

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
27 квітня 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент інновацій»**

**на тему «Реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства
(на прикладі ТОВ «Ельфа Лабораторія»)»**

Виконав: студентка 6-го курсу, групи УІ-61М
СОБКО ОЛЕКСАНДРА ЮРІЇВНА _____

Науковий керівник: К.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту
ЖИГАЛКЕВИЧ Ж.М. _____

Рецензент: Д.ф.-м.н., проф., завідувач кафедри
промислового маркетингу СОЛНЦЕВ С.О. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)
ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ – 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ – «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ»

«Затверджую»

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

Завідувач кафедри менеджменту

05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
СОБКО ОЛЕКСАНДРІ ЮРІЙВНІ**

1. Тема дисертації: «Реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Ельфа Лабораторія»)»

науковий керівник дисертації: к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту
Жигалкевич Ж. М.

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року №17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 7 травня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства.

4. Предмет дослідження: передумови, фактори та методи формування організаційно-економічного механізму реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- виявити сутність та економічний зміст реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства;
- визначити фактори та систематизувати методи реінжинірингу інноваційної діяльності;
- дослідити зарубіжний досвід реінжинірингу інноваційної діяльності;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести ретроспективний аналіз інноваційної діяльності підприємств косметично-фармацевтичної галузі;
- здійснити системно-структурний аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»;
- виявити передумови реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- виявити стратегічні орієнтири підприємств косметично-фармацевтичної галузі;
- побудувати логіко-структурну модель реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»;
- оцінити ефективність реалізації програми розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств
- 2) Основні напрями реінжинірингу;
- 3) Основні фактори реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств;
- 4) Фактори успіху проведення реінжинірингу інноваційної діяльності;
- 5) Типові помилки при проведенні реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств;
- 6) Розмір ринку косметики 2012-2017;
- 7) Динаміка основних показників косметичного ринку України за період 2015-2017рр.;
- 8) Частка підприємств промисловості, що реалізують інноваційну продукцію, 2017р, %
- 9) Рівень інноваційної активності ТОВ «Ельфа Лабораторія» в динаміці 2015-2017рр.;
- 10) Вимоги для реалізації програми реінжинірингу інноваційної діяльності на підприємстві;
- 11) Модель проведення реінжинірингу інноваційної діяльності;
- 12) Стратегічна карта підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»;
- 13) Блок-схема алгоритму моделювання реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства;
- 14) Розподіл заходів реінжинірингової програми за складовими інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»;
- 15) Спрямованість заходів реінжинірингової програми на складові інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»;
- 16) Програма розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Тези «Реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства» у Збірнику наукових праць учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством»;
- 2) Стаття «Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства» у Збірнику наукових праць учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством»;
- 3) Тези «Зарубіжний досвід реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства» у Збірнику наукових праць учасників IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством»;
- 4) Стаття «Особливості зарубіжного досвіду реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства» у Збірнику наукових праць учасників IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством»;

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.10.2017 – 30.11.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних основ реінжинірингу інноваційної діяльності	01.12.2017 – 31.12.2018	
3.	Аналіз передумов, факторів та методів реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства	01.01.2018 – 31.01.2018	
4.	Діагностика інноваційної діяльності косметично-фармацевтичної галузі та підприємства ТОВ «Ельфа Лабораторія»	01.02.2018 – 14.02.2018	
5.	Виявлення передумов та переваг реінжинірингу інноваційної діяльності	15.02.2018 – 28.02.2018	
6.	Формування механізму реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»	01.03.2018 – 31.03.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.04.2018 – 30.04.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.05.2018 – 06.05.2018	

Студент _____

Собко О. Ю.

Науковий керівник дисертації _____

Жигалкевич Ж. М.

РЕФЕРАТ

Собко О. Ю. Реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська дисертація зі спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент інновацій». — Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Міністерство освіти і науки України, Київ, 2018.

Обсяг дисертації становить 124 сторінок. Основний текст дисертації містить 25 таблиць, 27 рисунків, 1 формулу. Список використаних джерел налічує 60 найменувань та викладений на 7 сторінках.

Актуальність теми дослідження зумовлена орієнтацією вітчизняних підприємств на інноваційний розвиток, що потребує реорганізації бізнес-процесів та формування механізму реінжинірингу інноваційної діяльності, як інструменту адаптивності до зовнішніх змін.

Магістерська дисертація виконувалась відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в рамках інтеграції в світовий економічний простір» (№ ДР 0114U001132). Автором створено програму розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств.

Мета роботи полягає у розкритті теоретичних основ та надання практичних рекомендацій щодо формування програми розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та значення реінжинірингу як інструменту адаптації до динамічного зовнішнього середовища;
- дослідити природу та виявити економічний зміст реінжинірингу інноваційної діяльності;
- визначити та систематизувати методи та фактори реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства;

- дослідити зарубіжний досвід реінжинірингу інноваційної діяльності;
- провести ретроспективний аналіз інноваційної діяльності підприємств косметично-фармацевтичної галузі;
- здійснити системно-структурний аналіз інноваційної діяльності підприємства;
- виявити передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства;
- розробити напрями розвитку підприємств косметично-фармацевтичної галузі;
- побудувати логіко-структурну модель реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства.

Предмет дослідження – передумови, фактори та методи формування організаційно-економічного механізму реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі були використані методи економічного та статистичного аналізу; графічний та аналітичний; порівняння та систематизації; економіка-математичний та структурно-логічний методи.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- виявлено основні фактори реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств;
- створено програму розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств;
- запропоновано методику оцінки ефективності реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств;
- уточнено та поглиблено існуючі теоретичні аспекти та положення щодо реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств.

Апробація результатів роботи. Основні положення дисертації доповідались та обговорювались на науково-методологічних семінарах кафедри менеджменту протягом 2017—2018 років, а також на (міжнародних) та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: VIII—IX Всеукраїнських науково-практичних конференція «Сучасні підходи до управління підприємством», (м. Київ, 2017—2018 рр.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 4 наукових праці, а саме 2 статті та 2 тез доповідей на конференціях:

1. *Собко О.Ю.* Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства/ О.Ю. Собко, Ж.М. Жигалкевич // Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством. – Київ, 6 квітня 2017 року. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського
2. *Собко О.Ю.* Реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства/ О.Ю. Собко, // Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством. – Київ, 6 квітня 2017 року. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. — С. 32.
3. *Собко О.Ю.* Особливості зарубіжного досвіду реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства/ О.Ю. Собко, Ж.М. Жигалкевич // Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством. – Київ, 12 квітня 2018 року. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського
4. *Собко О.Ю.* Зарубіжний досвід реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства/ О.Ю. Собко // Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством. – Київ, 12 квітня 2018 року. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. – С. 34.

Ключові слова: *реінжиніринг; інноваційна діяльність; інновації; інноваційні бізнес-процеси.*

ABSTRACT

Sobko O.Yu. Reengineering of innovative activities of the enterprise. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's thesis on specialty 073 «Management» of specialization of «Management of innovations». National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2018.

The volume of the thesis is 124 pages. The main text of the thesis includes 25 tables, 27 figures, 1 formulas. The bibliography list consists of 60 items and is represented on 7 pages.

The relevance of the research topic is determined by establishment of entrepreneurship in Ukraine that requires structural changes in the form of reengineering business processes of the organization as an instrument for adapting to a dynamic and minimal environment.

Master's thesis performed in accordance with the plans of scientific research of the Department of Management on the theme "Innovative principles of development of industrial enterprises in the framework of integration into the world economic space" (№ДП 0114U001132). The author created a program for the development of the mechanism of reengineering innovation activities of enterprises.

The thesis is aiming at disclosing of theoretical basics and developing of practical recommendations of the creation of a program for developing a mechanism for reengineering the enterprise's innovation activity.

The purpose of the research caused the necessity of solving the following *problems*:

- to consider the essence and significance of reengineering as an instrument of adaptation to a dynamic environment;

- to examine the nature and identify the economic content of the reengineering of innovation activities:

- to identify and systematize the methods and factors of the innovation activity reengineering of the enterprise;
- to examine the foreign experience of reengineering innovation activities:
- to conduct a retrospective analysis of the enterprises innovative activity of the cosmetics and pharmaceutical industry;
- to carry out system-structural analysis of innovative activity of the enterprise;
- to identify the prerequisites for reengineering innovation activities of the enterprise;
- to develop the directions of the enterprises development of the cosmetic-pharmaceutical industry;
- to construct logical-structural model of innovative activity reengineering of the enterprise;
- evaluate the effectiveness of the implementation of the proposed measures.

The object of the research is the reengineering of the enterprise's innovation activity.

The subject of the research is preconditions, factors and methods of the reengineering of the enterprise's innovation activity.

The thesis uses the following *research approaches*: methods of economic and statistical analysis; graphical and analytical; comparison and systematization; economics-mathematical and structural-logical methods.

The scientific novelty of the thesis is as follows:

- for the first time the main factors of reengineering of the enterprise's innovation activity were revealed;
- the program of development of mechanism of reengineering of the enterprise's innovation activity was created;
- the method of estimation of efficiency of reengineering of the enterprise's innovation activity is offered;
- the existing theoretical aspects and provisions concerning the subjects of reengineering of the enterprise's innovation activity are specified and deepened.

Approval of the results of work. The main principles of the thesis were reported and discussed at the scientific and methodological seminars of the department of management during 2017-2018, as well as at all-Ukrainian scientific and practical conferences, in particular: VIII-IX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Modern Approaches on Enterprise Management» (Kyiv, 2017-2018).

Publications On the topic of the dissertation four scientific works were published, namely 2 articles and 2 materials and abstracts at conferences:

1. *Sobko O.Yu.* Prerequisites for reengineering of enterprise innovation / O.Yu. Sobko, Zh.M. Zhigalkevich // Materials of the VIII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation "Modern Approaches to Enterprise Management. - Kyiv, April 6, 2017. - K .: KPI them. Igor Sikorsky
2. *Sobko O.Yu.* Reengineering of innovative activity of the enterprise / O.Yu. Sobko, / / Materials of the VIII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation "Modern Approaches to Enterprise Management. - Kyiv, April 6, 2017. - K .: KPI them. Igor Sikorsky - P. 32.
3. *Sobko O.Yu.* Features of foreign experience of reengineering of innovative activity of the enterprise / O.Yu. Sobko, Zh.M. Zhigalkevich // Materials of the IX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation "Modern Approaches to Enterprise Management. - Kyiv, April 12, 2018. - K .: KPI them. Igor Sikorsky
4. *Sobko O.Yu.* Foreign experience of reengineering of innovative activity of the enterprise / O.Yu. Sobko // Materials of the IX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation "Modern Approaches to Enterprise Management. - Kyiv, April 12, 2018. - K .: KPI them. Igor Sikorsky - P. 34.

Keywords: *reengineering; innovative activity; innovation; innovative business processes.*

ЗМІСТ

ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	16
1.1. Природа реінжинірингу інноваційної діяльності.....	16
1.2. Фактори та методи реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства.....	23
1.3. Зарубіжний досвід реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства.....	30
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕЛЬФА ЛАБОРАТОРІЯ»	39
2.1. Ретроспективний аналіз інноваційної діяльності підприємств косметично-фармацевтичної галузі.....	39
2.2. Системно-структурний аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»	48
2.3. Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»	63
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕІНЖИНІРИНГУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕЛЬФА ЛАБОРАТОРІЯ»	75
3.1. Стратегічні орієнтири підприємств косметично-фармацевтичної галузі.....	75
3.2. Логіко-структурне моделювання реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»	84
3.3. Ефективність організаційно-економічного механізму реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія».....	96
Висновки до розділу 3	109
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ.....	121

ВСТУП

Сучасні умови господарювання та динаміка економіки спрямовують підприємства на інноваційний шлях розвитку і потребують використання ефективних підходів до системи управління економічною діяльністю. Опора на інновації стала вимогою в забезпеченні сталого розвитку підприємства, поліпшення показників його діяльності та забезпеченні конкурентних позицій на ринку.

Становлення економіки та інтеграція України міжнародне товариство, вихід на якісно новий рівень підприємницької діяльності потребує від організацій реалізації структурних змін у вигляді реінжинірингу виробничих та інноваційних процесів відповідно до вимог домінуючих економічних, технологічних і соціальних тенденцій розвитку сучасної економіки. Лише правильно налагоджені бізнес-процеси можуть бути ключовим фактором успішності компанії. Тому компанії змінюють підхід до управління, організаційну структуру та модель бізнесу за допомогою, зокрема, реінжинірингу бізнес-процесів.

Актуальність роботи обумовалена становленням підприємництва України, яке потребує структурних змін у вигляді реінжинірингу бізнес-процесів організації як інструмента адаптації до динамічного та мінливого зовнішнього середовища.

Мета роботи полягає у розкритті теоретичних основ та надання практичних рекомендацій щодо формування програми розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних *завдань*:

- розглянути сутність та значення реінжинірингу як інструменту адаптації до динамічного зовнішнього середовища;
- дослідити природу та виявити економічний зміст реінжинірингу інноваційної діяльності;

- визначити та систематизувати методи та фактори реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства;
- дослідити зарубіжний досвід реінжинірингу інноваційної діяльності;
- провести ретроспективний аналіз інноваційної діяльності підприємств косметично-фармацевтичної галузі;
- здійснити системно-структурний аналіз інноваційної діяльності підприємства;
- виявити передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства;
- розробити напрями розвитку підприємств косметично-фармацевтичної галузі;
- побудувати логіко-структурну модель реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства.

Предмет дослідження – передумови, фактори та методи реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі були використані методи економічного та статистичного аналізу; графічний та аналітичний; порівняння та систематизації; економіка-математичний та структурно-логічний методи.

Елементи наукової новизни:

- вперше виявлено основні фактори реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств; створено програму розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств;
- запропоновано методику оцінки ефективності реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств;
- уточнено та поглиблено існуючі теоретичні аспекти та положення щодо тематики реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств.

Практична значущість.

Основні теоретичні та методологічні положення роботи апробовані на підприємстві ТОВ «Ельфа Лабораторія» при проходженні науково-дослідної практики. Програма розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності організації обговорена та ухвалена на пленарному зборі з керівництвом компанії. Основні висновки та ключові положення роботи можуть бути використані для подальшого вивчення питань, пов'язаних управлінням інноваційною діяльністю підприємства.

Апробація результатів роботи.

5. Собко О.Ю. Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства/ О.Ю. Собко, Ж.М. Жигалкевич // Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством. – Київ, 6 квітня 2017 року. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського

6. Собко О.Ю. Реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства/ О.Ю. Собко, // Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством. – Київ, 6 квітня 2017 року. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. — С. 32.

7. Собко О.Ю. Особливості зарубіжного досвіду реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства/ О.Ю. Собко, Ж.М. Жигалкевич // Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством. – Київ, 12 квітня 2018 року. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського

8. Собко О.Ю. Зарубіжний досвід реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства/ О.Ю. Собко // Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством. – Київ, 12 квітня 2018 року. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. – С. 34.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖІНІРИНГУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Природа реінжинірингу інноваційної діяльності

В сучасних умовах господарювання економічних суб'єктів ключову роль у розвитку підприємств відіграє саме інноваційна діяльність. Інноваційна орієнтованість надає можливості і відкриває широкі перспективи підприємствам. Таким чином, опора на інновації стала вимогою в забезпеченні сталого розвитку підприємництва, поліпшення показників його діяльності та забезпеченні конкурентних позицій на ринку.

Процес реінжинірингу набуває все більшої актуальності. Це викликано необхідністю адаптації до мінливого та динамічного економічного бізнес-середовища. Реінжиніринг інноваційної діяльності є одним з невід'ємних інструментів адаптації, який передбачає фундаментальне переосмислення всіх процесів на підприємстві, радикальний підхід до їх реорганізації та метою якого є досягнення максимально ефективного використання інноваційних можливостей і потенціалу, поліпшення фінансово-економічних показників і підвищення конкурентних позицій підприємств. Однак до зростання конкурентоспроможності можуть призвести не всі інновації, а в більшості ті, які орієнтуються на нові ринки і підкріплюються новими розробками. Саме такий інструмент як реінжиніринг інноваційної діяльності допомагає в адаптації до зазначених умов.

Становлення економіки України, інтеграція країни у міжнародне товариство, вихід на якісно новий рівень підприємницької діяльності потребує від організацій реалізації структурних змін у вигляді реінжинірингу виробничих та інноваційних процесів відповідно до вимог домінуючих

економічних, технологічних і соціальних тенденцій розвитку сучасної економіки [1].

Таким чином, в сучасних умовах інноваційній діяльності дісталась визначна роль у забезпеченні розвитку окремих підприємств та економічного господарства в цілому, оскільки саме інноваційна орієнтованість дає змогу ефективно конкурувати. Тому акцент на новації відкриває можливості сталого розвитку, покращення результатів діяльності, розширення кола споживачів та підвищення конкурентних позицій для організації [2, с .25].

У загальному визначенні реінжиніринг — фундаментальне переосмислення, радикальне переорієнтування боргових процесів для досягнення результатів стрибкоподібного поліпшення вирішальних показників діяльності організації [3]. Він є сукупністю засобів, методів, підходів, відповідних технологій, які являються інструментарієм для реорганізації діяльності. Тобто реінжиніринг можна визначити як «найефективніша інновація». Його сутність полягає у змінах існуючих бізнес-процесів – виділення їх та аналіз для подальшого перетворення. Основна ціль при перегляді бізнес-процесів є отримання цільного бачення функціонування організації.

Аналізуючи найбільш поширені визначення терміну «реінжиніринг», можна виділити наступні ключові елементи реінжинірингу інноваційної діяльності [4]:

1. Зміна підходу до управління інноваційною діяльністю;
2. Орієнтація на інноваційні бізнес-процеси, а не на функції;
3. Покращення існуючих інноваційних бізнес-процесів;
4. Системний характер змін;
5. Створення нової інноваційної бізнес-моделі;
6. Різне покращення показників інноваційної діяльності;
7. Нарощування інноваційного потенціалу підприємства.
8. Зміна структури підприємства тощо.

Інноваційність процесу реінжинірингу виражається у впровадженні докорінно нових бізнес-процесів для підприємства, які в першу чергу зорієнтовані на технологічні інновації, а реінжинірингові технології реалізуються лише за умов інвестиційної підтримки. Зміна технологій в організації призводить до появи іншого типу інновацій. Тому розглядати реінжиніринг як метод регулювання та управління інноваційною діяльністю підприємства можна з двох сторін [5]:

1. Як метод управління діяльністю організації, в тому числі і інноваційної;
2. Як інструмент розробки інноваційної стратегії підприємства, що орієнтована на створення «проривних» та радикальних технологічних інновацій.

Отже, реінжиніринг можна застосовувати до вже існуючих в організації бізнес-процесів з метою оптимізації та підвищення ефективності їх реалізації, а багатоплановість та актуальність у проведенні реорганізації діяльності в управлінні компанією і розробки моделі адміністрування бізнес-процесів використовує реінжиніринг як допоміжний інструмент у формуванні стратегії розвитку бізнесу.

Таким чином, реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства спрямований на форсайт, швидку реакцію до сучасних мінливих і динамічних умов ринку та зниження ступеня ризиковості реінжинірингового проекту.

Проте потрібно врахувати, що реінжиніринг інноваційної діяльності вимагає формування саме комплексного підходу, що охоплює всю структуру підприємства, зокрема урахування фінансових можливостей, майнового та кадрового забезпечення підприємства та інших структурних елементів, що необхідні для проведення реінжинірингу [6].

Передумовами реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств визначено наступні:



Рис. 1.1. Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств

Джерело: складено на основі [3]

Серед характерних ознак реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства наступні [8]:

1) Використання сучасних інформаційних технологій. Завдяки якому можна відійти від традиційних методів вирішення задач і по-іншому реорганізувати інноваційну діяльність підприємства;

2) Орієнтація на бізнес-процеси. Кожен процес, що стосується інноваційної діяльності на підприємстві аналізується не окремо, а у сукупності субпроцесів;

3) Злам старих правил та стереотипів. Підприємства повністю відмовляються від застарілих принципів та починають працювати за новими законами.

Інноваційний характер реінжинірингу також полягає в тому, що в компанії розробляється абсолютно новий бізнес-процес, а його подальша реалізація дає підґрунтя для створення наступних інновацій, інноваційних ділових процесів тощо.

Реінжиніринг можна вважати одним з прийомів інноваційного менеджменту, тобто це спосіб впливу, який включає в себе інновації, інноваційний процес і відносини на ринку реалізації інновацій. В якості прийому інноваційного менеджменту реінжиніринг стосується інноваційних процесів, що відносяться як до виробництва інноваційних продуктів/послуг, так і до їх реалізації та просування.

Прийоми інноваційного менеджменту діляться на 3 групи (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Основні прийоми інноваційного менеджменту

Прийоми інноваційного менеджменту		
<p>Прийоми, що впливають тільки на виробництво інновації:</p> <p>Маркетинговий прийом управління – комплекс інноваційного маркетингу, що включає розробку інноваційної стратегії, аналіз ринку, оперативний маркетинг (розробка маркетингового інструментарію).</p> <p>Бенчмаркінг – ретельне вивчення діяльності суб'єктів господарювання, зокрема своїх конкурентів, з метою перейняття в них позитивного досвіду і його реалізації в своїй роботі.</p> <p>Їх мета - створення нового продукту або нової операції (технології) з високими якісними параметрами.</p>	<p>Прийоми, що впливають як на виробництво, так і на реалізацію, просування і поширення інновації:</p> <p>Інжиніринг інновацій – комплекс заходів по створенню інноваційного проекту, що включає в себе створення, реалізацію та розповсюдження тої чи іншої інновації.</p> <p>Реінжиніринг інновацій – фундаментальне переосмислення всіх процесів, радикальний підхід до їх реорганізації та метою якого є досягнення максимально ефективного використання інноваційних можливостей і потенціалу, поліпшення показників діяльності та конкурентних позицій.</p> <p>Бренд-стратегія – система характерних властивостей нового продукту/послуги, що формує уяву споживача про інновацію, визначає її місце на ринку.</p>	<p>Прийоми, що впливають тільки на реалізацію, просування і поширення інновації:</p> <p>Цінової прийом управління – метод впливу механізму цін на реалізацію інновації.</p> <p>Фронтування ринку – операція по захопленню ринку іншого господарюючого суб'єкта або зарубіжного ринку.</p> <p>Мерджер – поглинання однією компанією іншої, при якому остання втрачає статус корпорації, а нова компанія при цьому не виникає.</p> <p>Мета цих прийомів - прискорення продажу інновацій з найбільшою вигодою і ефективністю.</p>

Джерело: складено на основі [7, 8, 9]

В управлінні інновацією реінжиніринг пов'язаний з певною метою, що стоїть перед інновацією: з поточної потребою або зі стратегічної потребою в нововведення. Виходячи з цього розрізняють [10, 11, 12]:

1. *Кризовий реінжиніринг інновацій.* Цей тип реінжинірингу викликається кризовою ситуацією. Наприклад різким падінням обсягу продажу інновацій або попиту на них, стрімке зниження інноваційного потенціалу та інноваційної діяльності підприємства. В свою чергу це може призвести до банкрутства, до розпаду та ліквідації підприємства. Для усунення цієї проблеми проводяться заходи кризового реінжинірингу інновацій.

Серед основних причин такої кризової ситуації можна виділити:

- невідповідність інноваційних процесів організації вимогам ринкової ситуації;
- зміна політики споживачів щодо інвестицій капіталу в інновації;
- незадоволеність споживачів якістьми конкретної інновацій (товару/послуги);
- низька ефективність інноваційних бізнес-процесів тощо.

2. *Реінжиніринг розвитку інновацій.* На відміну від кризового реінжинірингу реінжиніринг розвитку розрахований на інновації не як на інструмент виходу з кризи, а як інструмент, що працює на перспективу. Тобто перехід від інноваційного бізнес-процесу до інноваційного бізнес-процесу-реінжинірингу.

Відправною точкою в організації бізнес-процесів повинна стати не традиційна структура, а концептуальна модель інноваційної діяльності підприємства, яка оснований на останніх досягненнях науково-технічного прогресу, еволюційній трансформації ринку, посиленні конкурентної боротьби і скороченні життєвого циклу товару.

В основі реінжинірингу лежить ідея використання інформаційних систем. Використання цих систем здійснюється в рамках CALS-технологій (англ. *Continuous Acquisition and Lifecycle Support*), що передбачає високий

рівень інформатизації процесів, як виготовлення продуктових інновацій, так і процесів створення всієї сукупності технологічних інновацій (як продуктових, так і процесних). Тому використання інформаційних систем при проведенні реінжинірингу і після його завершення, підвищуючи якість процесів підготовки виробництва та процесів виготовлення продуктових інновацій, стає важливим фактором конкурентоспроможності в сфері інноваційної діяльності. Однак використання CALS-технологій для управління інноваційною діяльністю вимагає залучення висококваліфікованого персоналу, що має високий рівень знань в конструкторській та технологічній сферах, а також в сфері інформаційних технологій [13, 14, 18].

Використовуючи реінжиніринг, можна вийти на якісно новий рівень інноваційної діяльності підприємства. Цього можна домогтися, а також досягти підвищення якості виконання інноваційних розробок, використовуючи системи автоматизованого проектування (САПР), що включають в себе такі підсистеми [13]:

- *CAD* (англ. *Computer Aided Design*) – в рамках цієї підсистеми розробляється програмне забезпечення систем автоматизованого проектування конструкторських і технологічних рішень;

- *CAM* (англ. *Computer Aided Manufacturing*) – ця підсистема вирішує питання створення і використання виробничих систем, що поєднують в собі високий рівень автоматизації і гнучкості диверсифікованого виробництва;

- *CAE* (англ. *Computer Aided Engineering*) – виконується автоматичний аналіз якості проектних рішень.

Інтеграція вище перелічених підсистем в єдину систему управління призводить до збільшення фундаментальної вартості інноваційного бізнесу, створює умови для ефективної реалізації якісно нової конкурентної стратегії, орієнтованої на створення і використання сукупності «підричних» інновацій. Це означає, що реінжиніринг інноваційної діяльності забезпечить [14, 15, 18]:

- вихід на ринок з принципово новою продукцією, що базується на використанні «підривних» інноваційних розробок;
- скорочення часу виконання замовлення за рахунок переходу в рамках стратегії CAD / CAM / CAE на організаційно-виробничі структури з високим рівнем гнучкості і автоматизації;
- скорочення часу надання інжинірингових послуг в рамках післяпродажного обслуговування продукції за рахунок переходу на комп'ютеризовані технології управління життєвим циклом продукції (CALS-технології);
- підвищення якості створюваних інтелектуальних продуктів (результатів інтелектуальної діяльності підприємства), що багато в чому забезпечується за рахунок використання інтелектуальних ресурсів більш високої якості.

1.2. Фактори та методи реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства

Спрямованість та орієнтація реінжинірингу на створення нової продукції, послуг, операцій та бізнес-процесів, їх подальше просування та розвиток вказує на нього як на один з напрямків інноваційного менеджменту. В його основі закладені принципи процесного підходу, що характеризуються радикальним перетворенням існуючої моделі управління з метою значного покращення як окремих показників діяльності, так і ефективності функціонування підприємства в цілому [21].

Реінжиніринг може стосуватись конкретного окремого бізнес-процесу, а може бути спрямований на глобальні зміни в цілому.

Так до основних напрямів реінжинірингу можна віднести 3 основних напрямлення:



Рис. 1.2. Основні напрями реінжинірингу

Джерело: складено на основі [4]

З огляду на рис. 1.2 можна зробити висновок, що реінжиніринг є напрямом інноваційної діяльності, оскільки призводить до змін управлінських та виробничих процесів та у деяких випадках організаційної структури підприємства. Тому для проведення реінжинірингу організація повинна прагнути до ефективного управління інноваційною діяльністю, підвищенню інноваційної активності та нарощування інноваційного потенціалу [21, с. 4].

На даний час в теорії реінжинірингу інноваційної діяльності існує два основних підходи [22]:

– *революційний*: базується на радикальній та різкій зміні існуючого механізму управління інноваційними бізнес-процесами підприємства на новий;

– *еволюційний*: базується на поступовому покращенні якості та ефективності системи інноваційних бізнес-процесів.

Проте удосконалення існуючих на підприємстві інноваційних бізнес-процесів потребує наявності та застосування певного набору інструментарію та методів зокрема.

Методи реінжинірингу можуть використовуватись під час розробки інноваційної стратегії підприємства. Тому реінжиніринг бізнес-процесів визнається всеохоплюючим та радикальним управлінським підходом,

універсальність якого проявляється у можливості реалізації як у кризовій ситуації, так і за умова стабільної, успішної та ефективної діяльності підприємства. Проте розгляд реінжинірингу як основи для адміністрування бізнес-процесів підприємства вимагає фундаментального перегляду будови організації в цілому. В табл. 1.2. наведені основні методи реінжинірингу інноваційної діяльності.

Таблиця 1.2.

Основні методи реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства

№ 1	Метод 2	Сутність 3
1	<i>Залучення до процесу мінімальної кількості ресурсів</i>	Кожен процес складається з низки субпроцесів. Скорочення кількості ресурсів на кожному етапі можна досягти шляхом поєднання завдань таким чином, щоб один працівник виконував максимальну їх кількість. Тобто ключовою метою є вивільнення працівників і поєднання різних функцій в одну.
2	<i>Створення великої кількості версій складних інноваційних процесів</i>	Інноваційний процес повинен бути багатоваріантним, диференційованим. В такому випадку кожен варіант призначений для певного виду ситуацій. При такому підході немає місця ні особливим ситуаціям, ні виняткам. Це дозволяє відмовитися від контролю за одним процесом і зберегти контроль – за іншими.
3	<i>Об'єднання декількох інноваційних бізнес-процесів в один</i>	Вигоди від об'єднання інноваційних бізнес-процесів можуть бути досить великими, наприклад, зниження накладних витрат, економія часу, збільшення ефективності роботи працівників. Співробітники, які раніше працювали в різних підрозділах, можуть бути зібрані в єдиний і отримати повну відповідальність за якийсь конкретний процес. Однак в деяких ситуаціях різні етапи процесу повинні здійснюватися в різних місцях різними людьми, може виявитися недоцільним навчати одного співробітника всім навичкам, які знадобляться йому для виконання всього процесу цілком.
4	<i>Усунення зайвих або довгих інноваційних потоків</i>	Реінжиніринг усуває непотрібну роботу. Більшість бізнес-процесів з'являються внаслідок фрагментації роботи, що за часту не є ефективним. Деякі інноваційні потоки можна скоротити або об'єднати, якісь – прибрати, інші – запустити паралельно.
5	<i>Зменшення тривалості інноваційного циклу</i>	Зменшити тривалість інноваційного циклу, зберігаючи при цьому тривалість кожного етапу на колишньому рівні, можна шляхом збільшення частки корисного часу. Наприклад, об'єднати виконання всіх етапів в одному місці в один час, скоротивши тим самим транспортні затримки. Поряд з цим проміжки часу між виконанням різних етапів процесу можна зменшити за допомогою ретельного планування і проектування. Наприклад, можна також скоротити час простоїв, змінити час транспортування тощо.

Продовження табл. 1.2.

1	2	3
6	Виконання інноваційного процесу самим споживачем, постачальником або субпідрядником	Ключові інноваційні бізнес-процеси, які раніше виконувалися всередині підприємства, можуть передаватися у ведення іншому суб'єктам. Тобто за допомогою реінжинірингу інноваційної діяльності один інноваційний процес, що складався з низки інших субпроцесів можна звести до одного, а інші – делегувати у виконання.
7	Спрощення робіт	Традиційно на підприємстві усі трудові завдання спрощені. Однак потрібні складні процеси для того, щоб зв'язати їх воедино. Підприємства змушені миритися з незручностями, неефективністю і витратами, пов'язаними зі складними процесами, заради використання переваг таких спрощених завдань.
8	Послідовність інноваційного процесу	Даний тип інноваційних процесів характеризується тим, що виконання однієї функції починається після припинення попередньої. Наприклад, спочатку здійснюється вибір кращої інноваційної ідеї, а потім – її реалізація. Послідовний інноваційний процес можна представити у наступному вигляді: <ul style="list-style-type: none"> - Паралельний інноваційний процес. Для нього характерне одночасне виконання функцій. - Паралельно-послідовний інноваційний процес. В цьому випадку відбувається поєднання послідовного і паралельного способів зв'язків функцій.

Джерело: складено на основі [7, 23, 24]

Проте реінжинірингом інноваційної діяльності часто помилково називають звичайне удосконалення інноваційних процесів підприємства.

Порівняння реінжинірингу та процесів звичайного удосконалення інноваційної діяльності наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Відмінності удосконалення інноваційних процесів та реінжинірингу інноваційної діяльності

Параметри порівняння	Методи	
	Удосконалення інноваційних процесів	Реінжиніринг інноваційної діяльності
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	«з нуля»
Необхідний час	Короткий	Довгий
Напрямок	Знизу-вгору	Згори-вниз
Охват	Вузкий, на рівні функцій	Широкий, міжфункціональний
Ризик	Помірний	Високий
Результативність	Покращення показників на 10-50%	Зростання показників на 100% і вище

Джерело: складено на основі [7, 17]

Таким чином, використовуючи методи реінжинірингу інноваційної діяльності, на підприємстві виникають та розробляються нові інноваційні процеси, а ними реалізуються наступні інновації. Проте існує безліч прикладів неефективної інноваційної діяльності. Це пов'язано з багатьма факторами (рис.1.3).



Рис. 1.3. Основні фактори реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств

Джерело: складено автором

Неефективність інноваційної діяльності підприємства призводить до того, що вона не дає очікуваних результатів. Тому вважається, що вирішення їх можливо за допомогою реінжинірингу інноваційної діяльності як інструменту управління інноваційними процесами на підприємстві. При цьому реінжиніринг розглядається як один із способів виживання сучасних компаній в умовах швидкоплинного економічного середовища та жорсткої конкурентної боротьби на світовому ринку [16].

Проте реінжиніринг інноваційної діяльності доцільно проводити не лише у випадку наявної у підприємства проблемної ситуації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

**Основні типи організацій, для яких застосування реінжинірингу
інноваційної діяльності доцільно та необхідно**

Тип організації		
<i>Організація, що знаходиться в кризовій ситуації</i>	<i>Організації, що розробляють інноваційні стратегії розвитку</i>	<i>Організації, що проводять агресивно інноваційну політику</i>
Ці компанії знаходяться на межі банкрутства. В них немає вибору, окрім як взяти відповідних заходів шляхом реінжинірингу інноваційної діяльності.	На даний момент ці компанії не знаходяться в кризовому становищі, але керівники бачать неминучість виникнення проблем, пов'язаних з новими вимогами споживачів, з появою нових конкурентів тощо.	Такі компанії не мають проблем на даний момент і в найближчому майбутньому, проте незадоволені поточним станом справ і прагнуть шляхом реінжинірингу інноваційної діяльності

Джерело: складено на основі [25]

Проте, коли справа в організації стосується радикальних підходів та докорінних змін потрібно продумувати детально кожен крок і завжди мати альтернативний план. Усі фази проекту повинні бути систематизованими, послідовними, мати взаємозв'язки, технології їх виконання та методи досягнення поставлених цілей. Реінжиніринг як будь-який проект повинен мати організаційну структуру. Кожен учасник проекту повинен мати закріплені за ним обов'язки в рамках цього проекту.

На основі міжнародного досвіду для здійснення середнього проекту виділяють наступних учасників проекту реінжинірингу інноваційної діяльності компанії [7]:

- *лідер проекту* – зазвичай член вищого керівництва компанії, який очолює організацію і проведення реінжинірингу інноваційної діяльності.
- *власники процесів* – менеджери, що відповідають за оновлюванні процеси.
- *головний методист* – фахівець компанії, що відповідає за розвиток методик і інструментаріїв підтримки реінжинірингу інноваційної діяльності, а також координує виконання різних проектів в рамках цієї кампанії.

– *команда реінжинірингу* – група фахівців (співробітники компанії, а також експерти та розробники, запрошені з боку, ззовні) для проведення реінжинірингу обраного процесу інноваційної діяльності.

– *комітет спостерігачів*. Утворюється з представників вищого керівництва компанії. Основна мета комітету – визначення загальної стратегії з реінжинірингу інноваційної діяльності і контроль виконання робіт по проекту.

Якщо розглядати проект реінжинірингу, зокрема реінжинірингу інноваційної діяльності з точки зору етапів життєвого циклу продукту, проект реінжинірингу, як і будь-який інший проект, має свій початковий (передпроектний) етап, етап розробки, впровадження і завершення. Певний цикл з початком та завершенням. Більшість підходів складають чотири основні організаційні етапи, які в залежності від методології називають по-різному, проте несуть однакову суть [5, с. 2]:

1. Підготовка компанії до процесу реінжинірингу інноваційної діяльності.
2. Аналіз поточної ситуації інноваційного розвитку в компанії.
3. Впровадження реінжинірингу інноваційної діяльності
4. Впровадження нової бізнес-моделі управління інноваційним розвитком підприємства.

Правильна організація реінжинірингового процесу та контроль за його виконанням дуже важливі. Оскільки будь-які порушення стандартизованих умов реалізації програми реінжинірингу інноваційної діяльності підвищують ризики та ймовірність отримати недостатню результативність від впровадження відповідних заходів програми. Тому потрібно особливу увагу приділяти організаційним заходам та підготовці програми реінжинірингу, створивши команду на чолі з відповідальною особою та сформувавши чіткий план дій.

1.3. Зарубіжний досвід реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства

Динаміка економіки та розвиток підприємництва спрямовують підприємства на інноваційний шлях розвитку та нарощування інноваційного потенціалу. Інноваційна орієнтованість – вимога до сталого розвитку підприємства, до поліпшення показників його діяльності та підвищення конкурентних позицій. Для посилення інноваційної складової сектору національної економіки необхідний постійний пошук нових організаційних та економічних інструментів підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, розвиток інноваційної сфери виступає одним з перспективних напрямків підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання тої чи іншої країни та економіки в цілому. Однак інноваційна діяльність характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків отримання позитивних результатів, потребує залучення значних капіталовкладень. Саме тому одним з інструментів забезпечення результативності інноваційної діяльності є ефективна організація інноваційних бізнес-процесів.

Часто бізнес-процеси сприймаються як необхідний та допоміжний інструмент на шляху до успіху компанії. Проте лише правильно налагоджені бізнес-процеси можуть бути ключовим фактором успішності компанії.

З зарубіжного досвіду рушійною силою інноваційного розвитку є реінжиніринг інноваційної діяльності, як радикальний підхід до всіх процесів на підприємстві. Це невід'ємний інструмент адаптації до сучасних мінливих та динамічних умов зовнішнього середовища. Україна знаходиться на етапі становлення конкурентного середовища, що вимагає від національної економіки пошуку нових методів ведення конкурентної боротьби та інтеграції у міжнародне співтовариство. Ці процеси не можливі без детального аналізу попереднього досвіду проведення процесу реінжинірингу

інноваційної діяльності у міжнародних зарубіжних компаніях. Реорганізація інноваційних бізнес-процесів на підприємстві та переорієнтації вектору напрямку руху розвитку економіки держави повинна здійснюватися з урахуванням прикладів реінжинірингу інноваційної діяльності в зарубіжній практиці.

Існує безліч причин, які породжують необхідність проведення реінжинірингу інноваційної діяльності. Серед них можна виділити:

- наявність або наближення кризи управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- можливість стрімкого розвитку інноваційного потенціалу за умов реорганізації бізнес-процесів;
- низька ефективність інноваційних бізнес-процесів;
- можливість прискорити інноваційний розвиток підприємства;
- застаріла та неефективна модель інноваційного менеджменту на підприємстві тощо.

В сучасній економіці, що характеризується великим ступенем динамічності та ризиковості не достатньо бути просто здатними до поступових інновацій. Підприємствам для успішного господарювання потрібно досягати більш відмінних та проривних інновацій. Таким чином реінжиніринг інноваційної діяльності набуває все більшої актуальності в умовах сьогоденні.

Розглянемо приклади реінжинірингу інноваційної діяльності в зарубіжній практиці.

ВAT «Мобільні ТелеСистеми» («МТС») – це провідний оператор інтегрованих телекомунікаційних послуг в Росії та країнах СНД. У Новосибірську основна діяльність компанії – це надання послуг цифрового кабельного телебачення, високошвидкісного інтернету та телефонії приватним і корпоративним клієнтам на базі сучасних оптоволоконних кабельних технологій. Компанія знаходиться у постійному пошуці інноваційних рішень та нових можливостей у своїй галузі. Проте у

інноваційній діяльності компанії був один гальмівний фактор розвитку – відсутність алгоритму взаємодії структур, які задіяні в бізнес-процесі, що відповідає за надання послуг клієнтам. Ця проблема призводила до збільшення часу виконання роботи, неефективного розподілу обладнання по вузлах доступу, втрати інформації про заявки на підключення, порушення термінів виконання, появи фіктивних абонентів.

Компанії, що працюють в телекомунікаційній сфері, особливо філії та дочірні підприємства міжнародних операторів зв'язку використовують широке коло незалежних автономних систем для ведення своєї діяльності – надання послуг та ведення їх обліку. Систем багато, кожна підтримує відповідну операцію – для ведення обліку виручки, кількості наданих послуг та обладнання, розрахунку з абонентами – тощо. Зазвичай експлуатацією одної такої системи займається окремий відділ чи підрозділ і тому випадку, коли необхідно узгодити дані, що знаходяться в різних системах виникають розбіжності. Це в свою чергу викликає ланцюг виникнення ряду проблем, які в кінцевому результаті відображаються на загальних показниках діяльності підприємства та результативності його інноваційної діяльності, наприклад збільшення терміну вирішення виробничих завдань, затримка в наданні послуг, формування невірної статистики і в результаті прийнятті помилкових рішень тощо.

Результатом реінжинірингу інноваційної діяльності компанії ВАТ «МТС» було розробка та впровадження стандарту виконання бізнес-процесів, що дозволяють вирішити перераховані вище проблеми – підвищити контрольованість виконанні роботи шляхом регламентації діяльності співробітників різних систем, підвищити ефективність діяльності підрозділів, задіяних в інноваційній діяльності за рахунок перерозподілу деяких видів робіт тощо [26].

«*Intel Corporation*» – це найбільша у світі компанія розробник-виробник елементів та пристроїв для IBM-сумісних персональних комп'ютерів. Ця організація одразу почала свою діяльність з інновацій.

Довгий час була відповідальна за більшість інновацій у сфері обладнання у персональних комп'ютерах, проте і зараз знаходиться на інноваційному шляху розвитку. Загалом, одна з найбільш інноваційно-активних підприємств.

Вже майже півсторіччя виробництва мікрочіпів та транзисторів – основні види діяльності компанії. Головна конкурентна перевага на цьому ринку – розмір комп'ютерного елемента. Завдяки запеклій конкурентній боротьбі у досягненні найменшого розміру механізму, компанії цієї галузі зробили великий прорив та крок уперед у розвитку. Саме тому, наші смартфони сьогодні можуть робити такі операції, з якими раніше не міг справитись навіть великий комп'ютер.

До 2007 року всі підприємства-виробники транзисторів мали велику проблему – чим менший був розмір транзистора, тим сильніше нагрівався при його роботі мікрочіп. Проте, в 2007 році компанія «Intel Corporation» зробила прорив, вийшовши на ринок з транзисторами з нового матеріалу. Першою основною перевагою цих транзисторів була швидкість роботи, другою – при роботі виробляють набагато менше тепла, тобто не перегріваються. Це безумовно підтвердило лідируючі позиції компанії на своєму ринку та звання інноваційно-активної компанії.

Проте за цим проривом підприємства стоїть не просто радикальна інновація, як могла здатись на перший погляд, а саме інноваційний підхід до бізнес-процесів – реінжиніринг інноваційної діяльності.

Автором плану реінжинірингу інноваційної діяльності «Тік-Ток» у 2000 році був CEO компанії, Пол Оттеліні. Мета даного плану полягала у утриманні лідерства компанією. В основу його складання були взяті основні три бізнес-процеси підприємства: дослідження, виробництво, збір інформації з ринку. Оттеліні зрозумів, що динамічність та швидкий розвиток технологій вимагає від кожного з цих процесів інноваційного підходу і лише так можна отримати конкурентні переваги. Проте проблема була наступна. Ефективно розвивати бізнес-процес дослідження і бізнес-процес виробництво

одночасно неможливо, так як вони мають свою циклічність та взаємозалежність: інженери-дослідники у своїй діяльності базувалися на вже існуючі на той момент технології виробництва і не могли передбачити, як ці технології зміняться в найближчому майбутньому і чи зміняться взагалі. Фахівці, відповідальні за виробництво, були зайняті пошуком найбільш ефективних способів втілення в життя попередніх ідей дослідників. Саме стратегія «Тік-Ток» була створена для вирішення цієї проблеми.

Рішення виявилось настільки ж геніальне, наскільки воно було просте.

Кожен рік у компанії оголошувався як рік «Тік» або рік «Ток». В роки «Тік» компанія зобов'язувалась впровадити мінімум одну глобальну інновацію у виробничій сфері, тобто виконувати частину програми, спрямовану на ключовий процес виробництва. В роки «Ток» – розробити новітній продукт для відділу досліджень – а саме нові транзистори та нову архітектуру мікропроцесорів – розвиток бізнес-процесу дослідження. Щодо третього ключового для компанії бізнес-процесу – аналізу інформації на ринку – це стало основою для визначення завдань для перших двох. Ця стратегія гарантувала компанії інноваційний розвиток в усіх напрямках та утримання споживачів шляхом відповіді на їх запити [27].

Цей досвід може використати будь-яка компанія, незалежно від специфіки її діяльності. Що важливо, ця стратегія реінжинірингу не лише для виходу з кризи, але й для її запобігання.

Програма «Тік-Ток» надала компанії ряд переваг:

1. Задиктувала ритм та циклічність до впровадження інновацій, таким чином «Intel Corporation» була постійно інноваційно-активною та відповідала усім вимогам ринку.

2. Допомогла уникнути неузгодженості, викликані взаємозалежністю паралельних бізнес-процесів на підприємстві.

3. Підв'язала технологічні процеси компанії до потреб та вимог ринку і до кінцевих споживачів.

Також універсальністю моделі «Тік-Ток» є те, що її можна використовувати як довгостроковій перспективі (як зробила компанія «Intel Corporation»), так і в короткостроковій. В залежності від цілей, що поставила компанія та від циклічності, на яку вона орієнтується.

Подані два абсолютно різних приклади успішного реінжинірингу інноваційної діяльності компанії обґрунтовують позитивний вплив на ефективність реорганізації інноваційних бізнес-процесів підприємства.

Існує багато різних методів та засобів моделювання бізнесу. Кожна країна має свою бізнес-специфіку. Аналізуючи міжнародний та зарубіжний досвід реінжинірингу інноваційної діяльності виділяють групу факторів успіху (рис. 1.4.), та групу типових помилок, яких припускаються компанії (рис. 1.5.).



Рис. 1.4. Фактори успіху проведення реінжинірингу інноваційної діяльності
Джерело: складено на основі [4]

Недостатньо проаналізувати внутрішнє середовище підприємства та оцінити готовність до проведення реінжинірингу інноваційної діяльності. Важливо дослідити приклади зарубіжного досвіду, типові помилки, фактори

успіху. Результати цього дослідження допоможуть скласти максимально ефективну реінжинірингову програму, мінімізуючи ризики.



Рис. 1.5. Типові помилки при проведенні реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств

Джерело: складено на основі [4]

Отже, реінжиніринг інноваційної діяльності систематична спроба зазирнути у короткострокове та довгострокове майбутнє. Він спрямований швидко реакцію до мінливих умов зовнішнього середовища та зниження ступеня ризиковості реінжинірингового проекту. Реінжиніринг бізнесу передбачає новий спосіб мислення на бізнес-процеси і на побудову компанії в цілому. Це універсальний інструмент інноваційної діяльності підприємства. Головна роль реінжинірингу в системі інноваційної діяльності підприємства полягає у інноваційному використанні сучасних інформаційних технологій для оптимізації структури та механізмів управління підприємством, а також зміні правил організації поточної діяльності і правил роботи компанії. Проте потрібно врахувати, що реінжиніринг інноваційної діяльності вимагає формування саме комплексного підходу.

Висновки до розділу 1

Сучасні умови господарювання в національному та світовому масштабах потребують від підприємництва використання ефективних підходів до системи управління економічною діяльністю. Пріоритетними напрямками розвитку організацій різних галузей є розвиток інноваційної діяльності. Для досягнення успіху в цій сфері компанії змінюють підхід до управління, організаційну структуру та модель бізнесу за допомогою, зокрема, реінжинірингу бізнес-процесів.

Процес реінжинірингу набуває все більшого поширення, що викликано необхідністю адаптації до мінливого та динамічного економічного бізнес-середовища. Серед ключових елементів реінжинірингу інноваційної діяльності: орієнтація на інноваційні бізнес-процеси, а не функції; радикальний підхід до управління інноваційною діяльністю; нарощування та максимальна реалізація інноваційного потенціалу; системний характер змін; створення нової інноваційної бізнес-моделі. Тобто реінжиніринг – це «найефективніша інновація».

Як метод регулювання та управління інноваційною діяльністю підприємства реінжиніринг розглядають: як метод управління діяльністю організації, в тому числі і інноваційної та як інструмент розробки інноваційної стратегії підприємства, орієнтованої на створення «проривних» технологічних інновацій. Інноваційний характер реінжинірингу полягає в тому, що в організації розробляється абсолютно новий бізнес-процес, а його подальша реалізація дає підґрунтя для створення наступних інновацій, інноваційних ділових процесів тощо.

Ключова роль реінжинірингу в системі інноваційної діяльності підприємства полягає у інноваційному використанні технологій та механізмів управління підприємством, а також зміні правил організації діяльності і правил роботи компанії. Завдяки використанню сучасних

інформаційних технологій можна відійти від традиційних методів вирішення задач і по-іншому реорганізувати інноваційну діяльність підприємства. Злам старих правил та стереотипів дає можливість повністю відмовитися від застарілих принципів та почати працювати за новими законами. Отже, реінжиніринг інноваційної діяльності передбачає фундаментальне переосмислення всіх процесів підприємства, радикальний підхід до їх реорганізації та метою якого є досягнення максимізація ефективності використання інноваційних можливостей і потенціалу, поліпшення фінансово-економічних показників і підвищення конкурентних позицій підприємств. Таким чином, реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства спрямований на форсайт та швидку реакцію до мінливих умов ринку.

Проте потрібно врахувати, по-перше, що реінжиніринг інноваційної діяльності вимагає формування саме комплексного підходу, що охоплює всю структуру підприємства, зокрема врахування фінансових можливостей, майнового та кадрового забезпечення підприємства та інших структурних елементів, що необхідні для проведення реінжинірингу, по-друге, реорганізація інноваційних бізнес-процесів на підприємстві та переорієнтації вектору напрямку руху розвитку економіки держави повинна здійснюватися з урахуванням прикладів реінжинірингу інноваційної діяльності в зарубіжній практиці. Тому для розробки оптимальної та ефективної реінжинірингової програми необхідно оцінити власні ресурси, необхідні для проведення реінжинірингу інноваційної діяльності, дослідити приклади зарубіжного досвіду, проаналізувати типові помилки та фактори успіху реінжинірингу інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕЛЬФА ЛАБОРАТОРІЯ»

2.1. Ретроспективний аналіз інноваційної діяльності підприємств косметично-фармацевтичної галузі

Косметологія – це наука про мистецтво робити людське тіло та обличчя здоровим і гарним за допомогою певних застосовуваних засобів.

Косметологія як така бере свій початок ще від єгипетської культури, за 2000 років до н.е. Тоді єгиптяни не тільки розмальовували обличчя й тіло згідно вимогам тодішньої моди, заради краси, а й сліdkували за шкірою, захищаючи її від сонця, вітру, дощу тощо. Також було таке поняття як бойове розфарбування. В той час косметикою займалися жреці та знахарі, які володіли в тому або іншому ступені мистецтвом виготовлення косметичних засобів. Таким чином інноваційна діяльність та пошук нових рішень в сфері косметології та фармацевтики почалось ще два тисячоліття до н.е. [28, 29, 30].

Із традицій Єгипту багато запозичили іудеї. Їх інноваційний розвиток увінчало винайдення депіляції та нового методу приготування мила – із жиру та попелу. Також саме у збірці законів давніх євреїв було записано перший знайдений до сьогоднішнього дня акт, що стосується косметології, який говорив про те, що «чоловік зобов'язаний видавати дружині певну суму грошей на придбання засобів для догляду за тілом і для підтримки краси». До цих засобів належали мило, пемза для чищення зубів, трояндове мило та різні мазі [29, 31].

Далі розвиток косметології відбувався у Стародавній Греції, де, як відомо, існував культ краси людського тіла. Саме це було рушійною силою до активної інноваційної діяльності в цій сфері. Древня Греція принесла

багато відкриттів в косметичну індустрію. Із Стародавньої Греції культура гігієни та естетики потрапила до Риму, де отримала подальший розвиток. Вважається, що саме в Стародавньому Римі косметика досягла свого розквіту. Про косметичні таємниці римських жінок писали відомі римські поети. Саме відомий римський лікар Гален (близько 130-200 р. н. е.) залишив нащадкам наукові праці, присвячені косметиці. Він автор першого в світі систематизованого підручника з косметики [32, 33].

Таким чином, крізь віки відбувався інноваційний розвиток косметології відповідно до вимог сучасності та особливостей народів, з освоєнням традиційних та інноваційних фізіотерапевтичних методів і навиків вирішення естетичних проблем за допомогою сучасного на той момент устаткування, обізнаності з останніми досягненнями в області відновлювальної медицини.

Сьогодні косметологією також називають напрям у прикладній естетиці, фахівці якого за допомогою цілого арсеналу сучасної апаратури, інноваційних методів, медичних препаратів і косметичних засобів займаються формуванням гармонійного образу людини відповідно до сучасного розуміння краси.

Що ж до сучасних тенденцій розвитку косметології вона знаходиться під впливом багатьох факторів та тенденцій динамічного ринку. Великий та постійно зростаючий попит на косметичні засоби вимагає від виробників пошуку нових та більше дешевих компонентів. Внаслідок розвитку хімічної технології частина інгредієнтів синтезується штучно. Таким чином попит на ринку стимулює компанії до інноваційного розвитку.

В усьому світі засоби особистої гігієни та лікувальної косметики традиційно належать до фармацевтичної галузі. Таким чином, їх виробництво, стандартизація, реалізація та рекомендації щодо раціонального застосування є дуже спорідненими з лікарськими засобами.

Але численні відмінності цих продуктів виробництва потребують окремої підготовки спеціалістів, розробки окремих законодавчих актів регулювання тощо [34].

В таблиці 2.1. наведено ретроспективний аналіз останніх п'яти років лідируючих світових косметичних брендів.

Таблиця 2.1.

Топ-20 світових брендів краси

Бренд	Компанія	Країна	Вартість сімейства брендів, млрд.дол. 2017	Рейтинг бренду	Капіталізація компанії, млрд.дол.	Вартість бренду/вартість компанії, %	Вартість сімейства бренду, млрд.дол.			
							2016	2015	2014	2013
L'Oreal Paris	L'Oreal	Франція	11,21	AAA+	32,21	35	9,8	8,7	7,7	7,6
Gillette	Procter & Gamble	США	8,98	AAA	20,78	43	8,4	7,2	7,8	7,8
Dove	Unilever PLC	Великоб	5,81	AAA-	12,67	46	5,9	4,2	5	4,5
Pantene	Procter & Gamble	США	5,36	AAA	16,9	32	6,2	6	2,6	2,5
Nivea	Beiersdorf	Німеч.	5,32	AAA	14,82	36	6,1	5,8	5,6	6,7
Chanel	Chanel	Франція	4,92	AAA-	-	-	4,5	2,8	2,3	2,3
Estee Lauder	Estee Lauder Companies	США	4,79	AAA-	10,90	44	4,6	3,9	3,7	3
Garnier	L'Oreal	Франція	4,63	AAA+	14,35	32	4,8	2,6	2,3	2,5
Olay	Procter & Gamble	США	4	AA+	13,82	29	4	4	11,6	11
Lancome	L'Oreal	Франція	3,9	AAA-	9,97	40	4	5,5	5	5,6
Avon	Avon Products	США	3,89	AAA	7,61	51	6,4	5,2	7,9	10,2
Johnson's	Johnson & Johnson	США	3,59	AAA	14,9	24	3,6	1,5	1,2	1,2
Clarins	Clarins	Франція	3,55	AA+	-	-	2,6	2,4	2	2,1
Natura	Natura Cosmetics	Бразилія	3,22	AAA-	7,65	42	2,5	1,8	2,3	2,3
Christian Dior	LVMH	Франція	3,05	AAA	3,97	77	3,3	3,3	2,5	2,1
Maybeline	L'Oreal	Франція	2,81	AAA	11,07	25	2,9	2,4	2	1,6
Head & Shoulders	Procter & Gamble	США	2,58	AA+	9,45	27	3	3,1	-	3
Shiseido	Shiseido Co	Японія	2,35	AA+	4,35	54	2,5	2,2	2,9	3
Neutrogena	Johnson & Johnson	США	2,12	AAA	7,2	29	2,3	2,1	6,2	6,4
Palmolive	Colgate-Palmolive	США	2	AA+	13,97	15	1,9	-	-	-

Джерело: складено на основі [35]

Як наведено в табл. 2.1. загальна вартість сімейства брендів L'Oréal Paris в 2017 році склала 11,22 млрд.дол., що дозволило випередити Gillette на 2,23 млрд. дол. Таким чином, вартість лідируючого бренду зросла на 15% в порівнянні з 2016 роком, тоді як капіталізація компанії оцінюється на рівні в 32,21 млрд.дол. Також, компанія є єдиним AAA+ брендом в сегменті продуктів косметики і косметології, оціненого так само високо, як світові бренди Lego, Rolex, Ferrari і Red Bull. Всі 20 топ-брендів мають стабільний темп зростання та збільшення прибутковості. Провідною країною, що активно працює на ринок косметики є Франція, оскільки саме в її арсеналі такі провідні світові компанії як L'Oreal та Chanel та США, якій належать лідери ринку Procter & Gamble та Johnson & Johnson. Табл. 22 дає уявлення про обсяги продаж топ 20 косметичних компаній за останні два роки.

Таблиця 2.2.

Обсяги продажів топ-20 косметичних компаній світу

№	Компанія	Обсяги продажів, млрд.дол		±Δ, Абсолютне відхилення	%, Відносне відхилення
		2016	2017		
1	L'Oreal	27,4	27,6	0,2	1,01
2	Unilever PLC	21,5	22,3	0,8	1,04
3	Procter & Gamble	18,1	18	-0,1	0,99
4	Estee Lauder Companies	10,8	11,3	0,5	1,05
5	Colgate-Palmolive	11,7	10,7	-1	0,91
6	Johnson & Johnson	7,9	7,1	-0,8	0,90
7	Shiseido	6,5	6,3	-0,2	0,97
8	Beiersdorf	6,3	6	-0,3	0,95
9	Kao	5	5	0	0
10	LVMH	4,7	5	0,3	1,06
11	AmorePacific	4,3	4,8	0,5	1,12
12	Avon Products	6,3	4,6	-1,7	0,73
13	L Brands	4	4,4	0,4	1,10
14	Coty Inc.	4,4	4,3	-0,1	0,98
15	Henkel	4,3	4,2	-0,1	0,98
16	Mary Kay	4	4	0	0
17	Chanel	2,5	2,9	0,4	1,16
18	Kose	1,8	2,2	0,4	1,22
19	Natura Cosmetics	2,4	2	-0,4	0,83
20	Revlon	1,9	1,9	0	0

Джерело: складено на основі [35]

Абсолютним лідером є компанія L'Oreal, яка вже багато років займає перші позиції в різних косметичних рейтингах. Кажучи про бренди, відзначимо, що L'Oréal Paris залишилася на першому місці престижного рейтингу 50 Most Valuable Cosmetics Brands 2015. L'Oréal постійно розвиває всі існуючі бренди і запускає нові.

Ринок косметик в рейтинзі розвитку та зростання один з передових, останні декілька десятиліть активно та динамічно розвивається. Це говорить про активну інноваційну діяльність. Нові сегменти ринку з'являються щомісяця і одразу заповнюються брендами, що задовольняють їх попит. Не є проблемою отримати доступ до каналів збуту.

На сьогоднішній день активним напрямом інноваційного розвитку є розробки так званих «зелених» продуктів. Центром багатьох "еко-інновацій" стають R&D-центри в Азії, звідки вже комерціалізовані продукти потрапляють на західні ринки. Саме в азіатських країнах були винайдені популярні сьогодні формати BB-креми і відбілювачі шкіри.

Значного поширення також набрали так звані нішеві-стартапи, які орієнтуються на окремі сегменти, власні ноу-хау та розробки в сировині та технологічному напрямках, власні регіони, канали та ринки збуту. Це викликає підвищення M&A-активності, коли великі косметичні компанії, інвестиційні фонди та банки купують частки або контрольні пакети в перспективних, на їхню думку, невеликих і навіть мікро-гравців косметичного ринку.

Окрім високою інноваційної активності косметичний ринок відзначається великими обсягами інвестицій, зокрема такі напрями як маркетинг, брендинг, реклама та розвиток штату бренд-промоутерів (консультантів, мейк-ап-артистів, б'юті-блогерів і т.д.). Зростаючу роль також відіграє і упаковка: дизайн, нові матеріали, екологічність і засвоюваність. Відмічається тенденція до активного переймання успішної стратегії просування або збуту у конкурентів.

Компанія RNCOS, постачальник послуг маркетингових досліджень оцінює ринок косметики в 266 млрд.дол. з річним темпом росту 4,6% [31].

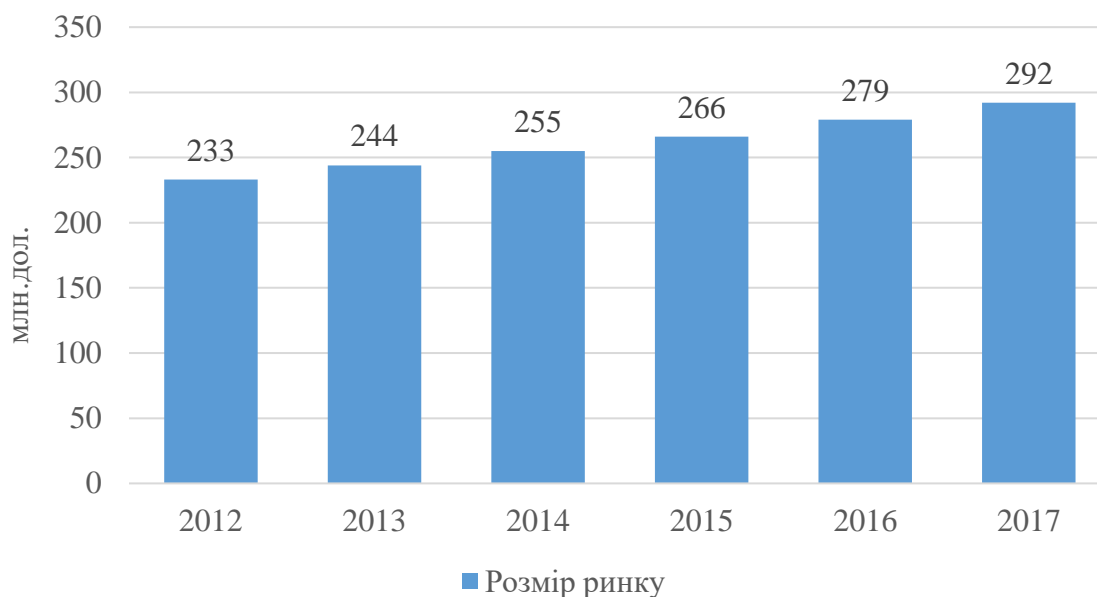


Рис. 2.1. Розмір ринку косметики 2012-2017 рр.

Джерело: [31]

Аналітики IBISWorld в своїй доповіді Global Cosmetics Manufacturing вказують, що найбільш привабливими для інноваційної діяльності на косметичному ринку є Luxury та «зелений» сегменти. А загальне зростання доходів населення в усьому світі істотно вплинуло на обсяги продажів такого роду продуктів у 2015 році. Ця тенденція, за оцінками експертів, тільки посилюється в найближчі кілька років [36].

Парфумерно-косметична галузь традиційно займає одне з провідних місць у формуванні економіки України. Народно-господарського значення вітчизняна парфумерно-косметичної промисловість набула завдяки тому, що продукція галузі, по-перше, забезпечує високу ефективність виробництва і, по-друге, дозволяє перераховувати до бюджету щорічно значну суму податків з обігу та прибутку, близько 1,5 млн грн.

Сьогодні Україна знаходиться на етапі становлення економіки. У цей час вітчизняна парфумерно-косметична індустрія переживає період відповідного реформування в галузі всіх сфер діяльності – виробничої та конструкторської, юридичної та економічної, наукової тощо. Це пов'язано

з адаптуванням державних підприємств галузі до сучасних ринкових відносин, а також зі зміною іміджу самої косметики, яка за світовими тенденціями розвитку косметології як науки перетворюється на нову «хімію століття» – косметичну хімію.

Становлення парфумерно-косметичної індустрії України – це, по суті, становлення й багатогалузевого господарства, освоєння нових виробництв, які включають виробництво косметичної сировини і напівпродуктів, синтетичних духмяних речовин, тари для готової продукції та ін. Тобто активна інноваційна діяльність.

Подальший розвиток галузі відповідно до європейських стандартів розставив ще декілька акцентів у колі аспектів діяльності косметично-фармацевтичної індустрії. Зокрема сучасні тенденції вимагають від підприємництва цієї галузі становлення на інноваційний шлях розвитку, як ключового фактору підвищення своєї конкурентоспроможності.

Загалом за роки незалежності України косметологія та фармацевція пройшли досить складний шлях від практично повного розладу до виходу на належний рівень виробництва, створення препаратів та ліків, контролю якості продукції, підприємництва, науки та освіти [36].

За останні роки внутрішній ринок України значно поповнився косметичними засобами національного і закордонного виробництва. Це з одного боку значно знизило напругу попиту споживачів, з іншого – значно збільшило вимоги до продукції: якість, нешкідливість, гарантійне обслуговування тощо.

Косметичні засоби є товарами широкого вжитку. Поряд зі спеціалізованими магазинами косметичних засобів вони також знаходять поширення на фармацевтичному ринку. Слід зазначити, що ці засоби з кожним роком стають все більш значущою економічною категорією.

В таблиці 2.3. наведені основні економічні показники, що характеризують косметично-фармацевтичний ринок України.

Таблиця 2.3.

Основні економічні показники ринку косметичних товарів України

Показник	Роки			±Δ, Абсолютне відхилення		%, Відносне відхилення	
	2015	2016	2017	2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Обсяг ринку, млрд. грн.	30,2	31,3	32,5	1,1	1,2	3,6	3,8
Роздрібний товарооборот ринку, млрд. грн.	14,2	14,9	16,1	0,7	1,2	4,9	8
Виробництво косметичних засобів, т.	94770	95563,3	97022	793,3	1458,7	0,8	1,5
Імпорт косметичних засобів, т.	119634	121536	120905	1902	-631	1,6	-0,5
Еспорт косметичних засобів, т.	28722	30190	31257	1468	1067	5,1	3,5

Джерело: складено на основі [37, 38, 39, 40]

Статистичні дані та обрахунки, наведені в табл. 2.3. свідчать про успішний та стабільний розвиток ринку косметики в Україні.

Спостерігається тенденція зростання усіх розглянутих економічних показників за досліджуваний період. За 2015-2017 обсяг ринку збільшився на 7,6 %, відповідно збільшився роздрібний товарооборот – 13,4% та виробництво – 2,4%. Значно підвищився експорт на 8,8% лише імпорт зріс лише на 1%, знизившись 0,5% в період 2016-2017 рр., що можна відмітити як позитивний момент, оскільки це означає, що споживається продукція власного виробництва.

В таблиці 2.4. наведено данимику споживання косметично-фармацевтичної продукції в Україні за 2015-2017 рр. Обрахунки зроблені за наступної формулою:

$$C = B - Z + I - E \quad (2.1),$$

де, С – споживання

В - виробництво

З - залишки продукції на кінець періоду

І – імпорт

Е – експорт

Таблиця 2.4.

Споживання косметично-фармацевтичної продукції на ринку України

Показник	Роки			±Δ, Абсолютне відхилення		% , Відносне відхилення	
	2015	2016	2017	2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Виробництво косметичних засобів, т.	92655	93451	96742	796	3291	0,9	3,5
Залишки, т.	4982	5012	4872	30	-140	0,6	-2,8
Імпорт косметичних засобів, т.	119634	121536	120905	1902	-631	1,6	-0,5
Еспорт косметичних засобів, т.	28722	30190	31257	1468	1067	5,1	3,5
Споживання, т.	178585	179785	181518	1200	1732	0,7	1,0

Джерело: складено на основі [10, 13, 14, 15]

На рис. 2.2 графічно відображено результати обрахунків табл. 2.2, які свідчать про збільшення споживання косметичної продукції на 1,6% за останні 3 роки, різке збільшення відбулось в 2016 році і має тенденцію до зростання; про зменшення залишків продукції на 2,2% за досліджуваний період, проте в 2015 по 2016 вони зросли на 0,5%; про те, що імпорт значно менше розвивається, аніж експорт, оскільки імпорт зріс лише на 1% і з 2016 по 2017 знизився на 5%, а експорт зріс аж на 8,8% за досліджуваний період.

Тобто тенденція розвитку вітчизняного ринку косметики має позитивний характер.

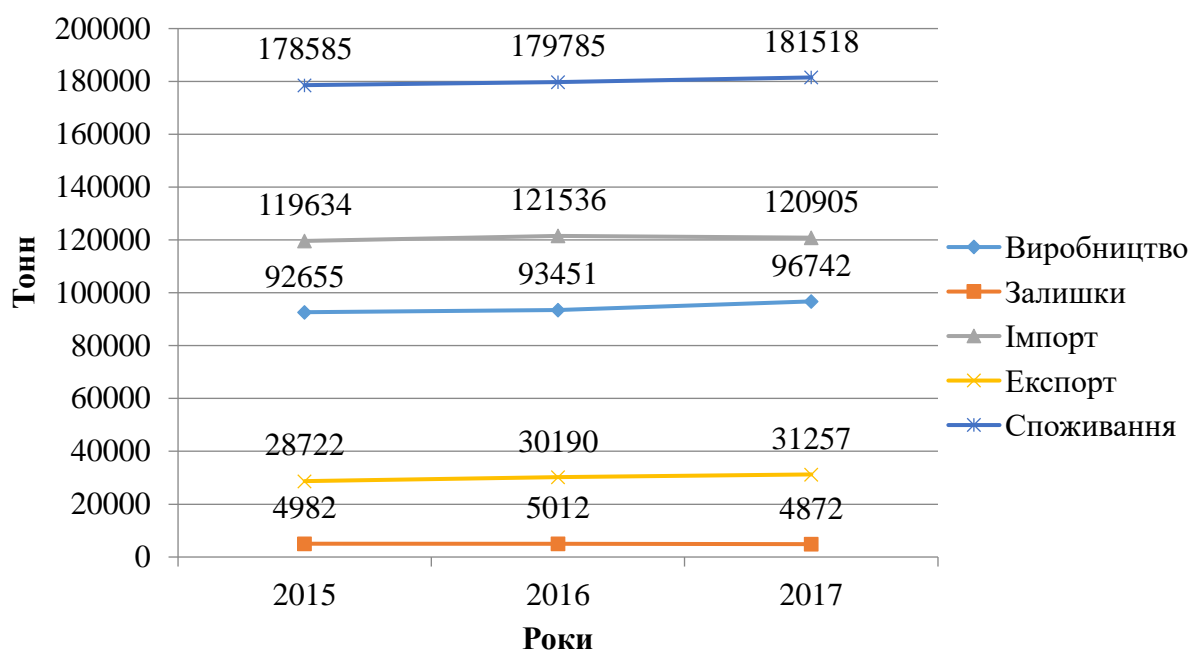


Рис. 2.2. Динаміка основних показників косметичного ринку України за період 2015-2017 рр.

Джерело: складено на основі [37, 40, 41, 42]

Отже, як показують статистичні дані та обрахунки косметичний ринок має позитивну динаміку розвитку. Споживання, виробництво та частка експорту стабільно зростають. Залишки та частка імпортової продукції – зменшується. Таким чином ринок перспективний для бізнес-діяльності.

2.2. Системно-структурний аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Косметично-фармацевтичний ринок дуже динамічно розвивається особливо останні кілька десятиліть та насичений конкурентами, і на зовнішньому, і на внутрішньому ринках. Це спонукає компанії до впровадження нововведень, до пошуку нових рішень, кожна організація намагається в чомусь бути інакшою, чимось особливою і виділитись, тим самим підвищивши свої конкурентні позиції на ринку.

Компанія ТОВ «Ельфа Лабораторія» належить до промисловості – до хімічної, оскільки займається виробництвом косметичних засобів, фармацевтичних товарів та легкої, адже підприємство одне з небагатьох на косметичному ринку України, що охоплюють повний цикл виробництва та дистрибуції косметичних засобів, тобто виготовлення тар, упаковок, наклейок та ін. – також забезпечується з потужностей компанії.

Для оцінки результативності інновацій в українській статистиці ідентифікують два рівні: нова для ринку та нова для підприємства продукція. Так, у 2017 році нову для ринку інноваційну продукцію реалізувало 260 підприємств, а нову тільки для підприємства – 882 од. як зображено рис. 2.3.).

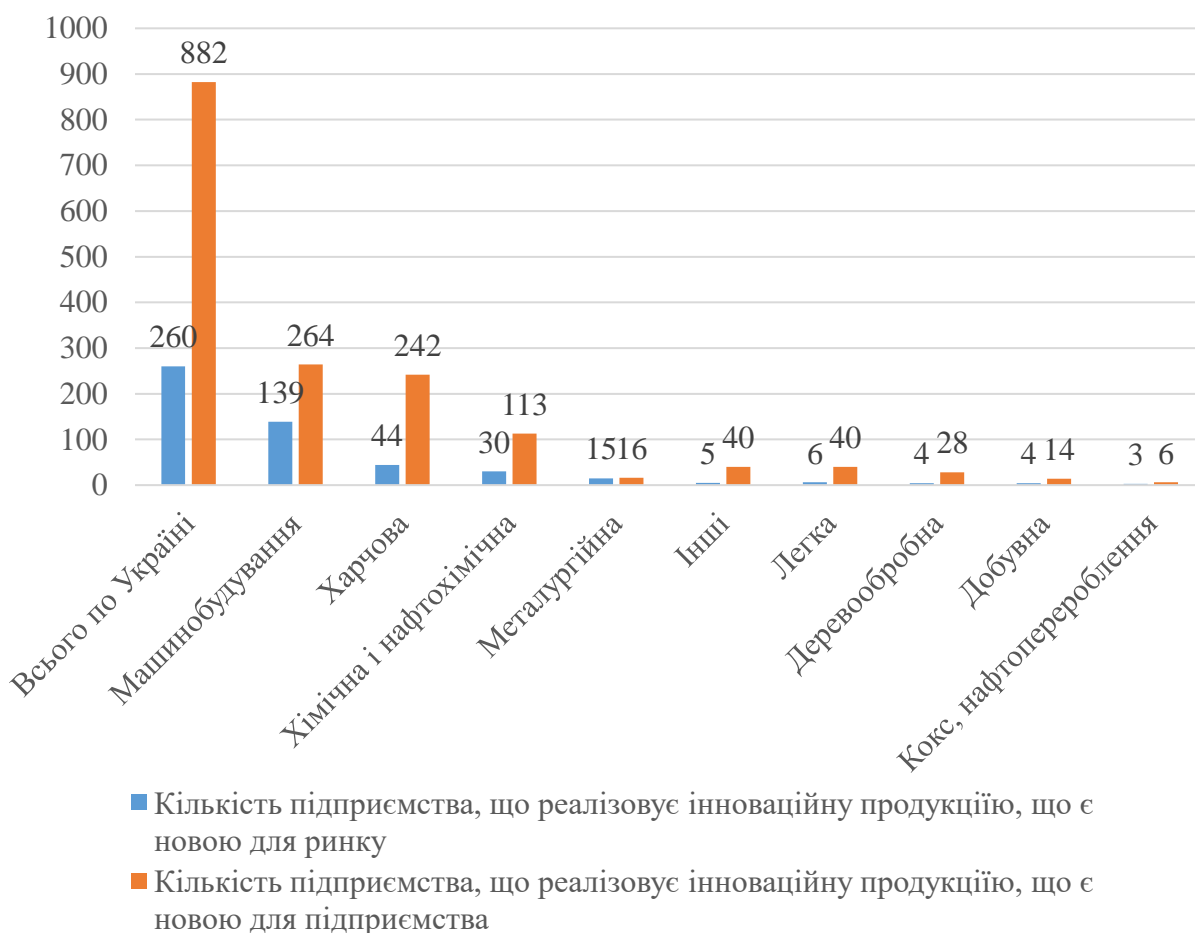


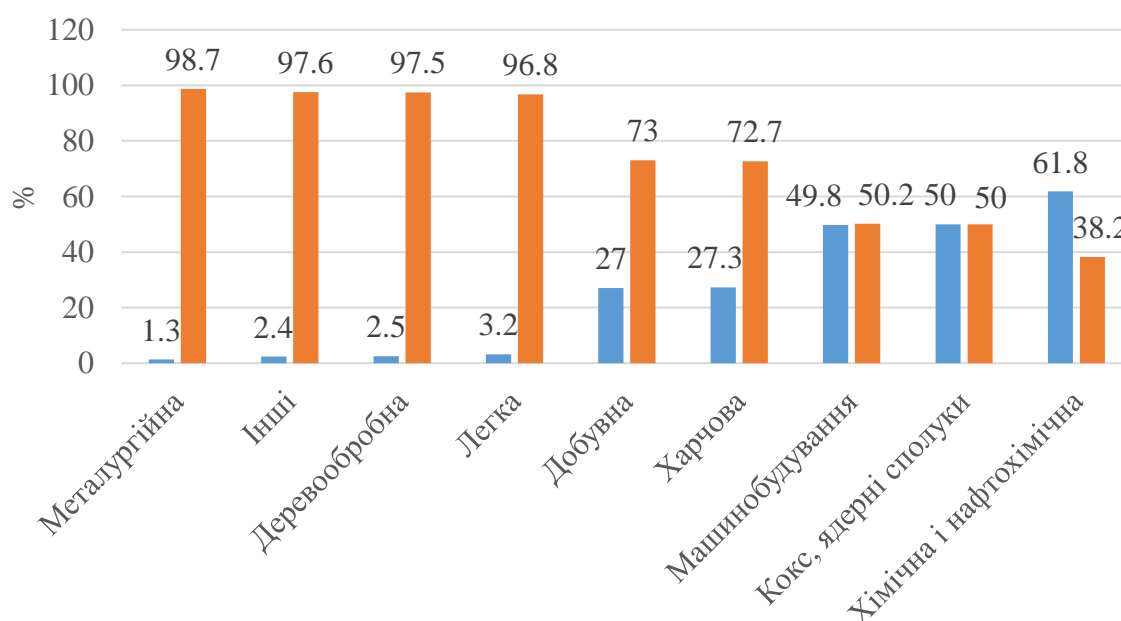
Рис. 2.3. Кількість підприємств, що реалізували у 2017 р. інноваційну продукцію за ступенем її новизни

Джерело: [43]

Як видно з рис.2.3., хімічна промисловість України знаходиться на четвертому місці за показником частки підприємств, що займаються реалізацією інноваційної продукції.

Для більш точної оцінки активності та ефективності державної інноваційної політики по галузях України наведемо рис.2.4.

Частка нової для підприємства продукції у 2017 році становила 58,9% в обсязі реалізації інноваційної продукції, або 2,2% у загальному обсязі реалізації промислової продукції. Частка продукції, що була новою або суттєво вдосконаленою для ринку, у 2017 році становила 41,1% в обсягах реалізованої інноваційної продукції. Найбільший її обсяг реалізували підприємства машинобудування, ремонту та монтажу машин і устаткування, з виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення, хімічної та нафтохімічної промисловості, з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів [43].



- Частка реалізованої інноваційної продукції, що є новою для ринку, від загального обсягу реалізованої інноваційної продукції за даним видом економічної діяльності
- Частка реалізованої інноваційної продукції, що є новою тільки для підприємства, від загального обсягу реалізованої інноваційної продукції за даним видом економічної діяльності

Рис. 2.4. Частка реалізованої інноваційної продукції за ступенем новизни 2017 р., %

Джерело: [43]

У структурі реалізованої інноваційної продукції підприємствами України у 2017 році (рис. 2.5.) хімічна промисловість посіла 5 місце, з показником 7%. Трійку лідерів склали наступні галузі: виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення та ядерних матеріалів – перше місце, машинобудування займає друге місце, харчова промисловість посідає третє місце відповідно. Найменша реалізація інноваційної продукції відбувається у легкій промисловості [43].

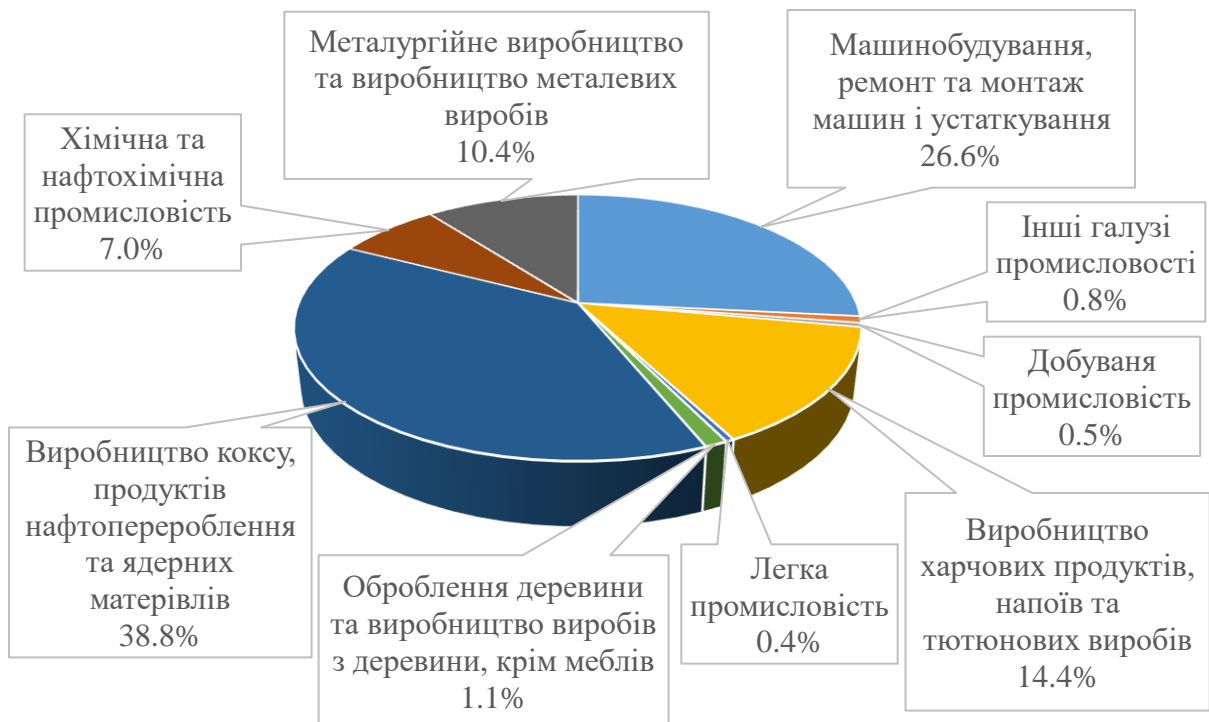


Рис. 2.5. Структура реалізованої інноваційної продукції підприємствами промисловості 2017 р., %

Джерело: [43]

Частка нової для підприємства продукції, яку за межі України реалізували 286 підприємств, становила 28,1% від обсягу реалізації інноваційної продукції, що є новою тільки для підприємства, або 16,5% від загального обсягу реалізованої інноваційної продукції. За видами економічної діяльності лідерами з експорту нової для ринку інноваційної продукції у 2017 році є підприємства хімічної та нафтохімічної промисловості 73,6% від загального експорту інноваційної продукції. До цього показника відносяться результати діяльності досліджуваної компанії.

Проте за реалізацією інноваційної продукції нової для підприємства хімічна промисловість посідає шосте місце. Друге місце займає машинобудування, де кількість інноваційної продукції нової для ринку та для підприємства є збалансованою. На третьому місці – добувна промисловість.

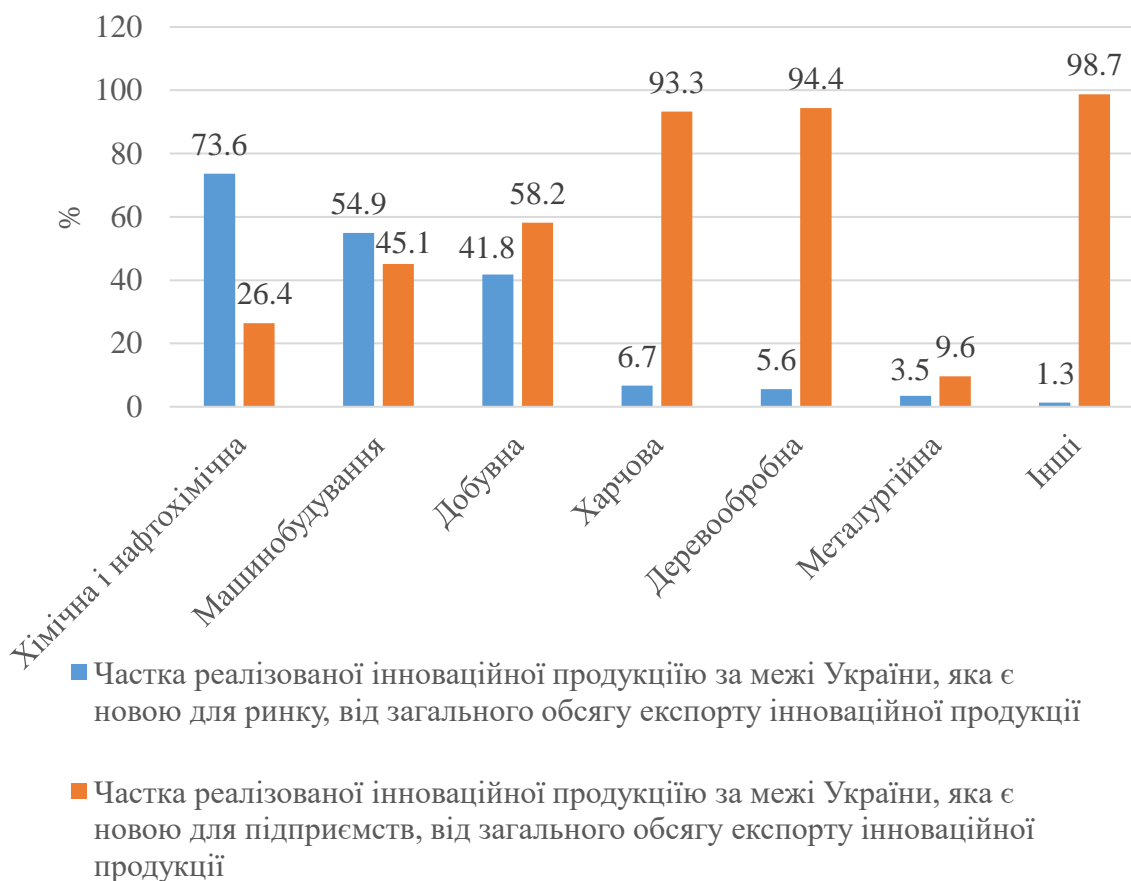


Рис. 2.6. Структура експорту реалізованої інноваційної продукції за ступенем новизни у 2017 р., %

Джерело: [43]

З огляду на рис. 2.3 – 2.6 можна відзначити, що хімічна промисловість достатнього інноваційно активна. Підприємства, що входять до галузі займаються реалізацією інноваційної продукції, яка є новою для вітчизняного, зарубіжного ринків та менш радикальними інноваціями, які є новими лише для підприємства. Проте, це вказує на розвиток компаній галузі, які посідають почесні місця в структур реалізації інноваційної продукції.

Отже, проаналізувавши розвиток інноваційного бізнесу промисловості України, варто зазначити, що гостро постало для національних організацій питання розвитку інноваційного підприємництва в Україні. Тому все важливішим чинником розвитку інноваційно-інвестиційних перспектив України у всеохоплюючих умовах глобалізаційного процесу стає підготовка молодих висококваліфікованих фахівців із мисленням, не заангажованим стереотипами минулого, здатних до впровадження інноваційної політики та керування підприємством в сучасних умовах невизначеності.

Розвиток інноваційної діяльності косметично-фармацевтичної галузі характеризують статистичні дані, зібрані державною службою статистики.

В табл. 2.5. наведено кількість інноваційно активних підприємств досліджуваної галузі за 2016-2017 роки.

Таблиця 2.5.

Кількість інноваційно активних підприємств косметично-фармацевтичного ринку України України

	Усього		±Δ, Абсолютне відхилення	% , Відносне відхилення
	2016	2017	2016/2017	2016/2017
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	76	44	-32	-42
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	29	29	0	0

Джерело: складено на основі [38]

Отже, як показано в табл. 2.5., кількість інноваційно-активних підприємств, що займаються фармацевтикою не скоротилась за досліджуваний період в той момент як організації з виробництва хімічних речовин та хімічної продукцію, в категорію якої входить і косметика, скоротились майже вдвічі – на 42%. Причиною можуть бути погіршення ділових партнерських стосунків з компаніями-партнерами з Росії. Адже багато постачальників сировини та обладнання для виробництва косметичної продукції завозиться саме звідти.

Окрім кількості інноваційно активних підприємств потрібно звернути увагу на те, наскільки підприємства інноваційно активні. Тобто звернути увагу не лише на кількість, але й на якість (табл. 2.6.). Як видно в табл. 2.6. показники 2017 року більш песимістичні, аніж у 2016. Якщо підприємства з виробництва фармацевтичних продуктів та препаратів практично не скоротили впровадження інноваційних видів продукції, то організації, що займалися хімічними речовинами і продукцією (зокрема косметикою) значно їх зменшили.

Звісно це пов'язано з тим, що сама кількість підприємств зменшилась (табл. 2.5.). Проте це може бути пов'язане також, наприклад, з тим, що дуже багато косметичних компаній співпрацюють з російськими постачальниками, як було вже вище згадано, а саме в цей період економічно-політичні відносини з Росією погіршилися, що могло призвести до скорочення інноваційно активних підприємств.

Таблиця 2.6.

Кількість найменувань впроваджених інноваційних видів продукції на підприємствах косметично-фармацевтичного ринку України

	Усього		±Δ, Абсолютне відхилення	%, Відносне відхилення	У тому числі нових			
	2016	2017			для ринку		для підприємства	
			2016/2017	2016/2017	2016	2017	2016/2017	2016/2017
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	319	126	-193	-60,1	11	15	308	111
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	118	116	-2	-1,7	18	34	100	82

Джерело: складено на основі [38]

На косметичному ринку досить низькі бар'єри входу в бізнес та виходу з нього. Асортимент галузі неймовірно різноманітний, постійно розширюється і налічує різні види косметичних засобів. Змінюється як глибина, так і ширина асортименту.

Виробництво має постійний характер і як показали розрахунки має тенденцію до зростання. Постійно вдосконалюється та поновлюється обладнання; постійне вдосконалення техніки, технології та технологічних процесів. Створюються нові рецепти та нові зручні тари для продукції. Найбільші зміни — в асортименті та упакуванні. Приріст виробництва здійснюється переважно за рахунок освоєння нових видів продукції та нових технологій. Ринок повен інновацій.

В табл. 2.7. приведений розширений список основних інновацій на ринку косметики за досліджуваний період 2015-2017 рр.

Таблиця 2.7.

Основні інновації косметичного ринку

Рік	Інновація	Ідея
1	2	3
2015	Підводка 2 в 1	Підводка: з одного боку підведення, з іншого - пензлик з рідиною для зняття макіяжу
	Водяний метод охолодження жирових кремів	За допомогою води охолоджують крема на жировій основі, роблячи їх більш м'якими до шкіри
	Силіконова тара для шампуня/геля	Зручна для користування та транспортування упаковка
	Розчіска, що виправляє волосся	Електро-розчіска, що виправляє волосся з іонізацією, що запобігає електризуванню
	Метод обробки рослин - кріо-екстракції при температурі -70°C	Метод дозволяє максимально вберегти корисні речовини рослин при обробці їх для косметичних засобів
	Контурна пластика – підшкірні ін'єкції спеціальним гелем	Нова формула гелію для чутливої шкіри
	Шампуні та кондиціонери з соками овочей	Новинка «зеленої косметики», що включає в склад живильні молекули овочей
	Спеціальна основа під гель-лаки «Xpress5 Top Coat від Gel II»	В складі основи присутні інгредієнти яка дозволяє лаку «Shellac» «сходити» протягом 5 хвилин.
2016	Наповнювач для губ «Volbella XC»	Перший і поки єдиний продукт, схвалений Управлінням із санітарного нагляду за якістю харчових продуктів і медикаментів США. Наповнювач складається з гіалуронової кислоти, молекула якої діє, як губка, поглинаючи воду. Цей різновид кислоти виробляється в шкірі природним способом, але з віком її зміст зменшується
	Дзеркало «Sensor Mirror Pro»	Завдяки спеціальним світлодіодним лампам, «Sensor Mirror Pro» може створювати природне сонячне світло в повному його спектрі, що не під силу іншим дзеркалам такого роду + його можна підключати до телефону/планшету.

Продовження табл. 2.7.

1	2	3
2016	«Lancome» ідеальна тональна основа на замовлення	Спеціальний інструмент для підбору кольорів сканує шкіру і відправляє дані на планшет зі спеціальним програмним забезпеченням, в якому зберігається інформація про 20 000 тонах шкіри. Потім формується окремий рецепт, який визначає, скільки якого пігменту має бути у вашій тональній основі. Машина самостійно змішує ці відтінки з зволожуючою базою. Кожному флакону присвоюється унікальний ідентифікатор, що дозволяє повторювати одну і ту ж рецептуру кілька разів
	Надзвуковий фен від «Dyson»	В 6 разів швидше, в 3 рази легше і менше, ніж звичайний фен. Потік повітря перевищує швидкість звуку, проводячи 13 літрів повітря за одну секунду, працює практично безшумно, Може повністю висушити густе волосся за 4 хв. Спеціальний датчик вимірює температуру повітря кожні 20 секунд, не дозволяючи їй підніматися вище 150 ° C.
	Омолоджуюча інтенсивна маска з магнітною паличкою	В склад маски входить багатий залізом мінеральний порошок, який активно реагує на дію магнітної палички, яка йде в комплекті з препаратом. Вона буквально притягує до себе маску, очищаючи шкірні покриви. За словами виробника, в процесі зняття маски магнітна паличка створює мікроструми, що сприяють відновленню здорового кольору і сяйва шкіри
	Інфузійні маски для обличчя «Infuser»	Маски діють протягом 6-8 годин, проникаючи глибоко в роговий шар шкіри. Завдяки тому, що в таких масках відсутня вода, виключена можливість бактеріального зараження, що дозволяє використовувати в складі «Infuser» атуральні компоненти і чутливі активні інгредієнти.
	Ультразвукова система «Intelligence Genius Ultra»	Система підсилює дію косметичних продуктів на зовнішні шари шкіри за допомогою ультразвукових хвиль низького рівня. Пристрій здатний забезпечити 300 000 пульсацій в хвилину і призначене для кращого проникнення сироваток «Argonne» в епідермальні гребені.
	Нічний крем «AlphaRet» від «Skin Better Science»	Крем об'єднав непеєднувані компоненти. Ретиноїди (різновид активних інгредієнтів сприяє зменшенню зморшок альфа-гідрокси кислота, наприклад, молочна, є одними з кращих засобів, що омолоджують. Якщо перша, то друга покращує тонус і текстуру шкіри. Однак ці речовини настільки сильні, що можуть викликати подразнення шкіри, тому не використовуються разом. Було розроблено унікальну молекулу – етил лакто ретиноат. Вона з варто з тих же ретиноїдів і молочної кислоти, але одягнених у власні захисні бульбашки. Активні інгредієнти починають діяти тільки при контакті з водою, що міститься в вашій шкірі.
	Датчик-пластир від «L'Oréal»	Смарт-пластир «My UV Patch» являє собою датчик для аналізу впливу ультрафіолетових променів на шкіру. Особливість пластиру-датчика в тому, що він допомагає споживачам точно виміряти ступінь впливу ультрафіолету і правильно підібрати сонцезахисні засоби в залежності від сили випромінювання та особливостей типу шкіри людини.

Продовження табл. 2.7.

1	2	3
2016	«FragranceLock» спреї	Це унікальний спреї, що сприяє тому, що аромат улюблених духів, відповідно до прес-релізу продукту, буде залишатися на шкірі в три рази довше – майже 12 годин, замість традиційних 4
	Гребінець «Dessata»	Гребінець складається з 440 дуже гнучких щетинок, які виготовлені зі спеціального гелю. Завдяки цьому, вони легко ковзають по волоссю будь-якого типу (кучеряві, тонкі, ламкі), якби вони були вологими або сухими.
	Аква-пілінг	Ця процедура розроблена на основі професійного догляду із застосуванням спеціального пристрою, що витісняє глибоко в'їдаються забруднення за допомогою посиленої гідратації шкіри
2017	Девайс «ZIP Beauty»	Пристрій для догляду за шкірою на основі нанотехнологій збільшує енергетичний баланс клітин для підвищення рівня АТФ, який стимулює вироблення еластину, колагену і глікозаміногліканів.
	«HiMirror» смартзеркало	Безконтактна технологія продукту здійснює персоналізований аналіз шкіри користувача, просто сфотографувавши. Пристрій вивчає недоліки поверхневого рівня, такі як колір обличчя, пошкодження від сонячного світла, пори і зморшки, а потім рекомендує продукти і процедури, щоб виправити кожен недолік.
	Портативний принтер для нігтів «O'2' Mobile Nail Printer»	Мобільний принтер для манікюру «O'2» дозволяє користувачам створювати дизайн для нігтів на своєму смартфоні, а потім зробити ексклюзивний манікюр без необхідності робити це вручну або відвідувати салон. Кожен картридж, який використовується в принтері «O'2», здатний створювати більше 700 дизайнів нігтів, що дозволяє користувачам змінювати дизайн нігтів хоч кожен день.
	«Sonic Eraser Pro» – нова технологія нанесення косметики по догляду за шкірою	Являє собою систему доставки компонентів третього покоління, засновану на технології «Triplex Infusion Technology». За словами виробника, клінічно доведено, що вона дозволяє ефективніше використовувати засоби по догляду за шкірою, особливо що омолоджує, на відміну від нанесення таких препаратів вручну.
	Аплікатор для штучних вії	Аплікатор для штучних вії від «Flashes». Девайс виштовхує штучні вії по три за один раз, які вже заздалегідь покриті клейовий основою, що дозволяє не забруднювати руки
	Омолоджуючі капсули від «Elizabeth Arden»	Сироватка відновлює шкірні покриви, усуває зморшки й інші дефекти шкіри. Інноваційний комплекс CLX дозволяє відновити ліпідний бар'єр шкіри, що призводить до змолоджуючого ефекту, підтримуючи природний баланс колагену в шкірних покривах.
	«Fragrance Paintbrush» – перший парфюмерний пензлик	Перший парфюмерний пензлик від «Jo Malone». Мета інновації: змінити традиційне ставлення покупців до парфюмерної продукції і зробити її максимальною зручною для використання на ходу

Продовження табл. 2.7.

1	2	3
	Маски» Rodial»	У набір входить по три упаковки окремо для губ і для області під очима, які забезпечують відповідний косметологічний ефект без необхідності в ін'єкціях спеціальних наповнювачів. Біоцеллюлозна маска містить гіалуронову кислоту та забезпечує інтенсивне зволоження. Маска для очей повторюючи вигини особи, утворює, ніби другу шкіру, знімаючи набряк і надаючи охолоджуючий ефект, відновлюючи шкіру.
	Маска для світлотерапії від «Neutrogena»	Ця маска від «Neutrogena» – революційний засіб для усунення акне. Використовується поєднання властивостей світлових хвиль червоного і синього спектра для боротьби з акне. Подібна дія на шкіру обличчя прискорює перебіг запального процесу і вбиває бактерії, що сприяють появі висипань і сприяє активному загоєнню шкірних покривів, згідно із заявою компанії-виробника.
	«Preup Face Mask Maker» - ексклюзивне пристрій для самостійного приготування масок	Оптимальне рішення для тих, хто любить самостійного готувати маски для обличчя з натуральних компонентів. Пристрій дозволяє готувати суміші, використовуючи фрукти, овочі, чай, молоко, мед, яйця та інші поживні речовини. З цим девайсом не потрібно ніяких консервантів, інших шкідливих добавок або спеціальної косметичної паперу.
	«Pout Case» 2-в-1 - чохол для мобільного і косметичка	У зібраному стані «Pout Case» нагадує собою звичайний чохол для смартфона, однак його конструкцію відрізняє висувна модель, в яку можна вставити три різних косметичних кошти. У початковій комплектації чохол містить тональну основу, бальзам і помаду для губ.
	Косметичний спиннер від «Glamspin»	Мода на спиннери докотилася і до індустрії краси - компанія «Glamspin» розробила особливий косметичний продукт, який не тільки дозволяє заспокоїтися, але також поліпшити свій зовнішній вигляд. У кожному з трьох променів фіджета-спиннер розташовані контейнери з бальзамом для губ персикового, полуничного і виноградного ароматів, що забезпечує зволоження.

Джерело: складено на основі [4]

Отже, як видно з табл. 2.7. ринок косметичної продукції дуже різноманітний та насичений конкурентами. Галузь інноваційно-орієнтована та дає підприємствам перспективи та можливості до розвитку про що свідчить значний перелік впроваджених інновацій.

Слід зауважити, що інноваційний розвиток відмічається як у виробництві продукції, так і у технологічних процесах підприємства, у послугах та у організаційно-управлінському апараті підприємства косметично-фармацевтичної галузі.

Активна інноваційна діяльність косметичної галузі вказує на її потенціал та перспективи його реалізації у створенні стартапів та на

привабливість до інвестиційної діяльності у всьому світі. Зокрема, в Україні косметично-фармацевтичний ринок має стабільну та позитивну динаміку росту, тенденції до розширення, перспективи на майбутнє.

Група компаній «Ельфа Лабораторія» веде свою історію з 1997 року і сьогодні є однією з провідних і найбільших вітчизняних виробників косметичних засобів і товарів для дому. Основні напрями діяльності групи «Ельфа Лабораторія» – створення, виробництво і просування косметичних засобів різних категорій, виробництво упаковки, забезпечення логістики та дистрибуції продукції власного виробництва, а також продукції партнерів.

«Ельфа Лабораторія» – одна з небагатьох компаній на косметичному ринку України, що охоплюють повний цикл виробництва та дистрибуції косметичних засобів. Серед стратегічних пріоритетів групи – постійне розширення асортиментного ряду компанії, використання інноваційних технологій у виробництві, вдосконалення бізнес-процесів, розвиток нових напрямків діяльності, серед яких – вихід на міжнародні ринки.

«Ельфа Лабораторія» пропонує ринку широкий асортимент косметичних засобів і товарів для дому. У портфелі брендів компанії представлено понад 20 торгових марок. Наведемо нижче перелік брендів портфелю компанії (рис. 2.6.).

«Ag+plus»	«Lico+Med»	«SunEnergy»
«BIO»	«FreshJuice»	«Домашній доктор»
«CamomileDepilation»	«O’Herbal»	«Зелена аптека»
«Caramel»	«PINK ELEPHANT»	«Магія трав»
«Coolmen»	«PinkUp»	«Чистюня»
«Dermaglin»	«Salon»	«Фармацевтична Фабрика Ельфа»
«ElfaPharm»	«SunBerry»	

Рис. 2.6. Портфель брендів ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Джерело: складено на основі [42]

Асортиментний ряд нараховує близько 1000 найменувань продукції та постійно розширюється, поповнюючись новими брендами і товарами. Їх класифікацію наведено у додатку А. Власна регіональна мережа групи

«Ельфа Лабораторія» охоплює всі регіони країни і є найбільшою серед вітчизняних виробників.

З 2008 р. «Ельфа Лабораторія» експортує продукцію власного виробництва до країн СНД (Росія, Молдова, Білорусь, Латвія, Азербайджан, Казахстан) і Близького Сходу [47].

Місія компанії – зробити красу та здоров'я та красу доступним для всіх, забезпечуючи доступною та якісною продукцією населення України та країн СНГ.

Форма власності – за формою власності «Ельфа Лабораторія» являється Закритим акціонерним товариством.

Організаційна структура підприємства наведена в додатку Б.

У 2007 році була проведена сертифікація виробництва згідно стандартам ISO 9001. Національний стандарт ISO 9001 відповідний ISO 9001 – ДСТУ ISO 9001: 2009 «Система управління якістю» (ISO 9001 входить в серію стандартів ISO 9000 – це міжнародні стандарти, що описують вимоги до системи менеджменту якості організацій і підприємств).

У 2013 році компанія успішно пройшла сертифікаційний аудит системи GMP (Cosmetics Good Manufacturing Practices) на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 22716 : 2007 – «Принципи належної виробничої практики (GMP) для виробництва косметичної продукції».

Об'єктивною оцінкою її діяльності є отримання великої кількості нагород вітчизняних і зарубіжних рейтингів та сертифікатів.

Таким чином підприємство ТОВ «Ельфа Лабораторія» успішно функціонує вже понад 20 років, як на національному ринку, так і понад 10 років на міжнародних ринках. Має перспективи до подальшого розростання та розширення.

Система інноваційної діяльності підприємства має свої ключові показники ефективності (KPI – англ. *Key Performance Indicator*), які було отримано після проведеного аудиту (табл. 2.8.).

КРІ інноваційної діяльності технологічного аудиту

№	Група показників	Показники та їх характеристика	
1	Показники фінансування та результативності НДДКР	Обсяг фінансування НДДКР за рахунок власних коштів	<i>Більше 90% фінансування НДДКР здійснюється за рахунок власних коштів.</i>
		Кількість патентів за результатами проведених НДДКР (2017 рік).	<i>11 патентів</i>
		Кількість розроблених та впроваджених у виробництво технологій та продуктів за результатами виконаних НДДКР.	<i>Понад 30 технологій та продуктів за результатами виконаних НДДКР</i>
2	Показники технологічного лідерства	Кількість патентів, отриманих за 3 останніх роки	<i>29 патентів</i>
		Кількість продуктів, захищених патентами, отриманими за останні 3 роки	<i>20 продуктів</i>
3	Показники ефективності інноваційної діяльності	Відсоток від продажу нових продуктів (не старіше 3 років) у загальному обсягу продажів	<i>Понад 30%</i>
		Показник ефективності впровадження – відношення обсягу продажів продукції, що вироблена з використанням результатів НДДКР, до величини витрат на їх виконання	<i>Жодної випущеної продукції, яка не окупила не було. Була продукція малопробиткова і та, що мало користувалась попитом, тому їх ЖЦП швидко закінчився.</i>
4	Показники ефективності взаємодії з зовнішніми джерелами розроблення інновацій	Кількість інноваційних пропозицій з боку організації; відсоток продажів від реалізації розробок, отриманих ззовні	<i>Підприємство практично не співпрацює з іншими компаніями на основі розроблення інновацій, оскільки воно функціонує як комплексна організація.</i>

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності

Також, ТОВ «Ельфа Лабораторія» має свій алгоритм, за яким компанія здійснює інноваційну діяльність (табл. 2.9.).

Це дає підприємству гарантію якості інноваційної діяльності, максимізацію результатів, а також мінімізацію ризиків та можливості виникнення помилок.

Алгоритм інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Етап	Завдання	Процеси	Виконавці
Генерування та збір ідей	Формування переліку ідей та рішень з високим потенціалом до реалізації та комерційності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг якості технологічних процесів 2. Аналіз діяльності дослідно-інноваційного відділу підприємства 3. Аналіз поточного стану ринку та його тенденції 4. Збір знань про нові технології 	Дослідно-новаційний відділ; R&D підрозділи
Управління потоком ідей	Відбір ідей та рішень, які мають комерційний інтерес та потенціал до реалізації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінювання потенціалу ризику ідей та рішень 2. Вибір ідей та рішень 3. Першочергове обґрунтування проекту 4. Оцінка можливостей та доцільності реалізації проекту 5. Формування проектних груп щодо впровадження проекту 	Керівництво підприємства; Дослідно-інноваційний відділ; R&D підрозділи; Технологи підприємства; Представники профільних підрозділів; Аналітики
Розвиток ідей та рішень	Розроблення бізнес-рішень на основі ідеї та формування бізнес-плану щодо реалізації проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення бізнес-рішень на основі ідеї, включно з маркетинговою концепцією та інноваційною стратегією 2. Формування бізнес-плану 3. Виділення ресурсів на проект 4. Виконання НДР та НДДКР 5. Технологічний огляд обладнання 6. Пілотне тестування 7. Внесення коректив та поправок 8. Рішення про впровадження 	Дослідно-інноваційний відділ; R&D підрозділи; Технологи підприємства Представники профільних підрозділів; Аналітики НДДКР організації;
Підготовка та вживання заходів до впровадження та реалізації ідей	Розроблення та виконання плану реалізації, внесення коректив та поправок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інформування учасників впровадження 2. Навчання та підготовка кадрів 3. Формування технологічного процесу 4. Розроблення інноваційної стратегії 	Дослідно-інноваційний відділ; R&D підрозділи; Профільні підрозділи; Технологи
Оцінювання ефективності від впровадження	Аналіз ефективності впровадження інноваційного проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збір та оброблення інформації за критеріями ефективності 2. Оцінювання результатів 3. Підготовка та прийняття рішень про подальші дії щодо проекту 	Дослідно-інноваційний відділ; R&D підрозділи; Профільні підрозділи; Аналітики; Керівництво підприємства

Джерело: складено автором

2.3. Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Для оцінювання інноваційного розвитку підприємства потрібно проаналізувати окремо рівень підготовки підприємства за основними параметрами, що безпосередньо впливають на ефективність впровадження інновацій на підприємстві:

1. Рівень проведення науково-дослідних робіт. Науково-дослідна діяльність є важливою характеристикою інноваційного розвитку, адже її суть полягає в отриманні нових знань в тій чи іншій області, активний пошук нових рішень, дослідження та застосування отриманих результатів на практиці, а створення новацій без цього неможливе.

Таблиця 2.10

Часткові показники, що характеризують науково-дослідну діяльність

№	Показник	Формула для розрахунку
1	2	3
A	Питома вага витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на інноваційну діяльність	$q_{H.i.1} = \frac{z_{ip}}{z}$ де z_{ip} – витрати на дослідження розробки; z – витрати на технологічні інновації
B	Питома вага поточних витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на дослідження і розробки	$q_{H.i.2} = \frac{z_{ip_{пст}}}{z_{ip}}$ де $z_{ip_{пст}}$ – поточні витрати на дослідження і розробки; z_{ip} – витрати на дослідження і розробки
C	Питома вага капітальних витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на дослідження і розробки	$q_{H.i.3} = \frac{z_{ip_{кат}}}{z_{ip}}$ де $z_{ip_{кат}}$ – капітальні витрати на дослідження і розробки; z_{ip} – витрати на дослідження і розробки
D	Інтенсивність проведення науково-дослідницької діяльності	$q_{H.i.4} = \frac{z_{ip}}{Q_{ip}}$ де z_{ip} – витрати на дослідження і розробки; Q_{ip} – виручка від реалізації інноваційної продукції

Джерело: складено на основі [44]

Результати проведених розрахунків подано графічно на рис. 2.7.

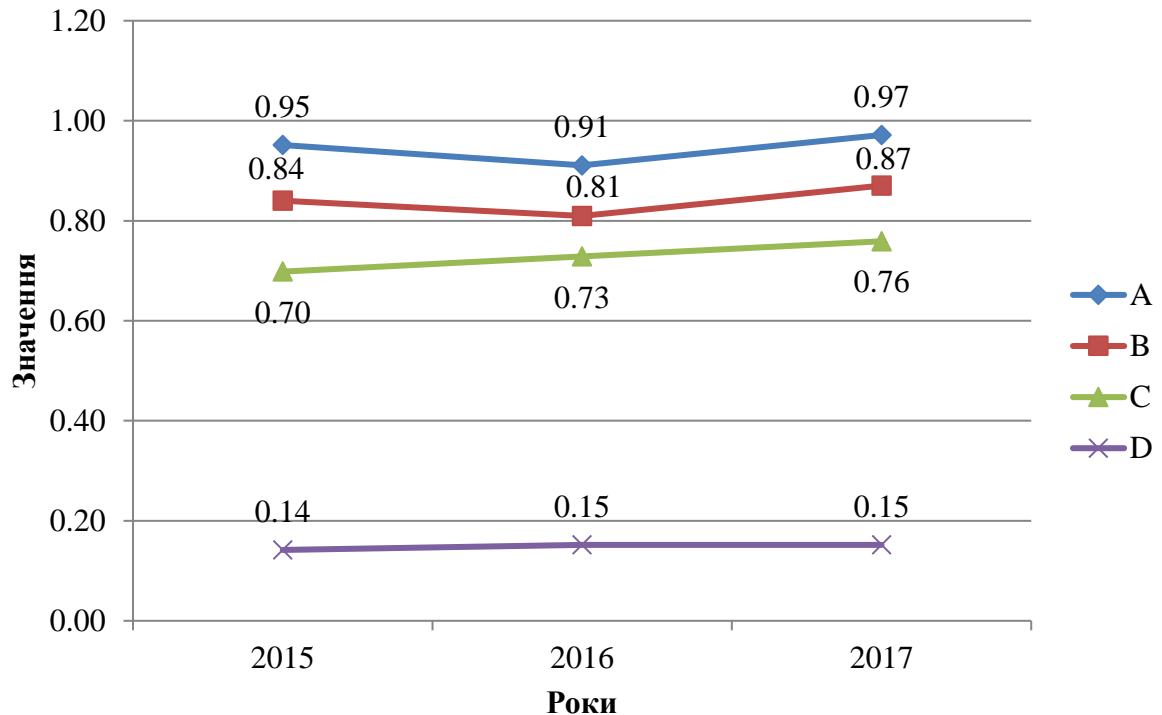


Рис. 2.7. Часткові показники, що характеризують науково-дослідну діяльність ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності

2. Технологічна підготовка. Технологічна діяльність, тобто вирішення певних технологічних проблем, знаходження нових технологічних рішень тісно пов'язана з інноваційним розвитком підприємства.

Таблиця 2.11

Часткові показники, що характеризують технологічну діяльність

№	Показник	Формула для розрахунку
1	2	3
A	Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	$q_{1T} = \frac{z_m}{z_{vi}}$ де z_m — витрати на технологічну діяльність; z_{vi} — витрати на виробництво інновацій
B	Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	$q_{2T} = \frac{z_{m_{TEX}}}{z_m}$ де $z_{m_{TEX}}$ — поточні витрати на технологічну діяльність; z_m — витрати на технологічну діяльність

1	2	3
С	Питома вага капітальних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	$q_{3T} = \frac{z_{m_{КАТ}}}{z_m},$ де $z_{m_{КАТ}}$ — капітальні витрати на технологічну діяльність; z_m — витрати на технологічну діяльність
Д	Інтенсивність проведення технологічної діяльності	$q_{4T} = \frac{z_m}{Q_{ip}},$ де z_m — витрати на технологічну діяльність; Q_{ip} — виручка від реалізації інноваційної продукції

Джерело: складено на основі [44]

Графічно подано обрахунки на рис. 2.8.

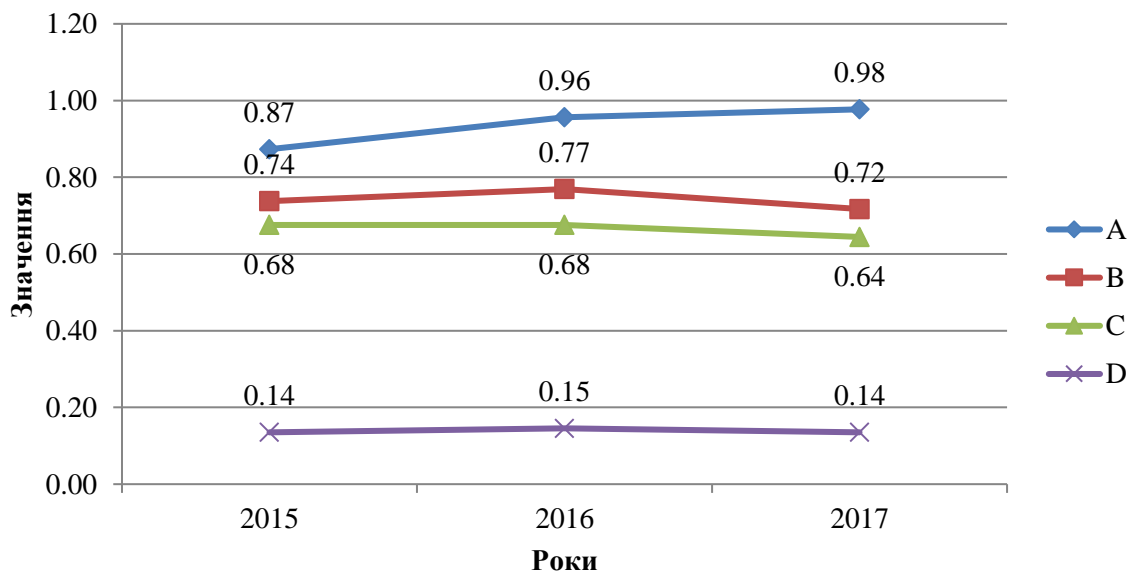


Рис. 2.8. Часткові показники, що характеризують технологічну діяльність ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності

3. Рівень проектно-конструкторської підготовки. Практичне втілення теоретичних задумок та розробок. Виготовлення, тестування, апробація, задумок – результатів інноваційного пошуку. Тому проектно-конструкторська підготовка несе у собі потенціал до реалізації інновацій. В табл. 2.12 наведені основні часткові показники щодо проектно-конструкторської діяльності.

Оскільки ТОВ «Ельфа Лабораторія» – компанія повного циклу і повністю забезпечує виробництво, поставку сировини, логістику, дистрибуцію, підприємству потрібно проектувати та розробляти упаковочну тару для продукції, ємності для перевезення товару та забезпечення логістики тощо.

Таблиця 2.12

Часткові показники, що характеризують проектно-конструкторську діяльність

№	Показник	Формула для розрахунку
A	Питома вага витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	$q_{k1} = \frac{z_k}{z_{ei}},$ де z_k — витрати на конструкторську діяльність; z_{ei} — витрати на виробництво інновацій
B	Питома вага поточних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	$q_{k2} = \frac{z_{k\text{пот}}}{z_k},$ де $z_{k\text{пот}}$ — поточні витрати на конструкторську діяльність; z_k — витрати на конструкторську діяльність
C	Питома вага капітальних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	$q_{k3} = \frac{z_{k\text{кат}}}{z_k},$ де $z_{k\text{кат}}$ — капітальні витрати на конструкторську діяльність; z_k — витрати на конструкторську діяльність
D	Інтенсивність проведення конструкторської діяльності	$q_{k4} = \frac{z_{ip}}{Q_{ip}},$ де z_{ip} — витрати на конструкторську діяльність; Q_{ip} — виручка від реалізації інноваційної продукції

Джерело: складено на основі [44]

На рисунку 2.9. показано динаміку показників конструкторської діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія».

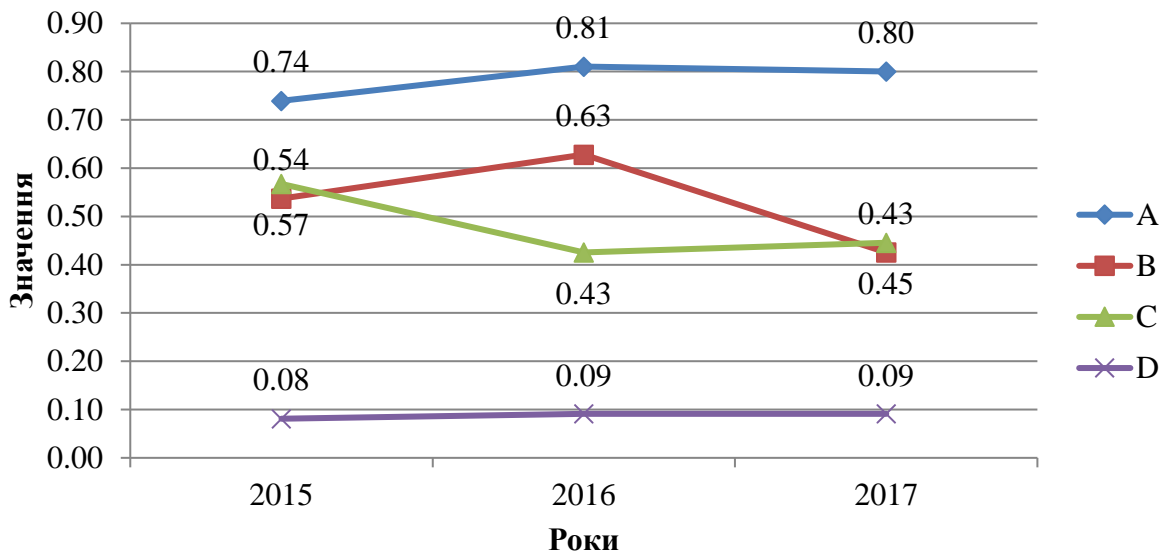


Рис. 2.9. Часткові показники, що характеризують проектно-конструкторську діяльність ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності

4. Рівень організаційно-управлінської підготовки організації. Інноваційний розвиток завжди супроводжується організаційно-управлінськими рішеннями – чим вищий рівень організаційно-управлінської підготовки, тим вищий буде рівень інноваційного розвитку. Оскільки організація управління – основа будь-якого підприємства.

Таблиця 2.13

Часткові показники, що характеризують організаційно-управлінську діяльність

№	Показник	Формула для розрахунку
1	2	3
A	Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	$q_{oy1} = \frac{z_{oy}}{z}$ де z_{oy} — витрати на організаційно-управлінську діяльність; z — витрати на виробництво інновацій
B	Питома вага поточних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	$q_{oy2} = \frac{z_{oy\text{пот}}}{z_{oy}}$ де $z_{oy\text{пот}}$ — поточні витрати на організаційно-управлінську діяльність; z_{oy} — витрати на організаційно-управлінську діяльність

1	2	3
С	Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	$q_{oy3} = \frac{z_{oyKAT}}{z_{oy}}$ де z_{oyKAT} — капітальні витрати на організаційно-управлінську діяльність; z_{oy} — витрати на організаційно-управлінську діяльність
D	Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності	$q_{oy4} = \frac{z_{oy}}{Q_{ip}}$ де z_{oy} — витрати на організаційно-управлінську діяльність; Q_{ip} — виручка від реалізації інноваційної продукції

Джерело: складено на основі [44]

На рис. 2.10. графічно відображено динаміку показників організаційно-управлінської діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія».

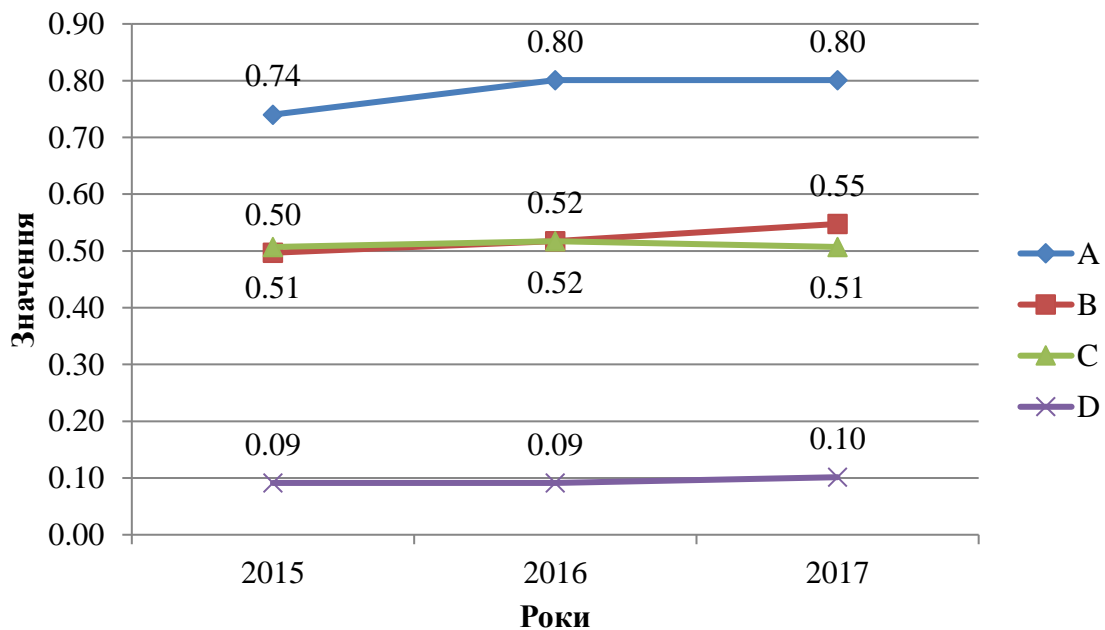


Рис. 2.10. Часткові показники, що характеризують організаційно-управлінської діяльність ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності

На основі обрахунків, графічно поданих на рис. 2.7. – 2.10., проведено розрахунки динаміки інноваційного розвитку ТОВ «Ельфа Лабораторія» (рис. 2.11.).

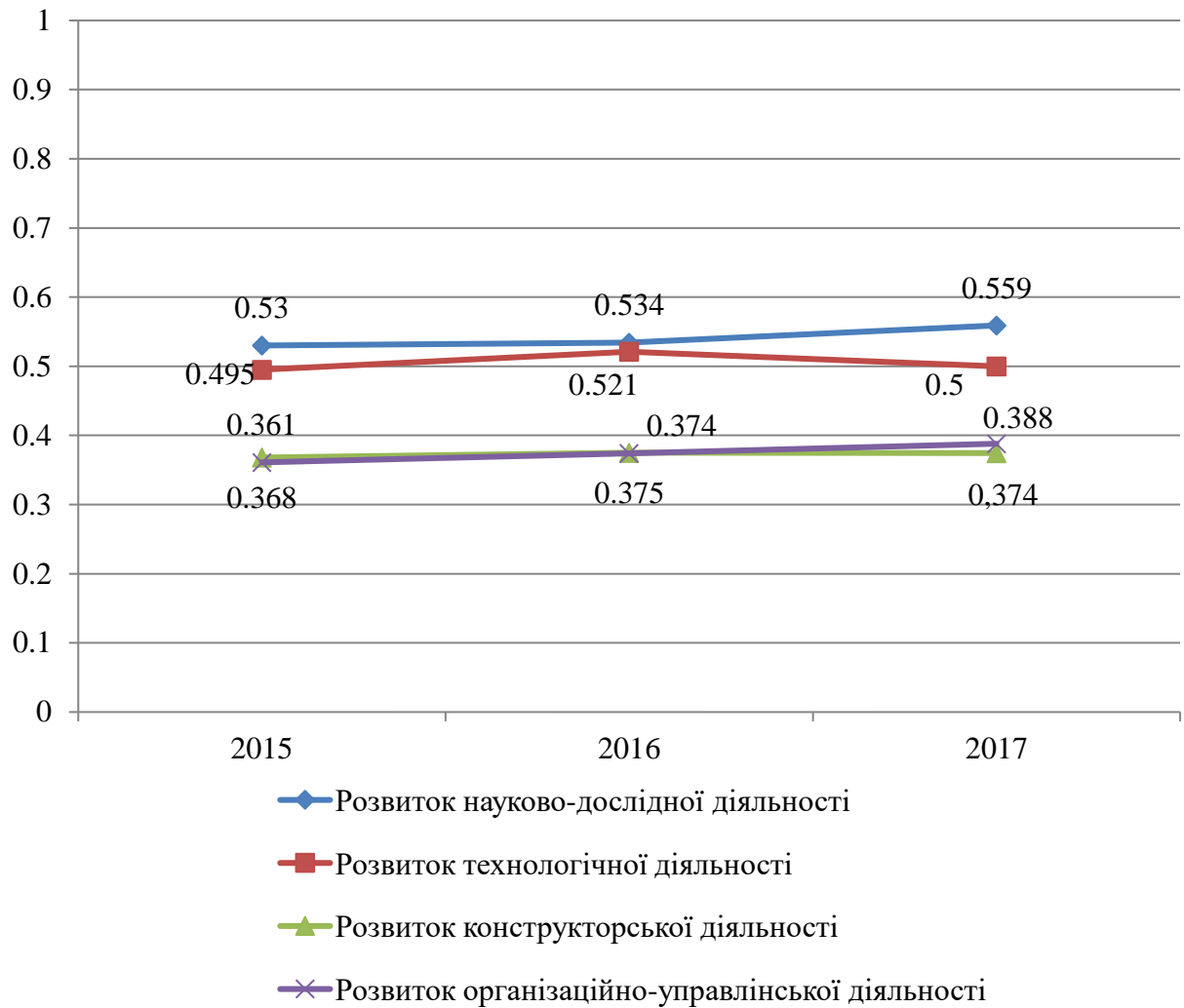


Рис. 2.11. Динаміка розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності

З огляду на рис. 2.11. можна зробити деякі висновки по кожному виду діяльності підприємства.

Науково-дослідна діяльність ТОВ «Ельфа Лабораторія». Результати показують, що рівень проведення науково-дослідних робіт за останній рік – 0,559 відносних одиниць, що є досить високим показником, оскільки максимальне значення 1 економісти вважають недосяжним. Науково-дослідна діяльність стрімко розвивається, рівень проведення таких робіт з 2015 по 2017 рік збільшився на 5,5%, отже, є перспективи зросту і у майбутньому.

Отримані результати відображають діяльність підприємства, адже, організація витрачає кошти на отримання нових знань в сфері своєї діяльності, займається експериментами та тестуванням отриманих зразків нової продукції, виводить нову рецептуру, удосконалює існуючу, слідує за світовими тенденціями на ринку косметичних засобів. Активна діяльність в цій області відображена в високій питомій вазі витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на інноваційну діяльність – 0,97 відносних одиниць за 2017 рік.

Технологічна діяльність ТОВ «Ельфа Лабораторія». Як показали підрахунки технологічна діяльність не дуже стабільна у своєму розвитку. З 2015 по 2017 показник зріс лише на 2%, враховуючи те, що з 2016 по 2017 знизився на 3,8%. Знизилась сама інтенсивність технологічної діяльності. Це пов'язано з політико-економічною ситуацією в країні. З періоду 2013-2014 рр. підприємство втратило багатьох компаньйонів з Росії, декілька постачальників припинили свою співпрацю з ТОВ «Ельфа Лабораторія». Ці події залишили свій відбиток у показнику технологічної активності. Проте питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій залишається високою – 0,95 відносних одиниць у 2017 році.

Оскільки організація забезпечує себе тарою та упаковками власного виробництва, компанія фінансує та сприяє розвитку цієї діяльності, веде постійний процес вдосконалення та виготовлення нових ємностей. Ведеться пошук більш екологічних технологій, тобто новацій, які забезпечили б отримання більш здорового продукту та максимально знизити шкідливість виробничого процесу, оскільки сьогодні тема екологічності набуває все більшої актуальності.

Конструкторсько-проектна діяльність ТОВ «Ельфа Лабораторія». Результати обрахунків показали тенденцію до розвитку. З 2015-2017 рр. показник її рівня зріс на майже 1,6%, проте у 2016 році знизився на 0,3%. Така статистика також відображає ускладненість

співпраці з російськими партнерами, що несе дещо негативний вплив на проектно-конструкторську діяльність. Оскільки ТОВ «Ельфа Лабораторія» співпрацювала з Росією з питань проектування, виготовлення тар та емностей вона втратила деяких партнерів і тому загальна тенденція розвитку конструкторської діяльності також знизила темп і є відносно нестабільною.

Організаційно-управлінська діяльність ТОВ «Ельфа Лабораторія». Часткові показники мають стрімку тенденцію до зростання. За період з 2015-2017 рр. інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності зросла на 7,5%. Таким чином розглянуте підприємство впроваджує скоординовані дії та заходи на досягненні своїх цілей. Підвищує ефективність управління бізнес процесами. Зокрема, в сфері інноваційної діяльності було сформовано інноваційно-дослідний відділ, який займається розробками та новаціями. Фахівці цього підрозділу проводять дослідження та сприяють інноваційному розвитку ТОВ «Ельфа Лабораторія».

Отже, на інноваційний розвиток підприємства найбільше впливає – організаційно-управлінська діяльність, яка стабільно зростає, попри нестабільність зовнішнього середовища. Далі йде науково-дослідна діяльність, це пов'язано зі специфікою та особливістю роботи підприємства. Як було зазначено вище, підприємство замається дослідями та постійним інноваційним пошуком нових рецептур, упаковочних тар, технологій виробництва тощо.

Це пов'язано з тим, що підприємство має свої потужності. Воно проводить дослідити та експерименти для розроблення інновацій у продукції, та тарі для неї. Тобто йде постійний процес пошуку новацій і цей розвиток відображається у тенденції до зростання.

Наступна за рівнем впливу – технологічна діяльність. Підприємство веде пошук нових технологічних рішень для свого виробництва. Проте ускладнення співпраці з Росією через політичну ситуацію призвели до

втрати деяких постачальників та інших партнерів компанії, що негативно вплинуло на розвиток технологічної діяльності.

І далі заключна – проектно-конструкторська діяльність також понизила рівень інноваційного розвитку внаслідок проблем співробітництва з російськими партнерами.

Провівши аналіз інноваційного розвитку ТОВ «Ельфа Лабораторія» за період 2015-2017 рр. та привівши отримані показники у відповідність до додатку В, зазначаємо, що за досліджуваний період інноваційна діяльність компанії зростає на 5,2% це вказує на безперечний інноваційний розвиток. Проте політико-економічна ситуація в країні погіршила партнерські стосунки підприємства з Росією і інноваційна діяльність є на низькому рівні (рис. 2.12.). Це диктує необхідність реорганізації інноваційних бізнес-процесів на підприємстві.

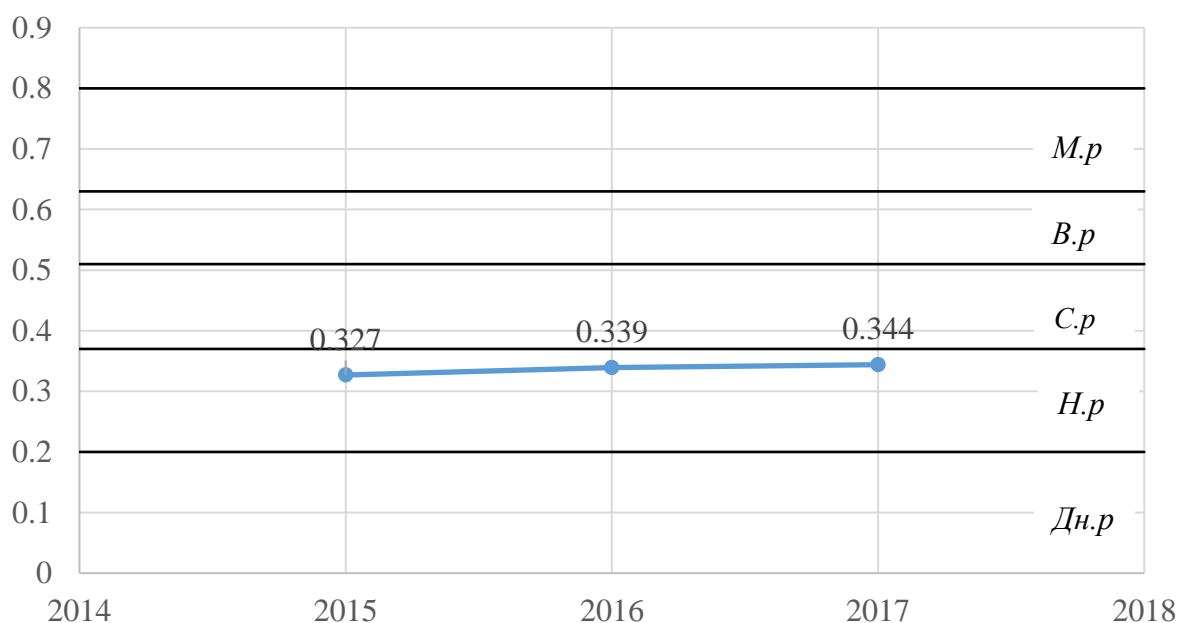


Рис. 2.12. Рівень інноваційної активності ТОВ «Ельфа Лабораторія» в динаміці 2015-2017 рр.

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності

Таким чином, впровадження інновацій – результат системної роботи, це стратегія системних змін. Усі фактори взаємопов'язані та впливають один на одного. В додатку Г показано основні інновації за 2015-2017 рр. компанії «Ельфа Лабораторія».

Висновки до розділу 2

Косметологія як така бере свій початок від єгипетської культури, за 2000 років до н.е. після чого почала розвиватись у Стародавній Греції, далі у Римі, Персії тощо. Таким чином, крізь віки відбувався інноваційний розвиток косметології відповідно до вимог сучасності та особливостей народів, з освоєнням традиційних та інноваційних фізіотерапевтичних методів і навиків вирішення естетичних проблем за допомогою сучасного на той момент устаткування, обізнаності з останніми досягненнями в області відновлювальної медицини.

Сьогодні провідною країною, що активно працює на ринок косметики є Франція, оскільки саме в її арсеналі такі світові компанії як «L’Oreal» (загальна вартість сімейства брендів «L’Oréal Paris» в 2017 році склала 11,22 млрд.дол., що дозволило випередити «Gillette» на 2,23 млрд. дол., збільшивши свою вартість на 15% в порівнянні з 2016 роком, також, компанія є єдиним AAA+ брендом в сегменті продуктів косметики і косметології, оціненого так само високо, як світові бренди «Lego», «Rolex», «Ferrari» і «Red Bull» та «Chanel») та США, якій належать лідери ринку «Procter & Gamble» та «Johnson&Johnson». Окрім високої інноваційної активності косметичний ринок відзначається великими обсягами інвестицій. Компанія RNCOS, постачальник послуг маркетингових досліджень оцінює ринок косметики в 266 млрд.дол. з річним темпом росту 4,6%.

У формуванні економіки України косметична галузь традиційно займає одне з провідних місць. За 2015-2017 обсяг ринку збільшився на 7,6%, збільшився роздрібний товарооборот – 13,4% та виробництво – 2,4%. Значно підвищився експорт на 8,8%, імпорт зріс лише на 1%, знизившись 0,5% в період 2016-2017 рр. Споживання косметичної продукції зросло на 1,6% за останні 3 роки, зменшились залишки продукції на 2,2%, проте в 2015 по 2016 вони зросли на 0,5%. Отже, як показують статистичні дані та обрахунки

косметичний ринок має позитивну динаміку розвитку та є перспективним для бізнес-діяльності.

Косметично-фармацевтична галузь відноситься до хімічної промисловості України, яка знаходиться на четвертому місці за показником частки підприємств, що займаються реалізацією інноваційної продукції, з яких 61,8% компаній реалізують інноваційну продукцію, а 38,2% реалізують інновації, що ж новими лише для підприємства. У структурі реалізованої інноваційної продукції підприємствами України у 2017 році хімічна промисловість посіла 5 місце, з показником 7%. За видами економічної діяльності лідерами з експорту нової для ринку інноваційної продукції у 2017 році є підприємства хімічної та нафтохімічної промисловості – 73,6%.

Кількість інноваційно-активних підприємств, що займаються фармацевтикою не скоротилась за досліджуваний період в той момент як організації з виробництва хімічних речовин та хімічної продукції, в категорію якої входить і косметика, скоротились майже вдвічі – на 42%. Підприємства з виробництва фармацевтичних продуктів та препаратів скоротили впровадження інноваційних видів продукції на 1,7% з 2016 по 2017рр., організації, що займались хімічними речовинами і продукцією значно їх зменшили – 60,1%.

Інноваційна активність ТОВ «Ельфа Лабораторія» стабільно розвивається, але знаходиться на низькому рівні, проте показники зростають з кожним роком. За досліджуваний період виросла більше, ніж на 5%. На інноваційний розвиток підприємства найбільше впливає – організаційно-управлінська (з 2015 по 2017 показник зріс на 7,5%). Далі – науково-дослідна діяльність збільшилась на 5,5%). Наступна за рівнем впливу – технологічна діяльність за досліджуваний період показник зріс на 2%. І заключна – проектно-конструкторська, показник її рівня зріс на 1,6%. Більше 90% фінансування НДДКР здійснюється за рахунок власних коштів компанії. Отже, інноваційна діяльність є на низькому рівні, що диктує необхідність реорганізації інноваційних бізнес-процесів на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕІНЖИНІРИНГУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕЛЬФА ЛАБОРАТОРІЯ»

3.1. Стратегічні орієнтири підприємств косметично-фармацевтичної галузі

За останні десятиліття економіка кардинально змінилась не лише для вітчизняного ринку після розпаду Радянського Союзу, а й у всьому світі вона стала дуже динамічною, конкурентною та вибагливою. Ринкові системи управління змінюють адміністративні, з'являються нові інструменти та методи конкурентної боротьби, підприємства та підприємці отримали доступ до досягнень технологічної, електронної та інформаційної революції. Таким чином організації отримали окрім нових можливостей нові проблеми, які вимагають структурних змін у вигляді реінжинірингу бізнес-процесів, інноваційних зокрема, у відповідності до тенденцій сучасної економіки.

Для галузі виробництва косметичних препаратів характерні такі основні тенденції та стратегічні орієнтири [39]:

- зростання частки синтетичної сировини у виробництві;
- наближеність сучасного косметичного виробництва до фармацевтичного (асептика на виробництві);
- тісний зв'язок косметичної галузі з медициною (випробування препаратів на ефективність і фізіологічну нешкідливість, обов'язкова сертифікація органами охорони здоров'я);
- врахування при розробці косметичних препаратів кліматичних факторів;
- врахування при розробці косметичних засобів не тільки типів шкіри, але й вікових, а також статевих особливостей споживачів;

– все більша увага приділяється виробництву так званої “сонцезахисної косметики”;

– виробництво спеціальної “промислової косметики”, що охороняє шкіру від дії хімікатів та інших шкідливих речовин, призначеної для видалення важкорозчинних забруднень.

Ринок косметичних засобів –галузь економіки, що постійно розвивається, зі стабільним приростом капіталу. Спектр пропонованих товарів настільки великий, що потребує сегментації: за статтю і віком, за типом шкіри та кольором волосся, по ціновій політиці тощо [45]. Через велику насиченість різноманітними товарами на ринку дуже висока конкуренція. Щоб знайти свого покупця товар повинен бути або відомим, пізнаваним (в цьому випадку покупець в-першу чергу звертає на бренд, а не на ціну) або дешевим (у випадку, коли споживач не женеться за іміджем компанії, а обирає за ціною). Таким чином, продукцію можна поділити на товари преміум класу та масс-маркету. Проте співвідношення попиту на люкс-косметику та дешевих брендів в Україні та закордоном різне. Розподіл споживання різного класу косметики на вітчизняному ринку наведено на рис.

3.1.

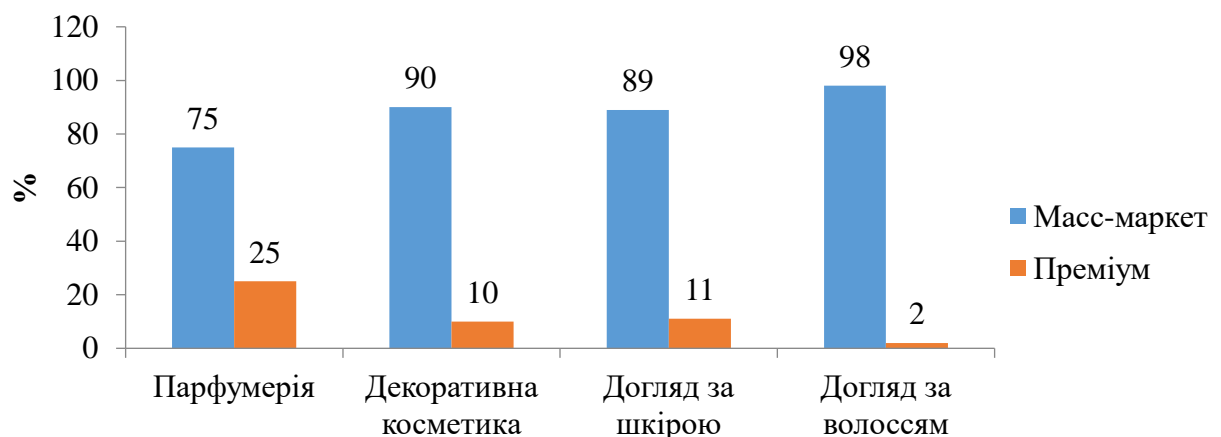


Рис. 3.1. Розподіл косметичної продукції

Джерело: [46]

Отже, в Україні значна перевага надається дешевій популярній продукції. Це пов'язано з багатьма причинами. В табл. 3.1.наведено проблеми косметології в Україні.

Таблиця 3.1.

Проблематика косметичної галузі України

№	Проблема	Суть проблеми
1	<i>Відсутність культури походу до косметолога</i>	В Україні людей, що регулярно відвідують косметолога менше 10%. Ще 15% проводять косметологічні кабінети час від часу – перед урочистими заходами, для вирішення однієї локальної задачі тощо. Інші 75% не відвідують косметолога до появи проблеми, погіршення здоров'я тощо.
2	<i>Страхи та міфи під час ін'єкційної косметології</i>	Люди бояться уколів, посилаючись на одиничні невдалі приклади. В основному населення абсолютно неграмотне в цих питаннях, і їх страхи викликані відсутністю інформації про користь і ефективних результатів ін'єкцій.
3	<i>Велика кількість косметологів низької кваліфікації</i>	Нездатність косметолога точно діагностувати проблему і комплексно підійти до вирішення часто призводить до поганих результатів і невдоволення пацієнта.
4	<i>Ключовим фактором вибору процедури, препарату, косметолога є ціна</i>	Відсутність інформаційної підтримки на простому доступному рівні породжує ілюзію про те, що всі препарати/косметологи у своїй ніші однакові.
5	<i>Економічна ситуація в Україні</i>	У зв'язку з низькими доходами люди не можуть дозволити собі косметологічні кабінети.

Джерело: складено на основі [47]

Для вирішення перелічених основних проблем косметології в Україні компанією «Емет», однією з найбільших операторів на ринку ін'єкційної косметології в Україні, було розроблена Всеукраїнська програма розвитку галузі косметології в Україні (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Основні напрямки Всеукраїнської програми розвитку галузі косметології в Україні

№	Напрямок	Суть напрямку
1	<i>Популяризація косметології серед населення України. Похід до косметолога lifestyle.</i>	Розробити PR-кампанію для кінцевого споживача, що включає в себе ефективні інструменти спілкування розвінчувати міфи, інформувати про сучасні косметологічні техніки і пропагандувати правильний догляду за своєю зовнішністю з метою зберегти молодість, красу та здоров'я.
2	<i>Підвищення рівня професійного розвитку косметологів</i>	Розробити комплекс навчальних заходів і зробити його доступним для будь-якого косметолога країни.
3	<i>Залучення косметолога в світові наукові розробки</i>	Підтримуємо і організуємо великі міжнародні конференції з залученням всесвітньо відомих і авторитетних докторів і фахівців

Джерело: складено на основі [47]

На рис. 3.2. наведено основні фактори, що впливають на світовий косметичний ринок у 2017 і прогноз на 2020 як ці фактори змінть силу впливу під дією сучасних тенденцій ринку косметичних товарів.

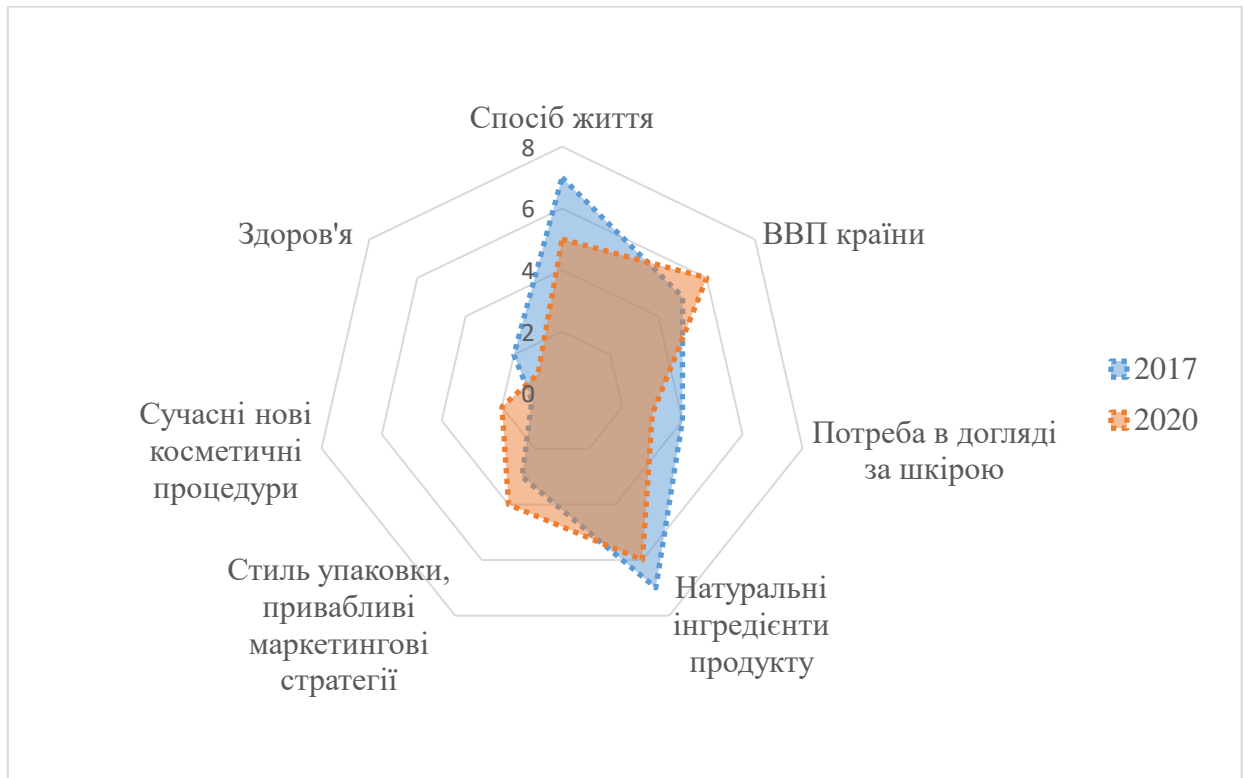


Рис. 3.2. Основні фактори, що впливають на глобальний косметичний ринок, 2017-2020 рр.

Джерело: [48]

Перед виведенням нового продукту чи бренду на будь-який ринок, зокрема на косметичний, або при виході на нові сегменти компанії необхідно провести детальний аналіз сучасних тенденцій ринку, вивчити існуючі категорії товарів, їх розподіл та вплив на зріст доходності галузі. В подальшому це дасть підґрунтя для вибору та формування ефективної стратегії просування товару чи бренду і мінімізувати ризики.

На рис. 3.3. наведено основні категорії косметичної галузі та їх вплив на зріст ринку. Практично усі перелічені категорії на рис. 3.3. виробляють бренди досліджуваного підприємства. Це безумовно пояснює, чому ТОВ «Ельфа Лабораторія» має такі високі позиції на ринку.

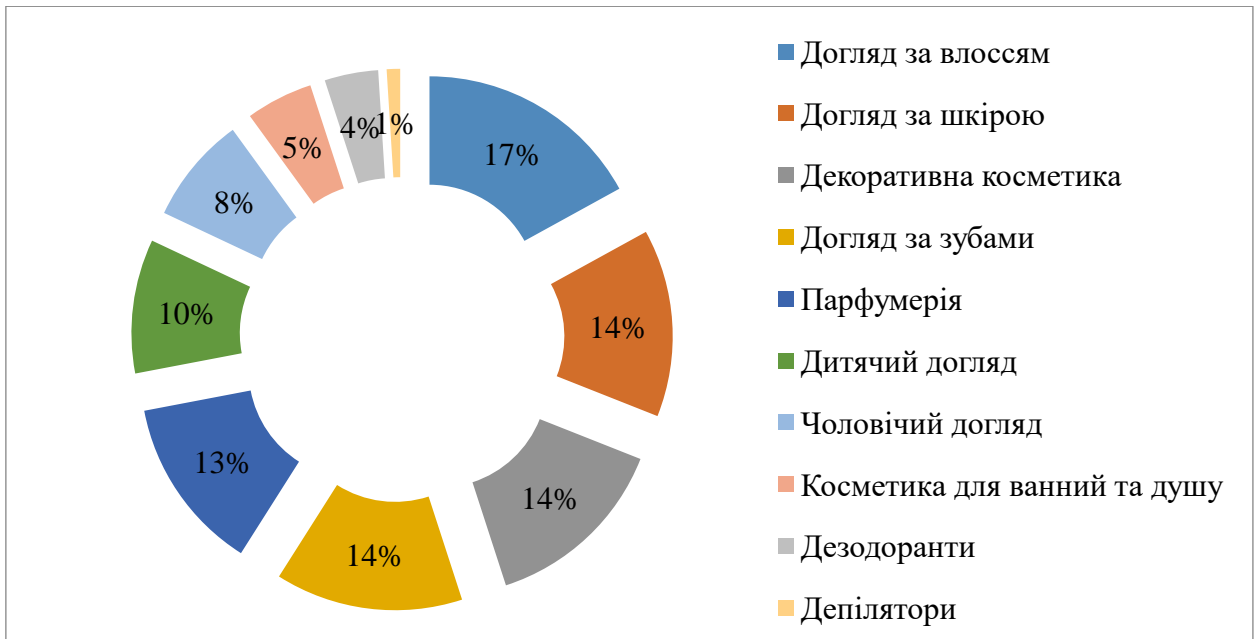


Рис. 3.3. Вплив категорій на зріст косметичного ринку України

Джерело: [46]

На такому наповненому асортиментом товарів та конкурентами ринку як косметичний важливу роль відіграє позиціонування. Позиціонування вказує як важливі цінності бізнесу доносяться до потенційних споживачів. Те, де продається продукт, як він проводиться і ціна на нього – все це несе прихований підтекст на ринок навіть без використання будь-якої відкритої реклами, піару чи просування [49].

Повне визначення поняттю «позиціонування» дав американський професор, спеціаліст в області маркетингу, реклами та брендингу: «Позиціонування – це процес створення образу і цінності у споживачів з цільової аудиторії таким чином, щоб вони розуміли, навіщо існує компанія або бренд по відношенню до конкурентів» [50].

Основний принцип позиціонування полягає в тому, що продукт компанії «повинен бути як мінімум необхідний, як максимум привабливий і індивідуальний» [51, с. 14]. Важливим моментом, про який слід пам'ятати, використовуючи концепцію позиціонування, є те, що його дія спрямована на певну конкретну цільову аудиторію, а не на ринок в цілому [52].

В табл. 3.3. наведені приклади стратегічного позиціонування деяких косметичних товарів, які широко розповсюджені та ефективні в усі часи.

Приклади стратегічного позиціонування косметичних товарів

№	Приклад	Суть
1	Магазини «ВСЕ ПО ...»	Деякі компанії позиціонують себе, як доступні для покупки серед споживачів, пропонуючи більш <u>низьку цінову стратегію</u> . Це може спричинити за собою падіння якості та втрати характеристик товару. Ця стратегія розвитку бізнесу працює, тільки якщо потенційний покупець шукає доступний товар.
2	Виробники елітної косметики	Те, де продукт продається, багато що говорить про його якість. Виробники елітної косметики позиціонують певні моделі своєї лінії як товари категорії люкс, тому що продають їх виключно в бутиках або окремих магазинах. Саме тому, що їхню продукцію не можна знайти в більшості магазинів, публіка вірить, що це моделі вищого класу і більше хочуть їх придбати. Тут <u>працює стратегія виборчої дистрибуції</u> .
3	Бізнес-стратегія «спорідненість»	Якщо існує база покупців із загальним особистісним фактором, потрібно вести стратегію компанії так, щоб грати на лояльності покупців до своєї групи. Всім відомі маркетингові ходи, коли рекламують товар під гаслом «підтримаємо вітчизняного виробника», або товари для сім'ї від «сімейного бізнесу», або поєднання з благодійністю, або просуванням шкільної продукції
4	Конкурентне позиціонування миючих засобів	Малі компанії також можуть використовувати <u>стратегії конкурентного позиціонування</u> . Мета конкурентного стратегічного управління: змінити позиціонування в свідомості покупців. Цей тип представлення свого бренду популярний, коли на ринку існує два сильних конкурента в одній ніші. Компанія використовує порівняльну рекламу, щоб продемонструвати, що її бренд краще. Таким чином, вона намагається змінити імідж конкурента, відобразити власне становище і продукт як більш вигідні. Власники бізнесу часто використовують цю стратегію розвитку бізнесу в якості контрстратегії. Всі знають реклами миючих засобів, які голосно проголошують з екранів телевізорів, що «на відміну від інших засобів, наше засіб - справляється з усім і ще й ...» і можна продовжувати. Все це робиться з метою «перебити» рекламу основного конкурента.
5	Дезодорант «Secret» використовує особливості демографії	Якщо продавати все і всім - великий ризик не достукатися ні до єдиної групи. Наприклад, дезодорант Secret реалізує стратегію позиціонування, як вироблений спеціально для жінок. Бренд збільшує загальну частку ринку, залучаючи більше жінок купувати саме їх продукт, а не продукти конкурентів, так як представляють його як єдиний у своєму роді. Виробники пропонують різні моделі одного продукту (наприклад, для новачків і просунутих споживачів), змушуючи продукт залучати певних покупців.

Джерело: складено на основі [49]

Як було проаналізовано в Розділі 2, косметично-фармацевтична галузь відноситься до хімічної промисловості України і має позитивні тенденції розвитку, зокрема досить високу інноваційну активність. Отже, розвиток галузі має носити системний характер і відобразитись в стратегії розвитку хімічної промисловості країни. Повинна бути підтримка з боку держави до розвитку вітчизняного ринку косметики, зокрема, мають бути розроблені методи фінансової підтримки та стимулювання вітчизняних косметичних компаній.

В табл. 3.4. наведені приклади інструментів фінансового стимулювання розвитку вітчизняного косметичного ринку.

Таблиця 3.4.

Стратегічні інструменти фінансового стимулювання розвитку вітчизняних компаній косметично-фармацевтичної галузі

№	Метод	Пояснення
1	2	3
1	<i>Надання пільгового оподаткування</i>	Для того, щоб компанії могли перерозподілити більшу частину своїх доходів в розвиток, пропонується ввести пільгову податкову ставку на прибуток для підприємств косметично-фармацевтичної галузі. Компанія має право на отримання такої ставки тільки в тому випадку, якщо звільнені завдяки пільговому оподаткуванню кошти були перенаправлені на цілі ринкового розвитку (на виробничу модернізацію, НДДКР, маркетинг, залучення висококваліфікованих кадрів або розвиток власних, організацію експорту, мережі дистрибуції і т.д.). Відповідно, витрата звільнених від податків коштів повинна бути зазначена у спеціальному звіті, за результатами оцінки якого компанії або пролонгується пільговий режим, або скасовується (в разі нецільового перенаправлення коштів: наприклад, на дивідендні виплати або виплати власникам).
2	<i>Політика державного субсидіювання</i>	Політика надання державних субсидій повинна бути акцентована на створення і розвиток підприємств, які стануть забезпечувати вітчизняні косметично-фармацевтичні компанії необхідними сировинними матеріалами і хімічними продуктами з метою забезпечення їх незалежності від іноземних постачальників. Такий підхід дозволить нівелювати наслідки курсових коливань, стабілізує рівень цін на вітчизняну продукцію та підтримає політику протекціонізму.

Продовження табл. 3.4.

1	2	3
3	<i>Пільгове кредитування</i>	Надання додаткового фінансового ресурсу за пільговою ціною дозволить інтенсифікувати процеси розвитку як виробництва, так і маркетингу для вітчизняних компаній. Подібним кредитуванням повинні займатися як комерційні банки (які в свою чергу розділять ризики з державою за подібними операціями), так і державний банк як гарант повернення грошових коштів, перенаправляти з приватних джерел капіталу.
4	<i>Співфінансування НДДКР</i>	Пропонується сформувати систему, відповідно до якої держава організовує взаємодію між косметично-фармацевтичними компаніями, інститутами та науково-дослідними центрами і приватними дослідницькими організаціями. В рамках даної взаємодії всіх учасників процесу співпраці будуть представлені необхідні преференції для реалізації науково-дослідних проектів і подальших їх інтеграції в виробництво.
5	<i>Компенсація витрат на просування</i>	Уряд спроможний запропонувати власні медійні ресурси для просування реклами вітчизняних продуктів косметично-фармацевтичної галузі: державні теле- і радіоканали, кошти друкованих ЗМІ, Інтернет-ресурси. Також допускається співфінансування маркетингових витрат на просування в комерційних ЗМІ (під контролем спеціального наглядової органу).
6	<i>Заохочення експортної діяльності</i>	В рамках даного напрямку держава бере на себе частину витрат, пов'язану з митним оформленням і транспортуванням продукції за кордон, а також на процеси просування на закордонних ринках. Відбір продуктів, які отримують таку преференцію, повинен проходити публічно і з залученням вітчизняних та зарубіжних маркетологів.

Джерело: складено на основі [53]

Таким чином, реалізація запропонованих в табл. 3.4. заходів фінансової підтримки вітчизняних підприємств косметично-фармацевтичної галузі дозволить не тільки закріпитися на внутрішньому ринку і зайняти лідируючі позиції на окремих сегментах, але і підготувати фінансову і маркетингову платформу для подальшої експансії на перспективні зарубіжні ринки [53].

Що стосується стратегічних орієнтирів, які обирають самі виробники косметичної продукції їх можна умовно розділити на наступні 3 групи[54]:

1. Стратегія в області експансії та збуту на ринку;
2. Стратегія в області цінової політики;
3. Стратегія в галузі технології та ін.

Особливості збуту косметично-фармацевтичних товарів включають такі тенденції[55]:

1. *Глобалізація ринків збуту.* Виробники багатьох видів косметичних товарів розвивають свою діяльність на світових ринках, досягаючи економічного ефекту за рахунок масштабу виробничо-збутової діяльності. Існування роздільних національних або регіональних ринків стає менш актуальним.

2. *Зростаючі компетентність і вимогливість споживачів.* У міру насичення ринків, посилення конкуренції споживач має можливість вибору з більшого числа пропозицій. З цієї причини постійно зростають вимоги до якості, надійності, безпеки продукції. В-першу чергу це відноситься до таких груп товарів, як косметичні засоби і товари для дітей. Споживач стає надзвичайно поінформованим, в тому числі за рахунок активізації роботи інформаційних каналів (інтернет, електронна пошта, телереклама, поштова реклама і т.д.).

3. *Посилення конкуренції між виробниками.* До теперішнього часу товарне насичення ринків призводить до посилення конкуренції. У цих умовах акцент робиться на утримання старих покупців і на активний пошук нових. Посилення конкуренції і боротьба за ринки збуту стають благом для покупця. Чим вище рівень конкуренції, тим більше виграє споживач. По відношенню до конкурентів компаніями розробляється стратегія суперництва або стратегія співробітництва.

У випадку вибору стратегії суперництва компанія обирає стратегічний орієнтир та інструментарій для ведення конкурентної боротьби. Як було наведено вище, це можуть бути методи з області цінової політики, боротьба за рахунок реалізації, використанні чи винахід тих чи інших технологічних рішень або прийоми, спрямовані на експансію, вихід на нові ринку та сегменти, завоювання нових ніш тощо.

3.2. Логіко-структурне моделювання реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Використання реінжинірингу як основу для розробки моделі адміністрування бізнес-процесів потребує ретельного перегляду традиційних основ побудови підприємства та його організаційної культури. Реінжиніринг охоплює всі сфери інноваційної діяльності, а не лише ті, які потребують покращення. Проте виділяють ряд перешкод при оптимізації інноваційної діяльності підприємства (рис. 3.4.). Перед складанням та узгодження програми реінжинірингу інноваційної діяльності компанії потрібно проаналізувати перелічені фактори для уникнення їх при реалізації програми.



Рис. 3.4. Фактори, що призведуть до втрати вигод при реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [56, с. 11]

В процесі реалізації реінжинірингової програми підприємства освоюють нові правила організації та оптимізації інноваційної діяльності.

Підготовку до процесу реінжинірингу на підприємстві ТОВ «Ельфа Лабораторія» при оптимізації інноваційної діяльності можна описати наступним чином:

1. *Стратегія.* Зміна поточного стану функціонування компанії завжди складний та важкий процес, до якого керівництво може бути неготовим. Проте метою є досягнення узгодженості між зусиллями по короткостроковому покращенню довгострокової стратегії. При виконанні цієї вимоги підприємство значно облегшить собі реалізацією реінжинірингової програми.

2. *Організаційна культура.* При проведенні реінжинірингу та оптимізації інноваційної діяльності підприємства необхідна відповідна атмосфера та готовність колективу до прийняття невдач та конструктивної критики, девальвація авторитетів та надання можливостей до вироблення та прийнятті рішень, а також усвідомлення відповідальності за них.

3. *Організаційна структура.* Проведення реінжинірингу потребує готовності до зміни організаційної структури, її перебудови, корегування функціональних обов'язків та посадових інструкцій. Реінжиніринг включає в себе перетворення функціональних підрозділів в команди бізнес-процесів підприємства. Наслідком таких змін повинно стати зниження вертикалі та розширення горизонталі управління, а також запровадження інноваційної технології поточного моніторингу діяльності підприємства та прийняття на цій основі оперативних рішень.

4. *Керівництво процесом реінжинірингу.* Для проведення реінжинірингу інноваційної діяльності потрібно обрати відповідальну особу з відповідним стилем керівництва, який справиться з цим процесом та контролем виконання реінжинірингової програми.

5. *Цілі та результати.* Цілі та результати повинні бути узгодженими та формалізованими в відповідності до технологій та бюджету програми. Завдання для досягнення цілей та отримання відповідних результатів повинні складені за SMART.

Будь-яка компанія на ринку, якщо хоче бути лідируючою, повинна зробити застосування нових сучасних технологій одним із своїх головних завдань. Дійсність така, що то, хто перший побачить і оцінить приховані

можливості тої чи іншої технології отримає перевагу над конкурентами, а своєчасне проведення реінжинірингу інноваційної діяльності трансформує можливість в конкурентну перевагу.

Тим не менш, при використанні реінжинірингу в рамках оптимізації інноваційної діяльності підприємства постійно припускаються типових помилок. Тому успішна реалізація реінжинірингового проекту повинна проводитися при виконанні певного ряду вимог (рис. 3.5.).



Рис. 3.5. Вимоги для реалізації програми реінжинірингу інноваційної діяльності на підприємстві

Джерело: складено на основі [56, с. 15]

Підприємству ТОВ «Ельфа Лабораторія» необхідно проаналізувати досвід інших компаній та вимоги при реалізації реінжинірингового процесу інноваційної діяльності. В даному випадку потрібно вчитись на чужих помилках, оскільки ризики при проведенні реінжинірингу дуже високі. Щоб мінімізувати ризики потрібно дотриматись важливого принципу, принципу «покрокового розгляду послідовності адміністрування бізнес-процесу», який передбачає інвентаризацію інноваційно-інвестиційної ресурсної бази бізнес-процесу і, як наслідок, забезпечує ефективність реінжинірингу при

оптимізації інноваційної діяльності та високу якість адміністрування бізнес-процесів.

Після проведеної інвентаризації та оцінки поточного стану справ компанії потрібно ретельно продумати модель проведення реінжинірингу.

Приклад моделі наведено на рис. 3.6.

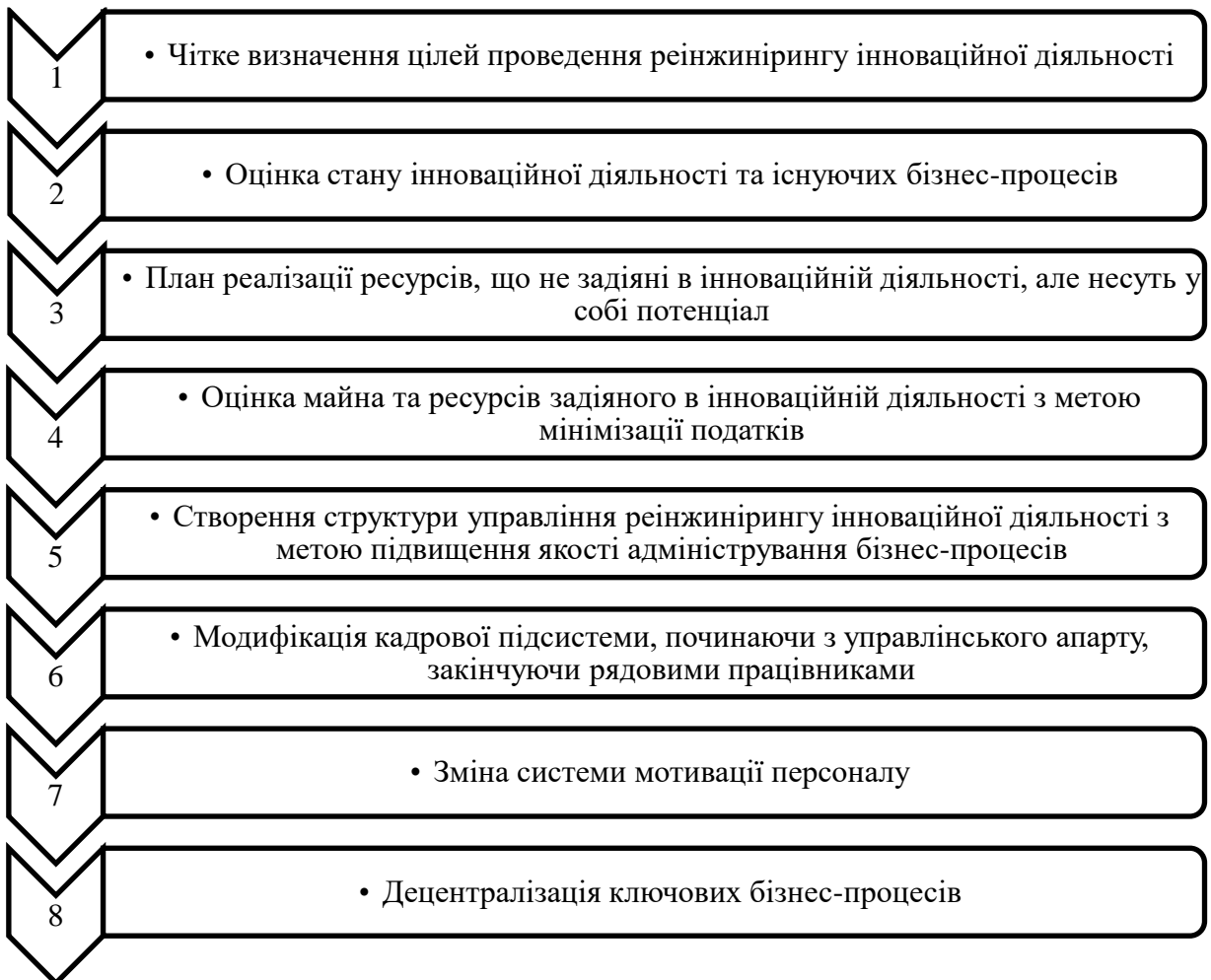


Рис. 3.6. Модель проведення реінжинірингу інноваційної діяльності

ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Джерело: складено на основі [56, с.22]

Таким чином, перед проведенням реінжинірингової програми компанія ТОВ «Ельфа Лабораторія» повинна пройти процес підготовки для того щоб досягти максимізації успіху та уникнути можливих ризиків.

Об'єктивними передумовами запровадження реінжинірингу в системі інноваційної діяльності будь-якого підприємства можуть бути декілька наступних факторів.

По-перше, зараз прогрес в інформаційних технологіях і його адаптація в сферах виробництва та управління дають змогу реалізувати функціонування різних взаємодіючих процесно-орієнтовних підрозділів підприємства і отримати синергетичний ефект завдяки реорганізації їх взаємодії.

По-друге, еволюційна трансформація ринку, зокрема, ринку збуту, що виражається в індивідуалізації продукції масового споживання: споживач хоче отримати такий товар/послугу, який відповідає його фінансовим можливостям та вимогам.

Можна виділити три основні засоби щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності [56, с. 11]:

1. Виявлення і повне використанні наявних резервів та потенціалу за рахунок формування системи мотивації та зацікавленості працівників в максимальній віддачі.

2. Структурні зміни за рахунок зниження частки неефективних та застарілих технологій, низькорентабельної продукції та послуг.

3. Створення і раціональне використання нових продукції, послуг та технологій за рахунок активізації інноваційних процесів.

На ТОВ «Ельфа Лабораторія» бізнес-процеси являють собою групу взаємодіючих функцій, діяльність яких спрямована на створення продукції, що має певні споживчі властивості і розрахована на конкретного споживача та конертний сегмент ринку.

В умовах стратегічного способу організації бізнес-процесів компанії саме клієнт виявляє основу функціонування та розвитку підприємства. Тому необхідно забезпечити зворотній зв'язок між споживачем (клієнтом) та виробником (продавцем/постачальником). У зв'язку з цим проектування та реорганізація бізнес-процесу в рамках проведення реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія» реалізується в три основних етапи. Етапність реінжинірингу окремого бізнес-процесу підприємства наведено на рис. 3.7.

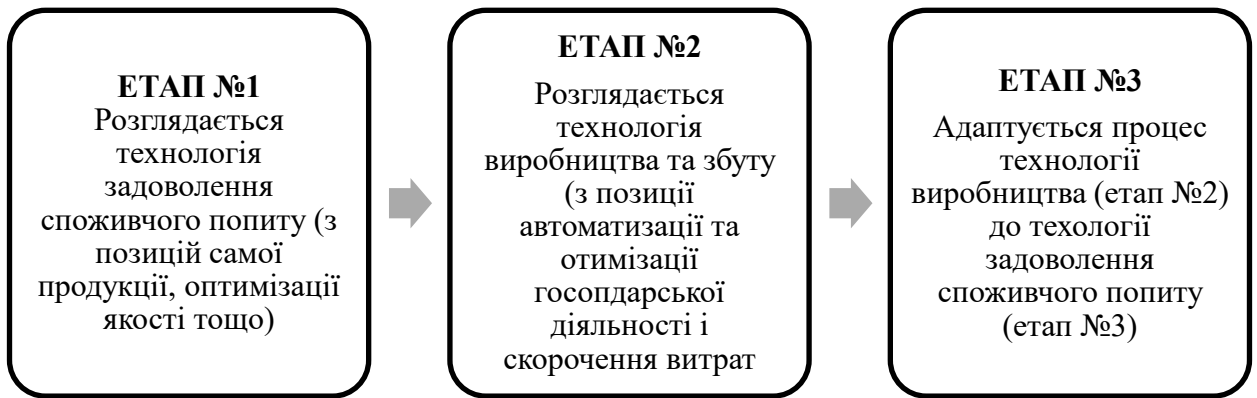


Рис. 3.7. Етапи проектування/реорганізації бізнес-процесу при реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Джерело: складено на основі [56, с. 18]

Систему управління інноваційною діяльністю компанії ТОВ «Ельфа Лабораторія» доцільно складати за такою структурою[57, 58]:

1. Виділення організаційних структур, підрозділів та груп, що відповідають за реінжиніринг інноваційної діяльності. Корегування організаційної структури компанії для проведення реінжинірингової програми.

2. Розроблення комплекту документів у сфері управління інноваційною діяльністю. Комплект документів складається з різного роду програм, наприклад: Програма інноваційного розвитку, Програма НДР та НДДКР, Програма з освоєння нових виробничих технологій, Програма підвищення екологічності виробництва, Програма підприємства щодо взаємодії з ВНЗ та науковими організаціями, інноваційними структурами, Програма взаємодії з підприємствами малого та середнього інноваційного бізнесу, Програма з розвитку міжнародної співпраці.

3. Організація процесу впровадження інновацій. Визначаються структурні підрозділи підприємства, які координують процес впровадження інновацій, відповідають за інноваційну діяльність, а також R&D (англ. Research and Development) R&D підрозділи та профільні підрозділи, які впроваджуватимуть інновації в конкретні сфери діяльності.

4. *Організація моніторингу і контролю результативності інноваційної діяльності на основі комплексу ключових показників (KPI, табл.2.8.).*

5. *Розвиток наявних потужностей.*

6. *Організація співпраці з ВНЗ та науковими організаціями.*

7. *Організація співпраці з малим та середнім бізнесом.*

8. *Формування заходів та плану фінансування.*

Розробка механізму реінжинірингу інноваційної діяльності відображається в програмі, яка має включати аналітичні та дослідницькі етапи, на основі результатів яких вона постійно уточнюється, а її склад проектів постійно змінюється. Виділяють терміни на реалізацію кожного етапу і джерело фінансування (власні або запозичені кошти). Проте слід максимально користуватись власними коштами, оскільки реінжиніринг – процес з високим ступенем ризику і краще уникати заборгованостей та залежності ззовні.

Користуючись моделлю проведення реінжинірингу інновацій на підприємстві складено програму розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності (табл. 3.5.), що складається з 13 основних блоків спрямована на підвищення ефективності інновацій, покращення основних показників господарювання компанії та виведення інноваційної діяльності на якісно новий рівень. Механізм враховує особливості економічного суб'єкта та базується на результатах попереднього аналізу діяльності компанії, зокрема науково-дослідної, технологічної, проєктно-конструкторської та організаційно-управлінської діяльності, які є складовими інноваційної діяльності підприємства. В розробку реінжинірингової програми покладено заходи програми інноваційного розвитку компанії, відображені в стратегічній карті підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія» (рис. 3.8.), яка наочно передає стратегію організації, її цілі та напрями розвитку. Функціональне її призначення полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси [59, 60].

Фінанси	Стратегія зростання				Стратегія продуктивності			
	Збільшення дод.вартості від нових знань людського капіталу	Збільшення доходів від створення інноваційної продукції та технологій	Збільшення грошових надходження від комерціалізації новітньої продукції та технологій	<i>Підвищення іннов. активності компанії, забезпечивши зростання її цінності</i>	Ефективне використання інвестицій та активи	Оптимізація витрат під час виготовлення іннов.продукції	Фінансування діяльності інноваційно-дослідної бази	Залучення іноземних інвестицій
Клієнти	Забезпечення ринкової привабливості шляхом впровадження інноваційної продукції та технологій							
	Створення конкурентоспроможної продукції	Урахування майбутніх потреб споживачів	Залучення нових клієнтів шляхом пропозиції іннов. конкурентоспроможної продукції та передових технологій	<i>Стати бажаним постачальником інноваційної продукції на ринку та розробником інноваційних технологій</i>	Продаж прав користування інноваційними технологіями	Виграш на тендерній основі прав постачання інноваційної продукції	Вихід на нові ринки з інноваційною продукцією та інноваційними технологіями	
Процеси	Забезпечення конкурентних переваг завдяки ефективності функціонування процесів під час створення інновацій							
	Оптимізація діяльності дослідно-інноваційної бази	Розробка інноваційної стратегії та програми її реалізації	Ефективне управління пропозиціями щодо реалізації інноваційної стратегії	<i>Мінімальні витрати та максимальна якість при виробленні інноваційної продукції та розробленні інноваційних технологій</i>	Ефективне виробництво за умов збою співробітництва з постійними	Забезпечення соц. захищеності персоналу	Впровадження та розробка екологічних технологій	
Навчання та розвиток	Підвищення ефективності праці та розвиток творчого потенціалу шляхом впровадженню передових технологій у робочій процес							
	<i>Забезпечення підвищення продуктивності праці шляхом мотивації та підвищення компетентності працівників</i>							
	Людський капітал							
	Розвиток креативного та аналітичного	Системний підхід одо визначення пріоритетних напрямів	Формування розуміння ринкової привабливості	Освоєння нових методів роботи з клієнтами	Забезпечення самовдосконалення	Забезпечення професіоналізму під час робочого процесу	Забезпечення професіоналізму під час робочого процесу	Забезпечення гідних умов праці
	Інформаційний капітал							
Автоматизація під час створення інновацій	Створення необхідних баз та бібліотек знань	Впровадження системи інформаційного менеджменту		Електронний документообіг	Розвиток комп'ютерних систем	Автоматизація статистичної звітності		
Організаційний капітал								
Створення умов для творчості	Розробка політики роботи з клієнтами	Орієнтація на активне використання інтелектуального потенціалу		Організація ефективної командної роботи усіх підрозділів		Забезпечення ек. безпеки інноваціям	Активне патентування інновацій	

Рис. 3.8. Стратегічна карта підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Джерело: складено автором

Програма розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Напрямок розвитку	Основні заходи	Термін	Фінансування
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
I План заходів чіткого визначення цілей проведення реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства			
SMART цілі реінжиніринг-гової програми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення колективних нарад з обов'язковою присутністю керівників усіх підрозділів підприємства 2. Подання цілей за засобів їх досягнення від кожного підрозділу та колективне обговорення 	2 тижні	Власні кошти
II План заходів з організації моніторингу та контролю результативності інноваційної діяльності на основі комплексу ключових показників			
Інноваційна діяльність та існуючі бізнес-процеси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз інноваційного потенціалу на момент проведення реінжинірингу 2. Оцінка стану інноваційної діяльності та існуючих бізнес-процесів 3. Аналіз інноваційної діяльності за останні роки 4. Аналіз науково-дослідної, проектно-конструкторської, технологічної, організаційно-управлінської діяльності підприємства за останні роки 5. Діагностика результативності напрямів інноваційної діяльності 6. Формування KPI для підприємства 7. Аналіз статистичних даних інноваційної діяльності підприємства за останні роки 8. Формування переліку ключових бізнес-процесів інноваційної діяльності 	1 місяць	Власні кошти
III План заходів з реалізації ресурсів, що не задіяні в інноваційній діяльності, але несуть у собі потенціал			
Ресурсний потенціал та інструментарій здійснення інноваційної діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз ключових ресурсів та інструментів задіяних в інноваційній діяльності 2. Аналіз технологій підприємства 3. Діагностика система постачальників та забезпеченості власними ресурсами 4. Моніторинг основних бізнес-процесів підприємства 	1 місяць	Власні кошти

1	2	3	4
IV План заходів з використання інноваційних технологій у розрізі великих і стратегічно важливих інвестиційних проектів			
Впровадження інноваційних технологій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг технологічних процесів у компанії 2. Оцінка можливостей щодо впровадження новітніх технологій 3. Аналіз діяльності дослідно-інноваційного відділу підприємства 4. Технологічний огляд обладнання готовності до впровадження технології 5. Навчання та підготовка кадрів 6. Формування технологічного процесу 7. Розроблення інноваційної стратегії 	1 квартал	Власні кошти
V Програма НДДКР			
Формування системи управління розвитком інноваційної діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка нормативно – методичної та інформаційної бази управління інноваційною діяльністю 2. Впровадження механізмів захисту інновацій 3. Організація моніторингу і контролю результативності інноваційної діяльності 	2 квартали	Понад 90% власні кошти
VI План заходів за програмою підвищення екологічності підприємства			
Програма підвищення екологічності виробництва	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевірка технологічних процесів на підприємстві на екологічність 2. Заміна старого обладнання сучасним новим 3. Перевірка сировини, що використовується у виробництві 4. Підготовка кадрів 5. Додаткова перевірка та тестування продукції 6. Створення інноваційної програми 	2 квартали	70% власні кошти 30% інвестори
VII План заходів щодо інноваційних бізнес-процесів			
Інновації в бізнес-процесах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реінжиніринг існуючих бізнес-процесів 2. Інноваційні підходи до колективної роботи 3. Модернізація існуючого обладнання та технологій 4. Розвиток системи управління знаннями на підприємстві 5. Аналіз діяльності дослідно-інноваційної бази підприємства 6. Створення управління інноваційною діяльністю підприємства 7. Формування системи планування інноваційної діяльності 8. Організація системи безперервного технологічного бенчмаркінгу. 	2 квартали	Власні кошти

Продовження табл. 3.5.

1	2	3	4
VIII План заходів з оцінки майна та ресурсів задіяного в інноваційній діяльності з метою мінімізації податків			
Податкові витрати на інноваційну діяльність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз та вивчення чинного законодавства України 2. Консультації та наради з юридичних питань 3. Перегляд інноваційної діяльності підприємства та статей витрат 4. Аналіз податкових витрат щодо інноваційної діяльності 5. Розрахунки можливих заощаджень на податках в рамках законів 	2 місяці	Понад 90% власні кошти
IX План заходів щодо взаємодії з МСБ (малий та середній бізнес)			
Взаємодія з МСБ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та затвердження на Підприємстві Програми з закріплення взаємодії з підприємствами МСБ 2. Моніторинг та вибір партнерів-підприємств МСБ 3. Укладання договорів з підприємствами МСБ щодо спільної діяльності 4. Відбір спільних проектів і розробка плану реалізації 5. Інвестування ресурсів Підприємства в інноваційні МСБ з урахуванням потреб Підприємства 6. Патентування спільних розробок з підприємства МСБ 	Довгостроковий період	50% власні кошти 50% кошти підприємств МСБ
X План заходів щодо взаємодії з технологічними платформами			
Взаємодія з технологічними платформами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вибір тематики робіт та проектів на основі технологічних платформ 2. Вхідження у склад учасників нових технологічних платформ 3. Розроблення процедур взаємодії з технологічною платформою 4. Розроблення та системи управління технологічною платформою та системи фінансування 5. Розробка пропозицій щодо інновацій для розгляду на технологічних платформах 6. Моніторинг та вибір перспективних інновацій в межах профільних технологічних платформ 	1 рік	Власні кошти та кошти технологічних платформ

1	2	3	4
XI Модифікація кадрової підсистеми та створення, починаючи з управлінського апарату, закінчуючи рядовими працівниками			
Ефективна організаційна структура підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз існуючої організаційної структури 2. Колективне обговорення існуючої організаційної структури 3. Збір порад/рекомендацій/побажання з реорганізації організаційної структури 4. Розробка та затвердження нової організаційної структури 5. Створення структури управління реінжинірингу інноваційної діяльності 6. Децентралізація 7. Моніторинг ключових бізнес-процесів підприємства 8. Перегляд посадових інструкцій працівників усіх відділків 	1 квартал	Власні кошти
XII Програма заходів з підвищення кваліфікації персоналу, що відповідає за інноваційний та технологічний розвиток			
Підвищення кваліфікації персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення атестації персоналу 2. Розроблення системи підготовки, перепідготовки та інших видів підвищення кваліфікації персоналу 3. Розроблення системи заходів з моніторингу та вибору профільних ВНЗ та інших профільних організацій для підвищення кваліфікації 4. Підвищення на посадах на конкурсній основі 5. Проведення тренінгів 	2 квартали	Власні кошти
XIII План заходів щодо зміни системи мотивації персоналу			
Мотивація персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення опитування шляхом анкетування відкритих питань щодо мотивації на робочому місці 2. Проведення анкетування шляхом закритих тестів на рахунок мотивуючих факторів 3. Аналіз зібраних результатів тестів та анкет 4. Розробка системи мотивації, що найбільш ефективно вплине на працю робітників 	1 місяць	Власні кошти

Джерело: складено автором

3.3. Ефективність організаційно-економічного механізму реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Створення систем ефективного управління інноваційною діяльністю організації – одна із проблем, що постає перед сучасним менеджментом. Універсального алгоритму для створення таких систем управління не існує, оскільки кожне підприємство різноманітного характеру та сфери діяльності однак, має свої особливості. Можлива розробка загальних принципів побудови систем управління бізнесом.

В попередньому розділі було сформовано стратегічну карту підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія», оскільки як показали обрахунки інноваційна діяльність підприємства знаходиться на низькому рівні, проте показники зростають з кожним роком. На основі отриманої про підприємство інформації, статистичних даних, обрахунків показників діяльності було складено ефективну індивідуально програму розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія».

В таблиці 3.6. відображено ефективність запропонованого механізму реінжинірингу інноваційної діяльності компанії.

Таким чином компанія підвищить інноваційну діяльність та ефективність її реалізації зокрема, отримає додаткові упущені вигоди, покращить організаційну структуру, отримає можливість повної реалізації інноваційного потенціалу та його нарощування, зрозуміє свої «слабкі місця» в реалізації інноваційної діяльності, що дасть змогу зробити «роботу над помилками» та виправити недоліки системи. Компанія отримає можливості максимального самозабезпечення своєї діяльності, оптимізує господарчі процеси, структурує бізнес-процеси. ТОВ «Ельфа Лабораторія» повністю реорганізує систему інноваційних бізнес-процесів, що в результаті дасть конкурентні переваги та додаткові можливості.

Таблиця 3.6.

Вигодивід реалізації програми реінжинірингу інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

№	Складова програми реінжинірингу інноваційної діяльності	Отримані вигоди за умови реалізації заходів програми
1	2	3
1	SMART цілі реінжинірингової програми	<ul style="list-style-type: none"> - Отримання втрачених вигод через недостатню ефективність інноваційної діяльності - Повна реалізація інноваційного потенціалу підприємства - Підвищення конкурентоспроможності підприємства та показників ефективності його діяльності
2	Інноваційна діяльність та існуючі бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> - Отримання розуміння слабких місць у інноваційній діяльності - Система контролю діяльності дослідно-інноваційної бази підприємства - Можливість здійснення «робота над помилками» - Забезпечення здійснення чотирьох функцій менеджменту - Контроль процесу реінжинірингу бізнес-процесів підприємства - Створення системи контролю інноваційної діяльності
3	Ресурсний потенціал та інструментарій здійснення інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - Отримання можливості максимального забезпечення власними ресурсами та інструментами - Можливість повністю фінансуватись за рахунок власних коштів - Отримання можливості максимально раціонального здійснення інноваційної діяльності
4	Впровадження інноваційних технологій	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість повністю фінансуватись за рахунок власних коштів - Кожна інноваційна технологія буде запатентованою - Співпраця з іншими компаніями на інноваційній основі - Оновлення застарілих технологій відповідно сучасним вимогам та розвитку
5	Формування системи управління розвитком інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення кількості проектів НДДКР - Залучення організацій партнерів, задіяних в НДДКР - Збільшення кількості патентів
6	Програма підвищення екологічності виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення викидів під час виробництва - Збільшення частки перероблених відходів - Повна відповідність продукції та умов виробництва вимогам та стандартам - Вихід на нові сегменти ринку

Продовження табл. 3.6.

1	2	3
7	Податкові витрати на інноваційну діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - Максимальне забезпечення власними ресурсами та інструментами - Можливість максимізації власного фінансування інноваційної діяльності - Додаткові кошти шляхом податкового заощадження - Грамотне та раціональне з юридичною точки зору здійснення інноваційної діяльності
8	Ефективна організаційна структура	<ul style="list-style-type: none"> - Максимізація ефективності інноваційної діяльності без додаткових витрат - Раціональне використання трудових ресурсів - Оптимізація бізнес-процесів підприємства - Максимальна ефективність роботи інноваційно-дослідного відділу - Підвищення якості адміністрування бізнес-процесів, зокрема, інноваційних
9	Взаємодія з МСБ	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення кількості проектів НДДКР - потенціальних підприємств МСБ партнерів в інтересах підприємства - Заощадження коштів за рахунок того, що витрати діляться порівну. У разі, якщо одна компанія понесла менше витрат – отримає менший дохід, головне – однаковий прибуток, якщо інше не встановлене договором. - Додаткові можливості реалізації інноваційної діяльності
10	Взаємодія з технологічними платформами	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення кількості розробок в межах технологічних платформ в інтересах підприємства - Контроль та збільшення кількості розробок з участю підприємства - Додаткові можливості реалізації інноваційної діяльності
11	Підвищення кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Здорова конкуренція серед працівників. Результат – підвищення ефективності діяльності персоналу. - Збільшення ефективності діяльності підприємства - Підвищення ефективності інноваційної діяльності компанії - Нарощування інноваційного потенціалу організації.

Джерело: складено автором

Проте ніколи невідомо, який буде ринок через рік-два, яке буде положення компанії ринку у мабутньому і як пройде процес реалізації реінжинірингової програми.

У зв'язку з цим було розроблено алгоритм моделювання реінжинірингу інноваційної діяльності (рис. 3.9.).

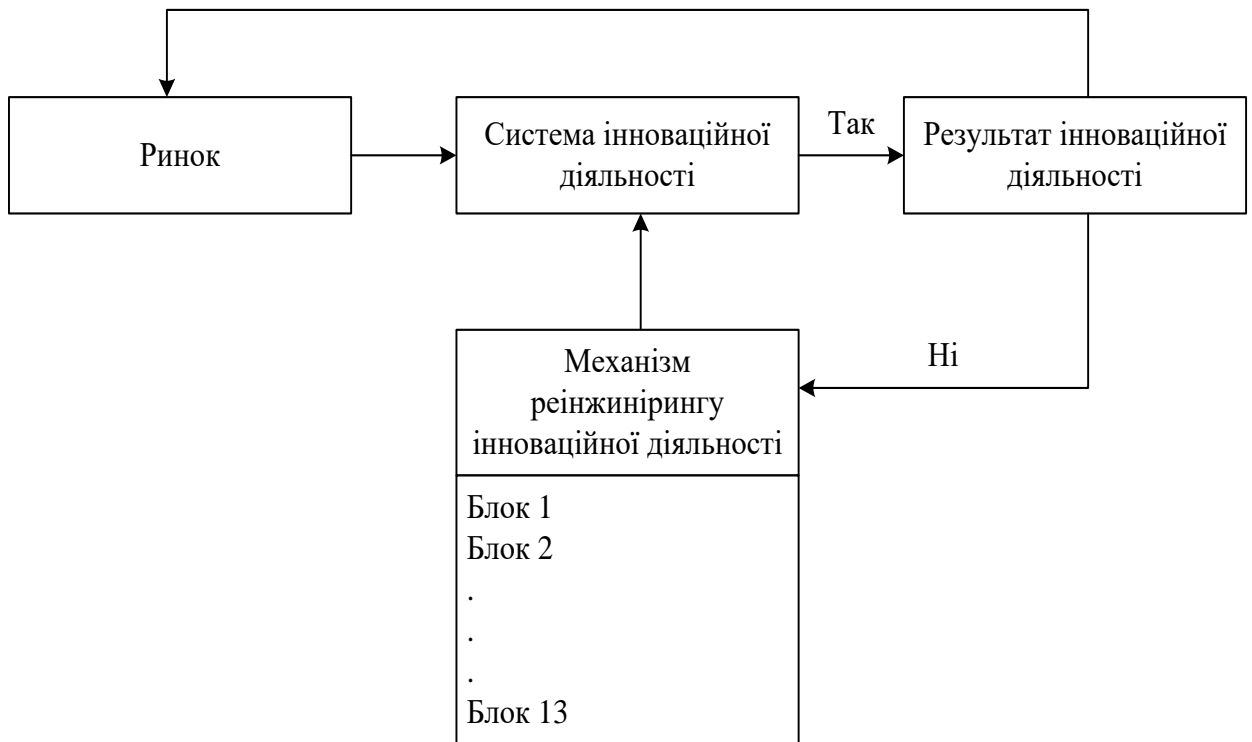


Рис. 3.9. Блок-схема алгоритму моделювання реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, розробивши алгоритм моделювання реінжинірингу інноваційної діяльності, ТОВ «Ельфа Лабораторія» завжди матиме схему, яка вказуватиме шлях та напрямок щодо реалізації реінжинірингової програми за умови, якщо виникне збій у виконанні або компанія не отримує очікуваних результатів. Підприємство зможе повернутись до початку того чи іншого процесу, знайти проблему і вирішити її або вибрати інший шлях досягнення поставленої цілі.

Для оцінки ефективності реалізації реінжинірингової програми пропонується наступна методика.

За умови абсолютної реалізації всіх заходів програми (13 блоків), чітко в терміни (тривалість реалізації один календарний рік), в рамках фінансування, яке закладено в програмі тощо, програма дає 100%-й результат. Для оцінки підвищення інноваційної активності підприємства заходи тринадцяти блоків програми розділено на 4 види діяльності компанії, що характеризують інноваційну діяльність організації (табл. 3.7.). Розподіл здійснено за принципом: на реінжиніринг якої зі складових інноваційної діяльності компанії спрямований той чи інший захід блоку програми та графічно подано на рис. 3.10.

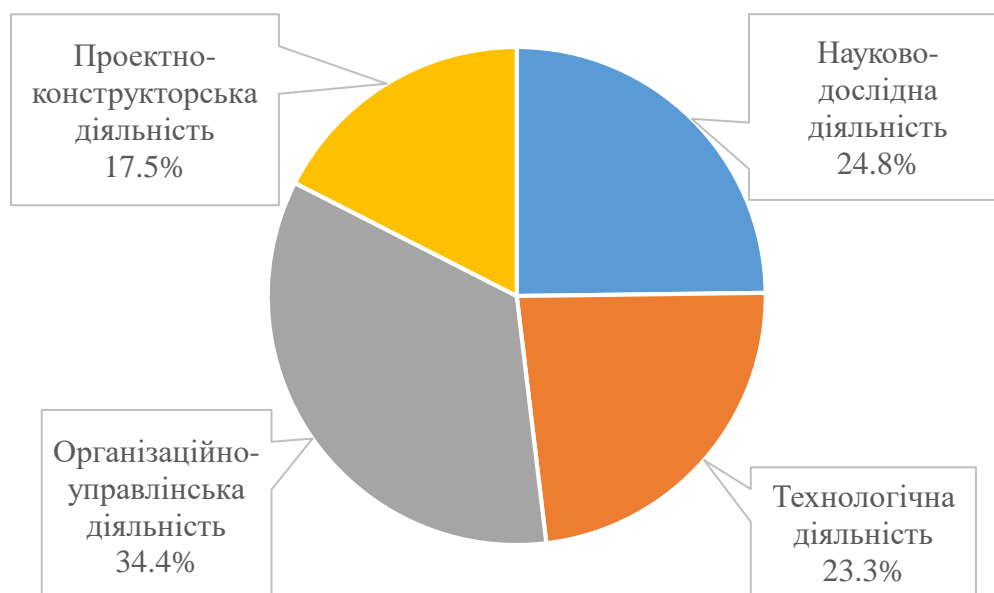


Рис. 3.10. Розподіл заходів реінжинірингової програми за складовими інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Джерело: складено автором

Таким чином, з запропонованих в програмі заходів на реінжиніринг проектно-конструкторської діяльності припадає 17,5%, на реінжиніринг технологічної діяльності спрямовано 23,3% заходів програми, реінжинірингу науково-дослідної та організаційно-управлінської діяльності відведено 24,8% та 34,4% усього переліку заходів реінжинірингової програми відповідно.

**Спрямованість заходів реінжинірингової програми на складові інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа
Лабораторія»**

Напрямок розвитку	Основні заходи	Складові інноваційної діяльності			
		Науково-дослідна діяльність	Технологічна діяльність	Організаційно-управлінська діяльність	Проектно-конструкторська діяльність
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
I План заходів чіткого визначення цілей проведення реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства					
SMART цілі реінжинірингової програми	Проведення колективних нарад з обов'язковою присутністю керівників усіх підрозділів підприємства.			+	
	Подання цілей за засобів їх досягнення від кожного підрозділу та колективне обговорення			+	
II План заходів з організації моніторингу та контролю результативності інноваційної діяльності на основі комплексу ключових показників					
Інноваційна діяльність та існуючі бізнес-процеси	Аналіз інноваційного потенціалу на момент проведення реінжинірингу	+	+	+	+
	Оцінка стану інноваційної діяльності та існуючих бізнес-процесів	+	+	+	+
	Аналіз інноваційної діяльності за останні роки	+	+		+
	Аналіз науково-дослідної, проектно-конструкторської, технологічної, організаційно-управлінської діяльності підприємства за останні роки	+	+	+	+
	Діагностика результативності напрямів інноваційної діяльності	+	+		+
	Формування КРІ для підприємства	+	+	+	+
	Аналіз статистичних даних інноваційної діяльності підприємства за останні роки	+	+		+
	Формування переліку ключових бізнес-процесів інноваційної діяльності	+	+	+	+

1	2	3	4	5	6
III План заходів з реалізації ресурсів, що не задіяні в інноваційній діяльності, але несуть у собі потенціал					
Ресурсний потенціал та інструментарій здійснення інноваційної діяльності	Аналіз ключових ресурсів та інструментів задіяних в інноваційній діяльності	+	+	+	+
	Аналіз технологій підприємства	+	+		
	Діагностика система постачальників та забезпеченості власними ресурсами			+	
	Моніторинг основних бізнес-процесів підприємства			+	
IV План заходів з використання інноваційних технологій у розрізі великих і стратегічно важливих інвестиційних проектів					
Впровадження інноваційних технологій	Моніторинг технологічних процесів у компанії		+	+	
	Оцінка можливостей щодо впровадження новітніх технологій	+	+		
	Аналіз діяльності дослідно-інноваційного відділу підприємства	+	+	+	+
	Технологічний огляд обладнання готовності до впровадження технології		+		
	Навчання та підготовка кадрів	+		+	
	Формування технологічного процесу		+	+	
	Розроблення інноваційної стратегії	+	+	+	+
V План заходів за програмою підвищення екологічності підприємства					
Програма підвищення екологічності виробництва	Перевірка технологічних процесів на підприємстві на екологічність		+		+
	Заміна старого обладнання сучасним новим	+	+		+
	Перевірка сировини, що використовується у виробництві		+		+
	Підготовка кадрів	+		+	
	Додаткова перевірка та тестування продукції			+	
	Створення інноваційної програми	+	+	+	+

1	2	3	4	5	6
VI Програма НДДКР					
Формування системи управління розвитком інноваційної діяльності	Розробка нормативно – методичної та інформаційної бази управління інноваційною діяльністю	+		+	
	Впровадження механізмів захисту інновацій	+		+	
	Організація моніторингу і контролю результативності інноваційної діяльності	+		+	
VIII План заходів щодо інноваційних бізнес-процесів					
Інновації в бізнес-процесах	Реінжиніринг існуючих бізнес-процесів			+	
	Інноваційні підходи до колективної роботи			+	
	Модернізація існуючого обладнання та технологій	+	+		+
	Розвиток системи управління знаннями на підприємстві			+	
	Аналіз діяльності дослідно-інноваційної бази підприємства	+	+	+	+
	Створення системи управління інноваційною діяльністю підприємства	+	+	+	+
	Формування системи планування інноваційної діяльності			+	
	Організація системи безперервного технологічного бенчмаркінгу			+	
VIII План заходів з оцінки майна та ресурсів задіяного в інноваційній діяльності з метою мінімізації податків					
Податкові витрати на інноваційну діяльність	Аналіз чинного законодавства України	+		+	
	Консультації та наради з юридичних питань			+	
	Перегляд інноваційної діяльності підприємства та статей витрат	+	+	+	+
	Аналіз податкових витрат щодо інноваційної діяльності	+	+	+	+
	Розрахунки можливих заощаджень на податках в рамках законів	+		+	

1	2	3	4	5	6
IX План заходів щодо взаємодії з МСБ (малий та середній бізнес)					
Взаємодія з МСБ	Розробка та затвердження на Підприємстві Програми з закріплення взаємодії з підприємствами МСБ	+	+	+	+
	Моніторинг та вибір партнерів-підприємств МСБ			+	
	Укладання договорів з підприємствами МСБ щодо спільної діяльності			+	
	Відбір спільних проектів і розробка плану реалізації	+	+	+	
	Інвестування ресурсів Підприємства в інноваційні МСБ з урахуванням потреб Підприємства	+	+	+	
	Патентування спільних розробок з підприємства МСБ	+	+	+	+
X План заходів щодо взаємодії з технологічними платформами					
Взаємодія з технологічними платформами	Вибір тематики робіт та проектів на основі технологічних платформ	+	+	+	
	Входження у склад учасників нових технологічних платформ			+	
	Розроблення процедур взаємодії з технологічною платформою			+	
	Розроблення та системи управління технологічною платформою та системи фінансування			+	
	Розробка пропозицій щодо інновацій для розгляду на технологічних платформах	+	+	+	
	Моніторинг та вибір перспективних інновацій в межах профільних технологічних платформ	+	+	+	

Продовження табл. 3.7.

1	2	3	4	5	6
XI Модифікація кадрової підсистеми та створення, починаючи з управлінського апарату, закінчуючи рядовими працівниками					
Ефективна організаційна структура підприємства	Аналіз існуючої організаційної структури			+	
	Коллективне обговорення існуючої організаційної структури			+	
	Збір порад/рекомендацій/побажання з реорганізації організаційної структури			+	
	Розробка та затвердження нової організаційної структури			+	
	Створення структури управління реінжинірингу інноваційної діяльності	+	+	+	+
	Децентралізація	+	+	+	+
	Моніторинг ключових бізнес-процесів підприємства	+	+	+	+
	Перегляд посадових інструкцій працівників усіх відділків			+	
XII Програма заходів з підвищення кваліфікації персоналу, що відповідає за інноваційний та технологічний розвиток					
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення атестації персоналу	+		+	
	Розроблення системи підготовки, перепідготовки та інших видів підвищення кваліфікації персоналу			+	
	Розроблення системи заходів з моніторингу та вибору профільних ВНЗ та інших профільних організацій для підвищення кваліфікації	+	+		+
	Підвищення на посадах на конкурсній основі	+	+	+	+
	Проведення тренінгів	+	+	+	+

Продовження табл. 3.7.

XIII План заходів щодо зміни системи мотивації персоналу					
Мотивація персоналу	Проведення опитування шляхом анкетування відкритих питань щодо мотивації на робочому місці	+	+	+	+
	Проведення анкетування шляхом закритих тестів на рахунок мотивуючих факторів	+	+	+	+
	Аналіз зібраних результатів тестів та анкет			+	
	Розробка системи мотивації, що найбільш ефективно вплине на працю робітників	+	+	+	+
<i>Всього заходів, к-ть</i>	<i>177</i>	<i>44</i>	<i>41</i>	<i>61</i>	<i>31</i>
<i>Всього заходів, %</i>	<i>100%</i>	<i>24,8</i>	<i>23,3</i>	<i>34,4</i>	<i>17,5</i>

Джерело: складено автором

Таким чином, за умови 100%-ї реалізації запропонованої реінжинірингової програми наведеної в табл. 3.5., ми отримуємо наступні підвищення активності за видами діяльності для компанії ТОВ «Ельфа Лабораторія»:

1. Науково-дослідна діяльність – на 24,8%;
2. Технологічна діяльність – на 23,3%;
3. Організаційно-управлінська діяльність – на 34,4%;
4. Проектно-конструкторська діяльність – на 17,5%.

Порівняння показників діяльності підприємства до реалізації реінжинірингової програми та після наведено в табл. 3.8 та на рис. 3.11.

Таблиця 3.8.

Рівень активності пдіяльності підприємства ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Показник	До реалізації реінжинірингової програми	Після реалізації реінженірингової програми
Науково-дослідна діяльність	0,559	0,698
Технологічна діяльність	0,5	0,617
Організаційно-управлінська діяльність	0,388	0,521
Проектно-конструкторська діяльність	0,374	0,439
<i>Рівень інноваційної активності</i>	<i>0,344</i>	<i>0,461</i>

Джерело: складено автором

Отже, результатом реалізації реінжинірингової програми в кількісних показниках стало підвищення показників активності діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія», що характеризують інноваційну діяльність компанії. Рівень інноваційної активності підприємства збільшився 0,177 показника, тобто на 34,01% після проведенні реінжинірингу (рис. 3.12), вивіши тим самим підприємство на якісно новий рівень інноваційної діяльності (додаток В) за один календарний рік: з «низького рівня» компанія перейшла на «середній», практично досягла високого рівня, до якого ТОВ «Ельфа Лабораторія» не вситачає лише 0,05 показника. Окрім кількісного вираження вигоди від реалізації програми компанія отримала додаткові можливості, підвищила якість економічного господарювання та вийшла інший рівень своєї діяльності.

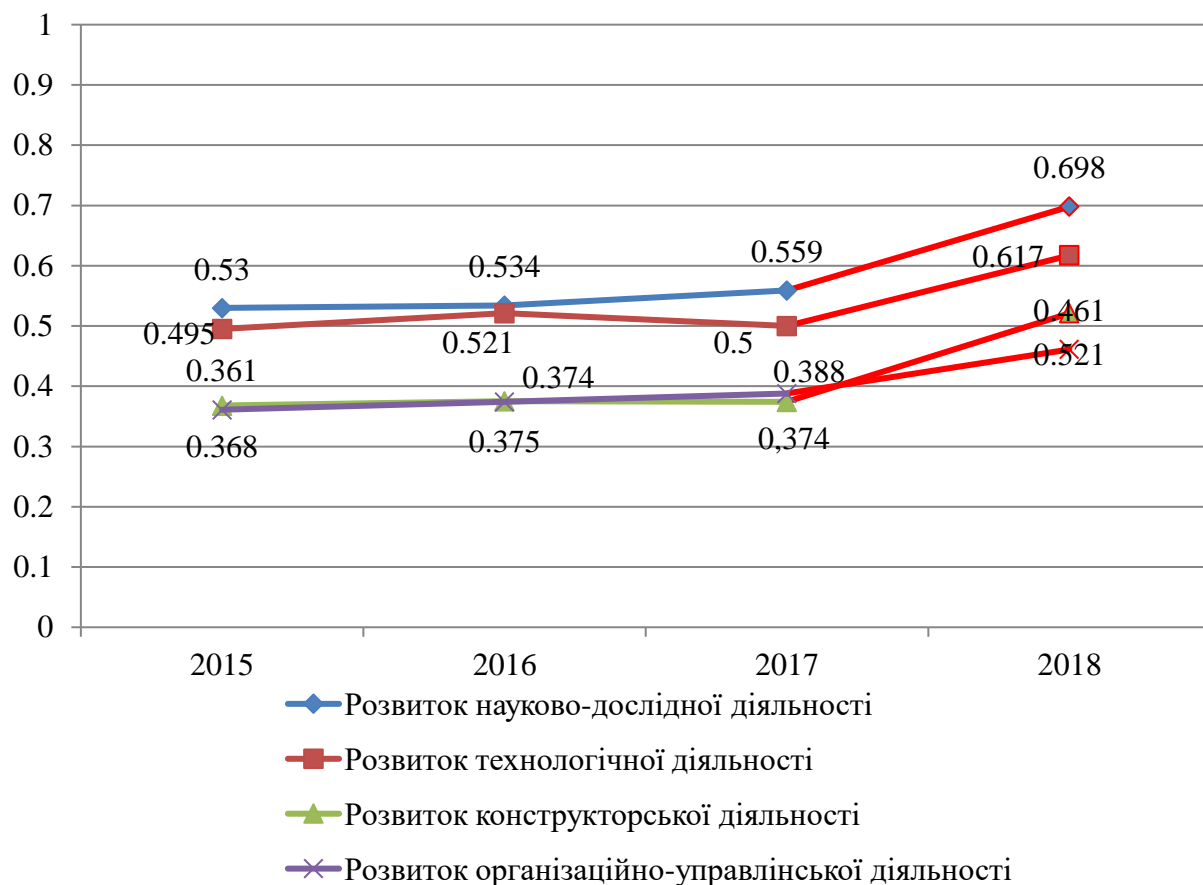


Рис. 3.11. Динаміка розвитку складових інноваційної діяльності ТОВ «Ельфа Лабораторія» до реалізації реінжинірингової програми та після
Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності

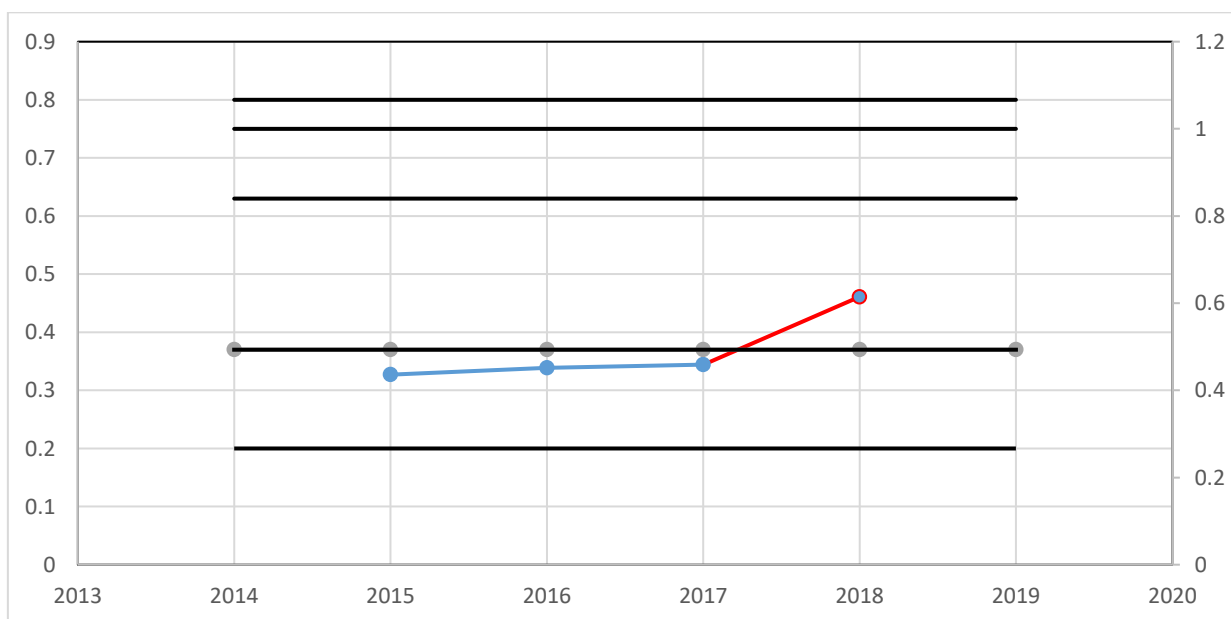


Рис. 3.12. Рівень інноваційної активності ТОВ «Ельфа Лабораторія» до реалізації реінжинірингової програми та після
Джерело: складено на основі внутрішньої звітності

Висновки до розділу 3

В Україні значна перевага надається дешевій продукції, в-першу чергу в догляді за волоссям 98% споживачів обирає масс-маркет, 89% – покупців у догляді за шкірою та 90% у декоративній косметиці. В парфумерії кожен четвертий споживач обирає продукцію преміум класу. У прогнозі до 2020 року зміняться основні фактори, що впливають на косметичний ринок: найбільший вплив будуть здійснювати ВВП та натуральний склад продукції, найменший – здоров'я. Зараз найвпливовішими є склад товару та спосіб життя, найнижчий вплив – сучасні нові косметичні процедури. Трійка лідерів категорій косметичних товарів за впливом на зріст ринку наступна: 17% догляд за волоссям, 14% – догляд за шкірою, 14% – декоративна косметика.

Було розроблено стратегічно карту, мета якої є перенести програму реінжинірингу на операційний рівень діяльності. Після чого сформовано програму розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності компанії. За допомогою алгоритму моделювання компанія завжди має змогу повернутись з певним бізнес-процесом до початку реалізації програми, виявити та усунути помилки або обрати інший шлях досягнення цілей.

За обраною методикою було пораховано, що за умови 100%-ї реалізації запропонованої реінжинірингової програми відбудеться підвищення активності за видами діяльності: науково-дослідна діяльність – на 24,8%; технологічна діяльність – на 23,3%; організаційно-управлінська діяльність – на 34,4%; проектно-конструкторська діяльність – на 17,5%.

Рівень інноваційної активності ТОВ «Ельфа Лабораторія» збільшився на 34,01% після проведенні реінжинірингу. Підприємство перейшло на якісно новий рівень інноваційної діяльності за один календарний рік: з «низького рівня» компанія перейшла на «середній», практично досягла високого рівня, до якого ТОВ «Ельфа Лабораторія» не вистачає лише 0,05 показника.

ВИСНОВКИ

1. Динаміка економіки та сучасні умови господарювання спрямовують підприємства на інноваційний шлях розвитку і потребують використання ефективних підходів до системи управління економічною діяльністю. Інноваційна орієнтованість – вимога до сталого розвитку підприємства, до поліпшення показників його діяльності та підвищення конкурентних позицій. Тому компанії змінюють підхід до управління, організаційну структуру та модель бізнесу за допомогою, зокрема, реінжинірингу бізнес-процесів.

2. Реінжиніринг інноваційної діяльності – один з невід'ємних інструментів адаптації, який передбачає фундаментальне переосмислення всіх процесів на підприємстві, радикальний підхід до їх реорганізації та метою якого є досягнення максимально ефективного використання інноваційних можливостей і потенціалу, поліпшення фінансово-економічних показників і підвищення конкурентних позицій підприємств. Серед ключових елементів реінжинірингу інноваційної діяльності виділяють наступні: орієнтація на інноваційні бізнес-процеси, а не функції; радикальний підхід до управління інноваційною діяльністю; нарощування та максимальна реалізація інноваційного потенціалу; системний характер змін; створення нової інноваційної бізнес-моделі. Тобто реінжиніринг – це «найефективніша інновація».

3. Серед основних факторів реінжинірингу інноваційної діяльності виділяють: відсутність методології управління інноваціями; недостатність власних коштів; висока вартість нововведень; низький інноваційний потенціал підприємства; неприйнятність до інновацій. До основних методів реінжинірингу інноваційної діяльності відносять: залучення до процесів мінімальної кількості ресурсів; створення великої кількості версій складних процесів; об'єднання декількох інноваційних бізнес-процесів в один; усунення зайвих або довгих інноваційних потоків; зменшення тривалості інноваційного циклу; виконання інноваційного процесу самим споживачем,

постачальником або субпідрядником; спрощення робіт; послідовність інноваційного процесу.

4. З зарубіжного досвіду рушійною силою інноваційного розвитку є реінжиніринг інноваційної діяльності, як радикальний підхід до всіх процесів на підприємстві. Проте потрібно врахувати, що реінжиніринг інноваційної діяльності вимагає формування саме комплексного підходу, що охоплює всю структуру підприємства. Тому для розробки оптимальної та ефективної реінжинірингової програми необхідно оцінити власні ресурси, необхідні для проведення реінжинірингу інноваційної діяльності, дослідити приклади зарубіжного досвіду, проаналізувати типові помилки та фактори успіху реінжинірингу інноваційної діяльності.

5. Початок розвитку косметології як такої датується 2000 років до н.е. від єгипетської культури від якої перейшла до Стародавньої Греції, Риму, Персії тощо. Таким чином, крізь віки відбувався інноваційний розвиток та становлення косметології відповідно до вимог сучасності та особливостей народів. Сьогодні ринок косметики оцінюється в 266 млрд.дол. з річним темпом росту 4,6%. Провідною країною, що активно працює на ринок косметики є Франція та США, якій належать такі лідери ринку «Procter & Gamble» та «Johnson & Johnson». Косметична галузь традиційно займає одне з провідних місць у формуванні економіки України. За 2015-2017 обсяг ринку збільшився на 7,6%, збільшився роздрібний товарооборот – 13,4% та виробництво – 2,4%. Значно підвищився експорт на 8,8%, імпорт зріс лише на 1%, знизившись 0,5% в період 2016-2017 рр. Споживання косметичної продукції зросло на 1,6% за останні 3 роки, зменшились залишки продукції на 2,2%.

6. Косметично-фармацевтична галузь відноситься до хімічної промисловості України, яка знаходиться на четвертому місці за показником частки підприємств, що займаються реалізацією інноваційної продукції, з яких 61,8% компаній реалізують інноваційну продукцію, а 38,2% реалізують інновації, що ж новими лише для підприємства. У структурі реалізованої

інноваційної продукції підприємствами України у 2017 році хімічна промисловість посіла 5 місце, з показником 7%. За видами економічної діяльності лідерами з експорту нової для ринку інноваційної продукції у 2017 році є підприємства хімічної та нафтохімічної промисловості – 73,6%.

7. Інноваційна активність ТОВ «Ельфа Лабораторія» стабільно розвивається, але знаходиться на низькому рівні. За досліджуваний період вона виросла більше, ніж на 5%. На інноваційний розвиток підприємства впливає – організаційно-управлінська (з 2015 по 2017 показник зріс на 7,5%), науково-дослідна діяльність збільшилась на 5,5%, технологічна діяльність за досліджуваний період показник зріс на 2% і проектно-конструкторська, показник її рівня зріс на 1,6%. Більше 90% фінансування НДДКР здійснюється за рахунок власних коштів компанії. Отже, інноваційна діяльність стабільно розвивається, проте знаходиться на низькому рівні, що диктує необхідність реорганізації інноваційних бізнес-процесів на підприємстві.

8. В Україні значна перевага надається дешевій популярній продукції, в-першу чергу в догляді за волоссям 98% споживачів обирає масс-маркет, 89% – покупців у догляді за шкірою та 90% у декоративній косметиці. В парфумерії кожен четвертий споживач обирає продукцію преміум класу. За прогнозами до 2020 року зміняться основні фактори, що впливають на косметичний ринок: найбільший вплив будуть здійснювати ВВП та натуральний склад продукції, найменший – здоров'я. Зараз найвпливовішими є склад товару та спосіб життя, найнижчий вплив – сучасні нові косметичні процедури. Трійка лідерів категорій косметичних товарів за впливом на зріст ринку наступна: 17% догляд за волоссям, 14% – догляд за шкірою, 14% – декоративна косметика. Стратегічні орієнтири косметичних виробників можна поділити на 3 основні групи: стратегія цінової політики, стратегія в галузі технологій, стратегія в області експансії та збуту. Особливостями збуту в косметично-фармацевтичній галузі є: глобалізація ринків збуту,

зростаючі компетентність та вимогливість споживачів, посилення конкуренції між виробниками.

9. ТОВ «Ельфа Лабораторія» пройшла програму підготовки до проведення реінжинірингу інноваційної діяльності, сформувавши стратегічно карту, перенісши програму реінжинірингу на операційний рівень діяльності. Після чого було сформовано програму розробки механізму реінжинірингу інноваційної діяльності компанії, яка складається з 13 основних блоків, кожен з яких вміщає в себе певний план заходів. За допомогою алгоритму моделювання реінжинірингу інноваційної діяльності компанія завжди має змогу повернутись з певним бізнес-процесом до початку реалізації програми, виявити та усунути помилки або обрати інший шлях досягнення цілей.

10. За умови 100%-ї реалізації запропонованої реінжинірингової програми відбудеться підвищення активності за видами діяльності, які характеризують інноваційну діяльність компанії: науково-дослідна діяльність – на 24,8%; технологічна діяльність – на 23,3%; організаційно-управлінська діяльність – на 34,4%; проектно-конструкторська діяльність – на 17,5%. Рівень інноваційної активності ТОВ «Ельфа Лабораторія» збільшився на 34,01% після проведенні реінжинірингу. Підприємство перейшло на якісно новий рівень інноваційної діяльності за один календарний рік: з «низького рівня» компанія перейшла на «середній», практично досягла високого рівня, до якого ТОВ «Ельфа Лабораторія» не вистачає лише 0,05 показника. Окрім кількісного вираження вигоди від реалізації програми компанія отримала додаткові можливості, підвищила якість економічного господарювання та вийшла інший рівень своєї діяльності. Отже, програма реінжинірингу інноваційної діяльності є ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федотов И.В. Реинжиниринг в системе управления инновационной деятельностью предприятия/ И.В. Федотов //URL: <http://www.dissercat.com/content/reinzhiniring-v-sisteme-upravleniya-innovatsionnoi-deyatelnostyu-predpriyatiya>
2. Долина І.В. Практичні аспекти економічної оцінки технологічних інновацій// Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2007. – Вып. 31-3. – С. 125-132.
3. Библиотека и доступность информации в современном мире: электронные ресурсы в науке, культуре и образовании [Электронный ресурс]:Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и методология URL: <http://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmenenija/>
4. Остроухова Н.Г. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях энергетики/ Н.Г. Остроухова // URL:<https://naukovedenie.ru/PDF/156EVN613.pdf>
5. Баранов В. Реинжиниринг бизнес-процессов: этапы разработки и реализации URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/299721/>
6. Крейдич І.М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах/ І.М. Крейдич В.В. Івата К.М. Швець// URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5059>
7. Библиотека и доступность информации в современном мире: электронные ресурсы в науке, культуре и образовании URL: <http://www.technopark.by/business/203.html>
8. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2008. – 132с. (20)
9. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент и маркетинг. – СПб.: Питер, 2010. – 300 с.

10. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств / О.А. Бабак // Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ. – 2011. – № 17/1. – С. 55 – 60

11. Ільчук О.О. Особливості реінжинірингу трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / О.О. Ільчук // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – № 4

12. Таранюк Л.М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4

13. Коробейник А.Ю. Реінжиніринг бізнес-процесів/ А.Ю. Коробейник // URL:<http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2214/1/Korobeynik.AY1..pdf>

14. Володько О.В. Экономика организации/ О.В.Володько, Р.Н.Гарбар, Т.В.Зглюй// Минск: 2015. – 395с.

15. Библиотека и доступность информации в современном мире: электронные ресурсы в науке, культуре и образовании [Электронный ресурс]: CAD/CAM/CAE: за границами цифрового производства // URL: http://ko.com.ua/cad_cam_cae_za_granicami_cifrovogo_proizvodstva_36208

16. Собко О.Ю., Жигалкевич Ж.М. Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств

17. Никитенко П. Г. Методология динамического прогнозирования социально-экономического развития государства с учетом последствий мирового финансово-экономического кризиса / П. Г. Никитенко, Г. Т. Кулаков, О. В. Бондар // Материалы Международной научно-практической конференции «Проблемы инновационного развития и креативная экономическая мысль на рубеже веков: А. К. Шторх, С. Ю. Витте, А. А. Богданов» – Минск, 2010. – С. 279 – 285.

18. Бондар-Підгурська О. В. Реінжиніринг як універсальний інструмент інноваційного розвитку економіки/ О. В. Бондар-Підгурська // Електронне

фахове видання ПУЕТ. – 2014. – URL:
http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0-pages84_90.pdf

19. Черемных О.С., Черемных С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: Процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 734 с.

20. Мурадов А.А. Неинжиниринг как метод управления эффективностью инновационной деятельности структур государственно-частного партнерства/ А.А. Мурадов, В.В. Баранов//URL:http://vestnik-npi.info/upload/information_system_15/1/7/0/item_1702/information_items_property_4816.pdf

21. Смолякова Н.В. Место реинжиниринга бизнес-процессов в инновационном менеджменте банка/ Н.В. Смолякова //URL:<https://creativeconomy.ru/lib/9003>

22. Горелов Н.А. Реинжиниринг бизнеса: сущность и методы/ Горелов Н.А. // URL:
http://www.elitarium.ru/reinzhiniring_biznesa_sushhnost_metody/

23. Мироненко К.С. Роль реинжиниринга бизнес-процессов в управлении стратегическими изменениями/ К.С. Мироненко// Экономика. Финансы. Право. – 2015. - №8/1. – С. 18-21

24. Мироненко К.С. Економічні ризики при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах/ К.С. Мироненко// Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – №6/1. – С.29-36

25. Библиотека и доступность информации в современном мире: электронные ресурсы в науке, культуре и образовании URL:<https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id=15436>

26. Библиотека и доступность информации в современном мире: электронные ресурсы в науке, культуре и образовании [Электронный ресурс]: Реинжиниринг инновационной деятельности на примере компании ОАО «МТС» – URL: <http://econ.bobrodobro.ru/100731>

27. Библиотека и доступность информации в современном мире: электронные ресурсы в науке, культуре и образовании [Электронный ресурс]: Реинжиниринг бизнес-процессов: реальные кейсы – URL: <https://blog.bitrix24.ru/reinzhiniring-biznesprotsessov-realnye-keysy/>

28. Библиотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Невської косметики – URL: <http://www.nevcos.ru/>

29. Библиотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Історія цивілізацій. Історія косметології – URL: <http://mestectvo.com/zvnovost/464-kosmetologest.html>

30. Панасенко О.І. Історія косметології і ароматології: навч. посібник / О.І. Панасенко – Запоріжжя – 2014. – 119С.

31. Мультиановський М.П. История медицины. – М.: Медицинаю., 1967.-С. 18-47

32. Тольцман Т.И., Голосова Н.А. Учебное пособие по истории и организации фармацевтического дела. – Москва, 1961. – С. 12-21.

33. Самуйлова Л.В. Косметическая химия: учеб. издание. В 2 ч. Ч.1: Ингредиенты – М.: Школа косметических химиков, 2005. — 336 с

34. Библиотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Становлення фармацевтики України як галузі в сучасних ринкових умовах – URL: <http://www.medcolifes.ru/study-71-5.html>

35. Библиотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Становлення фармацевтики України як галузі в сучасних ринкових умовах – URL: <https://cosmetology-info.ru/6422/news-Globalnyu-rynok-kosmetiki-2015-rezultaty--prognozy--kompanii/>

36. Черних В.П. Фармацевтична галузь за роки незалежності України [Техт]: Вісник фармації/ В.П. Черних; Національна фармацевтична академія України-2002.-№3.

37. Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Маслоva А.С., Чмихало Н.В. Маркетингові дослідження косметичного ринку України // Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна – URL: <http://socpharm.nuph.edu.ua/files/2015/05/%d0%9c%d0%b0%d1%81%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%b0-%d0%90.c-%d0%a7%d0%bc%d0%b8%d1%85%d0%b0%d0%bb%d0%be-%d0%9d.%d0%92.pdf>

38. Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Державна служба статистики України – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

39. Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Асоціації «Парфумерії та Косметики України» – URL: <http://арсу.ua/>

40. Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Державної митної служби – URL: <http://sfs.gov.ua/>

41. Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Экономика Украины: перспективы и угрозы/ Косметический рынок Украины – URL: <http://ubr.ua/finances/macroeconomics-ukraine/kosmeticheskii-rynok-ukrainy-itogi-2013-goda-i-tendencii-razvitiia-296546>

42. Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Офіційний сайт ТОВ «Ельфа Лабораторія» – URL: <http://www.elfa.ua/>

43. Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Український

інститут науково-технічної експертизи та інформації – URL:
http://www.uinte.kiev.ua/viewpage.php?page_id=480

44. Инновационный менеджмент: практикум [Текст] // Региональный финансово-экономический инс-т. – Курск, 2011. – 142 с.

45. Моток А. Маркетинговые стратегии на рынке косметической продукции/ А.Моток // URL: <http://razovski.com/node/919>

46. Библиотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс]: Экономика Украины: перспективы и угрозы/ Косметический рынок Украины – URL: <http://ubr.ua/finances/macro-economics-ukraine/kosmeticheskii-rynok-ukrainy-itogi-2013-goda-i-tendencii-razvitiia-296546>

47. Библиотека и доступность информации у современном мире: электронный ресурс в науке, культуре и образовании [Электронный ресурс]: Всеукраинская программа развития отрасли косметологии в Украине – URL: <https://emet.in.ua/vseukrainskaya-programma-razvitiya-otrasli-kosmetologii-v-ukraine/>

48. Stellan Z. World Cosmetics — Market Opportunities and Forecasts, 2014–2020/ Z. Stellan// URL:<https://medium.com/@StellanZuch/world-cosmetics-market-opportunities-and-forecasts-2014-2020-6354e360f965>

49. Библиотека и доступность информации у современном мире: электронный ресурс в науке, культуре и образовании [Электронный ресурс]: Примеры стратегического позиционирования бренда на рынке – URL: <https://kpd.ua/2016/04/20/strategicheskoye-pozitsionirovanije/>

50. Aaker D. Shansby J. Positioning your product/ D. Aaker, J. Shansby. //Business Horizons. May-June, 1982. URL: <http://ru.scribd.com/doc/40573604/Aaker-Positioning>

51. Лукина Е.В. Позиционирование бизнеса в условиях конкурентной среды. Методическое пособие / Е.В. Лукина. – Самара, 2014. – 36 с.

52. Лукина Е.В. Позиционирование косметических средств с помощью рекламы в женских журналах/ Е.В. Лукина// URL: <http://human.snauka.ru/2016/05/14767>

53. Александрова К.Ю. Финансовая стратегия развития парфюмерно-косметической промышленности/ К.Ю. Александрова, О.Н. Руденко// URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/02/62897>

54. Библиотека и доступность информации у современном мире: электронный ресурс в науке, культуре и образовании [Электронный ресурс]: Конкурентная борьба – URL: https://works.doklad.ru/view/IyjR_7R5pxY.html

55. Копаева Е.А. Формы и методы торговли парфюмерно-косметическими средствами/ Е.А. Копаева// URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2003/3/167.html>

56. Федотов И.В. Реинжинирнг в системе управления инновационной деятельностью предприятия/ И.В. Федотов. – Москва. – 2004. – С. 28

57. Васильева Т.А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т.А. Васильева, С.В. Леонов, Я.М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. I. – С. 160 – 171

58. Микитюк, П.П. Інноваційний менеджмент. / П.П. Микитюк – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – С. 295

59. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 1. – С. 192 – 203

60. Берсуцький А.Я. Стратегічна карта як ефективний інструмент управління людським капіталом. А.Я. Берсуцький, О.О. Каменська// URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/19027>

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Класифікація товару

Товар	Рішення проблем, догляд
Волосся	<ul style="list-style-type: none"> - Випадання - Пошкоджене - Жирне - Нормальне - Фарбоване - Ослаблене - Перхоть - Сухе волосся
Для вагітних і годуючих жінок	<ul style="list-style-type: none"> - Для вагітних - Для годуючих матерів
Для дітей	<ul style="list-style-type: none"> - Від 0 до 3 років - Від 3 до 10 років
Для дому	<ul style="list-style-type: none"> - Ванна - Прання - Кухна - Вікна - Побутова хімія для дітей - Універсальні засоби - Посуд
Для чоловіків	<ul style="list-style-type: none"> - Для нормальної шкіри - Для чутливої шкіри
Інтимна гігієна	<ul style="list-style-type: none"> - Для нормальної шкіри - Для чутливої шкіри
Обличчя	<ul style="list-style-type: none"> - Догляд за порожниною рота - Підліткова - Для всіх типів - Жирна - Нормальна - Проблемна - Суха - Догляд за губами - Чутлива
Ноги	<ul style="list-style-type: none"> - Варикоз - Мазолі, натоптиші, тріщини - Набряклість - Пітливість/ запах - Протигрибкові - Догляд
Руки	<ul style="list-style-type: none"> - Нігті - Руки
Сезонні продукти	<ul style="list-style-type: none"> - Green Panthenol - Дитяча серія - Масло та спрій для засмаги - Засоби для штучної засмаги - Засоби після засмаги - Засоби для обличчя
Тіло	<ul style="list-style-type: none"> - Епіляція - Моделювання тіла - Очищення - Пілінг та скрабування - Засоби для ванн та душу

	<ul style="list-style-type: none">- Засоби для масажу- Догляд
--	--

Додаток Б

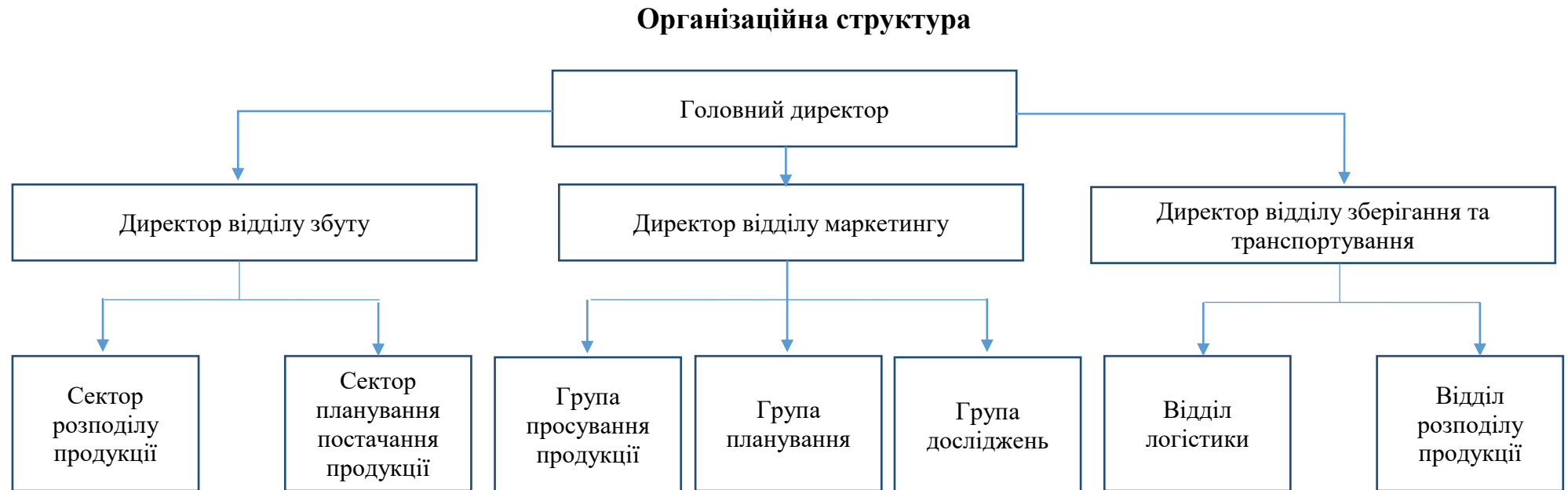


Рис. Б. Організаційна структура ТОВ «Ельфа Лабораторія»

Характеристика інноваційної активності підприємства

Значення рівнів	Характеристика інноваційної активності
$0,8 \leq J \leq 1$	Абсолютний рівень
$0,63 \leq J < 0,8$	Максимальний рівень
$0,51 \leq J < 0,63$	Високий рівень
$0,37 \leq J < 0,51$	Середній рівень
$0,2 \leq J < 0,37$	Низький рівень
$0 \leq J < 0,2$	Дуже низький рівень

2015	2016
 <p data-bbox="373 432 831 465">Шампунь яєчний ("Bio Naturell")</p>	 <p data-bbox="1038 416 1461 483">Шампунь на основі 100% геля Алое Вера ("Dr.Sante")</p>
 <p data-bbox="408 640 807 707">Міцеллярна вода для різного типу шкіри ("O'HERBAL")</p>	 <p data-bbox="1062 645 1477 712">Брашинг для волосся з іонами ("Salon Professional")</p>
 <p data-bbox="456 880 807 947">Маска для обличчя проти куперозу ("Elfa pharm")</p>	 <p data-bbox="1046 891 1493 925">Аерозолі Panthenol ("Elfa Farm")</p>

Дод. Г. Інновації брендів ТОВ «Ельфа Лабораторія» за 2015-2017 рр