільш підготовленими до Четвертої промислової революції виявилися «провідні країни», тобто країни які мають сильний поточний стан структури виробництва та є підготовленими до майбутнього. Іншими словами, лише 25 країн світу готові вступити до Індустрії 4.0 та використати всі її переваги. Це Австрія, Бельгія, Канада, Китай, Чеська Республіка, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Ірландія, Ізраїль, Італія, Японія, Південна Корея, Малайзія, Нідерланди, Польща, Сінгапур, Словенія, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Великобританія та США [5].

Україна належить до країн, що зароджуються, тобто до країн, які мають слабкі поточні позиції щодо структури виробництва та у яких відсутній потенціал подальшого розвитку.

Узагальнена таблиця з профілями деяких провідних країн та України подана нижче.

Таблиця 1.1 – Рівень готовності країн до потенційних можливостей та викликів Індустрії 4.0 (складено на основі [4])

Країна	Компонент (оцінювання здійснюється за 10-бальною шкалою)							
	Структура виробництва		Драйвер виробництва					
	комп-лексність	масштаб	технології та інновації	людський капітал	глобальна торгівля та інвестиції	інституційна структура	сталі ресурси	попит
Німеччина	9.4	7.6	7.2	7.5	7.3	8.2	7.8	7.5
США	8.6	6.6	8.5	7.9	7.7	8.6	6.7	8.5
Велико-британія	8.6	4.7	8.0	7.5	8.3	8.2	7.4	7.1
Китай	7.1	10.0	5.7	5.6	7.2	4.9	5.5	7.9
Південна Корея	9.0	8.7	6.6	5.9	6.8	6.9	6.5	6.4
Японія	10.0	7.5	6.6	6.0	6.2	7.8	6.7	7.8
Україна	6.0	3.9	3.5	5.8	5.1	3.4	4.6	4.5

Таким чином, можна зробити висновок, що Україна значно відстає від провідних країн як за структурою виробництва, так і за драйверами. Україні, у першу чергу, необхідно звернути увагу на покращення таких показників, як «масштаб», «технології та інновації», «інституційна структура».

Крім того, у межах проекту «Industrie 4.0 in a Global Context: Strategies for Cooperating with International Partners» був здійснений аналіз таких країн, як Німеччина, Китай, Японія, Південна Корея, Велика Британія та США. Вибір саме цих країн є очевидним, адже саме вони на даний час є потенційними надавачами послуг/рішень в Індустрії 4.0, про що свідчать і результати, отримані в ході дослідження Всесвітнього економічного форуму [6].

Розглянемо детальніше економічні можливості, які створює Індустрія 4.0 для зазначених вище країн (рис. 1.5).

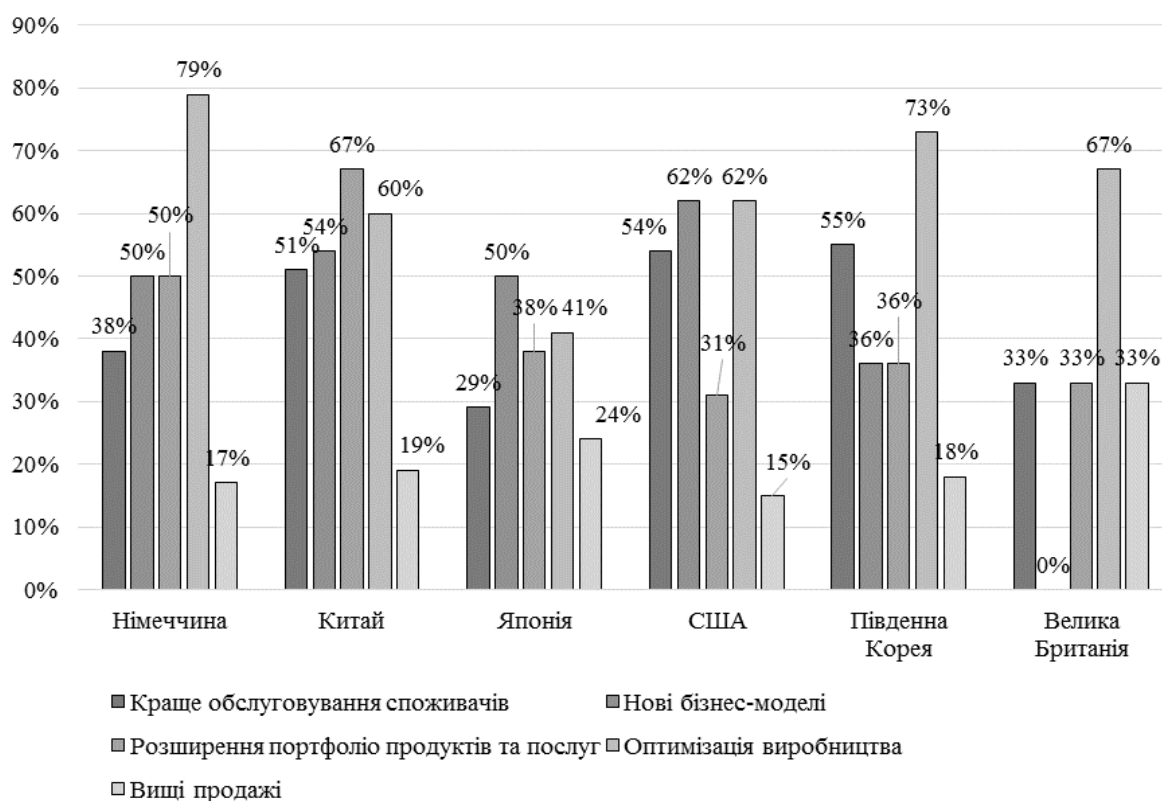


Рисунок 1.5 – Економічні можливості Індустрії 4.0 для досліджуваних країн

(складено на основі [6, с. 20])

Отже, як видно з рис. 4, для всіх шести досліджуваних країн найбільшою економічною можливістю Індустрії 4.0 є оптимізація виробництва. Що стосується решти показників, то відношення до них країн дещо різняться. Так, для 5 з 6 країн, крім Великої Британії, важливою можливістю є формування нових бізнес-моделей. Ще для трьох країн – Китай, США та Південна Корея, – важливим є показник якості надання послуг споживачам.

Однак вибір конкретних можливостей залежить від специфіки самих країн. Наприклад, у Німеччині основна увага приділяється інтеграції інформаційних, комунікаційних та виробничих технологій у розумні, самоорганізовані фабрики. З іншого боку, у США і в Китаї, Індустрія 4.0 сильно асоціюється зі смарт-

товарами, інтернет-платформами та новими бізнес-моделями, що ґрунтуються на них [6, с. 19].

Однак одночасно з можливостями перехід до Індустрії 4.0 породжує ряд загроз, що можуть значно вплинути на результативність діяльності країн (рис. 1.6).

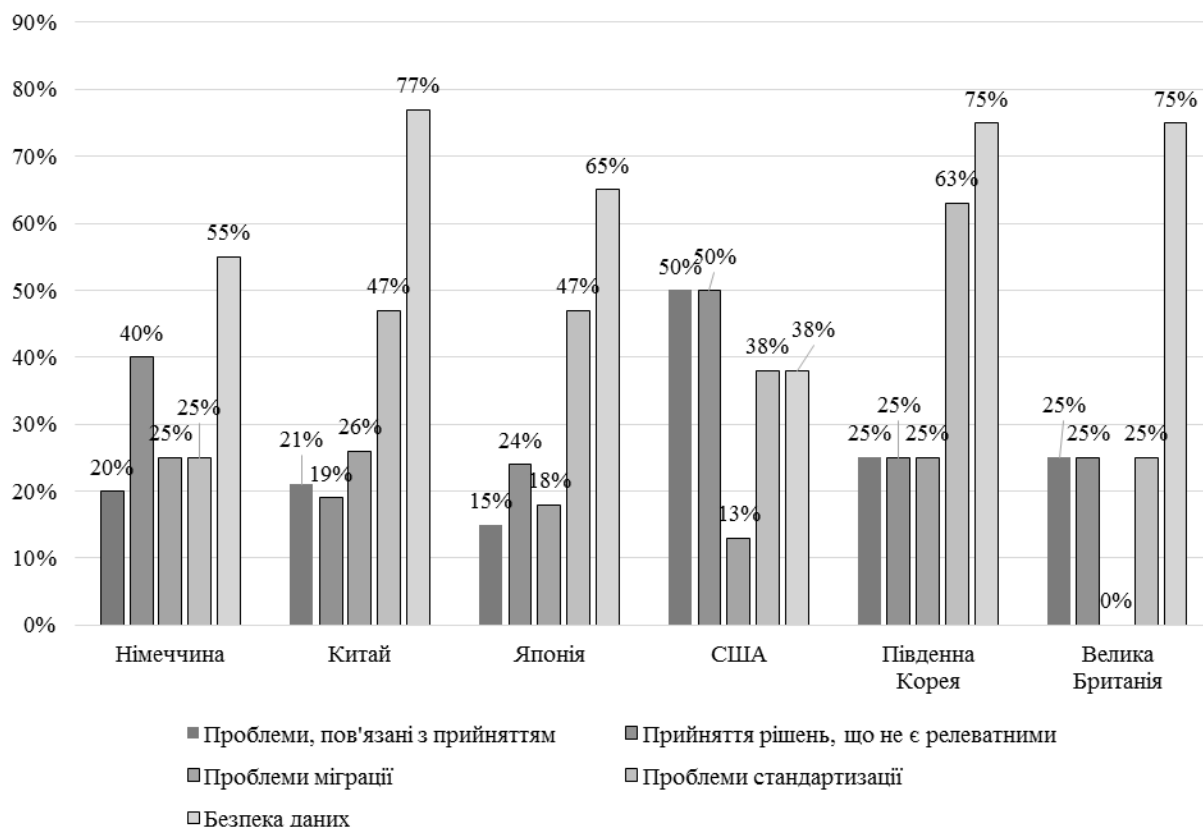


Рисунок 1.6 – Загрози Індустрії 4.0 для досліджуваних країн
(складено на основі [6, с. 22])

Відповідно до рис. 1.5 найбільш поширеними та притаманними загрозами всіх країн, залучених до опитування, є розроблення рішень, що не є релевантними ситуації на ринку, та безпека даних. Ще однією загрозою є стандартизація, адже більшість компаній потребують відкритих, глобальних стандартів, на основі яких можна вирішувати поточні проблеми. Інші загрози, виявлені респондентами, включають проблеми, пов'язані зі прийняттям, та проблеми міграції.

Крім зазначеного вище, необхідно відмітити, що уряди більшості країн-членів ЄС в Індустрії 4.0 бачать потенціал для перетворення галузей та стимулювання зростання європейської економіки.

На даний час для більшості країн-членів ЄС реалізація положень Індустрії 4.0 є пріоритетним напрямом діяльності, робота над яким уже розпочалася. І, незважаючи на те, що в різних країнах політика індустрії 4.0 відрізняється сутністю, підходами до фінансування та стратегіями впровадження, усі вони спрямовують свої зусилля на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності і вдосконалення навичок висококваліфікованої робочої сили.

З метою детальнішого розуміння особливостей впровадження концепції Індустрії 4.0 в економіку країн ЄС у 2017 р. було проведено дослідження «Key lessons from national industry 4.0 policy initiatives in Europe». Об'єктами цього дослідження стали такі країни, як Іспанія, Великобританія, Франція, Італія, Німеччина, Чехія, Швеція та Нідерланди [7].

Результатами цього дослідження було визначено, що політика Індустрії 4.0 для більшості країн співпадає та є спрямованою на зміцнення конкурентоспроможності і модернізацію промисловості та на краще забезпечення сталого зростання галузі виробництва. Крім того, ці країни поєднують свої економічні цілі із соціальними та екологічними.

Однак необхідно відмітити, що досягнення подібних економічних цілей у різних країнах здійснюється різними шляхами. Серед передових завдань можна виділити: 1) розроблення технологій наступного покоління (Італія, Великобританія); 2) розроблення нових товарів та вдосконалення виробничих процесів (Німеччина, Італія); 3) надання підтримки малим і середнім підприємствам для інноваційної діяльності та комерціалізації (Великобританія, Франція та Іспанія) [7, с. 3].

Для кращого розуміння особливостей та необхідності переходу досліджуваних країн до концепції Індустрії 4.0 розглянемо стимулюючі фактори та бар'єри (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Стимулюючі фактори та бар'єри переходу досліджуваних країн до концепції Індустрії 4.0 (складено на основі [7, с. 7-8])

		Німеччина	Іспанія	Франція	Італія	Нідерланди	Швеція	Велика Британія	Чеська Республіка
Стимулюючі фактори	Залучення промисловості								
	Співпраця між різними учасниками								
	Регіональні органи влади								
	Державне фінансування								
Бар'єри	Знаходження балансу між різними інтересами та компетенціями								
	Залучення широкого кола груп зацікавлених сторін								
	Відсутність потенціалу								
	Залучення малого та середнього бізнесу								
	Відсутність фінансування								

Примітка. Кольором затінено стимулюючі фактори/ бар'єри, що є притаманними країнам

Отже, основним стимулюючим фактором Індустрії 4.0 для всіх країн є співпраця між різними учасниками. Адже саме надійна та ефективна взаємодія між різними учасниками дозволяє розробити надійну мережу зв'язків. Не менш важливим фактором є залучення регіональної влади, оскільки це дозволяє проводити більшу узгоджену політику Індустрії 4.0 між національним та регіональним рівнем. Крім того, важливим стимулюючим фактором є ініціатива державних органів у просуванні політики Індустрії 4.0. Саме ініціатива

державних органів може сприяти забезпеченню сегрегації галузей та покращенню мережевих зв'язків.

Якщо говорити про бар'єри, то для кожної країни характерним є їх певний набір. Однак ці бар'єри тією чи іншою мірою можуть проявитися в різних країнах. Так, наприклад, у Нідерландах важливим бар'єром при реалізації Індустрії 4.0 стає зменшення державного фінансування, яке має бути основою при розробленні Індустрії 4.0. Для Швеції та Великобританії складним є момент, пов'язаний із залученням малого та середнього бізнесу [7, с. 8].

Таким чином, доцільно виділити такі моменти:

1. Індустрія 4.0 спрямована на забезпечення взаємодії всіх учасників ланцюга вартості при одночасній єдності та спорідненості їх всіх за рахунок єдиної світової мережі – Індустріального Інтернету (Інтернету речей на промисловому рівні).

2. Індустрія 4.0 сприяє зародженню нових технологій, зокрема таких, як штучний інтелект і робототехніка, Інтернет речей, віртуальна та доповнена реальність, адитивні технології, блокчейн та технологія обліку, біотехнології та ін.

3. Найбільш готовими до переходу до Індустрії 4.0 є країни, які мають розвинену структуру виробництва та потенціал для її розвитку, зокрема, Німеччина, США, Південна Корея, Китай, Японія, Швеція та ін.. Україна значно відстає від них та потребує покращення як поточної структури виробництва, так і розвитку потенціалу.

4. На основі дослідження таких країн, як Німеччина, Китай, Японія, Південна Корея, Велика Британія та США визначено, що основними економічними можливостями Індустрії 4.0 є краще обслуговування споживачів, нові бізнес-моделі, розширення портфолію продуктів та послуг, оптимізація виробництва та вищі продажі, а загрозами – проблеми, пов'язані з прийняттям, прийняття рішень, що не є релевантними, проблеми міграції, проблеми стандартизації та безпека даних.

5. Відповідно до аналізу, проведеного в таких країнах, як Іспанія, Великобританія, Франція, Італія, Німеччина, Чехія, Швеція та Нідерланди, стимулюючими факторами є залучення промисловості, співпраця між різними учасниками, регіональні органи влади та державне фінансування, а бар'єрами – знаходження балансу між різними інтересами та компетенціями, залучення широкого кола груп зацікавлених сторін, відсутність потенціалу, залучення малого та середнього бізнесу та відсутність фінансування.

Необхідно зазначити, що частка України у світовому обсязі торгівлі високотехнологічною наукомісткою продукцією є дуже незначною – лише 0,1%. Крім того, в Україні серед інноваційно активних підприємств переважає частка підприємств з технологічними інноваціями (рис. 1.7). Частка підприємств з нетехнологічними інноваціями коливалася від 24 до 38%, у той самий час частка підприємств з технологічними інноваціями змінювалася від 62 до 76%.

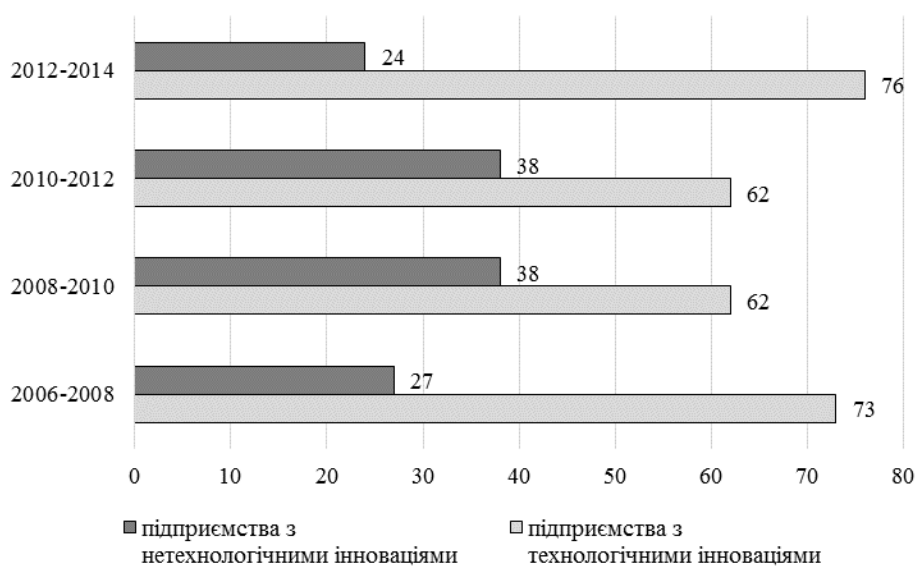


Рисунок 1.7 – Частки інноваційних підприємств з технологічними і нетехнологічними інноваціями в промисловості, %
(розраховано за даними Держстату України)

Отже, основну увагу українські інноваційно активні підприємства зосереджують на впровадженні технологічних інновацій, тобто нових продуктів

та нових процесів. Одночасно частка маркетингових та організаційних інновацій залишається незначною.

Якщо порівнювати з показниками інноваційної активності підприємств Європейського Союзу (ЄС-28), то в розрізі видів інновацій маємо таку ситуацію у 2012-2014 роках: 27,3% інноваційно активних підприємств займалися організаційними інноваціями, 23,9% впроваджували продуктові інновації, 22,8% – маркетингові інновації та 21,6% – процесові інновації. Таким чином, можемо спостерігати, що інноваційно активні підприємства ЄС-28 впроваджують різні види інновацій майже рівною мірою [8]. Таким чином, можна стверджувати, що країни Європейського Союзу зосереджують свою увагу як на технологічних (продуктових та процесових), так і на нетехнологічних (маркетингових та організаційних) інноваціях.

Якщо розглядати Велику Британію, то згідно з дослідженням, проведеним у 2012-2014 роках, 53% підприємств проявили інноваційну активність, зокрема 61% великих підприємств та 53% – малих і середніх підприємств.

При цьому 25% інноваційно активних підприємств впроваджували технологічні (продуктові і процесові) інновації. Частка підприємств, що впроваджували продуктові інновації була рівною 19% (при цьому майже третина продуктових інновацій (32%) були новими для ринку), а процесові – 13% (більше чверті (27%) технологічних інновацій були новими для галузевих процесів).

Одночасно 42% інноваційно активних підприємств Великої Британії впроваджували нетехнологічні інновації. Зокрема, 27% підприємств займалися впровадженням «нових бізнес-практик», 20% – «нових методів розподілу обов'язків», 16% – «змін в маркетингові концепції та стратегіях» [9].

Відповідно до зазначеного вище українським підприємствам-інноваторам необхідно звертати увагу на нетехнологічні інновації як основу забезпечення випереджаючого інноваційного розвитку.

Звернемося також до дослідження «Industry 4.0 – Opportunities and Challenges of the Industrial Internet», проведене Інститутом ринкових досліджень

TNS Emnid, дозволяє визначити напрямки подальшого розвитку Індустрії 4.0. У ході цього дослідження були опитані представники 235 промислових компаній Німеччини з таких галузей як машинобудування, автомобільна та переробна промисловість, а також електроніка й електротехніка та інформаційні й комунікаційні галузі. У рамках даного дослідження було розглянуто таке важливе питання, як інвестування у розвиток Індустрії 4.0. На рис. 8 представлено основні напрямки інвестування, визначені в ході дослідження.

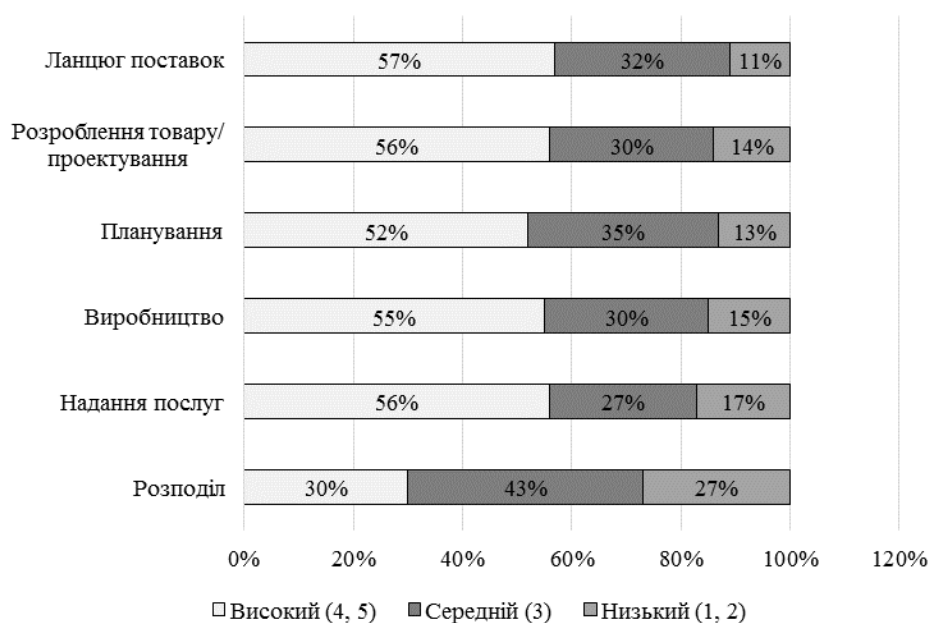
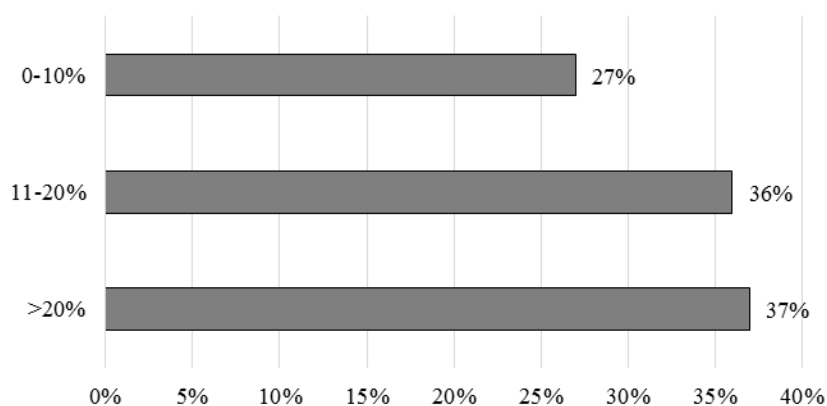


Рисунок 1.8 – Напрямки інвестування в Індустрію 4.0 відповідно до рішень [1]

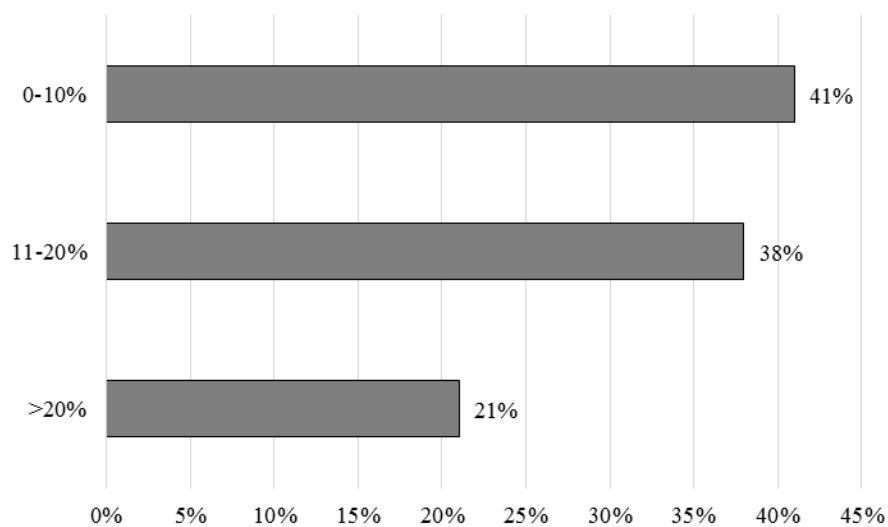
Відповідно до рис. 8 напрямки інвестування відповідають складовим формування ланцюга цінностей. Однак найбільша увага звертається на оптимізацію логістичної системи, особливо такої її складової як управління ланцюгами поставок.

Впровадження зазначених заходів має на меті отримання відповідних кількісних та якісних переваг. Кількісні показники можуть проявитися як у зростанні ефективності, так і в зменшенні витрат. Так, у планах до 2020 року зазначене зростання ефективності на 18%, тобто всередньому на 3,3% щорічно

[1]. Важливо зазначити, що для окремих галузей чи підприємств це зростання може бути вищим (рис. 1.9а). Якщо говорити про зменшення витрат, то середньорічне заощадження може досягти розміру 2,6% у випадку, коли всі учасники ланцюга поставок також зможуть досягти зниження окремих витрат (рис. 1.9б) [1].



а) очікуване зростання ефективності



б) очікуване зменшення витрат

Рисунок 1.9 – Очікувані кількісні результати від впровадження рішень в Індустрії 4.0 (кумулятивний ефект за 5 років (з 2015 по 2020 р.)/ частка респондентів) [1]

Крім кількісних результатів, які можуть бути виміряні, компанії очікують досягнення також якісних показників, які важче вимірювати та які зазвичай досягаються за триваліший період часу. Зокрема, до таких цілей можна віднести покращення планування та контролю за виробництвом або логістикою, а також зростання задоволеності споживачів та досягнення більшої гнучкості виробництва (рис. 1.10).



Рисунок 1.10 – Очікувані якісні результати від впровадження рішень в Індустрії 4.0 [1]

Таким чином, важливою складовою Індустрії 4.0, яка одночасно проявляється і в очікуваних результатах, є ланцюг поставок.

Перш за все, між ланцюгами поставок та Індустрією 4.0 існує зв'язок, який проявляється в тому, що Індустрія 4.0 видозмінює ланцюги поставок, а вони, у свою чергу, підсилюють Індустрію 4.0.

На сьогодні ланцюг поставок – це багатогранна система, що пов'язує такі процеси як розроблення товару, його виробництво та розподіл в єдину повністю прозору та діджиталізовану систему.

Ланцюги поставок є саме тим інструментом, який дозволяє поєднати постачальників сировини та матеріалів, сам виробничий процес, склади і канали розподілу готової продукції та споживачів.

Особливості Індустрії 4.0 створюють умови для більшого розвитку ланцюгів поставок, зокрема, Індустрія 4.0 сприяє повній автоматизації та збільшенню інтегрованості ланцюгів поставок [10].

Тому важливим питанням для підприємств, які хочуть бути ефективними в стратегічній перспективі, є адаптація своїх ланцюгів поставок під вимоги Індустрії 4.0, що може бути здійснено на основі врахування таких правил [11]:

1. Необхідність оцінювання поточних процесів збору даних: заміна частини операцій, що здійснюються вручну, на автоматизовані системи дозволить не тільки підвищити точність та ефективність цих операцій, але також скоротити витрати на оплату праці.

2. Необхідність оцінювання очікувань споживачів щодо рівня обслуговування: забезпечення прозорості процесів у ланцюзі поставок у середовищі Індустрії 4.0 може бути забезпечене за рахунок AIDC системи, використання якої дозволить забезпечити відкритість переміщення товару чи послуги в ланцюзі поставок.

3. Необхідність встановлення вимог до рівня обслуговування: в умовах Індустрії 4.0 ланцюг поставок функціонує на основі послідовної, надійної та достовірної транзакційної інформації.

Крім того, в умовах Індустрії 4.0 у межах концепції управління ланцюгами поставок виникають такі додаткові завдання [12]:

– додавання відповідного рівня автономії та інтелекту до логістики, що дозволить підвищити ефективність, єдність та гнучкість логістичної діяльності, що, у свою чергу, дасть змогу адаптуватися до функціонування в умовах економіки зв'язків та економіки реального часу;

– досягнення балансу між самоорганізованими й (напів-) автономними системами та плануванням людських ресурсів з урахуванням важливості співпраці між людиною та машиною;

– трансформація підходів до організації роботи та управління відповідно до умов розвитку Індустрії 4.0, її аспектів, зокрема таких, як аналіз даних, інформаційні екосистеми, необхідні навички для процесу управління та

прийняття рішення, здатність до швидкого прийняття рішень, розвиток можливостей в режимі реального часу та ін.

Найбільший вплив Індустрії 4.0 на формування та функціонування ланцюгів поставок очікується з технологічної точки зору, особливо це стосується закупівель, виробництва та розподілу. Зокрема, процес постачання з технологічної точки зору буде в основному змінюватися завдяки впровадженню ВІ-технологій, смартфонів, AIDC- та RFID-технологій та мініатюризації електроніки. Проте структурні зміни головним чином очікуються у виробничих процесах. Наприклад, такими технологіями впливу є M2M-зв'язок, а також Smart Factory, включаючи Smart Logistics. Якщо ж говорити про вплив на процес розподілу, то переважно він проявлятиметься завдяки поєднанню додатків для смартфонів та Smart Data tools, що сприятиме інтеграції споживачів [13].

Усе зазначене вище свідчить, що під впливом Індустрії 4.0 традиційні ланцюги поставок перетворюються на діджиталізовані, або «розумні» ланцюги поставок.

Нижче на рис. 1.11 та 1.12 відповідно подано модель традиційного ланцюга поставок та інтегрованого «розумного» ланцюга поставок.

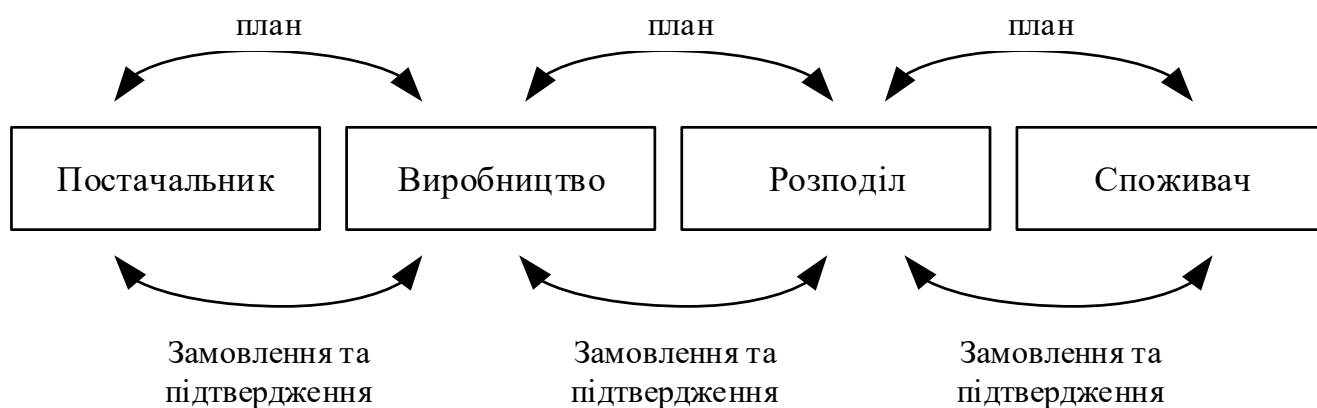


Рисунок 1.11 – Модель традиційного ланцюга поставок [14]

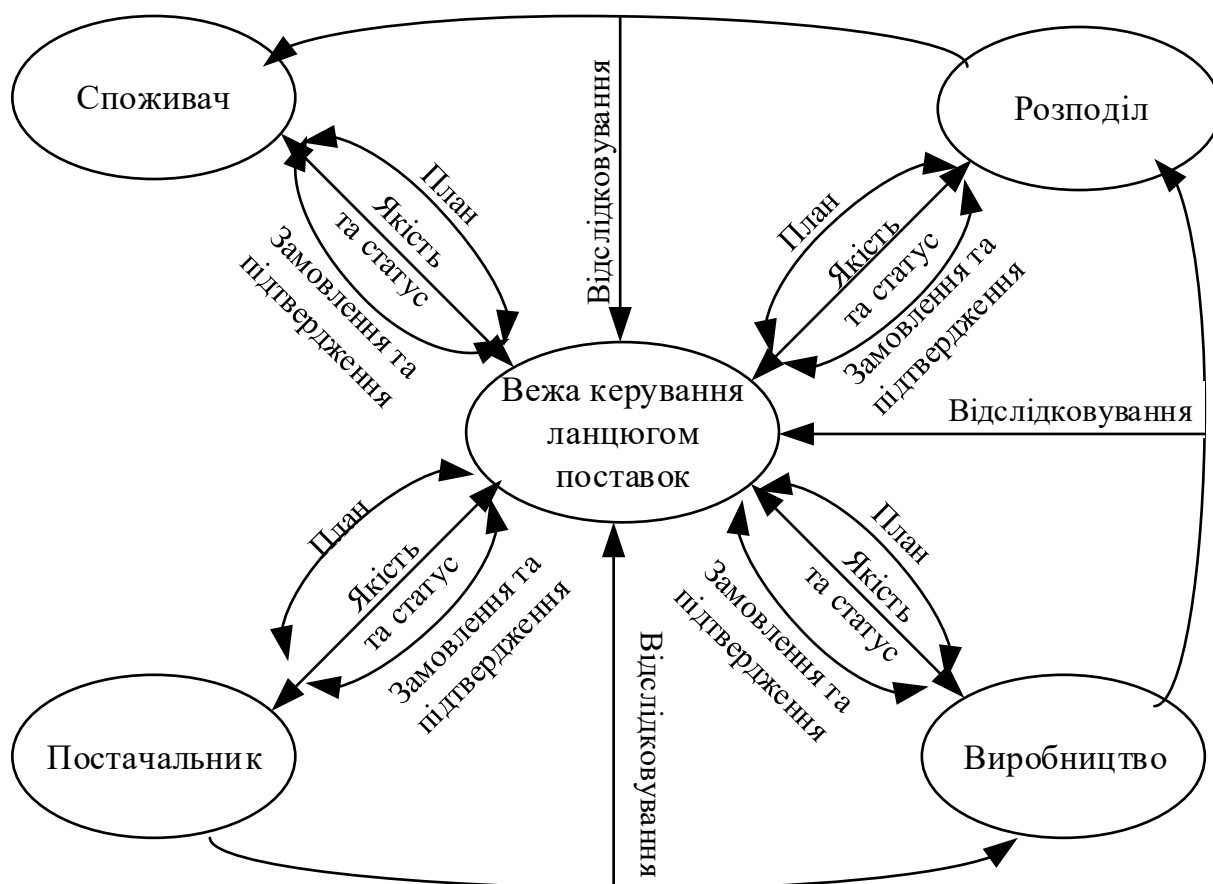


Рисунок 1.12 – Модель інтегрованого «розумного» ланцюга поставок [14]

У таблиці 1.3 представлено порівняльна характеристика моделі традиційного ланцюга поставок та інтегрованого «розумного» ланцюга поставок.

Таким чином, основною метою «розумних» ланцюгів поставок, на відміну від традиційних», є побудова зовсім нової мережі постачання, яка є одночасно стійкою та адаптованою до поточних умов.

Складовими «розумного» ланцюга поставок є інтегроване планування та виконання; значимість логістики, закупівля 4.0, «розумне» складування, ефективне управління запасними частинами, незалежна логістика та логістика B2C, директивне дослідження ланцюга поставок.

Отже, Індустрія 4.0 спрямована на забезпечення взаємодії всіх учасників формування ланцюга вартості при одночасній єдності та спорідненості їх всіх за рахунок єдиної світової мережі – Інтернету речей на промисловому рівні

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика моделі традиційного ланцюга поставок та інтегрованого «розумного» ланцюга поставок (складено на основі [14])

Традиційний ланцюг поставок	Інтегрований «розумний» ланцюга поставок
Прозорість	
Обмежений погляд на ланцюга поставок	Повна картина ланцюга поставок
Зв'язок	
Інформація затримується, оскільки проходить через кожен організацію	Інформація доступна всім учасникам ланцюга поставок одночасно
Співпраця	
Відсутність повної поінформованості учасників у межах ланцюга поставок, що перешкоджає конструктивній співпраці	Поглиблена співпраця, щоб відображає внутрішню цінність ланцюга поставок
Гнучкість	
Викривлення інформації щодо споживчого попиту	Зміни в споживчому попиті швидко оцінюються
Відповідність	
Різні цикли планування приводять до затримок і несинхронізованих рішень на декількох рівнях	Прийняття рішень у режимі реального часу на різних рівнях планування та виконання

1.2 Оцінювання інноваційної активності країн Прибалтики, Казахстану та України на основі показників та рейтингів

У теперішній час перехід на суто інноваційний шлях розвитку є одним з найбільш складних та важливих викликів для країн світу. З цих позицій було б цікаво проаналізувати фактичні кроки пострадянських країн в напрямку інноваційних зрушень. «Пострадянський простір» – популярне журналістське кліше для позначення 15 країн, що раніше входили до Радянського Союзу та стали незалежними під час розпаду СРСР. Проаналізуємо стан інноваційного розвитку деяких країн цього регіону, зважаючи на можливості використання їх як позитивного прикладу реалізації політики в інновацій сфері.

Питання інноваційної активності країн, а також показників їх інноваційного розвитку порушені в працях таких науковців, як: Васіна А.Ю. [15], Ковпак Е.О., Тітомир О.С. [16], Кубатко О.В., Омельяненко Ю.О. [17], Тарасюк М.В., Малярчук О.В. [18], Сигида Л.О., Сагер Л.Ю., Гришова І. [19], Страдиня С.А. [20], Шостак Л.В. [21] та інші.

Метою дослідження є аналіз позицій Естонії, Латвії, Литви, Казахстану в рейтингах інноваційної активності для використання досвіду цих країн у реаліях розвитку економіки України.

За результатами щорічного рейтингу інноваційних країн ЄС у 2016 р. 14-е місце належить Естонії, яка відноситься до категорії «помірних інноваторів» згідно інноваційного табло держав членів ЄС, але в цілому країна є лідером інноваційного зростання, адже показує найкращі показники інноваційного розвитку серед країн групи послідовників. Зокрема, Естонію можна виділити за дуже сприятливими умовами фінансування для інвесторів. За цим показником вона займає друге місце після Фінляндії серед держав ЄС. У 2018 р. Естонію визнали найбільш «західною» серед пострадянських країн [22]. У рейтингу американських експертів держава набрала 93 бали із 100 можливих. При складанні цього рейтингу враховувалися політична, економічна, юридична та культурна ситуація і спосіб життя. Фактично в Естонії панує епоха цифрового існування. Естонія є прикладом того, що може статися, якщо країна повністю відмовиться від аналогових систем і перейде в онлайн-режим. Онлайн-системи Естонії щорічно додають по 2% до ВВП. Для прикладу, при народженні кожен громадянин отримує унікальний 11-значний номер – цифровий ідентифікатор, який необхідний практично в кожному аспекті повсякденного життя. У 2000 р. у країні вийшов закон, який прирівняв цифрові підписи до рукописних. Уже в 2005 р. естонці стали першою нацією, що змогла голосувати на виборах через Інтернет. У 2017 р. Естонія у рейтингу країн ЄС за рівнем розвитку технологій увійшла у топ-10 [23, 24]. Зараз для естонців усі цифрові зручності сприймаються як щось звичне, але після розпаду Радянського Союзу економіка країни була в дуже скрутному становищі (до речі, Україна після розпаду СРСР

була 8-ою економікою в світі і найкращою за рейтингом). Такі низькі позиції дали Естонії поштовх – довелося розпочинати все з нуля. Оскільки у естонців ніколи не було чекових книжок, то вони пропустили «паперовий» етап і одразу перейшли до випуску банківських карток – вони не лише зекономили, але й швидше перейшли до онлайн-режиму. Доцільно сказати про один важливий обмежувальний фактор країни – її розмір. Населення Естонії складає 1,3 млн чол., а для того, щоб краще розкрити технологічний потенціал та прискорити економічне зростання необхідно, щоб естонською цифровою системою користувалося більше учасників ринку. Оскільки холодний клімат Естонії є малопривабливим для іммігрантів, уряд країни вигадав незвичайний спосіб вирішення проблеми. У 2013 р. інформаційне управління країни висунуло ціль, що до 2025 р. населення Естонії має зрости до 10 млн чол. Виникла ідея цифрового громадянства (проект «e-residency»). Особи, які отримали таке громадянство, можуть віддалено проводити операції в Європі і працювати в євро. Перші посвідчення цифрового громадянства Естонії з'явилися у 2014 р. Цифрові громадяни можуть реєструвати компанії в Естонії незалежно від свого фактичного місця перебування. Цим вони автоматично отримують можливість виходу на європейський ринок. На даний момент в Естонії зареєстровано близько 33 тис. цифрових громадян із 154 держав світу, при чому приблизно 5 тис. відкрили в країні свою компанію. У середньому кожна з цих компаній витрачає 55 євро в місяць на бухгалтерію та діловодство в Естонії. Іноземці не сплачують податок на прибуток, якщо реінвестують дивіденди в економіку. Поблажливість до бізнесу пояснюється тим, що фінансові ресурси Естонія збирається заробляти за схемою: іноземні громадяни створюють компанії та ведуть справи через місцеві банки, а ті за їх кошти кредитують свої підприємства під мінімальні відсотки. Кошти з віртуальних інвестицій можуть бути використані на реальні соціально-економічні потреби – ремонт доріг, забезпечення лікарень, освітніх установ тощо. За останніми даними країна отримала на стартапах більше мільярда євро. У перерахунку на кожного громадянина естонці отримали майже 900 дол. інвестицій. Разом зі зростанням

кількості цифрових громадян зростає і кількість бізнес-послуг, що пропонуються в Естонії. Майже половина підприємств Естонії станом на 2016 р. є інноваційними, при цьому найбільш активно здійснювали інноваційну діяльність суб'єкти господарювання сфери промисловості, зокрема на 1650 підприємствах була оновлена технологія [25]. Крім того, Естонія розвивається не лише в сфері прикладних технологій, але і в соціальному аспекті, наприклад, у 2013 р. Таллін став першим у світі крупним містом, у якому громадський транспорт зробили безкоштовним для всіх жителів [26-28].

Інновації – це найбільш популярна сфера, у яку готові інвестувати також близько 46% підприємств Литви. Населення Литви складає всього 2,8 млн чол. Незважаючи на це, країна входить у п'ятірку європейських країн за обсягами краудфандингу та кількістю проектів, що залучали інвестиції через ICO (краудсейл) (від. англ. initial coin offering – «первинна пропозиція монет») – одна з форм краудфандингу, форма залучення інвестицій у вигляді продажу інвесторам фіксованої кількості нових одиниць криптовалюти, які отримані в ході разової чи прискореної емісії. Цей спосіб залучення фінансових ресурсів значно дешевший, ніж традиційне IPO, так як немає необхідності дотримання формальностей, що зв'язані з виходом на біржу, але він і більш ризиковий для інвесторів, адже у випадку ICO спиратися можна лише на репутацію засновників певного проекту. У 2017 р. майже 10% усіх ресурсів, що були залучені через публічні продажі токенів – цифрових ключів, які дають можливість пройти ідентифікацію, відправилися саме в Литву. Бурхливому зростанню криптовалютної галузі в Литві сприяє швидкий інтернет та сприятливий законодавчий клімат [29]. З січня 2017 р. у країні введений у дію закон «Про положення іноземців». У першу чергу закон стосується спрощення працевлаштування осіб у інноваційних компаніях, де відчувається брак висококваліфікованих спеціалістів. Необхідно зазначити, що для працевлаштування в Литві не потрібен навіть диплом. У лютому 2017 р. Литва запустила спеціальні візи, які дають можливість стартапам, що засновані за межами ЄС, працювати на її території на тих же правах, що і для місцевих

підприємців. Ініціатором таких рішень стала організація Startup Lithuania. Уряд Литви поступово займається спрощенням процедури працевлаштування для іноземців. Країна зацікавлена в ІТ-спеціалістах та компаніях для покращання бізнес-клімату. За даними Інвестиційного агентства Литви, у 2017 р. на 43% збільшилася кількість нових стартапів у країні [30]. Більше половини з них пропонують послуги цифрових платежів. Для стартапів ця країна надає такі переваги, як гнучка банківська система, достатньо ліберальне законодавство, легкий доступ до ринку ЄС. Серед найбільш відомих стартапів Литви сервіс відслідковування громадського транспорту Trafi, платформа для зв'язку замовника з веб-розробником TrackDuck, яка дає можливість візуально коментувати веб-сайти та зображення (команда цього проекту працює в двох країнах – Білорусі та Литві), сайт для обміну уживаного одягу Vinted, на якому вже зареєстровані більше 11 млн користувачів та ін. Здебільшого стартапи залучають ресурси британських, німецьких, американських інвесторів. У 2016 р. у Вільнюсі відкрився технопарк, найбільший у Скандинавії та країнах Балтії. Головна подія року для стартапів – щорічний ярмарок Login, який, наприклад, у 2017 р. зібрав більше 2 тис. учасників. У великих містах Литви для підприємців доступні коворкінги та приміщення для роботи. Наприклад, Hub у столиці країни або Talent Garden у Каунасі. У країні діють стартап-акселератори StartHighway та Startup.lt [31]. У теперішній час основним напрямком у діяльності з покращання інвестиційного клімату Литви є вдосконалення правової бази. Інвестиційне агентство Литви постійно здійснює моніторинг інвестиційного клімату країни, виявляючи можливі проблемні місця у законодавстві, та пропонує шляхи їх усунення. З метою підвищення інвестиційної привабливості Литви було збільшено кількість вільних економічних зон (ВЕЗ) до семи. Вони розташовані в економічних центрах країни та пропонують вигідні умови для розвитку бізнесу, розвинену інфраструктуру, послуги та податкові пільги. У 2017 р. до списку найкращих ВЕЗ світу ввійшла Клайпедська ВЕЗ Литви, на території якої діє 120 компаній з іноземним капіталом, зокрема найбільший у світі виробник гранул Indorama (Таїланд) та друга за виробництвом палет у Європі компанія

NEO Group. Ця СЕЗ отримала також нагороду за внесок у національну економіку, так як підприємствами в її складі виробляється майже 2,5% ВВП Литви. Також суб'єктами господарювання цієї ВЕЗ забезпечується близько 3% експорту країни. У переліку кращих відмічена і Каунаська ВЕЗ, 85% компанії якої мають статус SME (дрібний та середній бізнес) [32-34].

Оцінили по достоїнствах і ВЕЗ північного сусіда Литви Латвії. Так, у категорії логістики високу оцінку отримав Вільний порт Вентспілс. А, наприклад, Резекненська вільна економічна зона потрапила в категорію регіонів, що швидко розвиваються, і це завдяки одному інвестору: NewFuels інвестувало в розвиток 11,3 млн євро, збільшивши обсяги виробництва деревних гранул на 94%. Незважаючи на це, у рейтингу конкурентоспроможності Латвія отримала передостаннє місце серед країн регіону Балтійського моря. Утім, за останні роки Латвія покращила свої показники, спростивши процедуру створення підприємств, надавши можливість подавати заявки на реєстрацію суб'єкта господарювання та податку на додану вартість у Комерційний реєстр одночасно. У країні істотно спрощений процес отримання дозволу на будівництво. Латвія покращила свою кредитну інформаційну систему шляхом прийняття нового закону, що регулює державний кредитний реєстр, та спростила здійснення зовнішньоторговельної діяльності, зменшивши кількість документів, необхідних для імпорту. Фінансова підтримка ж держави доступна підприємцям в основному через реалізацію конкретних проєктів, які співфінансуються з фондів ЄС. Поки що спеціальних інструментів підтримки не багато та використовуються вони здебільшого для допомоги малим та мікропідприємствам, які розглядають як один із способів вирішення проблеми безробіття. Майже кожен рік держава виплачує фермерам додатково до прямих субсидій ЄС компенсації за збиток від несприятливих погодних умов. Крім того, Міністерством розвитку була розроблена нова стратегія під назвою «процес POLARIS» – сукупність цілеспрямованих дій по залученню прямих іноземних інвестицій у країну [20, 35].

Цікавим прикладом для України може слугувати Казахстан – країна-лідер у сфері впровадження інновацій серед країн Центральної і Південної Азії. Після виходу зі складу СРСР експортний потенціал Казахстану мав чітко виражену сировинну орієнтацію та формувався за рахунок паливного та металургійного комплексу (у структурі експорту переважала нафта та нафтопродукти, чорні та кольорові метали, руди, зернові культури). Ця ситуація дуже схожа на сучасну Україну, експорт якої є сировинно орієнтованим. Крім того, у 2017 р. сировинний експорт навіть збільшився (в основному, експортують чорні метали, зернові культури, руди та шлаки). У 2017 р. серед 30 854 підприємств різної сфери діяльності лише 9,6% здійснювали інновації (враховано різні види інновацій – продуктові, процесні, організаційні, маркетингові). Розуміючи безперспективність такого стану справ, керівництво Казахстану сформувало свої пріоритети щодо подальшого розвитку економіки. Перш за все, значну увагу вирішено було приділити побудові інноваційної інфраструктури. На сьогодні Казахстаном поставлена ціль увійти у 30-ку найбільш розвинених країн світу. Для цього держава цілеспрямовано виконує спеціально розроблений «План націй – 100 конкретних кроків», 60 з яких уже виконані. Інші кроки мають в основному довгостроковий характер та виконуються поступово. Казахстан став першою країною серед колишніх держав СРСР, який був обраний для проведення у 2017 р. Всесвітньої спеціалізованої виставки-символу індустріалізації «Експо», яка є відкритим майданчиком для демонстрації технічних і технологічних досягнень. За результатами 2017 р. зростання ВВП у країні склало 4%, а промислового виробництва – більше ніж 7% [36, 37].

Україна від СРСР успадкувала значний науково-технічний потенціал, але на сьогодні залишаючись серед світових лідерів у таких напрямках фундаментальної науки, як фізика, математика, інформатика, хімія тощо та володіючи істотними напрацюваннями та розробками у сфері лазерної, кріогенної техніки, програмних продуктів, засобів зв'язку і телекомунікацій, експортує лише близько 0,1% високотехнологічної продукції на світовому ринку. Хоча в Україні багато прикладів успішних стартапів, але державою не

ведеться їх офіційний облік. Хоча за підрахунками фахівців у сфері залучення інвестицій ринок вітчизняних стартапів щорічно поповнюється 300-400 стартапами. Однак лише 20-40 проєктів виживають та перманентно вдосконалюються. Крім того, в країні успішно діють низка бізнес-акселераторів, ціллю яких є пошук та комерціалізація нових технологій та розробок. WannaBiz (одеський бізнес-інкубатор, який відомий своїм підрозділом «Школа стартаперів»), Harry Farm (перший бізнес-інкубатор в Україні), iHUB (достатньо новий інкубатор, є складовою частиною міжнародної мережі Seed Forum, яка працює більше ніж у 40 країнах світу), EastLabs (стартап акселератор, засновником якого є В. Пінчук), GrowthUP (перший український інкубатор), Polytesco (бізнес-інкубатор для спеціалістів у сфері IT-технологій, що створений на базі НТУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»), Founder Institute (інкубатор зі штаб-квартирою в Кремнієвій Долині (США) [38]. Згідно даних Startup Ranking, Україна на 42-ому місці серед країн світу із загальною кількістю стартапів – 216 штук у 2018 р. (за цими даними випереджає прибалтійські країни – Естонію з її 147 стартапами, Литву (112), Латвію (69) [39].

Законодавство України в цілому недостатньо пристосоване для регулювання діяльності у сфері реалізації стартапів. Є необхідність у законодавчому визначенні поняття «стартап», розробленні заходів щодо захисту інтелектуальної власності. На державному рівні Прем'єр-міністр України В. Гройсман анонсував створення у 2018 р. Фонду підтримки стартапів [40]. У червні 2017 р. Кабінетом міністрів був запущений конкурс стартапів з призовим фондом у 1,5 млн грн. Запроваджуються конкурси стартапів на базі державних університетів, наприклад, НТУУ «КПІ», НУ «Львівська політехніка», а також конкурси за приватної ініціативи, як-то щорічний конкурс стартапів, що спеціалізуються на інженерії, проєктно-конструкторській діяльності та розробленні хардверних девайсів Vernadsky Challenge.

В Україні з 2005 р. існуючі суб'єкти господарювання у рамках БЕЗ здійснюють свою діяльність за загальними правилами оподаткування та не

мають жодних специфічних преференцій. Станом на 2017 р. 75% країн світу мають успішний досвід створення спеціальних економічних зон, зокрема до лідерів серед СЕЗ входить зона Technology Park SEZ у Казахстані. Найбільш розповсюдженим інструментом підвищення економічної привабливості СЕЗ є податкові пільги. При чому розміри пільг коливаються у межах 50-100% податку на прибуток, ПДВ, земельний податок, амортизаційні виплати, витрати на НДДКР тощо. На рис. 1.13 проаналізовані розміри податкових пільг у СЕЗ колишніх країн СРСР. В Україні з 2013 р. ініційовано створення понад 30 індустриальних парків, з яких 29 включено до Реєстру індустриальних парків. Станом на лютий 2018 р. також функціонує 8 парків, які не включені до Реєстру [41].

Згідно опитування респондентів, основними стимулами, що сприятимуть розвитку нових компаній, є державні гранти та замовлення (24% опитаних), пільги в оподаткуванні (20%), субсидії з метою відшкодування частини вартості підготовки та підвищення кваліфікації працівників (17%), субсидії з метою відшкодування витрат на організацію бізнесу (15%), інші пільги (8%).

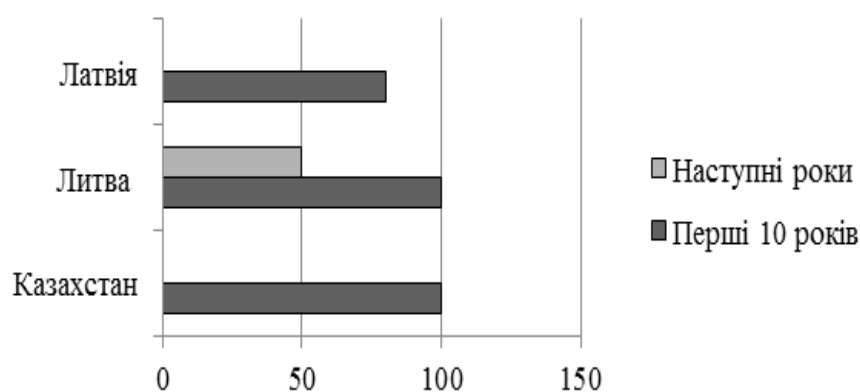


Рисунок 1.13 – Розміри податкових пільг у рамках ВЕЗ Латвії, Литви та Казахстану, % [42]

Здебільшого про інновації говорять в контексті нових технологій, але часто вони можуть навіть не включати в себе такі технології. Наприклад, свого

часу концепція самообслуговування Mc'Donalds була інноваційною, але не містила в собі новітніх розробок. Серед таких прикладів шведський виробник меблів Ikea, один з найдешевших і найбільш популярних авіаперевізників США Southwest Airlines. У першу чергу, вони мають особливі бізнес-моделі, що, як показує досвід, приносять навіть більші прибутки, ніж інновації продуктів чи окремих процесів. Традиційно про Китай згадують як країну-виробника дешевої продукції з низькою якістю, але китайські компанії почали запроваджувати власні бізнес-моделі, що дає можливість країні зробити значний стрибок уперед в сфері інновацій. Для прикладу, індійська компанія «Tata» завдяки оптимізації виробництва випустила на внутрішньому ринку автомобіль за 2 500 дол. і планує модернізувати продукт для експорту. Автомобілі такого цінового сегменту можуть змінити величезну галузь автомобілебудування. Вдалий приклад змін у бізнес-моделі – це рішення компанії «Google», згідно якого кожен працівник має можливість 20% робочого часу присвячувати не поточним проектам. Таким чином, компанія отримує багато ініціатив (так, наприклад, з'явилася пошта Gmail). Компанія Procter&Gamble останнім часом змінила свій підхід до створення ідей і нових продуктів. Компанія запрошує до співробітництва університети, постачальників та інноваторів з ринку. Їм пропонується частка доходу, і це призвело до того, що частка ідей, які прийшли ззовні, зросла з 20% до 50%.

Аналіз сфер упровадження інновацій у прибалтійських країнах показує, що частка інновацій у бізнес-моделях поки що незначна у Литві (5%), Латвії (3%), дещо вища у більш розвиненої в інноваційній сфері Естонії (11%), рис. 1.14-1.16. Більше ж половини крупних підприємств Естонії (64%) інвестують грошові кошти у впровадження нових продуктів та послуг. У Литві для крупних суб'єктів господарювання цей показник складає 56%, у Латвії – 47%. Крупні компанії Латвії активніше інвестують у розвиток та навчання своїх співробітників, що підтвердили майже 60% їх керівників. Також близько 20% представників крупних підприємств Литви, 16% латвійських підприємств та 15% естонських визнали, що зараз активно працюють над зміною своїх бізнес-моделей

діяльності, щоб краще пристосуватися до висококонкурентних умов на ринку [43].

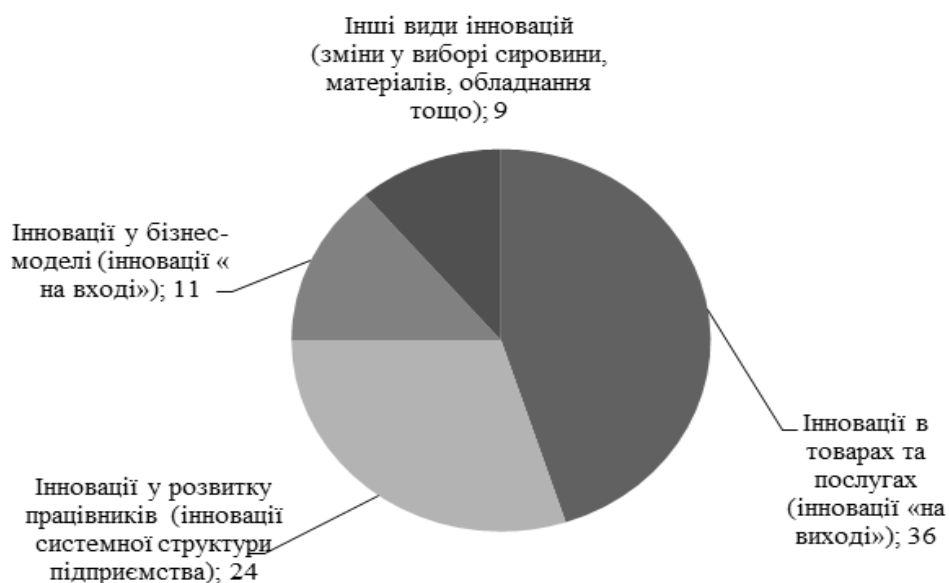


Рисунок 1.14 – Розподіл інновацій за сферами впровадження в Естонії, %

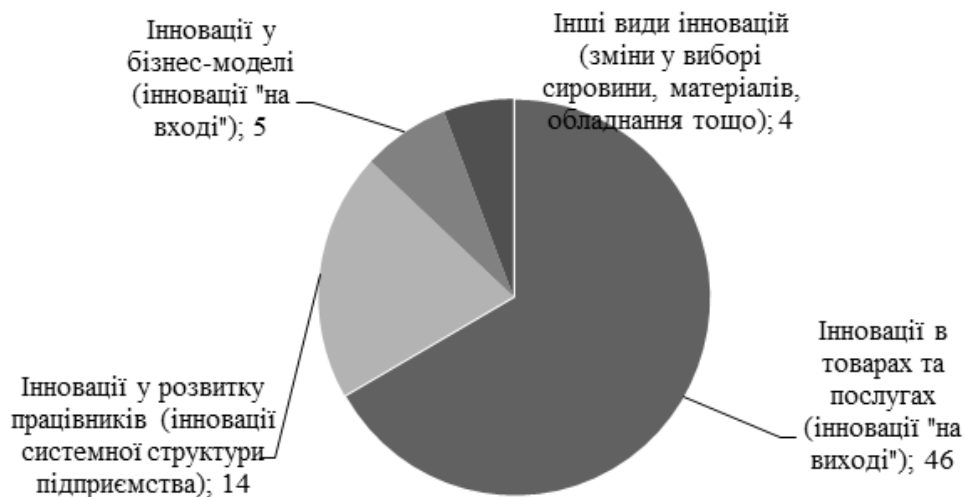


Рисунок 1.15 – Розподіл інновацій за сферами впровадження в Литві, %

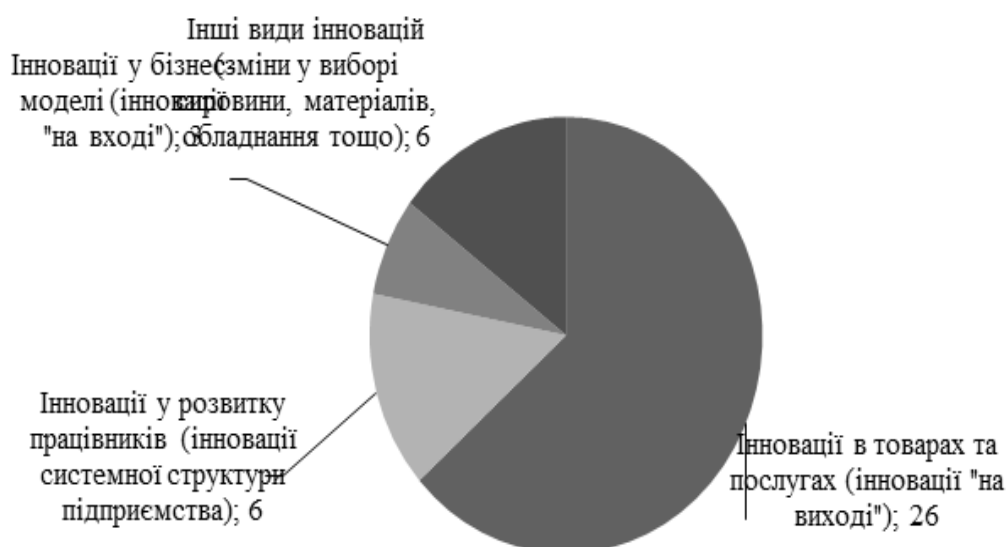


Рисунок 1.16 – Розподіл інновацій за сферами впровадження в Латвії, %

Порівнюючи вказані країни за рівнем глобальної конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що безумовним лідером серед них виступає Естонія, яка за результатами 2017-2018 рр. посіла 29 місце серед 137 країн, що аналізувалися за цей період (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Місце країн за рейтингом глобальної конкурентоспроможності [22]

Країна	Місце	Бали (від 1 до 7)
Естонія	29	4,85
Литва	41	4,58
Латвія	54	4,40
Казахстан	57	4,35
Україна	81	4,11

Індекс глобальної конкурентоспроможності поєднує оцінювання за 12 контрольними показниками («Інституції», «Інфраструктура», «Макроекономічне середовище», «Охорона здоров'я та початкова освіта», «Вища освіта і професійна підготовка», «Ефективність ринку товарів», «Ефективність ринку

праці», «Розвиток фінансового ринку», «Технологічна готовність», «Розмір ринку», «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» та «Інновації»).

Порівняно з минулим періодом Україна покращила свої позиції на 4 пункти (у 2016-2017 рр. індекс становив 85), однак позиції у 4 із 12 показників погіршилися.

Розглянемо профілі країн за основними субіндексами за 2017-2018 рр. (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Індекс глобальної конкурентоспроможності країн за 2017-2018 рр.

Субіндекси / Країна (бали)	Естонія	Литва	Латвія	Казахстан	Україна
Основні вимоги	5,7	5,1	5,0	4,6	4,2
Інституції	5,0	4,1	3,8	4,0	3,2
Інфраструктура	5,1	4,7	4,4	4,2	3,9
Макроекономічне середовище	6,1	5,6	5,8	4,2	3,5
Охорона здоров'я та початкова освіта	6,4	6,2	6,1	5,9	6,0
Підсилювачі продуктивності	4,9	4,6	4,4	4,3	4,1
Вища освіта і професійна підготовка	5,5	5,2	5,0	4,6	5,1
Ефективність ринку товарів	5,1	4,6	4,4	4,3	4,0
Ефективність ринку праці	5,0	4,3	4,5	4,6	4,0
Розвиток фінансового ринку	4,9	4,1	4,1	3,3	3,1
Технологічна готовність	5,9	5,6	5,3	4,6	3,8
Розмір ринку	3,1	3,6	3,2	4,5	4,5
Інновації та фактори вдосконалення	4,2	4,0	3,6	3,4	3,5
Відповідність бізнесу сучасним вимогам	4,4	4,4	4,1	3,6	3,7
Інновації	4,0	3,7	3,2	3,2	3,4

За першим субіндексом «Основні вимоги» Україна займає найнижчу позицію серед країн, хоча індекс «Охорони здоров'я та початкової освіти» на 0,1 є вищим, ніж у Казахстані. За другим субіндексом «Підсилювачі продуктивності» позиції України є також нижчі, ніж у решти країн. Індекс «Вища освіта і професійна підготовка» перевищує на 0,5 відповідний індекс у Казахстані. За індексом «Розмір ринку» Україна та Казахстан займають кращі позиції серед аналізованих країн. За третім субіндексом «Інновації та фактори вдосконалення» Україна займає середню позицію між Латвією і Казахстаном. Індекс «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» в Україні на 0,1 перевищує відповідний індекс у Казахстані. За індексом «Інновації» позиції України є на 0,2 вищими, ніж індекс у Латвії та Казахстані. Позиції Естонії та Литви за всіма субіндексами є найкращими, що підтверджує значний розрив між ними та іншими аналізованими країнами.

Серед основних проблем, які перешкоджають розвиткові бізнесу в Україні, виділяють:

- 1) інфляцію;
- 2) корупцію;
- 3) політичну нестабільність.

Зважаючи на досвід країн Прибалтики, Казахстану у сфері впровадження інноваційних рішень Україні доцільно:

- 1) розробити конкретний план дій у рамках національної концепції інноваційного розвитку;
- 1) розробити систему мотивації для національних та іноземних інвесторів;
- 2) забезпечити подальше створення при університетах бізнес-інкубаторів, наукових центрів або центрів компетенцій, що дасть додаткові можливості до створення інноваційних продуктів;
- 3) переорієнтувати вільні економічні зони та території пріоритетного розвитку на «точки впровадження інновацій» в економіці країни взагалі;

4) переймати досвід розвинених країн світу щодо впровадження інновацій у бізнес-моделі ведення діяльності, що дає можливість до істотного підвищення прибутковості підприємницьких ініціатив;

5) лібералізувати контроль реалізації стартапів на території країни зі зменшенням податкового тиску та законодавчого навантаження ініціатив у сфері інноваційних розробок.

Звісно, навіть найкраще законодавче забезпечення розвитку інновацій не сприятиме комерціалізації нових продуктів та технологій, якщо не буде налагоджена податкова система, що сприятиме діяльності інноваційно спрямованих суб'єктів господарювання. Саме інноваційний шлях розвитку дасть можливість Україні вийти зі стану сировинної країни до країни, яка зможе експортувати готові продукти або технології.

1.3 Роль інноваційного бізнесу в конкурентоспроможності промислового сектору в умовах забезпечення випереджального розвитку

Розвиток промислової галузі України значно залежить від зовнішньої кон'юнктури, тому гостро постає проблема у необхідності пошуку внутрішніх можливостей для якісного економічного зростання вітчизняних підприємств. Важливо українському виробнику позбутися статусу сировинного додатка для європейського ринку. Реалізація українських товарів та послуг, а не сировини на міжнародних ринках є перспективним напрямом розвитку економіки в цілому. Орієнтація вітчизняного виробника на перспективний інноваційний шлях розвитку на засадах імпортозаміщення є фундаментом економічної стабільності.

Економічний ефект від впровадження стратегії імпортозаміщення для бізнесу полягає в укріпленні вітчизняних підприємств, акумуляції грошових ресурсів для модернізації виробничих ліній та процесів, насиченні внутрішнього попиту, збільшенні кількості робочих місць, міжгалузевої співпраці та галузевої

диверсифікації економіки. На державному рівні реалізація стратегії імпортозаміщення у промисловості дозволить вирішити ключову проблему – це дисбаланс експортно-імпортних операцій та створить фундамент для модернізації промисловості. Наступний рівень – це стратегія експортоорієнтації, що націлена на входження конкурентоспроможного підприємства чи галузі в систему світогосподарських зв'язків, орієнтацію на науково-технічний прогрес та інноваційний шлях розвитку.

Таким чином, формування та реалізації експортоорієнтовного вектору розвитку промисловості України в умовах випереджального інноваційного розвитку на засадах впровадження стратегії імпортозаміщення в діяльності малого бізнесу та промислових гігантів дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняного виробника на міжнародних ринках збуту через вдосконалення техніко-технологічних процесів виробництва, зміцнення потенціалу підприємства та його інвестиційного клімату в очах інвестора.

Питання виходу вітчизняних підприємств із кризового стану досліджено у працях багатьох вчених: С. М. Ілляшенко [44], Н. В. Куденко [45], А. А. Мазаракі [46], Р. А. Фатхудинов [47] та інших. Їх дослідження та наукові розробки є фундаментом до вирішення поставленої проблеми, проте, на сьогоднішній день, ринок вимагає нестандартних, інноваційних, випереджальних стратегічних рішень відповідно до сучасних бізнес-процесів.

Загальнотеоретичні аспекти застосування політики імпортозаміщення розглядають такі вчені, як: О.В. Болотна, Т.Ф. Ларіна [48], І. В. Дунаєва, В.Ю Бабаєв [49], Я. А. Жаліло [50], Н. В. Коваленко [51], Т. М. Мельник [52], С. М. Пазізіна [53], Л. І. Федулова [54], М. М. Якубовський [55] та інші. Однак недостатньо висвітлено питання взаємозв'язку політики імпортозаміщення та бізнесу. Залишається не дослідженим питання ролі саме малих вузькоспеціалізованих підприємств в оптимізації експортно-імпортних операцій на засадах імпортозаміщення задля забезпечення випереджального розвитку промислової галузі України.

Практика реалізації стратегій імпортозаміщення розвиненими країнами говорить про те, що орієнтація діяльності на застосування передових технологій, науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, модернізацію виробничого обладнання та впровадження результатів науково-технічного прогресу в діяльність промислових підприємств здатні привести до стабільного економічного зростання. Першочерговим завданням для промислового сектору України є позбутися значного відставання у розвитку від лідерів ринку промислових товарів та, за рахунок накопичення капіталу, пришвидшити власний розвиток. Пріоритетними напрямками стратегічного розвитку вітчизняної економіки мають стати інноваційність та підвищення технологічного рівня. Як наслідок підвищиться конкурентоздатність продукції на вітчизняному та зарубіжних ринках, як за рахунок підвищення якості та технічного рівня, так і за рахунок скорочення витрат виробництва.

Річні витрати українців на імпортні товари поступово наближаються до 1 трлн грн. У 2015 році їх офіційно було придбано на \$37,5 млрд, у 2016 році – \$39,2 млрд, а у I півріччі 2017 року – вже \$22,5 млрд. При цьому дані Держстату про частку вироблених у країні споживчих товарів у торговельній мережі чітко фіксують тенденцію до збільшення питомої ваги імпорту цих товарів за останні 10 років [56].

Так, наприклад за 2014 – 2016 роки в Україні зменшилася частка реалізованого імпортного бензину з 40,9 % до 30,9 %, мастильних матеріалів з 49,5 % до 48,6 %, при цьому продовольчі товари або утримують свою частку або збільшуються. В країні також склалася ситуація, коли імпортується чимало нескладних споживчих товарів, які можна виготовляти чи вирощувати в регіонах, наприклад свіжі овочі, плоди та ягоди, макаронні вироби, інші групи продовольчих і непродовольчих товарів, а частка їх імпорту з року в рік зростає [57].

Реалізація українських товарів та послуг, а не сировини на міжнародних ринках є перспективним шляхом розвитку економіки в цілому. Сприяння зростанню експорту та інтеграція у світову економіку можуть бути успішними

лише за умови розвитку імпортозамінного виробництва як фундаменту при переході до орієнтації на експорт. Рушійною силою розвитку внутрішньогалузевої спеціалізації та формування конкурентних високотехнологічних секторів промисловості має стати перехід від імпортозаміщення до експортоорієнтації. А в довгостроковій перспективі від експорту сировини до високотехнологічної продукції зі значною часткою доданої вартості.

Збереження критичного рівня зношеності виробничих фондів при мінімальних капітальних інвестиціях робить їх експлуатацію технологічно небезпечною та економічно не вигідною на внутрішньому ринку та неконкурентоспроможною – на зовнішніх. Це обумовлює спрямування переважної частини капітальних інвестицій на утримання та експлуатацію поточних виробничих активів, а не на їх кардинальну модернізацію. При зношеності основних засобів у понад 75 % рівень валового нагромадження основного капіталу у ВВП становив у 2016 р. лише 15,2 %. Це нижче безпекового рівня у 20 % для економік з помірною зношеністю основних засобів та малоефективно для української економіки [58].

Інвестиційний ресурсний дисбаланс, що полягає у домінуванні власних джерел фінансування капітальних інвестицій при високій закредитованості суб'єктів господарювання, обмежує можливості інвестиційного прориву. Так, у 2016 р. власним коштом підприємств та організацій профінансовано майже 70 % капітальних інвестицій. В промислових регіонах підприємства власним коштом фінансують понад 80 % капітальних інвестицій. При цьому тренд зниження ролі амортизації, як інвестиційного джерела, за роки агресії посилюється. Такий високий рівень фінансової залежності суттєво обмежує інвестиційні можливості суб'єктів господарювання [58].

Економіка виробників промислової продукції України потребує глибоких перетворень, що дасть змогу підвищити економічну стійкість країни і зменшити її залежність від імпорту. Найбільш реальні перспективи вітчизняної економіки значною мірою пов'язані з розвитком внутрішнього ринку, що може бути

реалізовано за рахунок посилення орієнтації вітчизняних підприємств на задоволення потреб власного споживача та розвитку виробництва імпортозаміщуючих товарів (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Обсяг зовнішньоторгівельних операцій в Україні [59]

Зовнішньоторгівельні операції	2016	2017
Експорт	49,3 %	58,8 %
Імпорт	55,5 %	62,8 %

Україна належить до держав з безпрецедентно високою зовнішньоторговельною відкритістю. За роки російської агресії залежність формування ВВП від експортно-імпортних потоків зберігається на високому рівні навіть попри кардинальне згортання співробітництва з РФ.

Загальний дефіцит зовнішньої торгівлі за товарами і послугами зріс майже у 4 рази (до 148,5 млрд грн у 2016 р. проти 37,5 млрд грн у 2015 р.) і сягнув 6,2 % ВВП (у I кварталі 2017 р. такий дефіцит становив 23,6 млрд грн та 4,0 % ВВП відповідно) [59].

Роль інноваційного малого бізнесу у вирішенні завдання імпортозаміщення та підвищення конкурентоспроможності надзвичайно висока. У сучасних ринкових умовах малі підприємства здатні змінити існуючий в українській економіці експортно-сировинної характер. Імпортозаміщення може стати перспективним ринком для стартапів і інноваційних компаній. Такі підприємства мають підтримуватися державою шляхом спрощеного повернення ПДВ чи компенсації вартості кредитних ресурсів, залучених на модернізацію виробництва чи проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Рушійною силою розвитку внутрішньогалузевої спеціалізації та формування конкурентних високотехнологічних секторів промисловості має стати перехід від імпортозаміщення до експортоорієнтації. А в довгостроковій перспективі від експорту сировини до високотехнологічної продукції зі значною часткою доданої вартості. Ефективне використання експортно-імпортного

потенціалу промислового сектору України є першочерговим завданням модернізації та розвитку національної економіки.

На державному рівні вирішення проблеми імпортозалежності має системоутворюючу роль, яка полягає в налагодженні міжфункціональних, міжгалузевих, міжсекторальних зв'язків між регіонами [59].

Обіг капіталу між вітчизняними підприємствами дасть змогу модернізувати виробниче оснащення підприємств, розвивати інтелектуальну складову, удосконалювати кадровий потенціал тощо. У сучасному економічному просторі ефективна буде та діяльність, яка під тиском появи нових факторів впливу здатна на швидке реагування - переорієнтацію, диверсифікацію, реінжиніринг, модернізацію у руслі загальної стратегії та довгострокової перспективи. Ефективне використання експортно-імпортного потенціалу промислового сектору України є першочерговим завданням модернізації та розвитку національної економіки.

У сучасних умовах розвитку світової економіки політика імпортозаміщення має стати важливим інструментом державного протекціонізму тільки на етапі реструктуризації економіки, шляхом підтримки з боку держави інноваційного підприємництва, розвитку нових та модернізації існуючих виробництв спочатку для внутрішніх потреб, а згодом і для виходу на зовнішні ринки. Особливу увагу при цьому необхідно приділити розвитку малого та середнього бізнесу, який може стати базисом інноваційного підприємництва з урахуванням його господарської налаштованості та інтелектуального потенціалу. Посилення їх ролі як носіїв інноваційного розвитку сприятиме посиленню їх вагомості в процесі модернізації економіки [55].

Важливу роль у вирішенні проблеми імпортозаміщення відіграє малий бізнес, саме він є сприятливим середовищем для розвитку інновацій у всіх сферах життєдіяльності. Малі підприємства впливають на розвиток соціально-економічної системи, тим самим забезпечується стійкість національної економіки.

Говорячи про роль малого бізнесу в соціально-економічній системі держави необхідно зазначити, що це призведе до позитивних наслідків, наприклад:

- формування місцевої інфраструктури через найбільш повне задоволення потреб населення в товарах і послугах;
- зростання валового внутрішнього продукту з регіону;
- формування економіки регіону, що зменшує відтік робочої сили;
- створення конкурентного середовища;
- висока мобільність і результативність;
- динамічність освоєння нових видів товарів, підвищення якості товарів;
- гнучкість до економічної кон'юнктури ринку і мобільність в порівнянні з великими організаціями.

Малий бізнес є учасником інноваційного процесу, так як має здатність до сприйняття та розвитку технічних і технологічних нововведень. Чим стійкіші позиції малого бізнесу в економіці і активніша його участь в ринковій конкуренції, тим сильніша протидія, яку він створює на монополізацію ринку, притаманну великому бізнесу. У моменти занепаду економічної кон'юнктури малий бізнес надає стабілізуючий вплив на економічну і соціальну сфери, але він вимагає значної підтримки держави.

Таким чином, мале підприємництво бере участь в підтримці динамічного соціально-економічного розвитку держави в цілому. Тим самим забезпечується стійкість і конкурентоспроможність національної економіки.

Індустріалізація промислового підприємства, що орієнтується на експорт в умовах інноваційного розвитку має всі шанси досягти синергетичного соціально-економічного ефекту в умовах нестабільності економіки України. Необхідність реалізації в Україні політики імпортозаміщення і розвитку внутрішнього ринку зумовлена критичним рівнем імпортозалежності за більшістю видів економічної діяльності. Стратегічно перспективним шляхом є орієнтація розвитку країни, стратегічною метою якого є максимальне задоволення національних і

регіональних потреб проміжного і кінцевого споживання за рахунок розвитку внутрішнього виробництва з подальшим експортним спрямуванням імпортозамінної продукції. Україні потрібен збалансований розподіл акцентів між модернізацією і перспективами розвитку великих промислових компаній, діяльність яких доцільна у капіталоємному масштабному виробництві, і стимулюванням розвитку малого підприємництва.

Подальші дослідження слід присвятити вивченню інших аспектів імпортозалежності та розробці інструментів реалізації політики імпортозаміщення на різних рівнях. У зв'язку з цим особливої уваги треба приділити розробці заходів щодо стимулювання вітчизняного малого інноваційного бізнесу.

2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Концептуальні засади механізму формування стратегій випереджаючого інноваційного прискорення промислових підприємств

Практика свідчить, що в наш час серед основних факторів економічного зростання як окремих підприємств, так і національних економік у цілому на перші позиції виходять інновації та інноваційна діяльність. Вони дозволяють підвищити ефективність використання наявних ресурсів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечити тривале виживання і розвиток на ринку. В цих умовах особливої актуальності набуває вміння своєчасно виявити перспективні напрямки інноваційного розвитку для реалізації яких є необхідні та достатні внутрішні й зовнішні умови, сформувати портфель інноваційних проектів, розробити ефективну стратегію управління їх реалізацією.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства покликане орієнтувати виробничу діяльність на запити сучасного споживача, гнучко реагувати і здійснювати своєчасні зміни, досягати конкурентних переваг, що відповідають рівню міжнародного ринку.

Реалізація інноваційного розвитку підприємства на стратегічному рівні передбачає впровадження механізму стратегічного інноваційного розвитку, який би забезпечив ефективне поєднання стратегічних завдань розвитку підприємства з інноваційними процесами на засадах системності та комплексності.

На сьогоднішній день існує значна кількість робіт, присвячених різним аспектам інновацій. Дослідження впливу впровадження інновацій і розвитку інноваційних процесів на формування постіндустріального суспільства в Україні та на розвиток окремих регіонів загалом висвітлено в працях О.М. Алімова, О.І. Амоші, Є.І. Бойка, А.С. Гальчинського, В.М. Геєця, З.В. Герасимчук, С.В.

Захаріна, М.А. Козоріз, А.І. Сухорукова, Л.І. Федулової, В.С. Яцкова та інших [60-65].

Метою роботи є аналіз механізму формування стратегій випереджаючого інноваційного прискорення промислових підприємств.

Інноваційна діяльність сучасних підприємств розглядається як провідний чинник, що сприяє посиленню конкурентних позицій на вибраних ринках. Під час адаптації науково-технічного прогресу до ринкових умов відбувається складний процес переходу від нововведень технологічного поштовху до нововведень, які ґрунтуються на виклику з боку попиту, і від традиційних лінійних моделей нововведень до сучасних нелінійних і системноінтегрованих. Водночас промислові підприємства повинні розгортати якісно нову інноваційну діяльність за умови відсутності повноцінної національної інноваційної системи, слаборозвиненої інноваційної інфраструктури, продуманої державної промислової політики.

Існує шлях, який передбачає пошук і реалізацію наявних, все ще досить значних у окремих галузях відносних переваг, зайняття і посилення провідних позицій у тих сферах діяльності, де для цього є достатні умови (аерокосмічна галузь, розробка комп'ютерних програм, медицина, військова техніка і т. п.). В цих умовах постає проблема виявлення (прогнозування) і обґрунтування найбільш перспективних напрямків науково-технологічного інноваційного розвитку вітчизняної економіки, реалізація яких дозволила б реалізувати відносні конкурентні переваги, перейти до випереджаючої стратегії інноваційного прориву, зайняти гідне місце в світовому економічному просторі.

Для забезпечення успіху переходу на випереджуючий шлях інноваційного розвитку необхідним є дотримання таких умов [66]: стимулювання (матеріальне й моральне) креативної інноваційної діяльності, переважно позитивне; формування інноваційної інфраструктури; розвиток інтелектуального капіталу та інноваційної культури (складової інтелектуального капіталу), що розглядається як соціокультурний механізм формування інноваційної поведінки людини та є однією з основних складових інноваційно-сприятливого середовища [67].

Основна проблема полягає у правильному виборі пріоритетних напрямів інноваційного розвитку, для реалізації яких є необхідні та достатні умови. Доведено [68], що виділити та обґрунтувати перспективні з комерційної точки зору напрями науково-технологічного інноваційного розвитку України можна на основі поєднання:

- маркетингових прогнозів, для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на різних товарних ринках;
- експертних оцінок стану розвитку науки і техніки для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок у нові продукти й технології, які б відповідали запитам споживачів як існуючим, так і майбутнім.

Визначення вектора (сили і спрямованості) заходів системи державного стимулювання пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, повинно враховувати результати маркетингових прогнозів.

Була запропонована (рисунок 2.1) [69] узагальнена схема формування стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку національної економіки. Стрілками із суцільних ліній на рис. 2.1 показано напрями інформаційних потоків на етапах попереднього обґрунтування, стрілками зі штрихових ліній – на етапах остаточного формування.

Спрощений механізм переходу України на шлях випереджаючого розвитку зображений на рисунку 2.2 [69]. Розглядаючи рис. 2.2, необхідно зазначити, що певних реформ та змін потребує як сектор влади та державного управління, так і сектор бізнесу. Адже саме малі підприємства є основою інноваційного розвитку будь-якої економіки. Національний бізнес потребує осучаснення, бо більшість галузей використовує застарілі технології. Особливу увагу звернути на людський капітал. Проводити навчання та розвиток персоналу в сфері інновацій.

На сьогоднішній день промислові підприємства у своїй стратегічній діяльності стикаються з новими якісними процесами, які передбачають перехід від матеріальних складових успіху підприємства на ринку в умовах стратегічного бачення діяльності до нематеріальних, що включають нові знання,

здатності та компетенцію суб'єктів господарювання, інформацію та інформаційні технології і їх роль у процесі інноваційного технологічного розвитку, глобалізаційні процеси знищення кордонів між ринками збуту та економічними системами країн, підтримання принципу орієнтації на споживача з метою отримання довгострокових переваг [70].

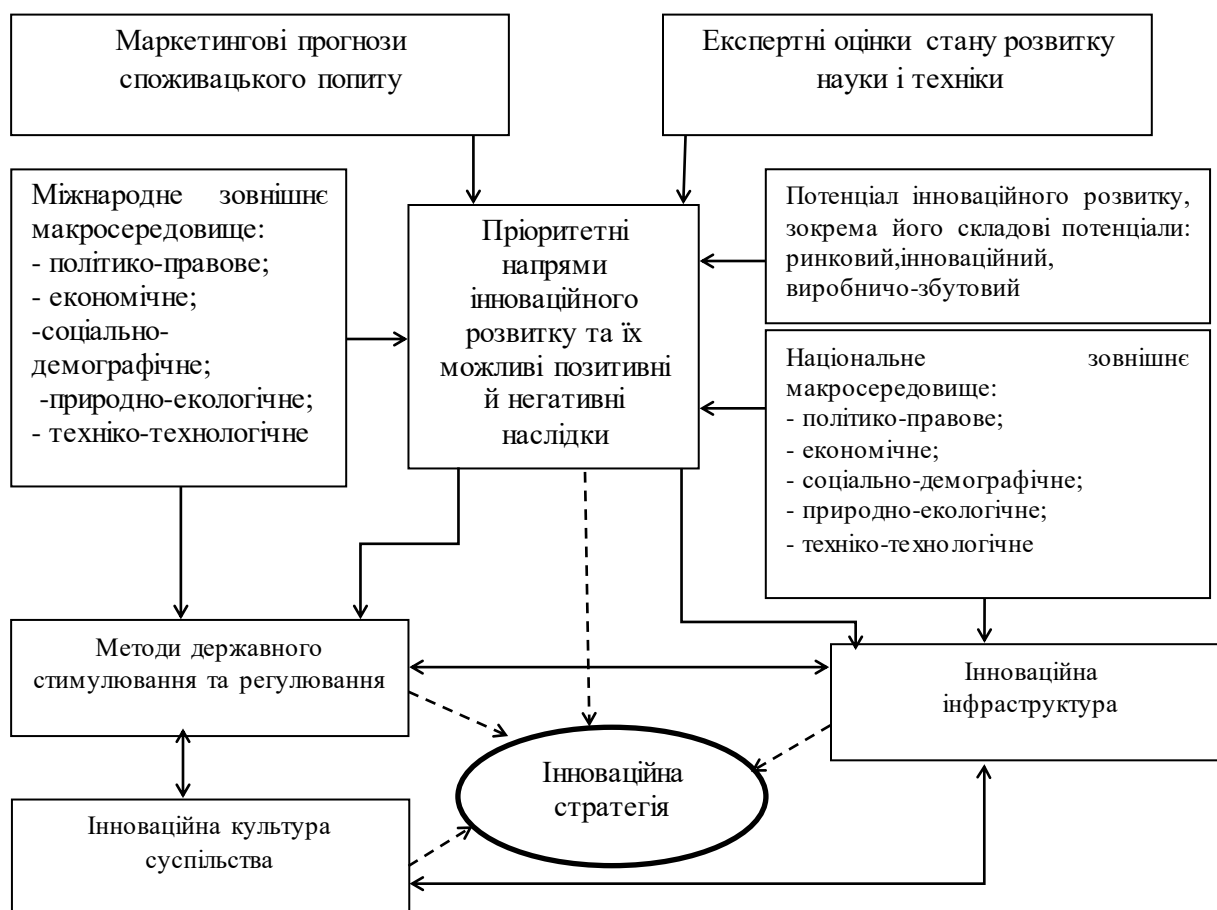


Рисунок 2.1 – Схема формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку [69]

В сучасній новітній економіці за основу діяльності приймають інтелектуальний капітал та інновації, а стратегічне планування базується на розвитку інформаційної інфраструктури, ускладненні виробничих процесів, створенні і дотриманні високого рівня наукоємності продукції промислових підприємств, скороченні тривалості життєвого циклу нових товарів разом з

дотриманням виробничих вимог відповідно до нових технологічно-конструктивних принципів.

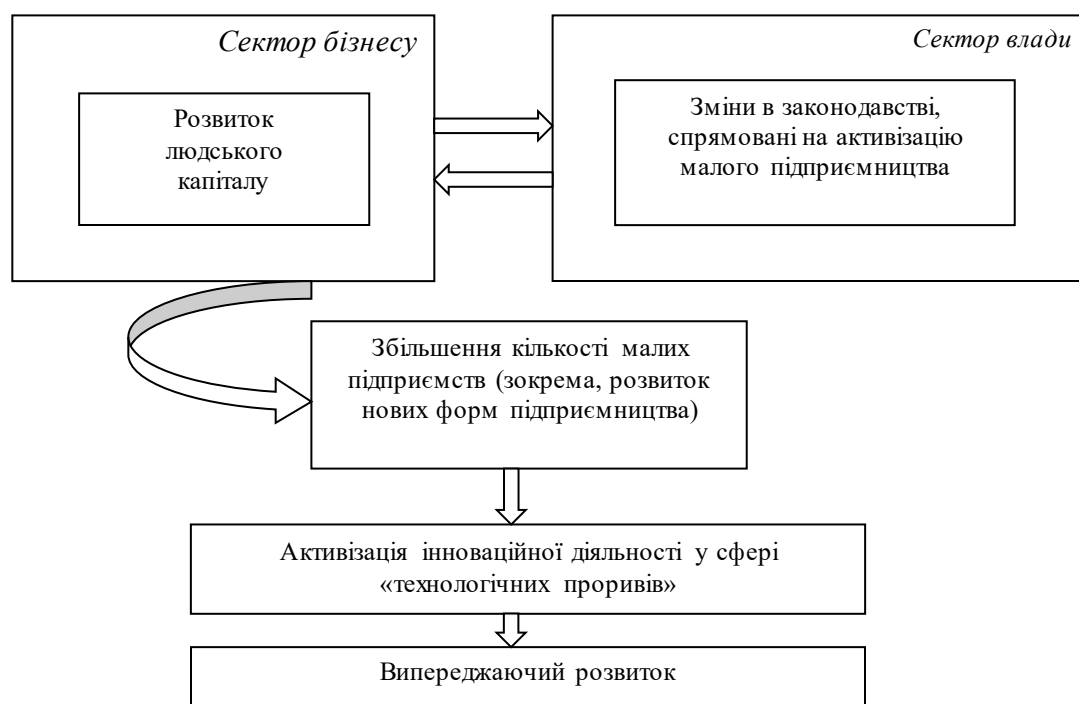


Рисунок 2.2 – Спрощений механізм переходу на шлях випереджаючого розвитку [10]

Багаточисленні дослідження науковців доводять [71], що вирішальними факторами успіху стратегії випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства є: приведення у відповідність цілей інноваційного розвитку підприємства та цілей розвитку зовнішнього середовища; відповідність інноваційних можливостей підприємства ресурсному забезпеченню та сировинним потребам; узгодження діяльності всіх наявних функціональних підрозділів підприємства; налагодження комунікацій у внутрішньому середовищі підприємства; погодженість тактики і стратегії використання та розподілу ресурсів в конкретний період діяльності підприємства; створення єдиного алгоритму технологічних процесів промислового підприємства, а також – єдиної системи координації діяльності підрозділів; узгодження кадрової політики різних підрозділів, враховуючи систему навчання та перепідготовки працівників; аналіз та узгодження елементів системи мотивації з цілями та

стратегією підприємства; впорядкування та організація маркетингової діяльності підприємства та окремих його елементів; співставлення факторів рівня якості підприємства з рівнем задоволення потреб споживачів; приведення у відповідність фінансових та ресурсних можливостей підприємства.

Тенденції скорочення життєвого циклу продукції змушують промислові підприємства до переходу на кількісне збільшення випуску інноваційних моделей різного типу. Це, з одного боку, спричиняє підвищення споживацького попиту, і як наслідок – отримання конкурентних переваг, але з іншого – призводить до зростання сукупних витрат на дослідження ринку, на виготовлення та створення системи збуту продукції. До того ж зростає ризикованість окремого інноваційного проекту. З огляду на сучасні тенденції світових та вітчизняних ринків, стратегічне планування випереджаючого інноваційного розвитку на промислових підприємствах повинно бути направлене на кінцевого споживача, але цінова політика повинна відповідати масовому виробництву, виключаючи погіршення якості.

Процеси глобалізації безпосередньо впливають на формування стратегій інноваційного прискорення. Цей факт вимагає від промислових підприємств відповідності не тільки національним, але і міжнародним стандартам і нормам при розробці інноваційних продуктів, дотримання екологічних норм, проведення відповідної сертифікації продукції. Окрім суто технологічних критеріїв, промислове підприємство має забезпечити прискорення фінансових, маркетингових та інформаційних процесів. Зокрема, прискорення виведення продукції на ринок, швидкий та ефективний пошук стратегічних партнерів, відповідний аналіз інформаційного середовища.

Механізм формування стратегій інноваційного прискорення промислового підприємства передбачає виділення складових підсистем, ідентифікацію всіх факторів, які впливають на даний процес, врахування взаємозалежностей та функціональних зв'язків підприємства, а також особливостей ринково-виробничої діяльності. Системний підхід до механізму формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства дає можливість розглядати

стратегію випереджаючого інноваційного прискорення як складну систему, одночасно представляючи її як підсистему по відношенню до корпоративної стратегії, складові якої визначені інноваційними цілями підприємства, його ресурсами та можливостями, і забезпечує аналіз усіх наявних факторів із врахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх тенденцій інноваційного прискорення [72].

Для забезпечення результатів стратегічного планування інноваційного розвитку промисловому підприємству необхідно найбільш вдало поєднати фактори виробництва так, щоб його можливості значно перевищували суму можливостей окремого фактора, який є його складовою. Промислове підприємство, яке є відкритою системою, повинно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, використовувати його ресурси і вміти пристосуватись до нього. Повнота та точність інформації про власне внутрішнє і зовнішнє середовище зумовлює найбільшу імовірність стійкого довгострокового функціонування підприємства. Потенціал якісного та повноцінного випереджаючого інноваційного розвитку створюється синергетичним ефектом від взаємодії всіх факторів діяльності підприємства, при цьому структура цих факторів визначає можливості якісного та кількісного росту.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що на формування стратегії випереджаючого інноваційного прискорення промислових підприємств впливає цілий комплекс факторів, і метою підприємства стає отримання синергетичного ефекту від впливу цих чинників. Шлях підприємства до стратегічного інноваційного прискорення починається з докорінних змін у всіх сферах внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. При цьому, саме конкретне підприємство повинно чітко розуміти необхідні інноваційні зміни, знайти відповідні інструменти для розроблення стратегій випереджаючого інноваційного розвитку, а також забезпечити прийняття прийнятних управлінських рішень.

Успіх стратегічного інноваційного прискорення залежить від правильно обраного напрямку пріоритетного інноваційного розвитку на основі

маркетингових ринкових досліджень, які передбачають комплексний аналіз як вітчизняних, так і світових ринків, а також на основі експертних прогнозів. При цьому, формування стратегії повинно відбуватися відповідно до тих галузей інноваційного потенціалу, в яких підприємство матиме достатньо можливостей та ресурсів для реалізації стратегічної інноваційної діяльності. Таким чином, промислові підприємства повинні витримувати рівновагу між наявними зовнішніми та внутрішніми можливостями, зважити існуючий попит на інновації у відповідних сферах та достатні ресурсні можливості для його задоволення.

Загалом, механізм формування стратегії випереджувачого інноваційного розвитку вимагає виконання ряду умов, серед яких як стимулювання інноваційної діяльності, формування інноваційної інфраструктури та розвиток інтелектуального капіталу, так і врахування процесів глобалізації, які значно ускладнюють інноваційну діяльність в цілому, адже конкуренція, вимоги до якості та прискорення виробничих процесів створюють додаткові задачі.

2.2 Формування стратегічних напрямків науково-технологічного розвитку вітчизняних промислових підприємств на основі аналізу досвіду країн «Азійських тигрів»

Економічні умови сьогодення вимагають постійного пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств. Неможливо уявити сучасне промислове підприємство без інноваційних аспектів виробництва або філософії ведення бізнесу. Орієнтація підприємства на науково-технологічний розвиток вимагає розроблення стратегічного бачення. На жаль, українські підприємства значно відстають за якістю продукції та особливостями менеджменту від компаній розвинутих країн. Частково це пояснюється складним історичним минулим України та нестабільною економічною і політичною ситуацією сьогодення.

Саме тому актуальним стає вивчення досвіду інших країн, які незважаючи на складні умови змогли досягти значних економічних успіхів. Таким прикладом можуть слугувати так звані країни «азійські тигри». Кілька десятиліть тому ці країни перебували в занепаді, але зараз вже немає сумніву, що це важливі гравці на світовому ринку. Кожна з цих країн має свої внутрішні особливості розвитку, але є низка спільних рис як в історичних аспектах, так і питаннях політики й реформування економіки. Це дає підґрунтя для аналізу та дослідження зв'язків між ними.

Україна має деякі схожі риси з цими країнами, що дозволяє порівнювати стратегії та робити висновки, приміряючи досвід інших держав до можливого розвитку подій у нашій.

Аналіз останніх джерел і публікацій показав, що вітчизняні економічні вчені приділяють недостатню увагу дослідженню економіки країн-азійських тигрів. Цих питань переважною більшістю торкаються автори підручників із географічної економіки та світової економіки [73; 74]. Поряд з цим варто відзначити дослідження таких українських вчених, як П. Шеремета [75] і Г. Бережна [76], та таких зарубіжних вчених, як А. Ланьков [77], Д. Пейдж [78], П. Вудол [79], Езра Фогель [80] тощо.

Спираючись досвід країн «азійських тигрів» та зважаючи на певні спільні риси з передумовами в Україні, можна виділити інструменти та напрямки розвитку, потенційно корисні для нашої держави. Актуальним є дослідження передумов в цих країнах та використаних ними стратегій, а також виділити рекомендації для ефективного їх використання для стимулювання економічного розвитку нашої країни.

«Азійські тигри» – неофіційна назва нових індустріальних держав Азії (Тайвань, Гонконг, Сінгапур та Південна Корея (рис. 2.3), які відрізняються дуже високими темпами економічного розвитку та змогли за короткий термін стати передовими торговими країнами світу. Найкращі позиції серед них має Південна Корея, яка примножила свій ВВП більше, ніж у сто разів, за період, менший за півстоліття, та вийшла на новий економічний рівень, ставши лідером експорту.

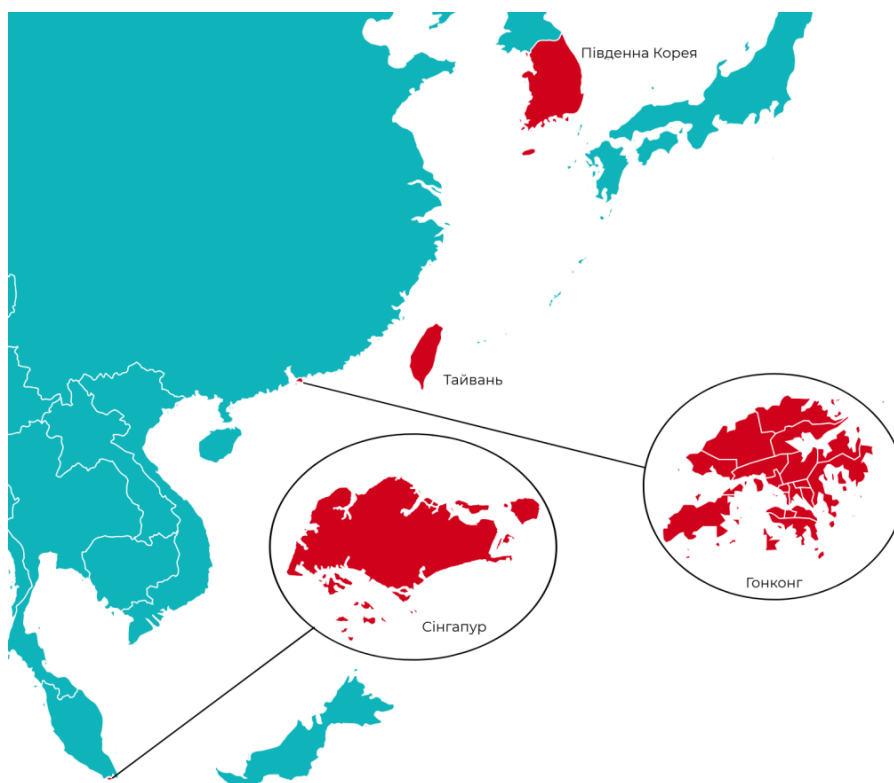


Рисунок 2.3 – Географічне розміщення «Азійських тигрів»

«Тигри» були майже позбавлені корисних копалин, але змогли максимально ефективно використати свої запаси дешевої та якісної робочої сили, на що дуже впливала система освіти та дисципліна, сформована на основі конфуціанського виховання. Цей факт є причиною створення цими країнами експортно-орієнтованої економіки, рушієм якої стала сфера послуг.

Значним фактором, якій сприяв появі «азійських тигрів», була «холодна війна». Під час індійсько-китайської війни у 1962 році у країнах Східної Азії панували антикомуністичні настрої, тому вони могли користуватися сприянням з заходу, а саме технічною та фінансовою допомогою. На нашу думку, без цього азійське економічне диво відбулося б набагато пізніше.

Тайвань, Сінгапур та Республіку Корею об'єднує ще одна риса [81]: їхній стрімкий економічний розвиток відбувся під жорстким керівництвом влади, тобто із застосуванням авторитарного режиму. Держава втручалася в усі внутрішні справи постійно і безцеремонно, що було дуже далеким від ліберального ідеалу. Такі умови створили ідеальне підґрунтя для розвитку

корупції, що погіршило і без того досить абсурдне становище вище перелічених країн, де доступ до державної казни з боку чиновників та хабарі були явищем поширеним та усталеним [82].

Для розуміння рівня економічного розвитку нами був проведений аналіз статистичної інформації [83-91] основних економічних показників цих країн за 2012-2017 роки. Статистичні профілі наведені на рис. 2.4-2.7. Як видно з результатів дослідження країни «азійські тигри» відзначаються високими показниками економічного розвитку, які мають тенденцію до зростання. Показники негативних економічних явищ (інфляції та безробіття) навпаки мають тенденцію до зниження. Ці країни характеризуються сприятливими умовами для ведення бізнесу та високим рівнем інноваційності тощо.

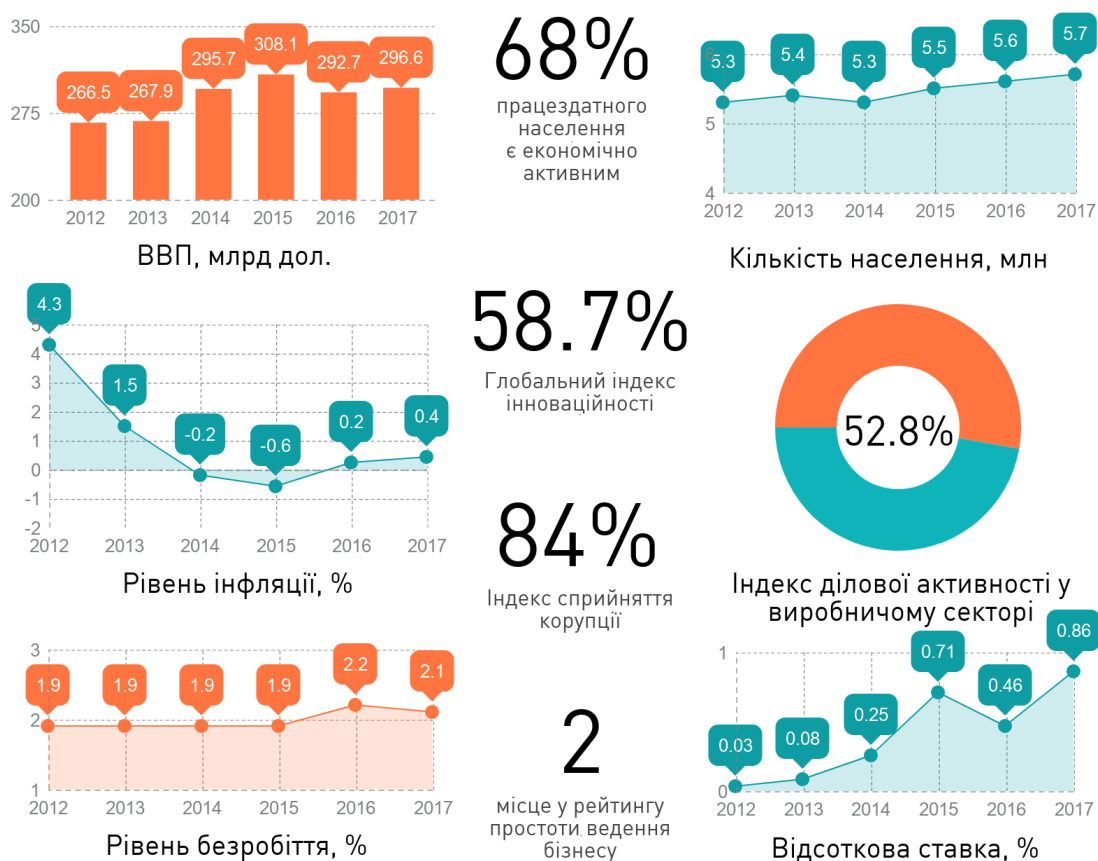


Рисунок 2.4 – Статистичний профіль основних показників економічного розвитку Сінгапуру у 2012-2017 рр.

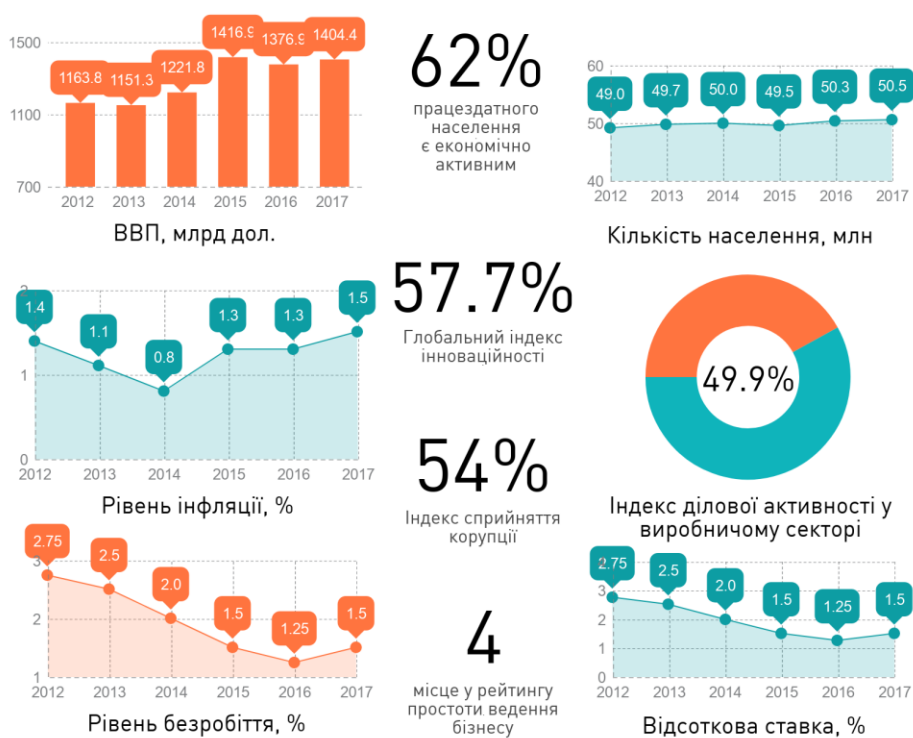


Рисунок 2.5 – Статистичний профіль основних показників економічного розвитку Південної Кореї у 2012-2017 рр.

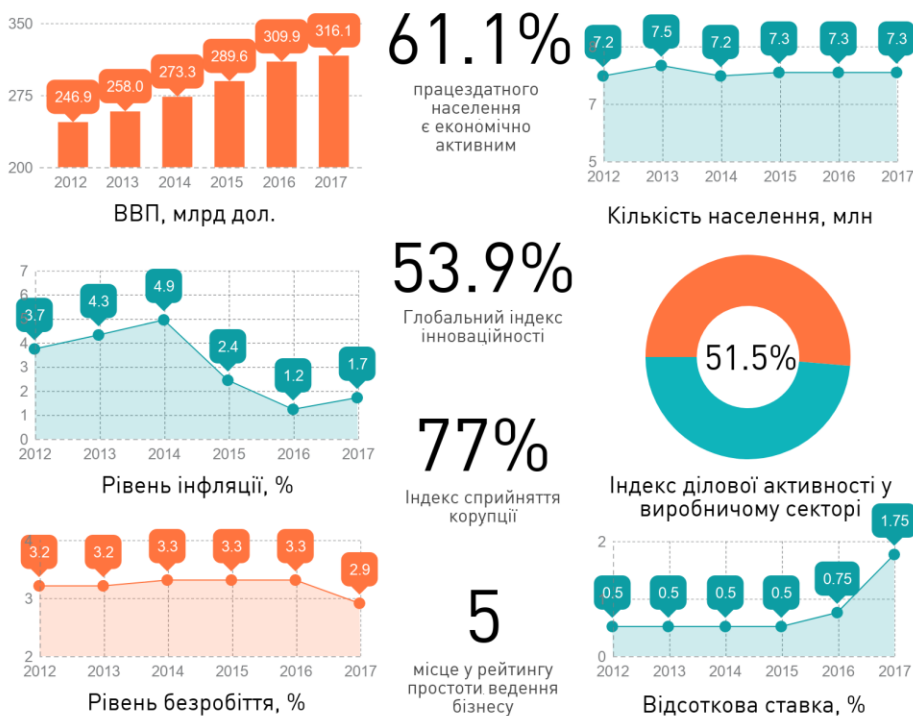


Рисунок 2.6 – Статистичний профіль основних показників економічного розвитку Гонконгу у 2012-2017 рр.

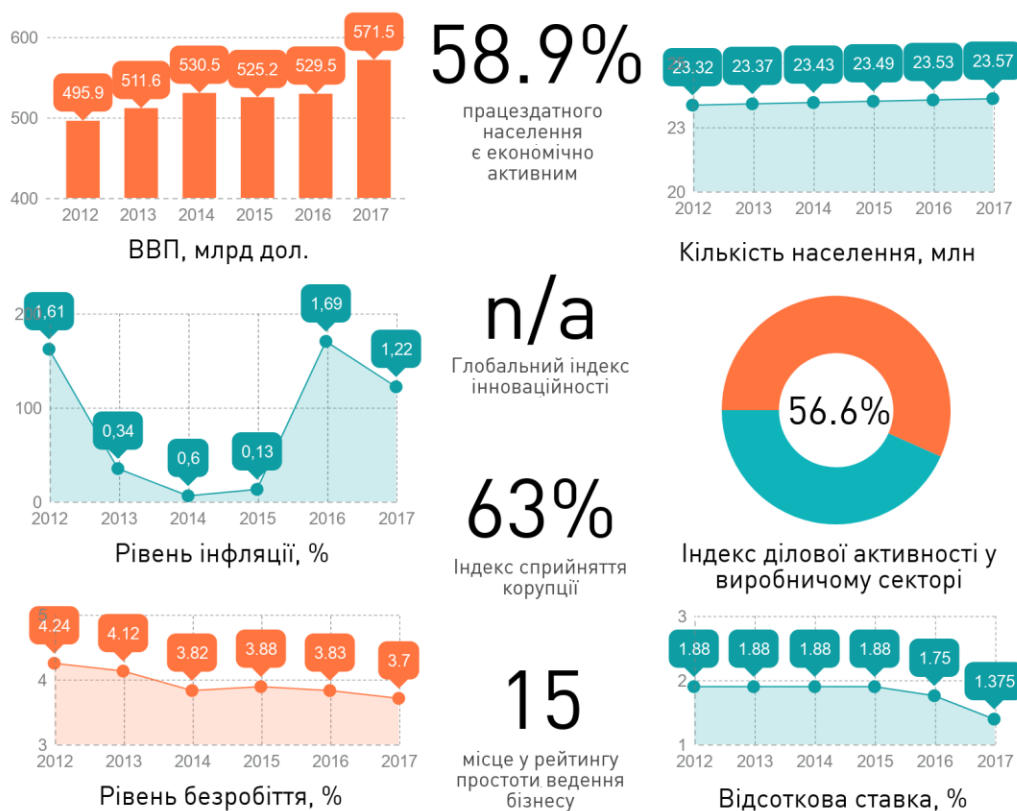


Рисунок 2.7 – Статистичний профіль основних показників економічного розвитку Тайваню у 2012-2017 рр.

Використовуючи дані Forbes Global 2000 [92] був проаналізований рейтинг найбільших компаній світу. До рейтинга Forbes Global 2000 входять компанії з 60 країн, які у сукупності досягли продажів в 39,1 трлн дол. США та отримали 3,2 трлн дол. США прибутку. Вони управляють активами в 189 трлн дол. США і оцінюються ринком в 56,8 трлн дол. США. У табл. 2.1 сформовано вибірку найбільш успішних компаній, які аффілюються в країнах «азійських тигрів» і індексуються в рейтингу Forbes Global 2000.

Вищезазначені дані дають змогу виділити основні фактори успіху країн «Азійських тигрів» (сформовано на основі [93, 94], більш детально пояснені в роботах [95, 96]):

1. Вплив зовнішнього фактору, а саме промислово розвинених країн, зокрема, США та Японії.
2. Вдале географічне положення (недалеко від світових економічних центрів: США, Японії та Китаю) та на перетині головних торговельних шляхів.

Таблиця 2.1 – Найбільш успішні компанії країн «азіатських тигрів» у рейтингу Forbes Global 2000 (побудовано на основі [92])

Р	Назва компанії (країна походження)	Сфера діяльності	Ринкова вартість	Прибуток
			млрд долл. США	
14	Samsung Electronics (Південна Корея)	Виробництво і продаж електроніки та комп'ютерної периферії	325,9	41,0
25	China Mobile (Гонконг)	Телекомунікаційні послуги	192,6	16,9
76	Citic Pacific (Гонконг)	Фінансові послуги, ресурси та енергетика, укладання контрактів на будівництво, виробництво та нерухомість	44,4	5,6
92	AIA Group (Гонконг)	Страховання життя і здоров'я	111,4	6,1
105	Hon Hai Precision (Тайвань)	Виробництво і продаж електронного обладнання та продуктів для комп'ютерної, комунікаційної та споживчої галузей	49,5	4,6
118	Taiwan Semiconductor (Тайвань)	Напівпровідники; дослідження, розробка, виробництво і розповсюдження продуктів, пов'язаних з інтегральними мікросхемами	203,0	11,5
142	CK Hutchison (Гонконг)	Експлуатації портів і надання супутніх послуг	45,4	4,5
147	Hyundai Motor (Південна Корея)	Виробництво і продаж автотранспортних засобів і їх частин	31,6	3
158	CNOOC (Гонконг)	Нафтогазові операції	78,8	3,6
200	SK Hynix (Південна Корея)	Виробництво і продаж напівпровідникових виробів	56,8	10,7
219	KB Financial Group (Південна Корея)	Надання фінансових послуг	21,7	3,1
228	Posco (Південна Корея)	Виробництво виробів зі сталі	26,8	2,6
228	DBS Group (Гонконг)	Надання фінансових послуг для роздрібною торгівлі, малого і середнього бізнесу, корпоративних і інвестиційних банківських послуг	56,6	3,4
260	Cathay Financial (Тайвань)	Надання страхових продуктів і послуг	23,1	1,9
284	Oversea-Chinese Banking (Гонконг)	Надання фінансових та банківських послуг	41,2	3,2
303	Fubon Financial (Тайвань)	Надання банківських послуг, страхування; цінні папери і послуги з управління активами	17,8	1,8
311	United Overseas Bank (Гонконг)	Надання фінансових послуг	36,9	2,6
354	SingTel (Гонконг)	Телекомунікаційні системи та послуги	43,3	4,1
453	Chinatrust Financial (Тайвань)	Надання банківських послуг	14,4	1,2

3. Авторитарна форма керівництва в державному управлінні. Жорсткий контроль допоміг знизити рівень негативних явищ, наприклад, таких, як корупція.

4. Дешева робоча сила. Особливість історичних подій в Китайській народній республіці спричинив значний відтік населення до країн «Азійських тигрів».

5. Зростання частки сфери послуг в галузевому розподілі економіки. Через природні особливості цих країн частка сільського господарства знизилася.

6. Експортно-орієнтована економіка.

7. Формування сприятливих умов для залучення іноземних бізнес-партнерів. Оскільки власних промислових потужностей у країн не вистачало, вони цілеспрямовано створювали умови саме для залучення іноземних інвесторів, на певний період зробили створення інвестиційного клімату головним пріоритетом. Німеччина, Великобританія, Франція, Сполучені Штати Америки та інші країни почали як активно створювати нову ініціативи на території «тигрів», так і переносити вже існуючі осередки виробництва чи відкривати їх філіали.

8. Реформування системи освіти. Школи отримали єдині освітні стандарти, ВУЗи було переведено на англійську мову викладання. Уряди витрачали великі кошти для навчання своїх студентів у найкращих університетах світу.

9. Стрімкий розвиток науки та наукомістких галузей, створення власної науково-дослідної бази

У період активізації економічного розвитку, наприклад, Південна Корея здійснювала великі грошові позики за кордоном та потім вкладала ці кошти у допомогу новоствореним підприємствам на своїй території, надавала вигідні бізнесменам кредити під малий відсоток. Нове іноземне підприємство могло користуватися такими заохоченнями й підтримкою від корейців лише за однієї умови: високі показники експорту продукції. Лише за їх наявності держава суттєво підтримувала виробництво, якщо новоствореній компанії не вдавалося

досягти високих показників, вона мусила діяти далі без державної підтримки. Ще одна цікава особливість корейської політики того часу полягає у стимулюванні створення дуже великих корпорацій або їх філіалів у себе на території й, надаючи їм кошти за вищеписаним принципом, сприяння конкуренції між ними та розширення таким чином, а також можливості впливати на цей процес з боку держави за економічно вигідною для неї позицією в тій чи іншій ситуації між підприємствами [97].

Не зважаючи на позитивні та продумані, на перший погляд, кроки держав-«тигрів», така політика має і негативні наслідки (а також «жертви», які були передбачені та на які вони пішли свідомо). Так, наприклад, для утримання інвесторів у себе на землі країни прийняли стратегію невтручання в політику нових організацій, тобто обмежити свій вплив на внутрішні процеси на підприємствах та, як наслідок, не опікуватися проблемами своїх громадян, що були там працевлаштовані. Компанії-новатори були зацікавлені у тому, щоб отримати максимальну користь з тодішнього стану країн-«тигрів» та змусити робітників працювати на межі можливостей, при цьому витрачаючи на них якнайменше ресурсів. Більша майже вдвічі кількість робочих годин, менше вихідних, штрафи, складні умови праці та низька її оплата – саме такі умови були вигідними для нових підприємців на території Північної Кореї, Тайвані, Гонконгу, Малайзії та Сінгапуру). Такою ціною «азійські тигри» і стали лідерами у світі за показниками експорту та поліпшили свою економічну ситуацію.

У досліджуваних державах цей шлях та втрати у його процесі стали нібито природними, але у нашій країні це може мати зовсім обернені наслідки, зважаючи на абсолютну неготовність населення підтримувати будь-які політичні ініціативи на тлі сучасної політичної картини. Щодо повторення вищеписаного негативного досвіду в Україні складно робити прогнози. Сучасна політична ситуація в нашій державі скоріше створює передумови для масового обурення, аніж до свідомого підтримання громадянами суворої політики за моделлю

«азійських тигрів». Така політика може призвести до оберненого результату – відтоку спеціалістів з країни швидкими темпами.

Можливою є впровадження політики з метою створення сприятливих інвестиційних умов, наразі економічна ситуація в країні є вигідною для потенційних інвесторів та підприємців навіть не через політичні умови, а через падіння курсу державної валюти в кілька разів. Таким чином оплата праці хорошого робітника в нашій країні є значно нижчою, ніж аналогічна сума за кордоном. Окрім цього, маючи на меті повторення досвіду «тигрів», Україні слід було би удосконалити законодавство, зробивши безперешкодним розміщення на своїй території іноземних підприємств та забезпечивши їм недоторканість у питаннях внутрішньої організації діяльності цих підприємств.

Також вагомим фактором є політична стабільність на українських землях. У світі тривають обговорення ситуації на сході держави, іноземні громадяни не уявляють повної та достовірної картини цієї ситуації, тому скоріше обережно поставляться до створення бізнесу в такому регіоні, аніж підуть не невиправданий ризик.

Основні показники економічного розвитку України у період 2012-2017 рр. наведений на рис. 2.8 (побудовано на основі [83-91]).

Статистичні дані свідчать про те, що індикатори економічного розвитку України у період з 2012 по 2017 рік мають тенденцію до погіршення. Так, ВВП зменшився на 46,3%, а рівень інфляції підвищився на 13,2%. Особливо слід відмітити період 2014-2016 років, коли середньорічне падіння ВВП знаходилось у межах 28,7%, а стрибок інфляції складав більше 40%. На противагу негативним результатам України можна поставити індикатори країн «азійських тигрів», які є стабільними протягом тривалого періоду часу і мають позитивну тенденцію зміни. На відміну від України ці країни забезпечують стабільні та сприятливі умови ведення бізнесу, центральним принципом яких є нетерпимість корупції та орієнтація на інновації.

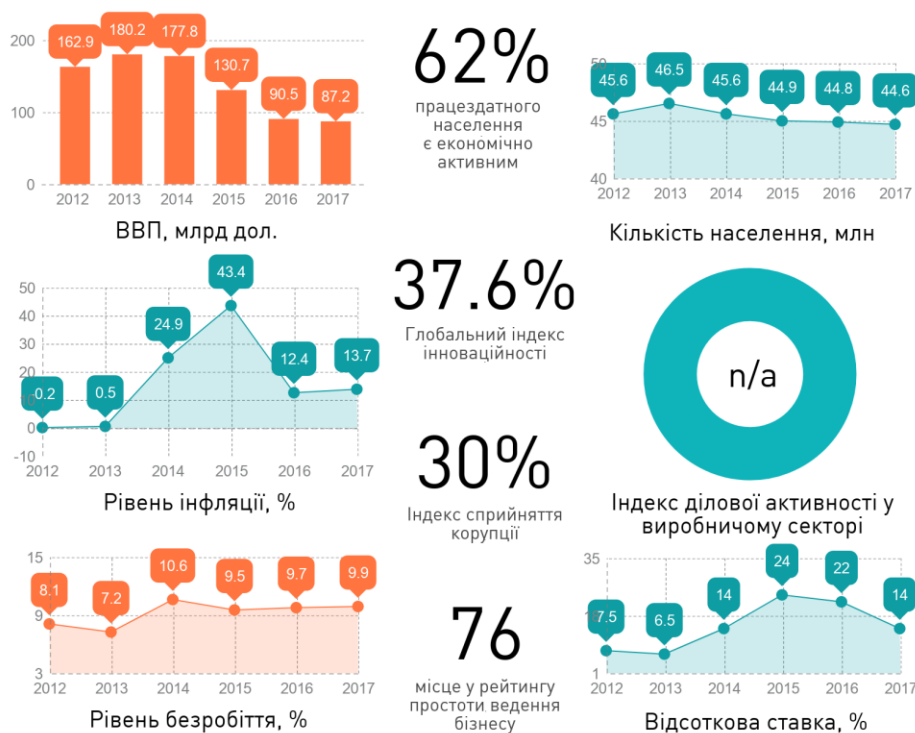


Рисунок 2.8 – Статистичний профіль основних показників економічного розвитку України у 2012-2017 рр.

Незважаючи на різні історичні передумови Україна, зі свого боку, може використати певні фактори успіху країн-«Азійських тигрів» для реформування своєї економіки та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Визначимо основні можливі напрямки реформування української економіки:

1. Реформування галузей, які мають значний експортний потенціал, наприклад, інформаційні технології, авіа-, судно- та машинобудування, аграрна промисловість. Держава має направити зусилля на підписання міждержавних угод, розроблення програм підтримки вітчизняних підприємств та сприяння підвищенню якості їхньої продукції до конкурентоспроможного рівня світового ринку.

2. Реформування законодавства в напрямку збільшення обсягів іноземних інвестицій та створення сприятливого бізнес-середовища для закордонних кордонів.

3. Реформування законодавства для створення сприятливого бізнес-середовища для середніх та малих вітчизняних підприємств.

4. Направлення зусилля на створення умов для заохочення підприємств до створення нових робочих місць та розроблення державних програм із збільшення кількості зайнятих.

5. Підтримка науки та інноваційної діяльності, реформування системи освіти, орієнтація на іноземний досвід з адаптацією до вітчизняних умов.

6. Підтримка сільського господарства, розвиток сільської місцевості, сприяння залученню молодих спеціалістів та інвесторів в аграрні регіони.

З метою виявлення альтернативних напрямків розвитку, за допомогою вибору яких компанії досягли успіху або планують розвиватися у майбутньому, було проведено аналіз управлінських рішень і заходів компаній країн «азійських тигрів». Розглянемо їх більш детально:

1. Реалізація діяльності в області, що відповідає останньому технологічного укладу. У переважній більшості компанії працюють з альтернативними видами енергії, наноелектронікою, інформаційними технологіями, електронікою, робототехнікою тощо. Представники цих галузей спрямовують свої зусилля на розвиток і розширення номенклатури продукції, а також значну увагу приділяють зниженню енергоємності та матеріаломісткості виробництва, конструювання матеріалів і організмів з наперед заданими властивостями.

Так, Hyundai Motor активно працює в області інтелектуального транспорту. На сьогоднішній день компанія розробляє концепцію «гіперінтегрованого та інтелектуального автомобіля» для чого співпрацює з провідними світовими компаніями, що працюють у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Головний фокус науково-дослідних робіт полягає у створенні нових цінностей і стандартів зручності для користувачів.

У зв'язку з постійно зростаючим енергоспоживанням у Сінгапурі розроблена енергетична стратегія країни, всіляко стимулюються програми по зниженню енергоспоживання, підвищення енергобезпеки і розробленню альтернативних видів енергії.

2. Різкий «переворот» традиційної галузі. Феноменом ринку азійських країн і зокрема країн «азійських тигрів» є онлайн торгівля в формі «блогшопів». Багато популярних блогів (наприклад, dressabelle, Agneselle, HerVelvetVase, Ohvola, CatWorld і ін.) часто стартували на безкоштовних платформах сьогодні стали повноцінними магазинами, які щоденно мають неймовірну кількість веб-трафіку і потрапляють в топ світових сайтів.

Компанія Xing Mobility (Тайвань) оприлюднила суперкар Miss R, який за швидкістю перевершує Tesla Roadster. Цікавим також є той факт, що влада Тайваню декларує заяви про те, що в найближчі роки країна повністю перейде на електротранспорт.

3. Придбання зовнішніх стартапів для власного розвитку. Будь-які підприємства мають два основних напрямки інноваційного розвитку: реалізація інноваційної діяльності власними силами або так званий «імпорт» ідей інновацій (наприклад шляхом придбання зовнішніх стартапів). Такий напрям постійно використовує компанія Samsung Electronics. У 2018 році стало відомо про нове придбання Samsung Electronics – єгипетського стартапу Kngine (пошукова система, яка використовує можливості штучного інтелекту). Раніше Samsung Electronics придбав сервіс мобільних платежів LoopPay і стартап Viv Labs, який розробив програму штучного інтелекту Viv.

4. Копіювання і адаптація. Хоча споживачі в країнах «азійських тигрів» дуже чутливі до новинок будь-якого типу і орієнтуються на «західні» тренди, їм притаманний високий рівень прихильності до традицій і лояльності до національного виробника. Як приклад можна привести Південну Корею, де у всіх сферах переважають національні гравці. Навіть такі гіганти, як Google і Yahoo були витіснені місцевими компаніями, такими як Naver і Daum. Також одним з трьох південнокорейських стартапів, які входять в так званий «Клуб єдинорогів» (капіталізація більше 1 млрд дол. США), є онлайн-рітейлер Coupang, якого часто називають заміником Amazon. Мессенджер Какао успішно витіснив своїх іноземних конкурентів. У Сінгапурі існує ще один «єдиноріг», – Grab, – технологічна компанія, яка пропонує транспортні послуги, доставку продуктів і

платіжні рішення. Grab можна розглядати свого роду заміником Uber. І таких прикладів копіювання і адаптації можна навести тисячі.

Хоча у національних доповідях і статистичних звітах і декларується, що Україна є державою з високим науково-технічним і кадровим потенціалом, який визначається унікальними здобутками в багатьох сферах (аерокосмічній галузі, біотехнології, радіоелектроніці, фізиці, електрозварюванні, програмуванні тощо), часто промислові підприємства здійснюють науково-технічну діяльність заради статистики або освоєння бюджетних коштів, досягаючи певні кількісні орієнтири нівелюючи якісні аспекти. Вітчизняні промислові підприємства у переважній більшості обирають еволюційну форму науково-технічного розвитку, застосовуючи техніку і технологію, що удосконалені на основі вже відомих наукових знань. Слід також зазначити, що основні зусилля вони спрямовують на створення товарних інновацій і, відповідно, мало уваги приділяють організаційних та маркетинговим інноваціям. У країні загострюється проблема «відтіка мізків», коли талановиті кадри покидають країну заради кращої долі і визнання, що ще більше загострює вищезазначену проблематику.

Очевидно, що перспективним напрямом для вітчизняних промислових підприємств може стати переорієнтація їх на науково-технічний розвиток с пріоритетом на революційну форму, яка має на увазі перехід до техніки і технології, що базуються на принципово нових наукових методах і підходах. Найбільш перспективними для цього є фармакологія, біомедична інженерія, робототехніка та інформаційні технології. Зустрічаються історії успіху вітчизняних науковців, які за умови ефективного менеджменту можуть стати стартом для подальших здобутків. Однак, у переважній більшості, дані винаходи отримали відгук та фінансову підтримку не на батьківщині і, відповідно, були комерціалізовані закордоном. Деякі винаходи не дійшли до етапу комерціалізації і відкладені до кращих часів. Загальною тенденцією є і те, що вони захищені лише українськими патентами і залишаються вразливими на міжнародному ринку.

Обов'язковою умовою для позитивних зрушень у даній сфері є формування відповідної правової і інфраструктурної основи для науково-технічної сфери, збільшення обсягів державного фінансування науки і техніки (наприклад, за рахунок переорієнтації витрат на державний апарат), поліпшення інвестиційного клімату. Одночасно необхідно приділяти увагу роботі із науковими кадрами, а саме модернізації підходів із підготовки кадрів, забезпеченню їм гідних умов праці і надання заробітної плати, що відповідає світовим стандартам.

Також Українські підприємці могли би розглянути можливості експорту своєї продукції до самих «тигрів» та східноазійського регіону загалом. Азійські країни вже є імпортерами деякої нашої продукції, вони також завозять свої товари і до нашої країни. Наразі наша держава продає до цих країн кукурудзу та пшеницю. Але є можливість зробити спробу просування таких товарів як готове борошно, деякі овочеві культури, фрукти, горіхи, алкогольна продукція. Спочатку експорт цих товарів матиме незначні на державному рівні обсяги, але це могло би стати першим кроком до налаштування співпраці з ринком високої конкуренції, але натомість привабливими та перспективними умовами. Українські підприємці вже мають подібну діяльність та намагаються співпрацювати зі східноазійським регіоном, не чекаючи поштовху з боку нашої держави. На експорт йдуть яйця, зерно, кукурудза, пшениця. Дуже привабливим товаром є соняшникова олія, яле існують певні складнощі при проходженні нею митного контролю, а також переплати за рафіновану олію. Особливу активність та успіх в цьому мають саме агропромислові підприємства.

Таким чином, для подолання повільного росту економіки та структурних перешкод нашій країні доцільно почати реформацію економіки, запозичивши деякі фрагменти з економічної моделі розвитку країн «азійських тигрів».

Отже, швидкий економічний розвиток «азійських тигрів» перш за все пов'язаний із гнучкістю державної політики щодо структурної перебудови економіки, розвитком зовнішньої торгівлі, заснованому на експортно-орієнтованій економіці, а також створенні сприятливого клімату для іноземних

інвестицій. Порівняно з ситуацією на початку економічних змін в досліджуваних країнах, Україна наразі має значно кращі умови та не має настільки гострої потреби у негайному залученні капіталу, тому, можливо, для нашої країни існує більш оптимальний шлях прискорення розвитку, що не передбачає такої суворої політики, ризиків та «жертв», які продемонстрували світові «азійські тигри».

При подальшому вивченні цієї теми доцільно звернути увагу на дослідження іноземних ринків, потенційно маючих перспективи для співпраці з Україною. Та маючих перспективи з точки зору українських політиків та підприємців для поліпшення структури експорту в Україні й його примноження, а також для стимулювання інвестування в українські ініціативи.

З точки зору менталітету та соціологічних особливостей, відмінність між українцями та жителями країн «азійських тигрів» тих часів полягає в тому, що українці впевнені, що живуть «в Європі» у буквальному та фігуральному значеннях, але дослідження поведінки корейців, наприклад, вказує на те, що вони усвідомлювали себе жителями країн третього світу і тому мали внутрішню готовність підкорюватися змінам, спрямованим на поліпшення економічної ситуації. Для них це стало свого роду виявом патріотизму по відношенню до держави, шансом зробити свій вклад у її розвиток, така поведінка схожа на сучасну українську в політичному контексті, у зв'язку з подіями у східному регіоні держави.

2.3 Класифікація стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства

Практика свідчить, що підприємства незалежно від сфери діяльності намагаються відшукати власну формулу досягнення успіху і знаходяться у постійній гонитві за прибутком. Зокрема, необхідність пошуку нових напрямів науково-технічного розвитку підприємства стала одним із пріоритетів

підприємств, що, у свою чергу, відбивається на підходах до стратегічного планування. У той час як найбільші компанії світу здійснюють стратегічне плануванням науково-технічної діяльності щонайменше на кожні три роки, впроваджують різноманітні мотиваційні механізми для стимулювання винахідницької діяльності, велика частка дрібних (локальних) компаній часто недооцінює потенційні вигоди і пропускає розроблення стратегії, вважаючи її марною втратою ресурсів, навіть абстрактною і бюрократичною діяльністю. У цьому контексті актуальним є аналіз міжнародної практики інноваційної діяльності підприємств з метою систематизації їхніх стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що сьогодні існує великий масив публікацій, присвячений різним аспектам інноваційної діяльності підприємств. Зокрема, дослідженням розвитку підприємств на інноваційних засадах приділяли увагу такі вчені, як С.М. Ілляшенко [98, 99], В. Стрілковські [100], В. Кушлин [101], В.М. Геєц, В.П. Семиноженко [102], О.Є. Кузьмін, Р.В. Фещур, О.С. Скибінський, Х.В. Дрималовська [103], Ю.С. Шипуліна [104], Г.І. Калитич, К.М. Коржавін [105], Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук [106] та ін. Проблеми та напрями формування стратегії інноваційного розвитку підприємств досліджено у роботах Л.І. Федулової, О.А. Фомової [107], О.Б. Саліхова, О.В. Крехівського [108], В.Л. Пілюшенка, В.І. Дубницького [109] та ін. Проте подальшого дослідження потребують стратегічні напрями розвитку інноваційної підприємницької діяльності з використанням моделі випереджаючого інноваційного прискорення.

Метою роботи є класифікація стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства на основі вивчення досвіду провідних інноваційно-активних компаній світу.

Для визначення основних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку проаналізуємо найбільш інноваційні компанії світу за останні десять років. Згідно з методикою, яку використовує Forbes, до списку входять саме ті компанії, які, на думку інвесторів, здійснюють прорив у своїй галузі. Компанії

оцінюються за їхньою так званою інноваційною премією – різницею між ринковою капіталізацією і грошовими потоками від підприємств. Під час складання рейтингу враховується середня щорічна прибутковість компанії протягом п'яти років і річний приріст її продажів. Таким чином, можна стверджувати, що компанії, які потрапили до списку найбільш інноваційних, і можна назвати такими, що знаходяться на випереджаючому шляху розвитку.

Отже, аналізуючи щорічні рейтинги [110] можна зробити такі висновки щодо ключових тенденцій науково-технологічного розвитку найбільш інноваційних компаній світу:

1. За останні роки значно зросла кількість технологічних інновацій та наукових розробок. Саме ці різновиди інновацій і лежать в основі випереджаючого розвитку. Цей факт підтверджує теорію постіндустріального суспільства. Відповідно до концепції постіндустріального суспільства Д. Белла, воно розглядається як «суспільство, в економіці якого пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг, проведення досліджень, організації системи освіти і підвищення якості життя, ... і, що найважливіше, в якому впровадження нововведень все більшою мірою залежить від досягнення теоретичних знань» [111].

2. Найбільш успішними є компанії, які представляють галузь інформаційних технологій (та всіх суміжних з нею: електроніка, Інтернет-сервіс, програмне забезпечення тощо) та медицину (та всіх суміжних з нею: біотехнології, фармацевтична галузь тощо). Саме представники цих сфер або зробили значний ривок у переліку найбільш інноваційних компаній світу, або вже довгий час втримують у ньому першість.

3. Аналіз управлінських рішень та проведених заходів компаній дозволив виявити ті альтернативні напрями розвитку, за допомогою вибору яких компанії і досягли успіху. Розглянемо їх більш детально.

Реалізація діяльності у галузі, яка відповідає останньому технологічному устрою: наноелектроніка, молекулярна і нанофотоніка, біотехнологія, інформаційні технології, когнітивні науки, соціогуманітарні технології,

конвергенція нано-, біо-, інфо- і когнітивних технологій і т.п. У переважній більшості випадків представники цих галузей займаються постійним розвитком та розширенням своєї номенклатури, а також направляють свою діяльність на різке зниження енергоємності і матеріаломісткості виробництва, конструювання матеріалів і організмів із заздалегідь заданими властивостями. Саме такий напрям було обрано такими провідними компаніями, як Apple, Google та Microsoft. Ще у 2008 році Apple усунула пвх і бромовані добавки зі своїх продуктів, ставши першим виробником ноутбуків, який так вчинив. У наступні роки компанія зосередилась на випуску нових моделей iPhone та розробленні нових моделей мобільних пристроїв (було створено iPad, перший персональний переносний пристрій applewatch тощо). Google також постійно займається розширенням своєї лідируючої лінійки продуктів (проект googlehealth, за допомогою якого користувачі могли зберігати в мережі свої медичні дані (наприклад, інформація про здоров'я, довідки і рецепти лікарів) пересилаючи їх іншим людям; запуск проекту googlerowmeter, який дозволяє користувачам відстежувати енергоспоживання у своєму будинку з будь-якої точки з Інтернет-підключенням; Інтернет-магазин Google+ тощо). Кожен новий продукт Microsoft, по суті, є інноваційним, навіть якщо це наступна версія раніше існуючої програми, вона несе з собою розширені або нові рішення в тій чи іншій сфері.

Окрім того, за останні роки значного успіху досягли компанії медичної та суміжної з нею сфер. Стрімкий прорив зробили компанії фармацевтичної галузі, а саме Bayer (нові препарати для лікування різних хвороб), Gilead (розроблення препаратів проти віл-інфекції та гепатиту С), Alexion pharmaceuticals (лікування рідкісних хронічних генетичних станів), Regeneron Pharmaceuticals (винаходить, виробляє і комерціалізує ліки для лікування серйозних захворювань); компанії, що займаються біотехнологіями: Incyte (розроблення, виготовлення та комерціалізація патентованих терапевтичних засобів для лікування онкологічних захворювань.), Shanghai Raas Blood Products (дослідження, розроблення і виробництво продуктів крові і лікарських препаратів, отриманих з плазми),

Johnson&Johnson (розроблення та виробництво контактних лінз для корекції зору) та ін.

Різкий «переворот» традиційної галузі. У 2008 році до вершини найбільш перспективних та проривних компаній відносились ті, що представляли сферу автомобілебудування (Toyota motor, Tatagroup, BMW, Honda motor, General motors). При цьому своїм успіхом вони були зобов'язані модернізації та розвитку своєї основної поточної діяльності. Однак вже в наступні п'ять років вони значно втратили свої позиції. Повернутись вдалось лише Toyota motor (за рахунок створення нової технології виробництва екоавтомобілів та інноваційної технології двигунів) та BMW (через створення електромобілів). Підхопив ідею переходу на електроавтомобілі і Nissan, який створив власний електромобіль Nissan Leaf і вивів його на ринок. Однак найбільших успіхів у цій сфері, вчасно скориставшись шансом, отримала Tesla motors, яка змінила стереотипне сприйняття електромобіля як повільного і дивакуватого транспорту з обмеженим запасом ходу. Відтак попит на електроспорткар Tesla стабільно перевищує пропозицію з моменту заснування компанії, тому компанія постійно розширює свою товарну лінійку.

Ще одним прикладом «перевороту» галузі є досвід компанії Amazon.com, яка змінила погляд на торгівлю, переорієнтувавши її в Інтернет-простір. За останні роки з інтернет-магазину медіапродукції компанія трансформувалася в віртуальний гіпермаркет повного циклу і навіть вторглася на ринок гаджетів під власним брендом. Саме цим пояснюється стрибок компанії з третього десятка на 6-е місце у рейтингу інновацій.

Придбання зовнішніх старт-апів для власного розвитку. Будь-які підприємства мають два основні напрями інноваційного розвитку: реалізація інноваційної діяльності власними силами або так званий «імпорт» ідей інновацій. І саме до останнього варіанту належить, у тому числі, і придбання старп-апів. Такий напрям постійно використовують такі компанії, як Google (який придбав Youtube і сьогодні послідовно поглинає перспективні старт-апи, тримаючись на вершині рейтингу) та Facebook.

Акцент на маркетингові інновації. Останнім часом частка маркетингових та організаційних інновацій значно зросла. Адже потреби споживача зростають, змінюється їхній характер. Тому підприємства повинні постійно знаходити нові шляхи просування своєї продукції та формування лояльності до своїх продуктів. І саме маркетингові інновації дозволяють їм не лише утримувати зайняті позиції, але й випереджати конкурентів. Наприклад, у компанії Google в роботі над androidgoogle ухвалили рішення не наймати розробників, а просто зробили платформу відкритою, що дозволило будь-якому програмісту створювати власні додатки. Такий перехід на «самообслуговування» дозволив їм значно збільшити рівень продажів. Як успішні приклади слід зазначити соціальну мережу Foursquare, яка запровадила нові способи винагородження за лояльність, компанію Hindustan Unilever, яка досягла зростання попиту на товари за рахунок побудови розгалуженої системи оптової та роздрібною торгівлі, косметичну компанію Estee Lauder, яка запровадила вручення подарунка на додачу до покупки, безкоштовне роздавання зразків продукції та безкоштовне тестування косметики і парфумерії, а також готельну мережу Marriott, що запровадила інноваційні концепції номерів готелів і майданчиків для організації різних заходів. Ці маркетингові інновації дозволили компаніям здійснити різкий стрибок у рейтингу інноваційних компаній світу. Та найбільший успіх отримала компанія Salesforce.com, чия діяльність присвячена розробленню та продажу маркетингових інновацій. Головним продуктом компанії є однойменна CRM-система, яка дозволяє швидше знаходити нових клієнтів та управляти відносинами з ними. У 2017 році компанія посіла перше місце у списку найбільш інноваційних компаній світу.

Створення та продаж патентів. Безумовно лідером у цьому напрямку є IBM, яка займає перші позиції за кількістю реєстрованих патентів (тільки за 2016 рік їх було 5000). IBM вкладає мільйони доларів у розроблення технологій діагностики важких хвороб людини, у соціальні проекти, спрямовані на адаптацію людей з психологічними проблемами, в Інтернет-технології та в освітні системи.

Копіювання та адаптація. Досить цікавий є підхід китайської компанії Tencent, яка обрала шлях копіювання західних розробок і адаптацію їх до китайських умов. Так було створено QQ як аналог безкоштовної системи обміну повідомленнями ICQ, а замість системи WhatsApp було створено WeChat, соціальну мережу Qzone замість Facebook. Така адаптація дозволила компанії стати найдорожчою за ринковою капіталізацією компанією Китаю та п'ятою в світі.

Розглянуті напрями є на сьогодні найбільш перспективними, які вже пройшли апробацію багатьма компаніями і показали значний рівень зростання продажів та прибутку. Загальний аналіз розглянутих напрямів дозволив встановити певну закономірність та взаємозалежність, що було покладено в основу класифікації стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства (рис. 2.9). Адже, як було вже зазначено, серед розглянутих інноваційних підприємств мають конкурентну перевагу саме ті, діяльність яких присвячена науковим відкриттям та технологічним інноваціям. Крім того, їхній успіх безпосередньо пов'язаний з ухваленням відповідних стратегічних управлінських рішень.

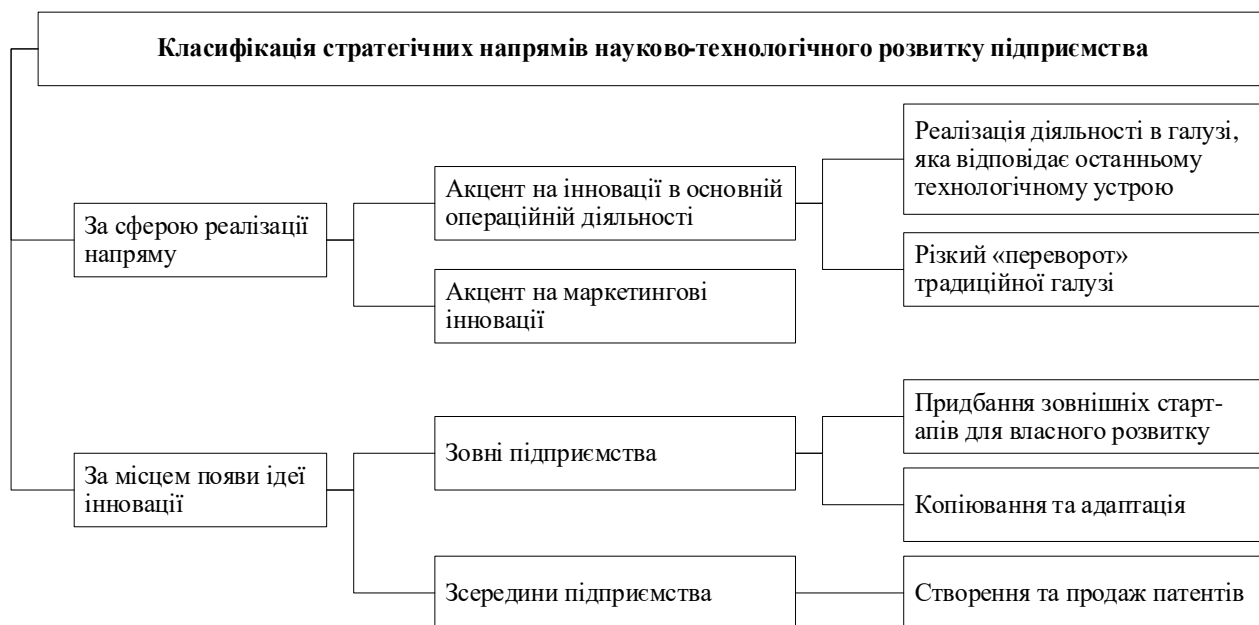


Рисунок 2.9 – Класифікація стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства

Таким чином, нами проаналізовано найбільші світові інноваційні компанії, які є флагманами розвитку у своїх сферах. На основі проведеного аналізу було запропоновано класифікацію стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємств, які можна розділити за сферою реалізації напрямку та за місцем появи ідеї інновацій. Подальших досліджень потребує розроблення методичного інструментарію для вибору конкретних напрямів або варіантів їхнього поєднання.

2.4 Засадничі аспекти визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку

Завершення 5-го технологічного укладу, а також фактичний початок 4-ї промислової економіки ініціюють зміни у співвідношенні факторів економічного зростання світової економіки. Сучасні техніка, технології, методи управління тощо не в змозі розв'язати проблеми які загрожують самому існуванню людської цивілізації, крайньою мірою у її сучасному вигляді: енергетична, екологічна, соціально-демографічна тощо. Аналіз практики розвитку країн лідерів економічного зростання, а також їх окремих підприємств та установ свідчить, що розв'язання зазначених проблем можливе шляхом впровадження інновацій, які охоплюють усі аспекти людської діяльності, а також переходом їх економіки на інноваційний розвиток. Ці інновації базуються на продукуванні нових знань та їх втіленні в нові продукти і технології їх виготовлення, нові методи управління на усіх етапах виробництва і збуту продукції, нові технології організації діяльності людського суспільства у цілому.

Для економіки України перехід на інноваційний розвиток повинен здійснюватися у руслі концепції інноваційного випередження, яка передбачає не буквально повторення шляху, який інші країни вже пройшли і зайняли міцні позиції а світовому ринку. Згідно її основних положень необхідно шукати свій

шлях, відшукуючи і посилюючи відносні конкурентні переваги які дозволять зайняти позиції ринкового лідера в певних перспективних напрямках діяльності. Так вітчизняні підприємства навряд чи можуть конкурувати з німецькими, японськими, корейськими та ін. виробниками легкових автомобілів. Проте наявний потенціал української економіки у аерокосмічній галузі, виготовленні деяких видів озброєння, певних видів продукції АПК тощо дозволяє зайняти позиції лідера на світових ринках (звісно, при належній реалізації існуючого потенціалу інноваційного розвитку). Відповідно, постає проблема визначення перспективних напрямів продукування нових актуальних знань, як основи інноваційного розвитку.

Зазначена проблематика висвітлюється у чисельних працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Концептуальні засади менеджменту знань розроблено у працях зарубіжних науковців. Зокрема, Коулопоулос Т.М. і Фраппаоло К. [112] висвітлюють загальні підходи до управління знаннями. Питанням удосконалення менеджменту знань, управління знаннями з позицій забезпечення інноваційного розвитку приділяли уваги: Blanc V.L., Bouillon J.-L. [113], Landry R., Amara N. [114]; Peter M. [115]; Jennex M.E [116]; Borjigen C. [117]; Khedhaouria A., Jamal A. [118]. Джанетто К. та Уилер Э. [119] розглядають питання розробки і впровадження корпоративної стратегії управління знаннями організації. Гапоненко А.Л. [120] досліджує методи капіталізації знань організації. Мясоедова Т.Г., Суслов Д.С. [121] досліджують окремі аспекти формування системи управління знаннями сучасного підприємства.

Окремі аспекти проблематики менеджменту знань висвітлено у працях вітчизняних науковців. Мойсеєнко І.П. [122] висвітлює підходи до побудови елементів системи управління знаннями, а також інтелектуальними активами підприємства, зазначає необхідність створення організаційної культури та структури управління знаннями. Вовк Я.Ю. [123] розглядає роль персоналу в управлінні знаннями на підприємстві, показує роль знань у забезпеченні розвитку підприємства. Томах В.В. [124] зазначає провідну роль знань у забезпеченні адаптації підприємства до змін умов зовнішнього середовища,

виділяє етапи управління знаннями. Черкасова І.В. [125] досліджує роль знань у формуванні інноваційного потенціалу підприємства. Востряков О.В., Гребешкова О.М. [126] показують провідну роль знань у стратегічному управлінні підприємством.

Основи маркетингу знань закладені в роботах зарубіжних дослідників, таких як: Bill Bishop [127], Thomas Davenport [128], Thomas A. Stewart [129], Albert Simar [130]. Ними розглядаються маркетингові інструменти й методи комерціалізації знань, включаючи традиційні й нові, які передбачають застосування Інтернет. У публікаціях українських і російських авторів, зокрема Матвіїва М.Я. [131], розглянуто проблеми освітнього маркетингу й практично не розглядаються інші галузі знань. Проте, незважаючи на чисельні напрацювання, недостатньо дослідженими залишилися питання теоретико-методичного забезпечення визначення перспективних напрямів продукування знань, що розглядаються як основа переходу господарюючих суб'єктів на шлях випереджаючого інноваційного розвитку.

Таким чином, метою роботи є розроблення методичних засад визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів.

Авторами показано, що основними джерелами нових знань є: маркетинг, купівля знань, навчання, НДДКР [132]. При цьому у процесі купівлі та навчання можна отримати в основному вторинні знання, які хтось вже отримав, проте їх можна використати у власній діяльності. Первинні (нові оригінальні) знання отримують у ході проведення ринкових маркетингових досліджень, а також виконання НДДКР. В свою чергу, вибір напрямів НДДКР базується на результатах маркетингових досліджень, результатах аналізу потенціалу інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта, а також експертних оцінках найбільш імовірних напрямів розвитку науки і техніки, результати яких можуть бути втіленими в інноваційні продукти, технології, методи управління тощо (рис. 2.10).

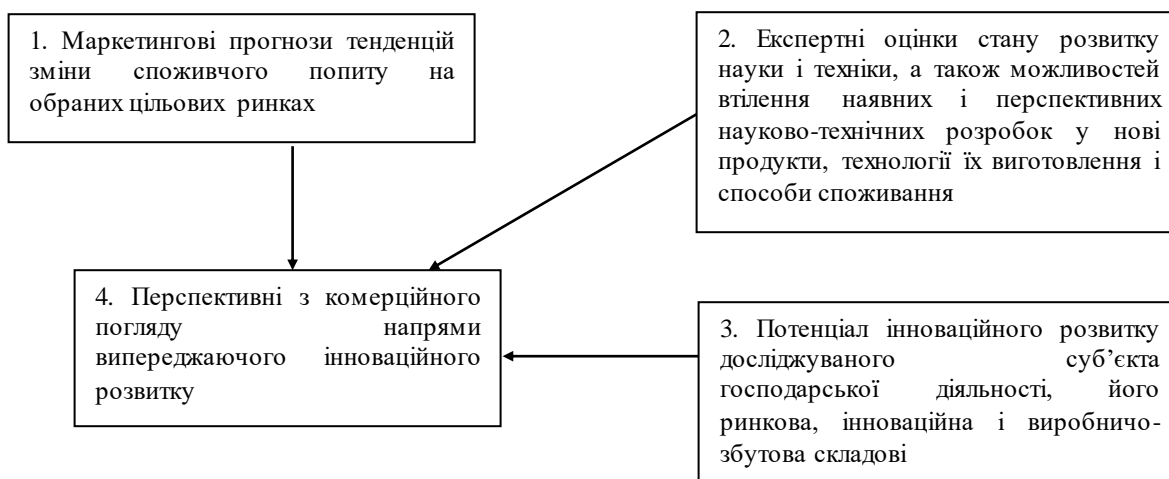


Рисунок 2.10 – Схема вибору перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта (авторська розробка)

Поєднання результатів досліджень зазначених у блоках 1 і 2 (рис. 2.10) дозволяє визначити перспективні напрями випереджаючого інноваційного розвитку аналізованої галузі у якій працює конкретний суб'єкт господарської діяльності. Узагальнена схема цього процесу подана на рис. 2.11. Пропонований підхід потребує взаємно узгодженого розв'язання двох комплексів науково-прикладних завдань, що зокрема включають: експертні оцінки стану і можливих тенденцій розвитку науки і техніки; маркетингові прогнози тенденцій зміни споживчого попиту (можливості його формування – для радикальних інновацій).

Подана на рис. 2.11 блок-схема алгоритму складання стратегічних маркетингових прогнозів щодо виявлення перспективних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України з урахування експертних оцінок, надає принципову можливість не тільки виділити найбільш імовірні напрями інноваційного прориву, але й оцінити ринкові можливості комерціалізації інноваційних розробок, створюваних у межах цих напрямів.

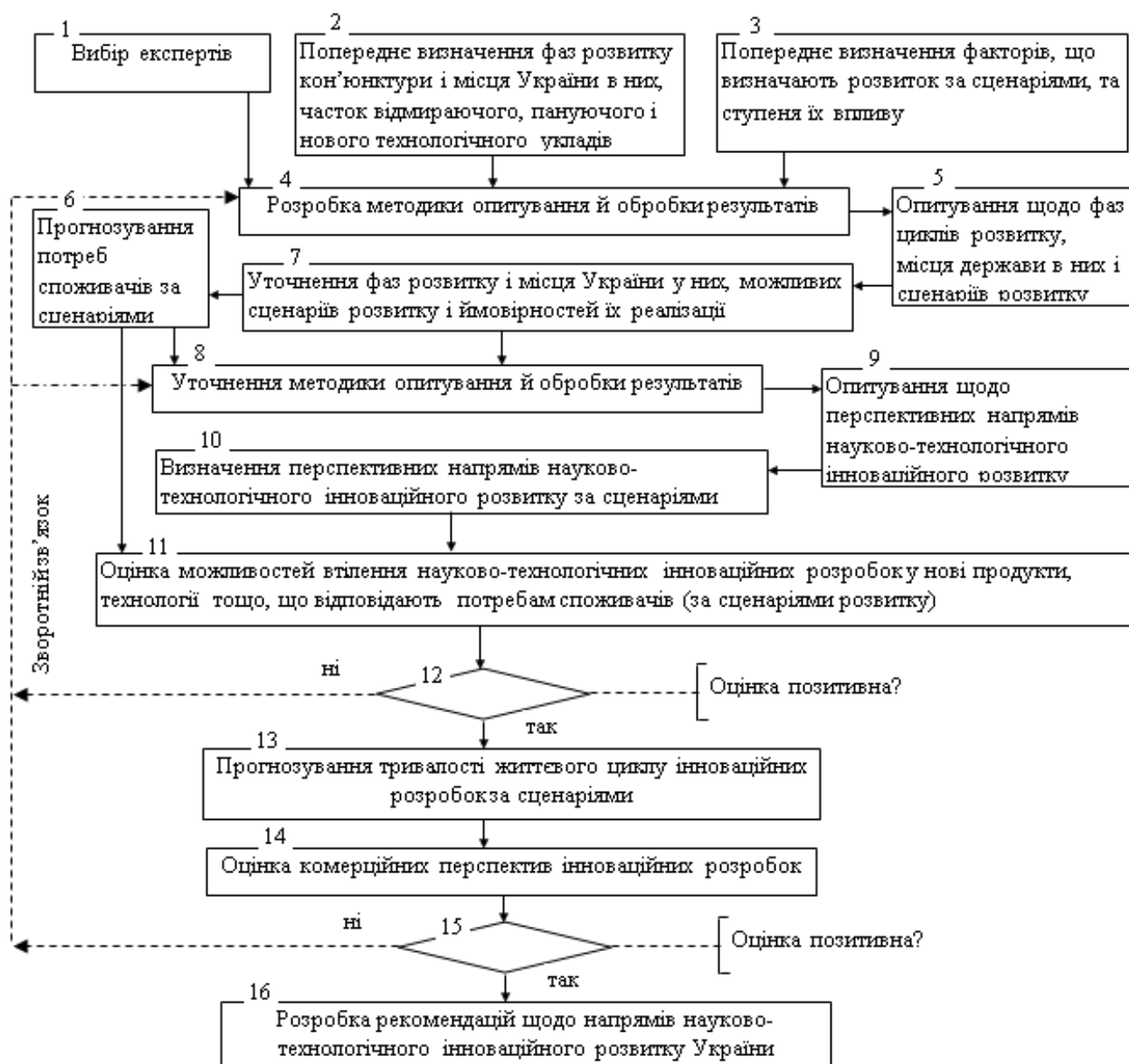


Рисунок 2.11 – Принципова блок-схема алгоритму прогнозування перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта [133]

Поєднання результатів досліджень отриманих у ході виконання робіт відповідно до блок-схеми на рис. 1 з результатами аналізу, що зазначені у блоці 3 надає можливість виділити перспективні напрями випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта. Засади методичного підходу до виконання цих робіт викладені авторами у роботі [134].

Як слідує з викладеного, в основу визначення перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта покладені маркетингові дослідження, що передбачають використання інструментів і методів маркетингу знань.

На макрорівні роль маркетингу знань визначається полягає у визначенні (прогнозуванні) перспективних напрямів продукування нових і поглибленні існуючих знань у конкретних галузях людської діяльності, що враховується при визначенні найбільш ефективних (з огляду на наявний потенціал і умови зовнішнього мікро- і макросередовища) стратегій інноваційного розвитку національної економіки (її галузі чи регіону держави) [135]. Для вітчизняної економіки – це стратегії інноваційного випередження [136].

На рівні окремої організації роль маркетингу знань полягає в орієнтації системи продукування знань на найбільш перспективні їх види, які з великою імовірністю можуть бути втілені в нові продукти, технології їх виготовлення та методи просування на ринку, що сприятиме посиленню ринкових позицій організації, зростанню її прибутків тощо.

Слід зазначити, що прогнозування напрямів продукування нових і поглиблення існуючих знань є дуже складним завданням і носить імовірнісний характер, внаслідок неповної визначеності можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому. Стосовно фундаментальних знань це завдання розв'язати дуже складно, особливо у віддаленій перспективі.

Що стосується прикладних знань, то їх імовірні напрями їх продукування можна прогнозувати. Для підвищення достовірності прогнозів доцільно застосовувати математичний апарат теорії ймовірності і нечіткої логіки. В основу прогнозів напрямів продукування нових знань слід покласти ідентифікацію проблем, що ускладнюють розвиток людства у цілому (у т.ч. певних галузей економіки та напрямів людської діяльності), зокрема: вичерпання традиційних у т.ч. енергетичних ресурсів; забруднення довкілля, що загрожує існуванню людства; соціально-демографічні проблеми (зростання розриву у якості життя розвинених країн і країн що розвиваються, а також у доходах

різних соціальних прошарків населення у країнах світу, неконтрольоване зростання населення у країнах 3-го світу і скорочення народжуваності у розвинених країнах, невідповідність методів державного управління сучасним реаліям тощо); проблеми, пов'язані з невідповідність методів навчання і підготовки фахівців, освітніх програм тощо реаліям сьогодення; проблеми забезпечення зайнятості населення породжені НТП і т.д.

Зважаючи на викладене, на рис. 2.12 запропоновано схему взаємодії зазначених на рис. 2.10 комплексів знань у процесі визначення напрямів інноваційного розвитку і формування номенклатури інноваційної продукції (виробів і послуг) господарюючого суб'єкта: окремої організації, галузі чи регіону, національної економіки у цілому.

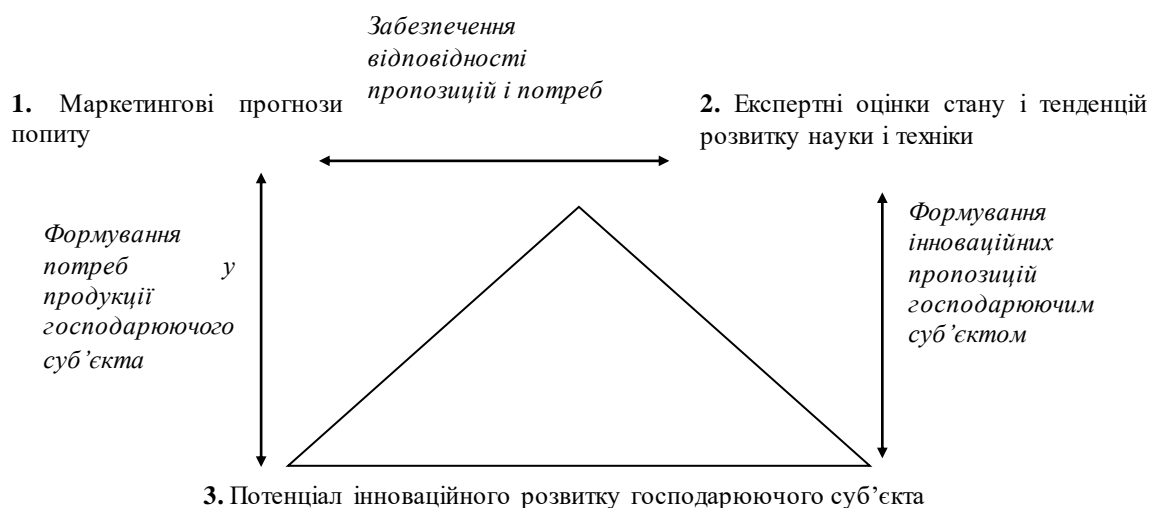


Рисунок 2.12 – Схема взаємодії знань у процесі визначення напрямів інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта ([137], адаптовано)

Запропоновані теоретико-методичні розробки використані при визначенні перспективних напрямів екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку Сумської обл. (табл. 2.2). В ході цих робіт було істотно поглиблені існуючі і отримані нові знання, що характеризують: потенціал екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку області; тенденції зміни споживчого попиту стосовно

екологічно-орієнтованих продуктів і послуг; номенклатури екологічно-орієнтованої інноваційної продукції, яку може запропонувати регіон і яка відповідає запитам споживачів.

Таблиця 2.2 – Напрями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку Сумської обл. (авторська розробка)

Сутність	Опис
Розширення асортименту і підвищення якості освітніх послуг з надання вищої освіти	Суми є крупним університетським центром в якому навчаються студенти не лише з України, але й з інших країн. Це сприяє розвитку мережі закладів відповідної інфраструктури: проживання, харчування, торгівлі, медицини, банківського обслуговування, розважальних закладів, проведення відпочинку, транспортних послуг, телекомунікаційних послуг, зайняття спортом тощо.
Створення мережі закладів венчурного бізнесу, інжинірингових фірм	Для цього можна використати існуючу базу університетів та науково-дослідних інститутів, а також потенціал науковців, викладачів та студентів. У перспективі можливе формування технополісу чи, навіть, науково-виробничої агломерації, проте це потребуватиме залучення до співпраці великих підприємств.
Розвиток екологічного, маршрутно-пізнавального, етнографічного та ін. видів туризму	Сумщина є відносно екологічно чистим регіоном України, на її території розташовано багато заказників і заповідників, проводиться велика кількість культурно-мистецьких з національним колоритом заходів які можуть зацікавити любителів туризму. Цьому також сприяють мальовничі ландшафти з лісами, степами, ріками, озерами тощо. На території Сумщини є історико-археологічні пам'ятки Скіфського періоду, Київської Русі, Гетьманщини і т.п. Можлива організація різноманітних тематичних туристичних маршрутів, наприклад, шляхами партизан С.А. Ковпака, війська князя Ігоря та ін.
Організація відпочинку: літнього, зимового, у період міжсезоння тощо	На території Сумщини є всі умови для організації спортивно-оздоровчого відпочинку: проведення сплавів по річках, проживання у лісі біля річки чи озера у наметових таборах, спортивне рибальство, парусний спорт на озерах, лижні кроси і переходи і т.п. За умов розвитку відповідної інфраструктури можливим є створення стаціонарних зон відпочинку: лісових, водних, степових тощо
Виробництво екологічно-чистої сільськогосподарської продукції та продукції тваринництва	Сумщина має значний потенціал для розвитку АПК: трудові ресурси, родючі чорноземні ґрунти, сприятливий клімат, розвинена мережа транспортних шляхів (проте низької якості)
Розвиток санаторно-курортних послуг	На території Сумщини вже зараз діють відповідні заклади, однак потенціал далеко не вичерпаний. Є достатня ресурсна база для кліматотерапії, бальнеотерапії, пелоїдотерапії та ін., мінеральні води тощо.

Продовження таблиці 2.2

Сутність	Опис
Переробка відходів лісового господарства, деревообробки, сільського господарства на екологічно чисті паливні елементи для систем індивідуального опалення	На Сумщині вже діють подібні підприємства, проте ресурсна база для такого виробництва дуже значна. Її використання не тільки дозволить розвивати екологічне чисте виробництво, але й значно покращити ситуацію з забезпеченням вітчизняними енергоносіями
Виготовлення сувенірної продукції з місцевої екологічно чистих сировини і матеріалів	Ця продукція повинна відображати місцевий колорит, вона може зацікавити як місцеве населення (подарунки гостям Сумщини, подарунки при відвідуванні інших регіонів України чи інших країн), так і гостей Сумщини, у тому числі іноземців. Аналіз показує, що попит на таку продукцію є і він далеко не задоволений

Це далеко не повний перелік перспективних напрямів екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку, їх реалізація дозволить забезпечити зайнятість населення, реалізувати потужний науковий та інтелектуальний потенціал науки та освіти області, збільшити дохідну частину бюджету області, а загалом - стимулювати сталий соціально-економічний інноваційний розвиток Сумщини.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Узагальнюючи викладене можна зробити наступні висновки.

1. Запропонована узагальнена схема вибору перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта, яка відображає види і схему взаємодії актуальних комплексів знань, що покладі в їх основу. Зазначено основні джерела отримання необхідних знань.

2. Виділено авторські теоретико-методичні підходи, які дозволяють отримати актуальні знання щодо: потенціалу інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта; маркетингових прогнозів тенденцій зміни споживчого попиту у прогностичному періоді; оцінки стану розвитку науки і техніки, а також можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок у нові продукти, технології їх виготовлення і способи споживання. Окреслено особливості застосування зазначених підходів.

3. Авторські розробки використані при визначенні перспективних напрямів екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку Сумської обл. Практична апробація підтвердила їх адекватність завданням визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи вибору перспективних напрямів інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів.

Отримані результати у сукупності поглиблюють теоретико-методичні засади менеджменту і маркетингу знань в частині формування передумов розроблення організаційно-економічного механізму управління продукуванням і комерціалізацією знань на рівні держави, галузі, регіону, окремої організації тощо які б дозволяли визначати і посилювати їх порівняльні переваги, обирати і реалізовувати на цій основі перспективні напрями їх інноваційного розвитку в перманентно нестабільних умовах сучасної економіки.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування концептуальних засад формування і функціонування зазначеного механізму.

РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИПЕРЕДЖАЮЧИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Упровадження стратегічних інновацій у діяльність підприємства

Основним завданням будь-якої компанії є перетворення її продукції в товар масового споживання, що дає можливість збільшити обсяги реалізації та максимізувати прибуток. Необхідною складовою товарної політики суб'єктів господарювання є підтримка оптимального асортименту продукції, що виробляється та реалізується на ринку. Інновації в системі управління товарним асортиментом повинні вдало враховувати поточні та майбутні потреби потенційних споживачів компанії, без чого не можливо бути успішним на ринку. У теперішній час індустрія краси дуже розвинена. Повсякчас у цій галузі з'являються товарні інновації, про які швидко інформується споживач через розвинену мережу збуту такої продукції. Через значну пропозицію на ринку споживачі мають з чого вибирати, тому тільки дійсно якісна продукція із вдало продуманою ціновою стратегією та інструментами просування на ринку має шанси стати популярною серед споживачів.

Вагомий внесок у дослідження особливостей стратегічних інновацій у діяльності підприємств різних галузей здійснений такими вітчизняними вченими, як Вергун В.А., Ступницький О.І. [138], Громика Р.П. [139], Гудзь О.Є. [140], Крисанов Д.Ф., Водянка Л.Д. [141], Орлова В.М. [142] та ін. Необхідно зазначити, що в сучасних дослідженнях вітчизняних науковців стратегічні інновації досліджені мало, більшою мірою увага приділяється стратегіям інноваційного розвитку.

Метою дослідження є вдосконалення розуміння сутності стратегічних інновацій у діяльності операторів парфумерно-косметичного ринку, систематизація сучасних підходів до визначення стратегічних напрямів розвитку на рівні парфумерно-косметичної галузі та дослідження можливостей впровадження стратегічних інновацій на прикладі підприємства цієї галузі.

Доцільно почати з того, що існує три основних види стратегічних інновацій, а саме підривні, ті, що переносяться, та інновації універсалізації. Ми не говоримо тут про підтримуючі інновації, які не відносяться самі по собі до категорії стратегічних. Підривна інновація є продуктом (технологією), що є дешевшою, простішою у використанні, ніж аналоги. Такий виріб може зацікавити споживачів, які недостатньо компетентні для використання існуючих продуктів, або вони для них недоступні через високу ціну. Поступово підривна інновація покращується і з часом уже може конкурувати з лідерами на ринку або навіть витіснити їх і стати новим стандартним товаром. Яскравим прикладом може слугувати історія підривних інновацій у сталеливарній промисловості. Це галузь з низькою швидкістю модернізацій, але і з такою швидкістю є можливість для впровадження підривних інновацій. Так, до 70-х років ХХ ст. уся сталь вироблялася на величезних заводах, інтегрованих у сталеливарні холдинги. Будівництво таких заводів коштувало мільярди доларів. Такі підприємства виробляли всі види сталі – від низькоякісної дешевої арматури до листового заліза. Раптово на ринку з'явилися «mini mills» – маленькі заводи, витрати на будівництво яких були значно нижчими порівняно з величезними заводами. Спочатку технології, що використовувалися ними, давали можливість виробляти тільки арматуру з металобрухту, але її ціна на виході була значно нижчою від ціни арматури, яку виробляли на великих заводах. Лідери ринку поступилися маленьким заводам нішею, пояснивши аукціонерам, що виробництво арматури було для них скоріше обов'язком, було обтяжливим і майже не приносило прибутків (маржа від арматури у великих заводів була 4%, а у невеликих «mini mills» – 7%). Пройшов деякий час, і технології «mini mills» покращилися. На початку 80-х років ХХ ст. вони стали виробляти не лише арматуру, але й кутове залізо. Великі заводи й тут їм поступилися, так як надавали перевагу концентрації на випуску високоякісної сталі. Проте через кілька років технологія дала можливість виготовляти невеликим заводам структурну сталь за низькими цінами. Холдинги ж продовжували самовпевнено свою діяльність на ринку листового заліза. Пройшло ще кілька років, і «mini mills» почали виробляти й

листо́ве залізо та випускали його за цінами на 20-30% нижчими цін великих компаній.

Є і другий тип підривних інновацій – коли на ринок виходить принципово новий продукт, який не має аналогів. Приклад інновацій цього типу – виробництво комп'ютерних дисків. Модернізація носіїв інформації здійснювалася дуже швидко – за 20 років сталося три «підривних» події. У 70-ті роки ХХ ст. вироблялися 14-дюймові диски для ЕОМ. Інших дисків на ринку не існувало. Наприкінці 70-х років ХХ ст. з'явилося кілька компаній, які виробляти 8-дюймові диски з обсягом пам'яті 10-20 Мб. Виробників ЕОМ цікавив обсяг пам'яті до 400 Мб, тому вони залишилися байдужими до новації. У результаті 8-дюймові диски вийшли на ринок, де раніше диски зовсім не використовувалися, – ринок міні-комп'ютерів. Пройшло менше 5 років, і історія знову повторилася: з'явилися 5,25-дюймові диски з розміром пам'яті 5-10 Мб. Вони вийшли на ринок персональних комп'ютерів. Проте через кілька років удосконалені 5,25-дюймові диски захопили й ринок міні-комп'ютерів. У 90-х роках ХХ ст. той же сюжет повторився з дискетами на 3,5 дюймів. Їх виробники почали з ринку портативних комп'ютерів, а потім захопили і ринок персональних комп'ютерів [143, 144].

Якщо комерціалізація інновацій у рамках вище вказаної концепції починається з низьких цінових категорій, то існують випадки, коли все складається навпаки. Це трапляється у випадку інновацій, що переносяться. Інновації, що переносяться, – це продукти, які першочергово використовувалися в одній галузі, але потім зниження собівартості дає можливість «перенести» їх у використання й в інших галузях. Ціна на продукт може бути знижена через економію на масштабах або інкрементальні інновації в самому продукті (частіше за все інкрементальні інновації породжуються ідеями маркетологів, які дослідивши запити цільової аудиторії, замовляють технологам нові функціональні можливості для майбутнього виробу) [145]. Приклад такого типу інновацій – абсорбенти вологи. Спочатку вони використовувалися в предметах особистої гігієни, потім були «перенесені» у квітникарство та сільське

господарство. Третій тип інновацій пов'язаний з універсалізацією продукту. Такі інновації створюються, коли продукт, крім своєї основної функції, може виконувати низку інших при відповідній якості. Така інновація може бути запущена в різних цінових сегментах та має потенціал для того, щоб стати новим стандартом на ринку. Такий тип інновацій розглянемо на прикладі продукції на ринку парфумерно-косметичних виробів. Для того, щоб більш точніше сформулювати ідейне наповнення інноваційного продукту та його подальше позиціонування на ринку розглянемо кілька аспектів, характерних для ринку парфумерно-косметичних виробів.

Для вітчизняного ринку косметичних засобів характерною є висока активність компаній, які реалізують різноманітну продукцію. Цей ринок є дуже перспективним. Темпи зростання світового ринку косметики такі, що за даними американської аналітичної компанії «Research and Markets» до 2020 р. рентабельність цього ринку зросте до 675 млрд дол. [146]. На українському ринку на сьогодні представлено більше 300 парфумерно-косметичних виробників [147]. Підприємства регулярно випускають нові торговельні марки та освоюють різні моделі ведення бізнесу. Лідерами ринку залишаються транснаціональні компанії, такі як: Oriflame, Avon, L'Oréal, Unilever, Procter & Gamble KalinaConcern, Henkel, Faberlic, MaryKay і Beiersdorf. Найбільшими вітчизняними гравцями є «ЄВРОПАРФУМ», «Ефект», «ГАЛТЕРРА», «Авалон», «Супермаш» та ін. При цьому останніми роками в Україні зросла також кількість локальних брендів та косметики так званого сегменту «no name» [146].

Рівень витрат українців на косметичні засоби в два рази нижче, ніж, наприклад, у жителів Західної Європи. Якщо в розвинених країнах попит на косметику «преміум-класу» високий (майже 30%), то тільки 10% ринку України є товарами преміального класу. Останніми роками кількість локальних брендів та «no name» косметики в Україні збільшилася в рази [148]. За інформацією Euromonitor International, частка косметичних засобів вітчизняного виробництва та місцевих брендів збільшилася до рекордних 40-45% у 2016 році. І хоча ця

цифра включає велике масове виробництво (наприклад, перенесення своїх потужностей в Україну транснаціональною компанією Unilever), внесок підприємців у розвиток цього ринку теж достатньо вагомий [149].

Ринок краси вдосконалюється, рецептури косметичних засобів ускладнюються з року в рік, маркетингові заходи тільки підсилюють ефект престижності, щоб споживачі дедалі більше купували продукт. Класифікація сучасної косметики з відповідним комплексом маркетингу для кожного класу наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – 4Р для косметики різних класів (сформовано з використанням [150])

Вид косметики	Характеристика товару	Місце продажу	Ціна	Просування
<i>Масова косметика</i>				
Люкс (елітна, селективна)	Косметичні засоби торговельних марок, що належать провідним будинкам моди або компаніям із власними науковими інститутами та лабораторіями.	Спеціалізовані відділи косметики великих магазинів, які мають власних консультантів.	Дуже висока (покупець платить як за якість продукції, так і за її бренд, що становить приблизно 30% повної вартості товару).	Велике значення приділяється вдалому пакуванню продукції, стимулюванню великих мереж до продажу продукції, багатобюджетна реклама і т. д.
Аптечна	Продукція, що має лікувальні властивості.	Мережі аптек оф-лайн та он-лайн типу.	Висока (до 25% націнки аптечних мереж).	Стимулювання аптечних мереж до продажу встановленої кількості товару.
Мас-маркет	Масова продукція. Косметика, що призначена для щоденного догляду, але вона не вирішує серйозних проблем.	Вільний продаж у різних торговельних точках.	Вартість диференційована залежно від категорії товару.	Реклама, орієнтована на масового споживача.

Продовження таблиці 3.1

Вид косметики	Характеристика товару	Місце продажу	Ціна	Просування
Мідл-маркет	Проміжний клас між мас-маркетом та селективною косметикою. При порівнянні з селективною косметикою недосвідчений покупець може не знайти різниці.	Вільний продаж у різних торговельних точках.	Доступна ціна.	Реклама малобюджетна, упаковка продукції максимально проста.
<i>Професійна косметика</i>				
Парафармацевтична	Продукція, що використовуються для курсів лікувальної корекції різноманітних естетичних недоліків.	Косметичні кабінети.	Висока ціна.	Реклама, спрямована на посередників-косметичні кабінети, які продають свою продукцію кінцевому споживачу – клієнту.
Засоби домашнього догляду	Продукція, яку можливо використовувати самостійно у домашніх умовах. Можуть слугувати доповненням до сеансів з парафармацевтичною продукцією.	Широкий загал салонів краси, спеціалізовані магазини.	Середня та доступна ціна.	Реклама, спрямована на масового споживача.
<i>Нетрадиційна косметика</i>				
Органічна	Продукція, що, як правило, має спеціальну сертифікацію, виготовляється за унікальними рецептурами, часто запатентованими.	Спеціалізовані торговельні мережі, часто аптечні мережі, інтернет-магазини, поштівка торгівля.	Дорога зважаючи на її властивості	Прямий продаж, всесторонні консультації клієнтів, інтернет-реклама.
Hand-made	Має специфічні особливості, можливе виготовлення на замовлення, індивідуальний дизайн, складові	Продаж через б'юті-спеціалістів, інтернет-продажі, прямий продаж	Середній ціновий сегмент	Сарафанне радіо, соціальні мережі, блоги

Косметична продукція задовольняє низку потреб споживачів, які згруповано у три основні групи, рисунок 3.1.

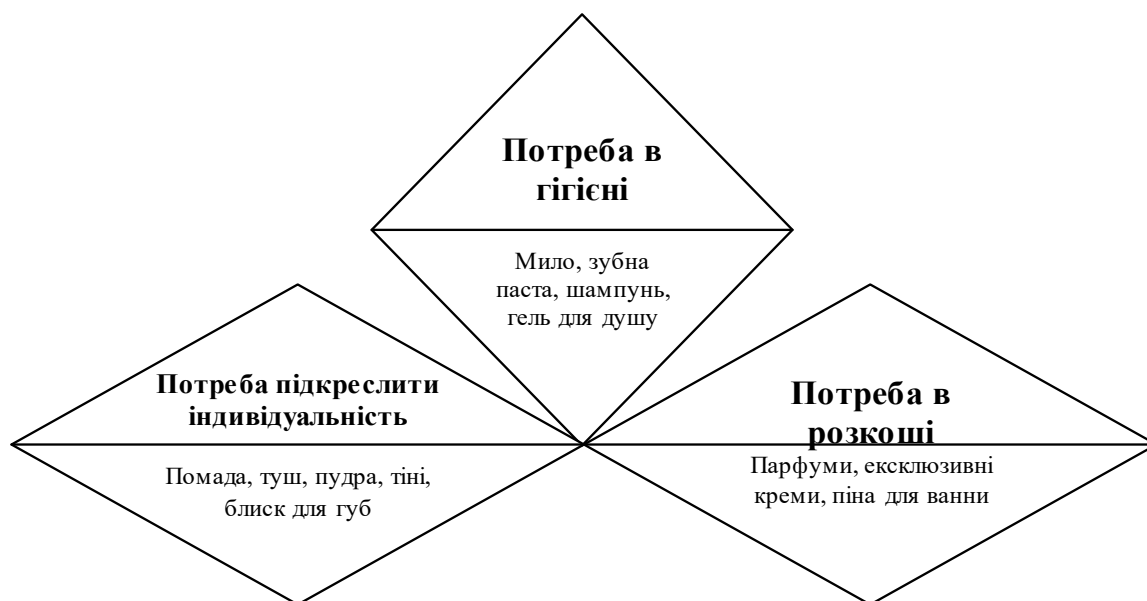


Рисунок 3.1 – Трію-групування потреб на ринку косметичних засобів

Якщо говорити про сегментацію ринку косметичних засобів згідно віку споживачів, то як показало статистичне дослідження, нині основними покупцями засобів по догляду за обличчям та тілом є жінки, вік яких складає 50 і більше років. Представниці прекрасної статі старше 45 років під дією реклами забезпечують до 60% обсягу реалізації косметичної продукції. Віковий пік, у який жінки більше дбають про свою зовнішність, зараз сягає 49 років [151].

Цікавим є те, що з відповідей респондентів стає зрозумілим, що впала популярність покупки косметики на подарунок (хоча продажі залишаються високими напередодні великих свят). Споживачі здійснюють купівлю косметики тільки в тому разі, якщо точно впевнені у смаках людини, якій її дарують. Такі лідери ринку як «Watsons», «Eva», «Prostor» мають на меті збільшення кількості своїх магазинів у регіонах та активно шукають партнерів для франчайзингу. Наприклад, з початку 2017 р. найбільша в Україні мережа магазинів drogerie «Eva» відкрила більше 100 нових торговельних точок [152]. Також анонсують вихід на косметичний ринок України впливові гравці, для прикладу, бренд

«MINA», товарні інновації яких, за їх власним твердженням, випускаються кожен день [153].

Як бачимо, вітчизняний ринок косметичних засобів України є висококонкурентним. Він представлений великою кількістю виробників (як вітчизняних, так і зарубіжних) та торговельних мереж, що реалізують косметику. Для тривалого утримання конкурентних позицій на ринку, а тим паче досягнення лідируючих позицій компаніям необхідно дуже ретельно продумувати всі стратегічні аспекти управління асортиментом власної продукції та її просуванням. Часто помилка, провал одного продукту може істотно знизити позиції компанії в очах навіть постійних споживачів. Споживач дуже прискіпливий, значною мірою на його рішення на ринку косметичних засобів стосовно придбання товару впливає рівень цін. Якщо товар конкурентів виявиться дешевшим, то цілком можливо покупець придбає конкурентний товар.

Аналіз ринку краси показав, що відповідність продукції косметичних брендів запитам споживачів є ключовим моментом при виборі покупцями тієї чи іншої продукції, тому компаніям цієї галузі необхідно ретельно продумувати стратегію виведення на ринок інновацій, без яких неможливе успішне функціонування на ринку, адже споживачі ринку косметичних засобів схильні до покупки новинок.

Можливість упровадження товарної стратегічної інновації розглянемо на прикладів компанії «Ейвон Косметікс Юкрейн». Продуктова інновація – товар з асортиментної лінії декоративної косметики в підгрупі «2 в 1», інноваційна лінійка помади-туші 2 в 1 «Due in uno» (з італ. мови «два в одному»). Характеристика товару в цілому здійснена за допомогою метода морфологічних карт. Визначимо основні складові (вони можуть визначатися як за результатами наукових досліджень, так і суто інтуїтивно): фактура помади, текстура помади, тип помади, вид туші, пензлик, упаковка, вага.

Побудуємо морфологічну карту, на якій відобразимо можливі варіанти рішень – засобів реалізації кожної складової (таблиця 3.2.). Обираємо по одному прийнятному рішенню для кожної функції.

Таблиця 3.2 – Морфологічна карта для розроблення товарної інновації помади-туші «Due in uno»

Основні параметри	Проміжні рішення				
	1	2	3	4	5
Фактура помади	матова	перламутрова	блиск	інші	
Текстура помади	гігієнічна	зволожувальна	живильна	інші	
Тип помади	олівець-помада	кремоподібна	стійка	рідка	суха
Вид туші (за хімічним складом)	звичайна	водостійка	інші		
Вид туші (форма випуску)	рідка	тверда	лікувальна	живильна	інші
Пензлик	велика щіточка з частим ворсом	довга силіконова щіточка	вигнута щіточка	коротка силіконова щіточка	конусна щіточка
Упаковка	баночка	футляр	флаконт	туба	інші
Об'єм туші, мл	7	8	10	12	інші
Вага помади, г	1,8	3	3,6	4	інші

Перевагами пропонованої товарної інновації є: використання матової фактури є найбільш популярним на даний момент в індустрії краси; живильна текстура ефективно захищає шкіру від пошкоджень і тріщин, особливо у зимовий період; стійка помада здатна триматися до 24 годин, не осідаючи в мікротріщини, не залишаючи ніяких слідів на посуді, не втрачаючи свого первісного кольору; звичайна туш легко змивається і ідеально підходить для щоденного використання; містять натуральні складники, що пом'якшують її, зміцнюють їх біля основи, відновлюють нормальний рівень вологи, забезпечують надійний захисний шар; упаковка, яка має зручну конструкцію і підлягає подальшій переробці; відсутність аналогів серед товарів конкурентів; наявна технологічна база для виробництва.

Отже, ідея нового товару може бути вираженою такими чином: виготовлення косметичного виробу, який буде зачіпати такі мотиви:

Раціональні мотиви. Робиться акцент на тому, що помаду-туш буде зручно брати із собою, оскільки вона економить місце у дамській сумочці та дозволяє власниці завжди мати під рукою туш та помаду водночас.

Емоційні мотиви. Даний товар буде орієнтуватися на самореалізацію, оскільки ідеально підходить для активних жінок, які перебувають у швидкому ритмі життя і потребують максимальних зручностей та простих рішень. Головний акцент буде спрямований на зручність, компактність і комфорт, що дозволить відчувати себе більш впевненою та більш щасливою.

Опишемо товар більш детально.

Задум товару:

1. *Товар за задумом.* Розширення асортименту товарів компанії, а саме розширення ширини номенклатури, як результат виведення нової товарної групи помада-туш 2 в 1 «Due in uno».

2. *Товар у реальному виконанні.* Косметичний виріб – продукт від компанії «Ейвон», матова, живильна, стійка помада з кількома видами відтінків (соковитий рожевий, рубіновий поцілунок, насичена малина, стигла вишня) вагою в 3 г та туш та чорна рідка туш об'ємом у 7 мл з довгою силіконовою щіточкою у прозоро-кольоровому комбінованому футлярі-гібриді зі скла з ультра-легкою вагою (колір помади споживач може розгледіти через прозору кришку помадної частини футляра). Товар знаходиться у маленькій практичній упаковці.

3 *Товар з підкріпленням.* Гарантійний термін експлуатації становить 6 місяців з моменту виготовлення. Висока якість (для боротьби з можливими підробками передбачається розроблення спеціального додатку для сканування QR коду камерою телефону продукції з можливістю перевірки його достовірності через спеціально створену базу), насичений стійкий колір, зручність нанесення, виготовлення за всіма нормами.

Попереднє дослідження цільового ринку показує, що готові придбати таку новинку близько 37% респондентів (жінки у віці від 18 до 50 років), проте у даному дослідженні не враховано ціновий аспект, який потребує уточнення та подальшої конкретизації висновків щодо можливого розміру охопюваного сегменту споживачів.

Таким чином, авторами розглянуті приклади стратегічних інновацій у діяльності підприємств, зокрема парфумерно-косметичної галузі. Проаналізовано переваги товарних інновацій у рамках концепції стратегічних інновацій при виведенні та просуванні їх на ринку.

3.2 Аутсорсинг комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств на шляху випереджаючого розвитку

Поширення у сучасній практиці відомих у світі товаровиробників набули аутсорсинг в ІТ-сфері (розробка програмного забезпечення, обслуговування інфокомунікаційних систем підприємства, центрів обробки даних і т.п.), аутсорсинг у фінансовій сфері (бухгалтерське забезпечення, інвентаризаційний аудит, забезпечення взаєморозрахунків з персоналом тощо), аутсорсинг в сфері управління персоналом (використання позаштатного персоналу і т.ін.), правового забезпечення, роздрібної торгівлі. Але особливої актуальності набуває використання аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств, оскільки саме інформація стає однією з рушійних сил економіки нового типу – інформаційної економіки.

Проблеми поліпшення якісних характеристик комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств, підвищення їх ефективності набувають особливого значення зі зростанням рівня глобалізації ринкового простору та посиленням конкуренції. Нагальними на сучасному етапі економічного розвитку є використання промисловими підприємствами аутсорсингу саме

комунікаційних бізнес-процесів, що дозволить їм залучити професіоналів до розроблення креативних управлінських рішень, використовувати найсучасніший комунікаційний інструментарій (заснований на новітніх технологіях), випередити конкурентів, вийти на нові ринки або втримувати стійкі позиції на ринку, досягти стратегічних цілей тощо. Традиційна підвищена увага вітчизняних підприємств до виробничого процесу відтіснила комунікації на другий план, що й стало однією з причин неспроможності багатьох товаровиробників конкурувати в нових умовах господарювання.

Суттєвий внесок у дослідження аутсорсингу здійснили такі зарубіжні науковці як: Анікін Б.А. [154], Федотов В.А. [155], Хейвуд Дж. Б. [156] та багато інших, а також вітчизняні науковці: Григорак М.Ю. [157], Крикавський Є.В. [158], Матвій І.Є. [159], Соколова О.Є. [157], Чухрай Н.І. [158] та інші. Науковці В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур [160] та інші досліджували бізнес-процеси, методологічні та методичні проблеми їх управління. Окремо науковці (Окландер М.А., Литовченко І.Л. і Ботушан М.І. [161], Примак Т.О. [162] та інші) приділили увагу аналізу маркетингових комунікацій підприємств в умовах інформаційної економіки. Гайдар О.В. [163] розробив модель системи інформаційних ресурсів підприємства, що ґрунтується на методології комунікаційного підходу та дозволяє оптимізувати управлінські бізнес-процеси, ресурси та комунікації у системі планування. Але питанням використання аутсорсингу в комунікаційній діяльності підприємств уваги приділено недостатньо.

Виділення невирішених раніше питань, що є частиною загальної проблеми, яким присвячується стаття. У контексті зазначеного, посилюється теоретична і практична значущість дослідження використання промисловими підприємствами аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів, обґрунтування їх доцільності.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних та прикладних аспектів аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств. В рамках окресленої мети

сформульовано наступні завдання:

уточнити сутність понять «комунікаційний бізнес-процес» та «аутсорсинг комунікаційних бізнес-процесів»;

систематизувати види комунікаційних бізнес-процесів;

розширити обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингу на основі знаходження оптимального рівня витрат;

запропонувати підходи до прийняття управлінських рішень щодо доцільності аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів для промислового підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Під процесом взагалі розуміють стійку та цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка відповідно до визначеної технології трансформує входи у виходи, які мають цінність для споживача [160].

Науковці виокремлюють кілька сотень бізнес-процесів, які здійснюють сучасні промислові підприємства. Узагальнено їх класифікують за наступними ознаками [164]:

- за функціональною ознакою: розробки продукту, постачання, виробництва, збуту, сервісу, управління, маркетингу, фінансування, забезпечення);

- за місцем поширення (зовнішні, внутрішні);

- за роллю на підприємстві (основні, допоміжні);

- за видом (відтворювальні, забезпечуючі, управлінські, розвитку);

- за характером діяльності (виробничі, адміністративні);

- за ступенем деталізації (крос-функціональні, підпроцеси);

- за значенням (метапроцес удосконалення бізнес-процесів, метапроцес управління бізнес-процесами);

- тощо.

Важливу роль серед усіх бізнес-процесів мають комунікаційні. Підтвердженням цієї позиції є думка науковців Мескона М., Альберта М. та

Хедоурі Ф. [168], які зазначили, що «у сфері відносин з громадськістю першорядна увага приділяється створенню певного образу, «іміджу» організації на місцевому, загальнонаціональному чи міжнародному рівні», що може бути досягнуте завдяки якісним бізнес-комунікаціям.

До комунікаційних бізнес-процесів ми включаємо не лише зовнішні маркетингові комунікації (наприклад, обробка телефонних викликів, управління взаємовідносинами з клієнтами, діяльність колл-центрів і т.ін.), а всі (у т.ч. внутрішні) комунікації і визначаємо комунікаційні бізнес-процеси як структуровану послідовність необхідних дій для досягнення визначених комунікаційних та економічних результатів.

Такі бізнес-процеси пронизують всі ланки діяльності сучасних товаровиробників, тому узагальнено їх можна систематизувати за видами та за типами зв'язків [162; 165; 166]:

- за місцем поширення (зовнішні, внутрішні);
- за типом обміну інформацією на підприємстві (міжрівневі – між різними відділами та структурними підрозділами; міжособистісні – між співробітниками, між керівниками та співробітниками/робочими групами);
- за особистісними особливостями (міжособистісні, комунікації в малій групі, суспільні комунікації, внутрішні оперативні комунікації – між підрозділами, зовнішні оперативні комунікації);
- за видами організації (формальні й неформальні, горизонтальні й вертикальні та діагональні, особистісні й виробничі);
- за характером відносин (особистісні й виробничі);
- за кількістю учасників (однобічні, двобічні, багатобічні);
- за мережним напрямком (променеподібні, колові, зіркові та послідовні);
- за строком дії (коротко-, середньо-, довгострокові);
- за періодичністю (регулярні, епізодичні);
- за типом зв'язку (машина-машина, машина-людина, людина-людина);

- за каналами (усні, письмові);
- тощо.

Комунікаційні бізнес-процеси, як і будь-які інші бізнес-процеси промислових підприємств, можуть бути передані в аутсорсинг.

На наш погляд, всеохоплюючий перелік визначень аутсорсингу склав Матвій І.Є., до якого включені наступні формулювання [159]:

- використання зовнішніх ресурсів для виконання діяльності, що традиційно ведеться силами наявного персоналу та з використанням власних ресурсів;
 - делегування деяких бізнес-функцій зовнішнім виконавцям;
 - стратегія управління компанією, що спрямована на передачу ведення функціонально необхідних, але не основних напрямів у діяльності організації компаніям, що спеціалізуються у цьому конкретному роді діяльності;
 - передача окремих видів діяльності, що не є основними для компанії, субпідрядникові;
 - метод зниження витрат за рахунок передачі нехарактерних сфер діяльності стороннім виконавцям;
 - властивість, що характерна сучасній організації господарської діяльності: з погляду міжнародної спеціалізації й поділу праці;
 - метод формування організаційної структури компанії;
 - передача управлінських функцій і при необхідності відповідних ресурсів зовнішнім виконавцям, які можуть виконувати ці функції ефективніше;
 - спосіб ефективного функціонування підприємства за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі;
 - передача частини бізнес-процесів сторонній фірмі, а також, передача прав, обов'язків і відповідальності щодо цієї роботи;
 - вид функціональних комп'ютерних послуг, що надають спеціалізовані фірми своїм клієнтам (банкам, страховим компаніям, біржам й ін.);

- спосіб вдосконалення виробничих відносин між підприємствами в умовах ринку;
- спосіб ефективного функціонування підприємства за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі.

Отже, проаналізувавши зазначені визначення, під аутсорсингом комунікаційних бізнес-процесів пропонуємо розуміти передачу третій стороні визначених повноважень та відповідальності щодо здійснення комунікаційних дій.

Кожне підприємство має самостійно вирішити які саме комунікаційні бізнес-процеси, коли і кому передати в аутсорсинг. Проблеми аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств можна деталізувати в контексті їх доцільності та ефективності.

Науковці по-різному підходять до розв'язання цих завдань. Так, Леміш К.М. [167] у дисертаційній роботі запропонував методику визначення доцільності аутсорсингу, яка базується на інтеграції положень теорії систем, аналізу ланцюжка цінностей, реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволяє провести аналіз організації та виявити напрямки та сфери застосування аутсорсингу. Матвій І.Є. [159] запропонував визначати рівень можливості передачі підприємством частини своїх бізнес-функцій на аутсорсинг під впливом певних чинників та обґрунтував витратно-цінові залежності прийняття аутсорсингових рішень на підставі розрахунку порогу прийняття рішень.

В переважній більшості випадків врахування впливу окремих чинників на рішення щодо застосування аутсорсингу лежить у економічній площині і реалізується на основі підходу доцільності витрат (тобто знаходження оптимального для підприємства їх рівня). Відзначимо, що аутсорсинг потребує додаткових витрат, тому рівні оптимальних витрат при реалізації бізнес-процесу підприємством самостійно і з використанням аутсорсингу будуть різні. В ситуації застосування аутсорсингу оптимальність витрат буде визначатись за результатами порівняльного аналізу вартості послуг серед конкуруючих фірм-аутсорсерів, які надають однакові послуги.

Співвідношення оцінок рівня економічної доцільності (E) та рівня впливу окремого визначального чинника (Z) на прийняття рішення щодо застосування аутсорсингу в діяльності підприємства (наприклад, ризику розголошення конфіденційної інформації) в першому наближенні можна записати як:

$$E=K \cdot 1/Z \quad (3.1)$$

де K – коефіцієнт пропорційності.

Зазначимо, що до розгляду в цій ситуації приймаються саме такі чинники, які мають негативний вплив (тобто, їх збільшення призводить до негативних наслідків)

Враховуючи викладене вище зазначимо, що економічна доцільність застосування аутсорсингу обернено пропорційно залежить від рівня розвитку потенціалу підприємства, так само, як і вплив негативних чинників на прийняття цього рішення. Тобто, з підвищенням рівня розвитку потенціалу підприємства можна досягти зростання рівня його економічної стійкості і зменшення необхідності застосування аутсорсингу в діяльності.

Проте, підвищення рівня потенціалу підприємства потребує часу і певних витрат, які нелінійно зростають і можуть перевищити можливі вигоди, пов'язані зі зростанням рівня його економічної стійкості. Відповідно, постає задача знаходження оптимального рівня витрат підприємства на аутсорсинг, як функції його економічної стійкості.

Графічна інтерпретація цих міркувань подана на рис.3.2. Графік обсягів витрат, необхідних для реалізації певного бізнес-процесу, починається не з нульової точки, а з певної точки $TV_{\min}(x,y)$, яка визначає мінімальний час і рівень витрат, і закінчується також у точці $TV_{\max}(x,y)$, за межами якої діяльність вже не має економічного сенсу. Залежно від стану економічної стійкості підприємства обирається сценарій реалізації бізнес процесу в точці $Tort$ – з застосуванням сторонньої допомоги чи самостійно.

Розвиток теоретико-методичних підходів до обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів на промислових підприємствах на основі знаходження оптимального рівня витрат дозволяє останнім підвищити ефективність діяльності та оптимізувати комунікаційні бізнес-процеси.

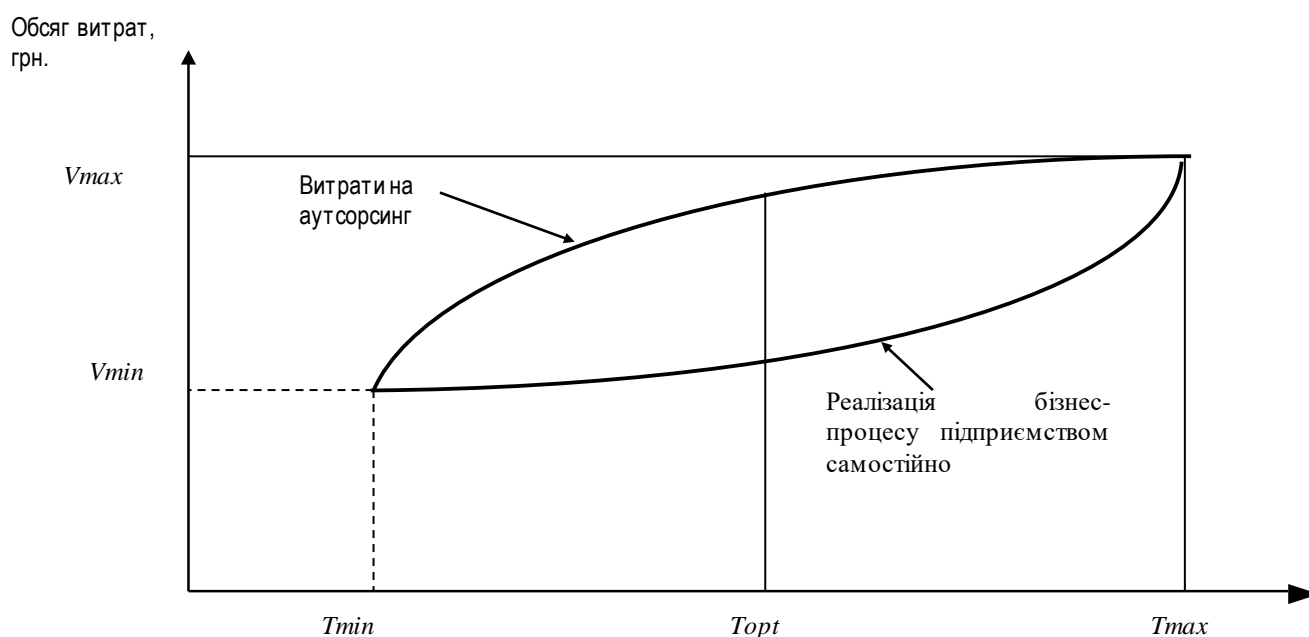


Рисунок 3.2 – Схема визначення оптимального рівня витрат промислового підприємства з застосуванням аутсорсингу і без нього (авторська розробка)

Але дані пропозиції не дозволяють враховувати специфічні особливості комунікаційних бізнес-процесів на промислових підприємствах. Так, наприклад, високовитратні традиційні інструменти маркетингових комунікацій не гарантують максимального впливу на цільову аудиторію, а новітні високовитратні технології дозволяють отримувати синергетичний ефект, який в разі перевищує існуючу доходність. Інколи для комунікаційних бізнес-процесів важливішим є не зменшення витрат, а контроль за якістю їх виконання і т.п.

На наш погляд, обґрунтування доцільності аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів знаходиться в першу чергу, в площині трьох чинників: «наявність відповідних фахівців», «ступінь важливості бізнес-процесів для

підприємства» та «наявність часу для реалізації бізнес-процесів». Якщо виділити високий та малий ступінь важливості завдань, достатній та обмежений час для реалізації бізнес-процесів, наявність та відсутність відповідних фахівців, то можна побудувати тривимірну матрицю прийняття управлінських рішень щодо доцільності аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів для промислового підприємства (табл. 3.3).

Таким чином, якщо від якості виконання поставлених завдань залежать стратегічно-важливі для підприємства наслідки (ступінь важливості бізнес-процесів високий), час для реалізації бізнес-процесів обмежений, а відповідні фахівці відсутні, то комунікаційні бізнес-процеси обов'язково необхідно віддавати на аутсорсинг і т.д. Але, як це зазначено в матриці, окремі ситуації (коли визначення доцільності аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів залежить від інших чинників) не мають однозначної відповіді і потребують додаткових досліджень.

Таблиця 3.3 – Матриця прийняття рішень щодо доцільності аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів для промислового підприємства (авторська розробка)

Наявність фахівців	Наявність часу для реалізації бізнес-процесів	Ступінь важливості бізнес-процесів	
		малий	високий
наявні	достатній	***	**
	обмежений	***	**
відсутні	достатній	**	*
	обмежений	*	*

Отже, визначення доцільності аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів для промислового підприємства не завжди однозначне: розголошення комерційної інформації, необхідної для якісних комунікацій, не можливе або контроль комунікаційних заходів, відданих на аутсорсинг, з боку підприємства відволікатиме значні ресурси (фінансові, кадрові тощо) і в цілому така діяльність не буде ефективною. Тоді на прийняття рішення впливають інші чинники, які і

дозволяє враховувати пропонована тривимірну матрицю прийняття управлінських рішень.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

- уточнення структурно-логічної сутності понять «комунікаційний бізнес-процес» та «аутсорсинг комунікаційних бізнес-процесів» в частині їх конкретизації щодо особливостей сучасної комунікаційної діяльності товаровиробників, а також систематизація комунікаційних бізнес-процесів за видами та за типами зв'язків в цілому сприяють поглибленню категорійно-понятійного апарату за темою дослідження;
- дістали подальшого розвитку теоретико-методичні підходи до обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів на промислових підприємствах на основі знаходження оптимального рівня витрат, що дозволить підвищити ефективність їх діяльності та оптимізувати комунікаційні бізнес-процеси;
- запропонована авторська тривимірна матриця прийняття рішень щодо доцільності аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів для промислового підприємства на основі урахування ступеня важливості бізнес-процесів, наявності фахівців та фактора часу дозволяє формалізувати процес прийняття управлінських рішень.

Отримані результати можуть бути впроваджені в діяльність промислових підприємств при визначенні доцільності впровадження аутсорсингу комунікаційних бізнес-процесів, а також покладені в основу подальших наукових напрацювань щодо розроблення економіко-математичної моделі для знаходження оптимального рівня витрат.

3.3 Діагностика логістичного сервісу інноваційного підприємства промислової галузі

За даними статистики, на вітчизняних підприємствах логістичні витрати складають 30% від ціни товару, в той час як у Німеччині даний показник становить не більше 10%, а у Великобританії – 8% [169]. Отже, на українських підприємствах є певний резерв зниження витрат у каналах розподілу, основним інструментом якого є діагностика логістичного сервісу, значення якої полягає у наступному [170]:

- дозволяє провести оцінку ефективності функціонування системи маркетингової логістики підприємства;
- сприяє виявленню можливостей оптимізації логістичних бізнес-процесів маркетингової логістики;
- розкриває джерела надлишкових логістичних витрат у ключових і основних бізнес-процесах маркетингової логістики;
- дозволяє розробити план оптимізації логістичних бізнес-процесів;
- систематизує управління системою маркетингової логістики підприємства;
- дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності ланцюгів постачань підприємства з використанням методології бенчмаркінгу.

Основою проведення діагностики є, перш за все, дані бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності суб'єктів перевірок. Для проведення даного заходу використовуються спеціальні документи, доповіді персоналу логістичного менеджменту, періодичні звіти і т.п. [171].

Діагностика логістичного сервісу є складовою загального логістичного аудиту, головним завданням якого є вірне позиціонування логістики в загальній структурі підприємства, співставлення логістичних цілей та стратегії із глобальними стратегіями суб'єкту ринку [172].

Діагностика логістичного сервісу показує джерела надлишкових

логістичних витрат і розробляє план подальших дій щодо розвитку чи виведення складових логістичного сервісу з метою знаходження оптимального співвідношення його рівня та відповідних витрат.

Отже, діагностику логістичного сервісу доцільно здійснювати за етапами, які запропоновано на рис. 3.3



Рисунок 3.3 – Діагностика стану логістичного сервісу підприємства

Базовим етапом є аналіз поточної ситуації господарювання підприємства, на якому запропоновано досліджувати основні показники його діяльності, а також проводити моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання, результатом чого є виокремлення факторів та результатів впливу на логістичний сервіс підприємства (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Методи та результати проведення аналізу поточної ситуації господарювання підприємства (власна розробка автора)

При проведенні PESTEL-аналізу формується група експертів, якими можуть бути фахівці аналізованого підприємства та експерти у галузі господарювання підприємства, якими проводиться оцінка ймовірності прояву кожної характеристики, виділеної у межах групи, визначаються, вектор її впливу

(загроза чи можливість для підприємства), важливість, вагомість та вплив на діяльність підприємства.

Результатом є перелік найбільш впливових факторів зовнішнього ринкового середовища, що чинять вплив на господарювання підприємства.

У процесі SNW-аналізу оцінюються фактори внутрішнього середовища господарювання підприємства у межах кожної групи. Орієнтовний перелік груп, за якими може здійснюватися аналіз представлено нижче:

1. Загальна стратегія підприємства;
2. Організаційна структура;
3. Загальне фінансове становище підприємства може включати такі складові як інвестиційних ресурсів (кредити, розміщення цінних паперів тощо), фінансову структуру, стан фінансового менеджменту, рівень бухгалтерського обліку тощо;
4. Товарна політика підприємства може включати якість насосних агрегатів, ширину асортименту, рівень впровадження інновацій у продукцію, конкурентоздатність товарів, контроль якості продукції, сервісну політику тощо;
5. Цінова політика може включати ціну насосних агрегатів, політику ціноутворення, систему знижок тощо;
6. Комунікаційна політика може включати впізнаваність торгівельної марки, ефективність комунікаційних заходів, імідж насосних агрегатів тощо;
7. Збутова політика може включати розмір власного автопарку, наявність договорів з логістичними операторами, географічний охоп, терміни доставки, обслуговування незвичайних запитів щодо доставки, залежність від постачальників тощо;
8. Виробнича політика може включати виробничі потужності, виробничу продуктивність, рівень впровадження інновацій у виробництво, рівень новизни обладнання тощо;
9. Організація праці може включати розмір заробітної плати, можливість кар'єрного зростання, кваліфікацію персоналу, наявність програм з підвищення кваліфікації, наявність соціального пакету, плинність кадрів, психологічний

клімат у колективі, умови праці, мотивацію та стимулювання персоналу, стан охорони праці тощо;

10. Відносини з органами влади, наприклад, з органами місцевого самоврядування, з податковою інспекцією, з митним контролем тощо;

11. Корпоративна культура;

12. Стратегічні альянси;

13. Здатність до лідерства керівництва;

14. Територіальне розташування підприємства;

15. Організація маркетингу на підприємстві.

За результатом проведення PESTEL та SNW-аналізів запропоновано побудувати карту впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання підприємства на його логістичний сервіс, структура якої представлена на рисунку 3.5.

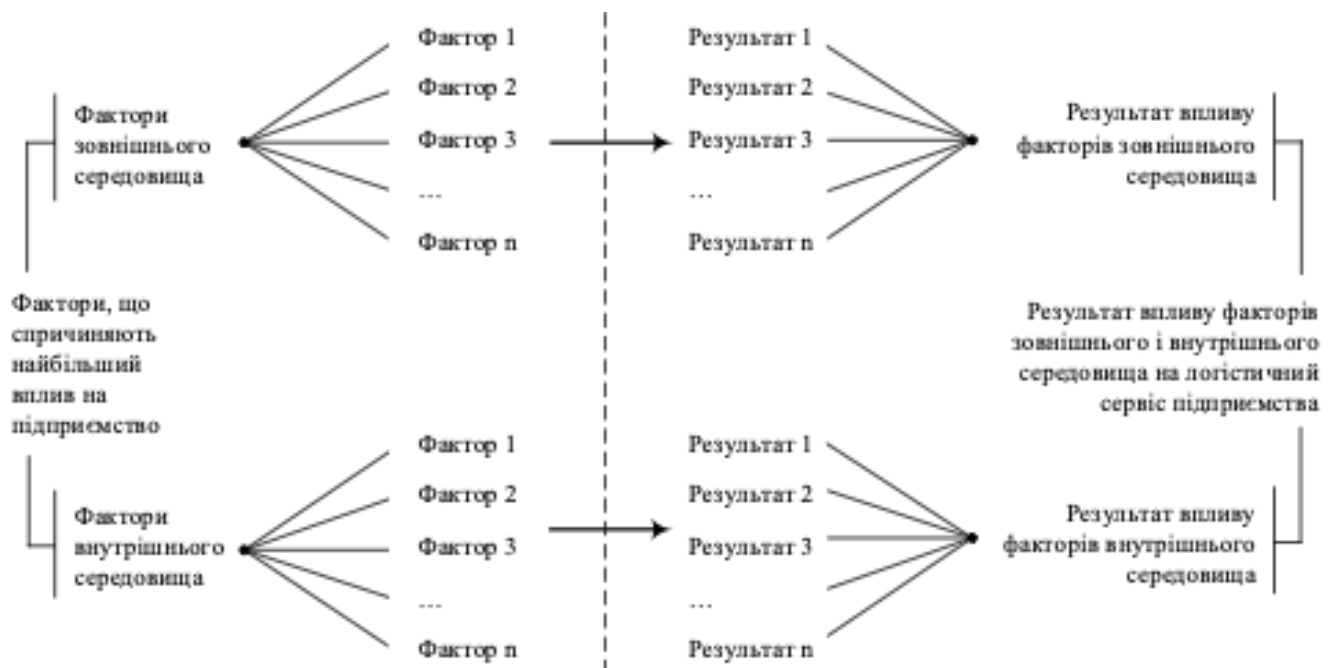


Рисунок 3.5 – Карта впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання підприємства на його логістичний сервіс

Наступним етапом є визначення показників оцінки логістичного сервісу, за якими проводитиметься діагностика. Перелік показників при оцінці коригується залежно від специфіки діяльності підприємства.

Третім етапом є проведення заходів щодо збору інформації, необхідної для розрахунку показників оцінки логістичного сервісу. Нами запропоновано використовувати комбінацію кількісних і якісних методів. Дані для розрахунку кількісних показників містяться у внутрішній звітності підприємства, що включає як спеціально сформовані показники, так і загальну статистику, що може бути застосована для здійснення об'єктивної оцінки логістичного сервісу.

До загальних документів, що містять інформацію щодо ефективності логістичного сервісу відноситься загальна оцінка показників ефективності підприємства, аналітика контрагентів щодо строків на ціни логістичного сервісу, дослідження ринку тощо.

Джерелом якісних показників можуть бути висновки профільних експертів у сфері логістики та фахівців аналізованого підприємства, що були залучені для аналізу логістичного сервісу на підприємстві та опитування споживачів даного підприємства.

Важливо враховувати, що тільки клієнти можуть оцінити рівень сервісу об'єктивно, тому необхідно постійно підтримувати з ними контакт, використовуючи всі можливі канали зв'язку.

До таких каналів можна віднести як безпосередні опитування шляхом анкетування, цільових телефонних дзвінків, інших способів отримання скарг та пропозицій, так і шляхом опосередкованого збору інформації шляхом аналізу динаміки показників господарської діяльності.

Інформація, отримана на цьому етапі, стає базою для оцінки ефективності логістичного сервісу і дозволяє розробити ряд пропозицій щодо оптимізації процесу, який буде краще відповідати вимогам клієнтів.

Для визначення вагомостей показників оцінки логістичного сервісу запропоновано застосовувати метод експертних оцінок. Для визначення необхідної кількості експертів використовуються наступні методи: формальний,

за яким кількість експертів визначається за допомогою спеціальних формул та неформальний, де кількість експертів є довільним числом, зазвичай варіюється від 10 до 20 осіб [173].

Окрім вагомостей показників, експерти визначають коефіцієнт посилення та послаблення дії кожного із показників, що обумовлюється ефектом синергії, який детальніше буде розглянуто нижче.

Опитування споживачів здійснюється з метою отримання наступних даних:

- ступінь зручності прискореної доставки товару;
- наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення;
- ступінь задоволення від вирішення поданих скарг або усуненням помилок щодо поставки товару;
- ступінь задоволеності комунікаціями під час поставки товару в розрахунковому періоді;
- компетентність персоналу.

Споживачам пропонується оцінити відповідні показники за шкалою від 0 до 1, де 0 – найнижчий показник, в 1, відповідно, – найвищий. Загальна оцінка відповідного показника є середньозваженою за результатами опитування.

Етапом 4 є розрахунок одиничних значень показників логістичного сервісу. Зважаючи на те, що підприємство може мати свій автопарк чи користуватися послугами логістичного оператора, змінюються показники, на які воно може впливати. У табл. 3.4 представлено ступінь впливу підприємства та логістичного оператора на окремі елементи логістичного сервісу, що визначено експертами шляхом оцінки за 10-бальною шкалою, де: 0 – вплив підприємства-виробника відсутній, а вплив логістичного оператора максимальний;

Отже, табл. 1 ілюструє, що в разі аусорсингу логістичних послуг, виробник повністю втрачає контроль над групою показників гнучкості логістичного сервісу, та такими елементами як відсутність ушкоджень в процесі перевезення, мінливість термінів доставки та зручність розташування складу з причин перекладання відповідальності на посередника.

Таблиця 3.4 – Ступінь впливу підприємства та логістичного оператора на елементи логістичного сервісу

Елемент логістичного сервісу	Ступінь впливу підприємства на значення елемента логістичного сервісу
Якість виконання замовлення	
Наявність товару на складі	
Точність при виконанні замовлення	
Відсутність ушкоджень в процесі перевезення	
Час виконання замовлення	
Середній час виконання замовлення	
Мінливість термінів доставки	
Зручність розташування складу	
Швидкість підготовки замовлення до відправки	
Гнучкість обслуговування:	
Обслуговування незвичайних запитів	
Наявність мінімального обсягу замовлень	
Наявність додаткових послуг	
Можливість прискореної доставки товару	
Інформаційне забезпечення	
Наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення	
Вирішення скарг або усунення помилок	
Ефективність комунікацій	
Компетентність персоналу	

Але, незважаючи на це, повний контроль залишається над показником наявності товару на складі та компетентністю команди з продажу. Високою є частка контролю над наступними показниками:

- швидкість підготовки замовлення до відправки – більшою мірою залежить від того, як швидко виробник підготує відповідну документацію та необхідну комплектацію після завершення виготовлення товару (або укладання договору / замовлення у разі наявності необхідної кількості товару на складі);
- вирішення скарг та усунення помилок – виробник більшою мірою зацікавлений у розв'язанні конфліктних ситуацій, тому його частка в цьому процесі є переважною;
- ефективність комунікацій та наявність інформації про замовлення залежить також від можливостей логістичного оператора здійснювати трансфер інформації до виробника у разі оновлення статусу товару та його готовність йти назустріч;
- точність та середній час при виконанні замовлення, адже до уваги береться не тільки логістична складова процесу, а й виробнича.

Отже на даному етапі показники логістичного сервісу розраховуються окремо за умов доставки своїми силами та логістичним оператором. Якщо доставка відбувається тільки своїми силами, чи тільки логістичним оператором, відповідно, розрахунки проводяться тільки за одним напрямом.

П'ятим етапом є розрахунок середньозважених значень показників за різних умов доставки, тобто для кожного із показників оцінки логістичного сервісу, які розраховували у попередньому етапі знаходиться єдиний показник.

На 6 етапі діагностики стану логістичного сервісу підприємства розраховується загальне значення показників за умов доставки власними силами та логістичним оператором як добуток відповідної складової та її вагомості:

Завершуючим етапом діагностики підприємства є розрахунок інтегрального показника логістичного сервісу.

В основу розрахунку інтегрального показника логістичного сервісу покладено ідею синергічного ефекту. Він виражається в комплексному впливі

всіх елементів сервісу на загальне враження споживача та відрізняється від простого додавання значень кожного елемента окремо.

Синергія – це єдина перевага, яка є неможливою для повторення жодним конкурентом. Вірно використовувані переваги синергії здатні збільшити економічний прибуток середнього підприємства. Однак, управління синергією вимагає відповідних знань, навичок, здібностей персоналу та організації, умов, що дозволяють їх застосувати.

Отже, синергічний ефект може мати прямо протилежні результати:

- бути негативним ($f(E_1, \dots, E_n) < E$, де E – сумарний ефект) у разі послаблення (нейтралізації) дії різних факторів впливу;

- бути позитивним ($f(E_1, \dots, E_n) > E$) у разі підсилення їх дії залежно від удалого поєднання елементів у разі посилення дії різних факторів впливу.

На думку Чичмелі І. В. [174] та згідно з концепцією оцінки лояльності Net Promoter Score (чистого індексу підтримки) існує залежність між рівнем задоволеності споживача співробітництвом з компанією та кількістю рекомендацій, та, відповідно, новими клієнтами або втратою потенційних:

- рівень задоволеності клієнта 90–100% – 3–4 позитивних рекомендацій;

- 6 позитивних рекомендацій призводять до появи нового клієнта;

- рівень задоволеності клієнта до 60% – 4–6 негативних рекомендацій та призводить до втрати 4,15 нових клієнтів;

- 1 негативна рекомендація нівелює 5 позитивних та призводить до втрати 0,83 потенційного клієнта;

- рівень задоволеності споживача від 60 до 90 % як правило свідчить про відсутність позитивних чи негативних рекомендацій.

Отже, споживач з рівнем задоволеності 90-100% може привести 1–2 нових клієнта, а клієнт з рівнем задоволеності до 60% спричинити втрату до 5 потенційних клієнтів. З даного співвідношення встановлено, що негативна реакція спричиняє результат непропорційних й позитивному, адже різниця 2-2,5 рази.

Враховуючи специфіку сфери сервісу та високий рівень конкуренції, можна спостерігати загальну тенденцію сприйняття споживачем високого рівня обслуговування здебільшого як норму та значне перебільшення вагомості негативних його складових, беручи до уваги психологію людини. Таким чином, з урахуванням розглянутих фактів та аналізу факторів, що здійснюють вплив на ступінь синергічного ефекту, експертами виконується ситуаційний аналіз взаємного впливу елементів логістичного сервісу у випадках посилення та послаблення загального рівня впливу.

3.4 Зміни у сприйнятті IT-продукту як товару: методи дослідження технологічних інновацій

Світова економіка в теперішній час усе частіше характеризується як сфера послуг. Зростання сектору послуг уже давно вважається показником економічного прогресу країни. Усі країни, що розвиваються, здійснюють перехід від сільського господарства до промисловості, а далі до сфери послуг як основного конкурентного фактору. Будь-які товари в кінцевому підсумку є послугою, яка надається споживачу. Матеріальні блага є лише складовими для виробництва сервісу. Важливим моментом є те, хто виконує функцію сервісу, – сам споживач, який займається самообслуговуванням чи виробник послуг. Тому основним конкурентом сервіс-провайдера є сам споживач. Конкурентною перевагою останнього є максимальна персоналізація сервісу. При цьому сервіс-провайдер має переваги в економії за рахунок масштабу та в якості за рахунок спеціалізації. Доцільність самообслуговування оцінюється споживачем залежно від того, наскільки він цінить власний час. Тобто різниця між товаром та сервісом у відмінностях між самообслуговуванням та обслуговуванням. Маркетинг послуг частіше використовується компаніями, що продають продукцію фізичним особам. Вони досліджують поведінку споживачів, щоб

створювати рекламні повідомлення, які мають бути звернені до певної аудиторії, що дає можливість компанії звузити маркетингову спрямованість до концентрованих зусиль. Незалежно від того, які конкретні види реклами та методи продажів компанія використовує, загальний план маркетингової діяльності буде реалізовуватися в три етапи: дослідження, матеріалізація та оцінювання.

Для компаній з технологічними послугами сьогодні час величезних можливостей, але також і серйозних викликів. Оскільки ІТ-ринок стає гіперконкурентним, ефективний ІТ-маркетинг стає необхідністю. Яскравим прикладом контекстної ідеї, що розроблена маркетологами, є inCust – мобільна програма лояльності для точок продажів. Для того, щоб оцінити її переваги власник точки продажу отримує шанс побувати в ролі свого клієнта [175]. У сфері діяльності ІТ-компаній не можна обійтися без проведення UX-досліджень (англ. User Experience) – дослідження відчуттів людини під час користування технологічним продуктом, системою чи сервісом. Методи UX-досліджень у ІТ-сфері доцільно поділити на дві групи: ті, які потребують залучення користувачів, та, ті, долучати до проведення яких користувачів немає необхідності. Методи тестування із залученням користувачів є більш ефективними та різноманітними, дають можливість отримати на виході як кількісні, так і якісні результати дослідження:

- лабораторне тестування (проводиться при особистій присутності модератора та респондента. Останній виконує завдання, які дає йому до виконання модератор. Якщо технічне оснащення лабораторії дозволяє, то здійснюється запис сесій, а також реєстрація рухів очей. Також допускається тестування користувачів на робочому місці. Це дуже важливо, коли для продукту, що тестується, велике значення відіграє контекст використання – тестування здійснюється в рамках заданого контексту діяльності та дає можливість отримати більш достовірні дані дослідження);

- віддалене тестування, що модерується (принцип такого тестування такий самий як і в лабораторного, але комунікація між модератором та

респондентом здійснюється віддалено – респондент виконує завдання від модератора через віддалений робочий стіл);

– віддалене тестування, що не модерується (завдання для респондентів формуються спеціалізованою програмою та розсилаються респондентам для самостійного виконання);

– А/В тестування (кілька версій контенту з незначними відмінностями показуються великим групам користувачів, фіксуються та порівнюються дані за різними метриками (цільові дії, час, глибина перегляду та ін.).

Методи, які не потребують для дослідження залучення респондентів:

– експертна оцінка (спеціаліст чи кілька спеціалістів здійснюють аудит системи: за заданими сценаріями та метриками оцінюють зручність інтерфейсу, фіксують помилки та дають рекомендації);

– кількісні методи:

1) модель GOMS (від англ. «the model of goals, objects, methods, and selection rules») дає можливість спрогнозувати час, необхідний для виконання завдання за допомогою конкретного інтерфейсу. Для вирішення певного завдання при роботі з комп'ютером користувач здійснює певний набір жестів, тому за допомогою цієї моделі можна розрахувати час виконання завдання, який складається з часу виконання цих жестів та проміжків часу між жестами, які необхідні для обдумування наступних дій;

2) закони Фітса, Хіка, які визначають доречність вигляду інтерфейсу продуктів-технологічних інновацій та широко застосовуються дизайнерами;

3) Feature Map (дослівно з англ. мови – «карта функцій») – дає можливість побачити повну картину майбутньої технологічної інновації у стислому форматі. Так зване прототипування, а саме створення мокапів (з англ. – «макет») дозволяє представити вимоги до нового продукту в наочній формі, зрозуміти переваги клієнта по екранам та інтерфейсу [176].

Сфера маркетингових досліджень для технологічних інновацій має значний арсенал різноспрямованих підходів до вивчення думки споживачів

продукту, вибір яких залежить від низки факторів (наявність часу, фінансових ресурсів, націленість на кінцевий результат тощо).

ВИСНОВКИ

Одержані результати є науково обґрунтованими та доведеними, вони відображають закономірності формування на промисловому підприємстві стратегії випереджаючого інноваційного розвитку. Вони також характеризують вплив обраного стратегічного напрямку на результативність його інноваційної діяльності. Наукові результати, висновки і рекомендації проекту були опубліковані у наукових фахових виданнях, вони оприлюднені і обговорені на наукових конференціях різних рівнів з широкою географією їх проведення та дістали схвалення фахівців. Методичні розробки проекту проходять апробацію на промислових підприємствах Сумської області, що перевірить їх адекватність. Отримані результати поглиблюють існуючу наукову базу теоретико-методологічних засад концепції випереджаючого інноваційного розвитку.

Серед основних результатів, що мають наукову новизну і практичну значущість слід зазначити такі:

1. За результатами емпіричного проектування ринку та кластерного аналізу підприємств, які мають найбільшу інноваційну премію (різницю між ринковою капіталізацією та грошовими потоками від реалізованих інноваційних проектів):

- визначено ключові тенденції випереджаючого розвитку;
- визначено тенденції стратегічних управлінських рішень підприємств, що знаходяться на випереджаючому шляху розвитку;
- удосконалено класифікацію стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства, які розподіляються за сферою реалізації напрямку та місцем появи ідеї інновації.

2. Розроблено критеріальну базу оцінки і відбору стратегічних напрямків науково-технологічного розвитку підприємства.

3. Розроблено концептуальну схему вибору перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта, яка відображає види і схему взаємодії актуальних комплексів знань, що покладі в їх основу.

4. Розроблено принципову блок-схема алгоритму прогнозування перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта.

Отримані результати частково було впровадження при виконанні господарчого договору з ТОВ «Технохім» (працює на ринках Білорусії, Румунії, Естонії, США, Турції та Пакістану). Подано заявку на отримання 1 авторського свідоцтва. Отримані у роботі результати використовуються у програмі підвищення кваліфікації державних службовців Сумської області; частково включені в початкові матеріали.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення теоретико-методичних засад визначення випереджаючих траєкторій інноваційного розвитку підприємства; системний аналіз і узагальнення сучасних підходів до моделювання вибору стратегій випереджаючого розвитку промислового підприємства; розроблення оптимізаційної моделі вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства; апробацію методичних засад визначення випереджаючих траєкторій інноваційного розвитку у практично орієнтованій інноваційній діяльності підприємств та установ України.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Industry 4.0 – Opportunities and Challenges of the Industrial Internet / R. Geissbauer, S. Schrauf, V. Koch, S. Kuge // PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, December 2014. – 52 p.
2. Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies / Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance. – Deloitte. – 2014. – 32 p.
3. Industry 4.0. The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries / M. Rüßmann, M. Lorenz, P. Gerbert, M. Waldner et. al // Boston Consulting Group. – April 2015. – 20 p.
4. Readiness for the Future of Production Report 2018. Insight Report. In collaboration with A.T. Kearney. – World Economic Forum. – 2018. – 266 p. http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf.
5. Only 25 countries well-positioned to benefit from Industry 4.0 according to new World Economic Forum report [Електронний ресурс]. – 13 Feb 2018. – Режим доступу: <https://www.edb.gov.sg/en/news-and-resources/insights/innovation/only-25-countries-well-positioned-to-benefit-from-industry-4-0-a.html>.
6. Industrie 4.0 in a Global Context Strategies for Cooperating with International Partners / H. Kagermann, R. Anderl, J. Gausemeier, G. Schuh, W. Wahlster (Eds.) // acatech STUDY. – Herbert Utz Verlag GmbH, 2016. – 74 p.
7. Digital Transformation Monitor Key lessons from national industry 4.0 policy initiatives in Europe. – European Commission. – May 2017. – 12 p.
8. Innovation statistics. – Eurostat. – March 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation_statistics.
9. Headline findings from the UK innovation survey 2015. Innovation Analysis. – London : Department for Business, Innovation and Skills. – March 2016. – 25 p.

10. Fawcett Scott. What does Industry 4.0 mean for the supply chain network? [Електронний ресурс] / Scott Fawcett. –2018. – Режим доступу: <https://www.supplychaindigital.com/scm/what-does-industry-40-mean-supply-chain-network>.

11. Ashodian John. Industry 4.0 Is Transforming Supply Chains What it Means for Your Business and How To Become Industry 4.0-Ready [Електронний ресурс] / John Ashodian. – Режим доступу: https://scg-mmh.s3.amazonaws.com/pdfs/sick_wp_industry4.0_100616.pdf.

12. Logistics 4.0 and smart supply chain management in Industry 4.0 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/supply-chain-management-scm-logistics/#Logistics_40_and_Supply_Chain_40_from_data_and_autonomous_decisions_to_intelligence_and_actions.

13. Pfohl Hans-Christian. The Impact of Industry 4.0 on the Supply Chain [Електронний ресурс] / Hans-Christian Pfohl, Burak Yahsi and Tamer Kurnaz // Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL) – 20. – August 2015. – PP. 32-58. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/288466876_The_Impact_of_Industry_40_on_the_Supply_Chain.

14. Schrauf Stefan. Industry 4.0. How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused [Електронний ресурс] / Stefan Schrauf, Philipp Bertram. – Режим доступу: <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industry4.0.pdf>.

15. Васіна А.Ю. Інституційне забезпечення структурування національної економіки в орієнтації на інноваційно-технологічний прорив / А.Ю. Васіна // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 21. – С. 24.-31.

16. Ковпак Е.О. Інноваційний розвиток України в контексті міжнародного досвіду / Е.О. Ковпак, О.С.Тігомир // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна». – 2015. – № 89. – С. 68-74.

17. Кубатко О.В. Інноваційний розвиток підприємств в умовах економічної нестабільності / О.В. Кубатко, Ю.О. Омеляненко // Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. – С. 54-60.

18. Тарасюк М.В. Сучасний стан реалізації інноваційної політики України та її фінансове забезпечення / М.В. Тарасюк, О.В. Малярчук // Економіка та держава. – 2017. – № 1. – С. 19-24.

19. Syhyda L.O. Current state and prospects for the development of innovative activity of industrial enterprises in Ukraine and the world / L.O. Syhyda, L.Yu. Saher, I. Gryshova // Illiashenko, S.M., Strielkowski, W. (eds.). Innovative Management: theoretical, methodical and applied grounds. 1st edition, Prague Institute for Qualification Enhancement: Prague. – P. 83-96.

20. Страдия С.А. Инновационное развитие Латвии: анализ проблем и направлений формирования национальной инновационной политики / С.А. Страдия // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 3. – С. 160-171.

21. Шостак Л.В. Інноваційні моделі розвитку країн світу / Л.В. Шостак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/18794/1/68-328-332.pdf>.

22. Естонию визнали найбільш «західною» з пострадянських країн, Україна – шоста [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.eurointegration.com.ua/news/2018/05/7/7081347/>.

23. The Global Competitiveness Report 2017–2018 <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>.

24. Рейтинг стран ЕС по уровню развития технологий: Эстония вошла в топ-10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rus.postimees.ee/4033791/rejting-stran-es-po-urovnyu-razvitiya-tehnologiy-estoniya-voshla-v-top-10>.

25. Половина предприятий Эстонии – инновационные [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rup.ee/rus/novosti/ekonomika-i-biznes/polovina-predpriatii-estonii-innovatsionnye>.

26. Елкина В. Эффект Skype: как Эстония стала самой цифровой страной в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://rb.ru/story/effekt-skype/>.
27. e-Estonia, або цифровой лідер Європи [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.dw.com/uk/e-estonia-або-цифровой-лідер-європи/a-40747478>.
28. Бабкин С. Почему Эстония – это страна будущего [Электронный ресурс] / С. Бабкин. – Режим доступа : <http://www.lookatme.ru/mag/live/inspiration-lists/209095-innovative-estonia>.
29. Как Литва стала центром криптовалютных инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ff.ru/1662/kak-litva-stala-centrom-kriptovalyutnyh-innovaciy>.
30. В Литве зарегистрирован 43%-ный рост числа стартапов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://offshoreview.eu/2018/02/11/v-litve-zaregistrovan-43-nyiy-rost-chisla-startapov/>.
31. Офіційний сайт Startup.lt [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://startup.lt/akseleratoriaus-dalyviai/>.
32. Литва привлекательная для иностранных инвестиций [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.bizbon.com/ru/novosti/litva-privlekatelnaya-dlya-inostrannyh-investitsij/>.
33. Почему стартапу стоит обратить внимание на Литву и как туда перебраться [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://vc.ru/life/30370-pochemu-startapu-stoit-obratit-vnimanie-na-litvu-i-kak-tuda-perebratsya>.
34. Павук О. СЭЗ из Латвии и Литвы попали в список лучших свободных зон мира [Электронный ресурс] / О. Павук. – Режим доступа : http://www.baltic-course.com/rus/good_for_business/?doc=134211.
35. Цауркубуле Ж.Л. Инвестиционный климат Латвии: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] / Ж.Л. Цауркубуле. – Режим доступа : http://www.tisbi.ru/assets/science/vestnik4_2015/18.pdf.
36. Гаценко А. Как распорядились независимостью страны бывшего СССР [Электронный ресурс] / А. Гаценко, Н. Мичковская. – Режим доступа : <https://kp.ua/economics/584380-kak-rasporiadylys-nezavysymostui-strany-byvsheho-sssr>.

37. Бугубаева Р.О. Инновационная активность предприятия – важный индикатор инновационного развития Казахстана [Электронный ресурс] / Р.О. Бугубаева, Э.Б. Бегежанов. – Режим доступа : <https://econpapers.repec.org/article/scn032413/15811701.htm>.
38. Стартап-акселераторы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://inventure.com.ua/analytics/articles/chto_takoe_startap_akselerator_i_gde_ego_najti.
39. Startup Ranking [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.startupranking.com/countries>.
40. Гройсман: Фонд підтримки стартапів буде створено у 2018 році [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://ua.censor.net.ua/news/453663/groyisman_fond_pidtrymky_startapiv_bude_stvoren_o_u_2018_rotsi.
41. Витяги з Реєстру індустріальних (промислових парків) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=fe6ba4bd-355d-48b1-9979-211b399b1987&title=VitiagiZRestruIndustrialnih-promislovikh-Parkiv>.
42. Спеціальні економічні зони: панацея для України чи невинуватена загроза? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://forumkyiv.org/uk/analytics/specialni-ekonomichni-zoni:-panaseya-dlya-ukrayini-chi-nevipravdana-zagroza>.
43. Крупные предприятия Эстонии инвестируют в инновации, Латвии – в работников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.baltic-course.com/rus/_analytics/?doc=125311.
44. Ілляшенко С. М. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. – 480 с.
45. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

46. Мазараки А. А. Теоретические и методологические основы формирования интеграционной стратегии предприятий / А. А. Мазараки, М. В. Босовская // Бизнес информ. – 2013. – № 7 – С. 299–308.
47. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
48. Болотна О.В. Політика імпортозаміщення як фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України / О.В. Болотна, Т.Ф. Ларіна // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 10. – С. 23–25
49. Дунаєв І.В. Імпортозаміщення в контексті вибору механізмів державної зовнішньоторговельної політики України / І.В. Дунаєв, В.Ю. Бабаєв // Державне будівництво. – 2012. – № 1. – С. 1–9.
50. Жаліло Я. А. Пріоритети політики імпортозаміщення у стратегії модернізації промисловості України / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, А. В. Шевченко та ін.; за заг. ред. Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2012. – 71 с.
51. Коваленко Н. В. Забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств у світовій економіці : монографія / Н. В. Коваленко. – Донецьк : ДонДТУ, 2010. – 426 с.
52. Мельник Т.М. Регулирование импорта в условиях экономического кризиса / Т.М. Мельник // Журнал европейской экономики. – 2011. – №3 (10). – С. 273-291.
53. Пазізіна С. М. Розвиток імпортозаміщення в період реструктуризації промислового виробництва. Загальні проблеми економіки. [Електронний ресурс] / С. М. Пазізіна. – 2012. – №3. – С. 150–154. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2012_3/150-154.pdf.
54. Федулова Л. І. Перспективи інноваційного розвитку промисловості України / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2006. – №2. – С. 58–76.
55. Якубовський М. М. Реструктуризація промисловості як засіб подолання імпортозалежності економіки України / М. М. Якубовський // Національне

господарство України: теорія та практика управління : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економ. та прогноз. НАН України, 2011. – С. 100–112.

56. Державна служба статистики України. Статистична інформація. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/http://www.ukrstat.gov.ua>.

57. Юрченко К.Г. Регіональні особливості політики імпортозаміщення. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/importozfm-e3abf.pdf>.

58. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». – К. : НІСД, 2017. – 928 с. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lv.niss.gov.ua/public/File/book_2017/Poslanya_druk_fin.pdf

59. Р.Лупак. Аналіз стану імпортозалежності в Україні: регіональні особливості./ Серія: Державне управління, 2017р., №2 (58).

60. Гесць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України – Харків: Константа, 2006. – 272 с.

61. Герасимчук З.В., Вахович І.М. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону: монографія. – Луцьк: ЛДТУ, 2002. – 248 с.

62. Захарін С.В. Посилення ролі корпоративних структур у розвитку інноваційної економіки / С.В. Захарін // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 117-126.

63. Козоріз М.А., Жихор О.Б. Аналіз фінансування наукових та науково-технічних робіт в Україні // Збірник науково-технічних праць «Науковий вісник НЛТУ України». Випуск 19.6. – Львів: національний лісотехнічний університет України, 2009. – С. 306-313.

64. Сухоруков А.І. Концепція національної програми забезпечення економічної безпеки України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: niurr.gov.ua/ukr/conference/krug_stil_nov_2000/suhorukov.html

65. Федулова Л. Оцінка рівня інноваційно-технологічного розвитку регіонів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [niss.gov.ua/Monitor/ oktober08/18.html](http://niss.gov.ua/Monitor/oktober08/18.html).
66. Ілляшенко Н.С. Формування теоретичних засад випереджального розвитку на рівні країни та підприємства / Н.С. Ілляшенко // Економічний часопис – XXI. – 2014 – №5-6. – С. 78-81.
67. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013 – №1. – С. 236-246.
68. Ілляшенко С.М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок / С.М. Ілляшенко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2010 – №668. – С. 68-74
69. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
70. Васюткіна Н. В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия» / Н. В. Васюткіна // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 236–242.
71. Пантелєєва Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями банківської системи / Н. М. Пантелєєва // Вісник Університету банківської справи національного банку України. – 2013. – № 1. – Вип. 1. – С. 122–128.
72. Вергал К. Ю. Дослідження стратегічного інноваційного розвитку підприємства методами системного економіко-математичного моделювання / К. Ю. Вергал // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум – 2008»: твори VI Міжнародної науково-практичної конференції, (3–5 груд. 2008 р.). – Х. : НТУ «ХП», 2008. – С. 117–118.
73. Козик В.В. Міжнародні економічні відносини : навчальний посібник / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Н.Б. Даниленко. – Київ : Знання, 2008.- 406 с.

74. Світова економіка : підручник / за ред. А. П. Голікова, О. А. Довгаль. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. – 268 с.
75. Шеремета П. Азійське століття: витоки і наслідки [Електронний ресурс] / П. Шеремета. – Режим доступу: <http://open.knbs.ua/ua/articles/14157/azijske-stolittya-vitoki-i-naslidki>.
76. Бережна Г.В. Трансформація фінансових систем нових індустріальних країн Східної Азії в умовах глобалізації : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 / Г.В. Бережна. – Київ, 2008. – 21 с.
77. Ланьков А. Модернизация в Восточной Азии, 1945 – 2010 [Електронний ресурс] / А. Ланьков. – Режим доступу: <http://polit.ru/article/2010/03/11/lankov/>.
78. Page J. The East Asian Miracle: Four Lessons for Development Policy / J. Page // NBER Macroeconomics Annual. – 1994. - № 9. P. 219–269. DOI:10.1086/654251.
79. Woodall P. East Asian Economies: Tigers adrift / P. Woodall. – London; US: The Economist Intelligence Unit, 1998.
80. Vogel E.F. The Four Little Dragons: The Spread of Industrialization in East Asia / E.F. Vogel. – Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1991.
81. Chang H.-J. The Political Economy of Industrial Policy in Korea / H.-J. Chang // Cambridge Journal of Economics. – 1993. – Vol. 17, issue 2. – P. 131-157.
82. Бережная Г.В. Новые индустриальные страны Восточной Азии: факторы ускоренного экономического роста // Вестник СевГТУ: Сб. науч. тр. – Вып. 73: Экономика и финансы. – Севастополь: СевНТУ. – 2006. – С. 190–203.
83. Corruption perceptions index: early editions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.transparency.org/research/cpi/cpi_early/0.
84. Key indicators (Taiwan, China) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=TWN>.
85. The Global Innovation Index 2012. Stronger Innovation Linkages for Global Growth [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/GII-2012-Report.pdf>.

86. The Global Innovation Index 2013. The Local Dynamics of Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2013.pdf.

87. The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>.

88. The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>.

89. The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf.

90. The Global Innovation Index 2017. Tenth edition [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf

91. Trading economics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/>.

92. Forbes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>.

93. Adams C. Causes and Consequences of Global Imbalances: Perspectives from a Developing Asia / C. Adams, P. Donghyun // Asian Development Review. – 2009. – № 26.

94. Radelet S. The Onset of the East Asian Financial Crisis / Radelet S., J. Sachs // National Bureau of Economic Research. – 1998. – Working paper 6680.

95. Білопільська, О.О. Економічні інструменти стимулювання залучення зовнішніх інвестицій / О.О. Білопільська, Є.В. Макаренко // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 27 листопада 2014 р. / за заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2014. – С. 9-10.

96. Троян, М.Ю. Досвід побудови економічної моделі країн «азійських тигрів» для реформування економіки України / М.Ю. Троян, Є.В. Макаренко //

Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 27 листопада 2014 р. / за заг. ред. О.В. Прокопенко. - Суми : СумДУ, 2014. – С. 47-49.

97. Gaw K. The Story Behind the Four Asian Tigers [Електронний ресурс] / Kathryn Gaw. – Режим доступу: <https://www.idealsvdr.com/blog/the-four-asian-tigers/>.

98. Ілляшенко С.М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок / С.М. Ілляшенко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2010. – №668. – С. 68-74.

99. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.

100. Iliashenko S.M. Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds. 1st edition / S.M. Iliashenko, W. Strielkowski (eds.). – Prague Institute for Qualification Enhancement, 2018. – 296 p.

101. Кушлин В. Институциональная среда инновационной модернизации / В. Кушлин // Экономист. – 2011. – №11. – С.65-73.

102. Геєц В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєц, В.П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2006. – 272 с.

103. Кузьмін О.Є. Особливості диверсифікації підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку / О. Є. Кузьмін, Р. В. Фещур, О. С. Скибінський, Х. В. Дрималовська // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 7. – С.194-201.

104. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №1. – С. 236-246.

105. Калитич Г.І. Науково-технологічний та інноваційний розвиток: концепції, моделі, рішення / Г.І. Калитич, К.М. Коржавін. – Київ : УкрІНТЕІ, 2008. – 268 с.

106. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – Київ : КНЕУ, 2003. – 394 с.

107. Федулова Л.І. Теорія та практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур: монографія / Л.І. Федулова, О.А. Фомова. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 239 с.

108. Саліхов О.Б. П'ять кроків до створення та успішної реалізації національної інноваційної стратегії. Досвід Європи / О.Б. Саліхов, О.В. Крехівський // Економіка та держава. – 2011. – № 1. – С. 9-11.

109. Пілюшенко В.Л. Особливості стратегічного управління підприємством інноваційно-маркетингової орієнтації на промисловому ринку / В.Л. Пілюшенко, В.І. Дубницький // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1 (28). – С. 113-121.

110. The World's Largest Public Companies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/global2000/#7009b09d335d>.

111. Bell D. Notes on the Post-Industrial Society / D. Bell // The Public Interest. – 1967. – №7. – P. 102-118.

112. Коулопоулос Т.М. Управление знаниями / Т.М. Коулопоулос, К. Фраппаоло. – М. :Эксмо, 2008. – 224 с.

113. Blanc, B. L., & Bouillon, J.-L. Organizational devices for knowledge management: Proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences. VINE. - 2012, 42(3/4), 382-395. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03055721211267503>

114. Landry, R., & Amara, N. Elucidation and enhancement of knowledge and technology transfer business models. VINE. -2012, 42(1), 94-116. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207789>

115. Peter, M. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. Journal of Knowledge Management. -2014, 18(6), 1075 – 1100. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>

116. Jennex, M. E. A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel. VINE: The journal of information and knowledge management systems. -2014, 44(2), 185-209. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/VINE-07-2012-0028>

117. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies / C. Borjigen // Program : electronic library and information systems. – 2015. – No 49 (3). – P. 325–342.

118. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams / A. Khedhaouria, A. Jamal // Journal of Knowledge Management. – 2015. – No 19 (5). – P. 932–948.

119. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уилер ; пер. с англ. Е.М. Пестеревой. – М. : Добрая книга, 2005. – 192 с.

120. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.

121. Суслов Д.С. Управление знаниями в организации: основные модели / Д.С. Суслов // Креативная экономика. - 2012. - № 10. - С. 89-97.

122. Мойсеенко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки [Електронний ресурс] / І.П. Мойсеенко. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>.

123. Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.17. – С. 343-352.

124. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств в промисловості / В.В. Томах // Економіка та управління національним господарством, 2014. - № 2. – С. 161-166.

125. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Cherkasova.pdf

126. Востряков О.В. Управління знаннями в стратегічному процесі підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Востряков, О.М. Гребешкова. – Режим доступу : <http://economics.org.ua/2009/upravlinnya-znannyami1/>

127. Bishop B. Strategic Marketing for the Digital Age / B. Bishop. – Harper Business, 1996. – 250 p.

128. Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know / T. Davenport. – Harvard Business School Press, 1998. – 199 p.
129. Thomas A. Stewart. Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations / A. Thomas. – McGraw-Hill, 1996. – 342 p.
130. Simar A. Knowledge markets: More than Providers and Users / A. Simar // IPSI BgD Internet Research Society Transactions. – 2006.
131. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти : монографія / М.Я. Матвіїв. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 448 с.
132. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, А.О. Комарницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. - № 1. - С.231-241.
133. Ілляшенко С. М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок / С. М. Ілляшенко // Вісник національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2010. № 668. – С. 68-74.
134. Ілляшенко С.М. Методологічні засади формування комплексного механізму управління потенціалом інноваційного розвитку / С.М. Ілляшенко // Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. – Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2012. – С. 52-73.
135. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
136. Ілляшенко, Н.С. Випереджаючий науково-технічний прогрес розвитку: сутність та зміст [Текст] / Н.С. Ілляшенко, О.А. Біловодська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т.2. – 2011. - №6. – С.11-14.
137. Ілляшенко С.М. Роль знань у виборі траєкторій інноваційного розвитку регіонів / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко // Сучасні тенденції

розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань монографія / Нац. металург. академія України; за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2018. – С. 80-93.

138. Вергун В.А. Сучасні інноваційні стратегії ТНК і синергетичний ефект «технологізації» / В.А. Вергун, О.І. Ступницький [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/viewFile/2310/2030.

139. Громика Р.П. Інновації та стратегічні зміни підприємства / Р.П. Громика // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 98-102.

140. Гудзь О.Є. Стратегії інноваційного розвитку підприємства / О.Є. Гудзь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dut.edu.ua/uploads/n_1118_38603645.pdf.

141. Крисанов Д.Ф. Стратегії нарощування інноваційного потенціалу підприємствами харчової промисловості/ Д.Ф. Крисанов, Л.Д. Водянка // Економіка і прогнозування. – 2015 – № 1. – С. 89-104.

142. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / В.М. Орлова // Економічний нобелівський вісник. – 2015. – №1(8). – С. 79-85.

143. Грибов С. Незаметные, но опасные. Как защитить свой бизнес от конкуренции со стороны принципиально новых товаров / С. Грибов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forbes.ru/karera/menedzhment/46307-tihii-zahvat-rynka>.

144. Жмудь Т.А. Классификация стратегических инноваций / Т.А. Жмудь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nauchforum.ru/conf/economy/viii/24886>.

145. Савина Н. Как будем меняться, или четыре типа инноваций / Н. Савина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blog.abbyu.ru/2014/11/four-types-of-innovations/>.

146. Мостовая Ю. Косметика и гигиена: чего хочет рынок [Електронний ресурс] / Ю. Мостовая. – Режим доступу: https://trademaster.ua/ryinki_nonfood/312460.

147. Лебединець В.О. Актуальні тенденції розвитку ринку косметичної продукції в Україні / В.О. Лебединець, І.С. Казакова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11742/1/125-128.pdf>.

148. Гроші за красу: хто і як виробляє косметичні засоби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hromadske.ua/posts/virobnictvo-kosmetichnih-zasobiv>.

149. Ринок. Ефект помади. Ринок вітчизняної косметики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=26342>.

150. Собецька С. Люкс, проф, мас-маркет. Сучасна класифікація косметики [Електронний ресурс] / С. Собецька, Н. Кіщенко. – Режим доступу: <https://bhub.com.ua/ua/news/kosmeticheskaya-himiya/mezhdu-lyuks-i-mass-market-sovremennaya-klasifikatsiya-kosmetiki>.

151. Косметику чаще всего покупают женщины старше 50 лет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wek.ru/kosmetiku-chashhe-vsego-rokuyayut-zhenshhiny-starshe-50-let>.

152. EVA укрепляет позиции в Центральной Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/news/eva-v-tsentralnoj-ukraine/>.

153. В 2017 году в Украине появится бренд косметики MINA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dorchester.com.ua/blog/mina-is-coming-to-ukraine-2017/>.

154. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин. М.: Инфра-М, 2003. – 192 с.

155. Федотов В.А. Аутсорсинг в деятельности дилерских структур промышленных компаний / В. А. Федотов // Вопросы региональной экономики, 2015. – Т. 23. – № 2. – С. 44-49.

156. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 176 с.

157. Соколова О.Є. Аутсорсинг як ефективна форма управління логістичною інфраструктурою аеропорту / О. Є. Соколова, М. Ю. Григорак <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/295/284>

158. Крикавський Є.В. Логістичне обслуговування [Текст] : навчальний посібник / Є. В. Крикавський, І. Н. Чухрай. – Львів: Львівська політехніка, 2006. – 292 с.
159. Матвій І.Є. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства: автореф. дис... канд. біол. наук: 03.00.16 / І.Є. Матвій ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Л., 2009. — 20 с. — укр.
160. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
161. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: [монографія] / М.А. Окландер, І.Л. Литовченко, М.І. Ботушан — К.: — Одеса: Астропринт, 2011. — 232 с.
162. Примак Т.О. Маркетингові комунікації: навчальний посібник / Т. О. Примак. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.
163. Гайдар О.В. Інформаційні ресурси і моделі системи планування діяльності підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Гайдар ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2009. – 20 с.
164. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності. Навч. посібник. / І. В. Сіменко http://pidruchniki.com/1471121353661/ekonomika/analiz_biznes-protsesiv_pidpriyemstva
165. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с. http://tourlib.net/books_ukr/nechauk123.htm
166. Спивак В.А. Деловые коммуникации / В.А. Спивак http://stud.com.ua/51626/menedzhment/dilovi_komunikatsiyi
167. Леміш К.М. Реструктуризація машинобудівних підприємств на основі аутсорсингу: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / К.М. Леміш ; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2008. – 18 с.

168. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / [пер. с англ.] ; общая ред. и вступ. статья д.э.н. Л. И. Евенко. М. : Издательство «ДЕЛЮ», 2004. - 493 с.
169. Gronroos C. A service quality model and its marketing implications / C. Gronroos // *European Journal of Marketing*. – 1984. – vol. 18, №4. – pp. 36-44.
170. Тридід О.М. Логістика : навч. посібник / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко – К. : Знання, 2008. – 566 с.
171. Gaidabrus N. Logistic Service in the Innovative Production Distribution Channels as its Optimal Structure Factor / N. Gaidabrus, O. Bilovodska, L. Sager // *Actual Problems of Economics*. – 2014. – №11. – pp. 147-153.
172. Heskett J.L. Controlling customer logistics service / J.L. Heskett // *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. – 1971. – Vol. 1, Iss. 3. – pp. 141-145.
173. Шарчук Т. В. Кадрове забезпечення логістичного обслуговування у сфері експлуатації складнотехнічних товарів / Т. В. Шарчук // *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. – 2007. – № 580. – С. 513-518
174. Чичмели И. В. Концепция чистого индекса поддержки (Net Promoter Score) / И. В. Чичмели // *Менеджмент инноваций*. – № 9. – 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/>
175. Заржицкая М. Маркетинг IT-компании: подготовка лендинга для B2B-рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://webpromoeexperts.com.ua/blog/marketing-it-kompanii-podgotovka-lendinga-dlya-v2v-rynka/>.
176. Как мы проводим аналитику, чтобы разрабатывать качественные приложения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://magora-systems.ru/pochemu-analitika-vazhna-dlya-razrabotki-prilozeniy/>.