

37. Strategic innovation consulting: modern trends and technologies

Стратегічний інноваційний консалтинг: сучасні тенденції і технології

Стратегічний консалтинг – це врегульована контрактом професійна підприємницька діяльність фахівців із надання послуг із підготовки управлінських рішень щодо формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

Основними «споживачами» стратегічних консалтингових послуг є топ-менеджери приватних і державних компаній, керівники галузевих управлінських структур, які обирають напрями розвитку своєї компанії або галузі.

Суб'єктами пропозиції послуг стратегічного консалтингу є:

консалтингові фірми та їх глобальні мережі. Найбільш відомими є ті, що входять до «Великої четвірки»: PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG; а також «Велика трійка» глобальних консалтингових компаній: McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company. В Україні функціонують понад 500 вітчизняних та закордонних консалтингових фірм;

внутрішні корпоративні консалтингові підрозділи (групи управління проектами, спеціалізовані консультативні відділи), які створюються у бізнес-організаціях із найбільш досвідчених і кваліфікованих працівників, найчастіше управлінців;

університети, інформаційно-аналітичні центри, інститути тощо.

В умовах сучасної економіки стратегічний консалтинг стає інноваційним, таким, що спирається на розуміння перспектив інноваційного розвитку країни, галузі та бізнес-організації. Зарубіжні дослідники [1; 2] на прикладі відомих в усьому світі компаній HP, Microsoft і Toyota узагальнили роль новаторського

консалтингу, який спрямований на управління інноваційними процесами, підвищення ефективності інвестицій в інновації, створення передумов для так званих «дохідних» інновацій. Завданням стратегічного консалтингу при цьому є виявлення «інноваційних осередків» – підрозділів корпорацій і провідних університетів, своєрідних «військових плацдармів» (стратегічних господарських одиниць), які створюють і реалізують нові R&D і маркетингові проекти, впроваджують радикальні технології та ідеї, аби збільшити обсяг нового продукту [3].

Основними напрямками стратегічного інноваційного консалтингу є:

- розроблення та оптимізація інноваційної стратегії бізнес-організації;
- консультування зі створення інноваційних підприємств, вибору ними організаційних форм інноваційної діяльності та суб'єктів інноваційної інфраструктури;
- консалтинг діяльності на ринках інноваційних продуктів: аналіз цільового ринку, визначення пріоритетних для розвитку бізнесу інновацій, розробка маркетингової стратегії просування нововведень, обґрунтування методів виведення інновацій на ринок (комерціалізації інновацій);
- консалтинг розробки, експертизи та супроводу інноваційних проектів; аналіз їх ризиків та рекомендації щодо методів управління ризиками;
- консалтинг створення і розвитку інноваційних компаній (start-up); обґрунтування їх моделей, надання рекомендацій з упровадження;
- консалтинг фінансування інновацій: обґрунтування оптимальних джерел фінансування; підготовка і супровід заявок на фінансування; поради щодо використання таких технологій фінансування, як краудфандинг і краудсорсинг;
- консультування з визначення правової форми реалізації науково-технічних розробок, оформлення об'єктів права інтелектуальної власності та формування оптимального портфелю інтелектуальної власності бізнес-організації;
- консультаційна підтримка створення цифрових фірм, розроблення цифрових бізнес-моделей і стратегій розвитку.

Як побудувати систему стратегічного інноваційного консалтингу в Україні, використавши найкращий закордонний досвід?

Питання не таке просте, як може видатися на перший погляд. Річ у тім, що стратегічний консалтинг, по суті, вбудовується в систему стратегічного менеджменту організації, а його кінцевою метою є вдосконалення управління організацією, підвищення ефективності її діяльності. Враховуючи це, слід розрізняти «менеджмент інноваційної діяльності» та «інноваційний менеджмент». *Менеджмент інноваційної діяльності* – це використання економічних, організаційних і правових форм і методів управління інноваційним процесом та персоналом, який його здійснює. *Інноваційний менеджмент* – це менеджмент організації, яка функціонує в інноваційному середовищі, зазнає на собі впливів цього середовища і потребує постійного підстроювання/налаштування всіх сфер і напрямів роботи (маркетингової, кадрової, виробничої, фінансової, інвестиційної тощо) до обновлюваних умов діяльності.

Тобто, якщо супроводжувати консалтинговими послугами управління суто інноваційною діяльністю, то консультації будуть надаватися вищому керівництву організації та керівникам науково-дослідних, конструкторських підрозділів з питань: прогнозування і планування інноваційної діяльності; організація інноваційної діяльності; стимулювання працівників та контроль за інноваційною діяльністю та її результатами. Якщо ж надавати консультаційний супровід інноваційному управлінню організацією в цілому, то консультант повинен акцентувати увагу, по-перше, на формах адаптації організації до інноваційного середовища, ризиків і конкуренції в галузі; по-друге, на розробленні інноваційної стратегії організації та засобів її реалізації з метою посилення конкурентоспроможності, у тому числі на глобальних ринках; по-третє, на системній інноваційній трансформації всіх напрямів діяльності організації – маркетингу, виробництва, забезпечення персоналом тощо. Саме в такому контексті перебудовують свою діяльність провідні компанії світу. Не випадково серед першої п'ятірки компаній за рівнем капіталізації – три

технологічні гіганти США: Apple, Microsoft і Google. У Німеччині створено компанію SAP, яка розробляє і впроваджує найбільш складне і прогресивне програмне забезпечення для управління підприємствами. Китай також почав створювати свої власні технологічні гіганти: недавнє IPO компанії Alibaba group з капіталізацією понад 200 млрд дол. – тому яскраве підтвердження [4]. І саме такий досвід має бути покладений в основу розбудови стратегічного інноваційного консалтингу в Україні. Це – перше зауваження.

Друге буде стосуватися безпосередньо змісту та процесу розроблення інноваційної стратегії організації як головної ланки стратегічного консалтингу. З точки зору управління інноваційною діяльністю, інноваційну стратегію можна трактувати як комплексний план досягнення певних цілей за допомогою нових технологій, нових засобів та методів діяльності, упровадження нововведень у діяльність компанії. Однак якщо обґрунтовувати шляхи інноваційного управління організацією в цілому, то, як указує О. І. Ковтун, досліджуючи підприємства, інноваційна стратегія – це суперстратегія (надстратегія), яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій [5].

Практика закордонного бізнес-консалтингу напрацювала кілька методологічних підходів до стратегування інноваційних процесів в бізнес-організаціях (на підприємствах). Бізнес-консультант може порадити:

- *конкурентну інноваційну стратегію*: а) наступальну (атакуючу) або оборонну, які виявляють себе через конкуренцію; б) стратегію випередження, яка фокусується на створенні такої бази досліджень і розробок, що дозволяє організації бути постійно на крок уперед у пропозиції інновацій; в) стратегію блокування, сенс якої полягає у захисті своїх інновацій від конкурентів, створюючи тим такі умови, за яких будь-яке копіювання або неможливе, або не вигідне. Для цього насамперед використовуються економічні та правові

механізми захисту прав інтелектуальної власності; в) стратегію кооперації, що передбачає створення альянсів із конкурентами на основі договірних об'єднань, угод про співробітництво;

- *стратегію забезпечення технологічного лідерства*. Для вибору такої стратегії консультант повинен мати результати попереднього діагностичного дослідження організації. І пояснити клієнту таке: щоб стати технологічним лідером в галузі та на ринку, бізнес-організація (підприємство) повинна мати сильну технологічну позицію (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, постійно займаються науково-дослідницькою діяльністю, мають висококваліфікований персонал тощо) і сильну конкурентну позицію (значну частку ринку, стабільні позиції в конкурентній боротьбі). Тільки в такий спосіб можна завоювати нові сегменти ринку, а в разі освоєння принципово нових нововведень – тимчасово здобути домінуюче положення на ринку нової продукції, що уможливорює отримання значно більших прибутків порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Утім, стратегія технологічного лідерства потребує значних фінансових та інших ресурсів, супроводжується високим ризиком і є доцільною лише за наявності значних обсягів науково-дослідницької діяльності в основній та суміжних областях, потужної дослідно-конструкторської бази, висококваліфікованого персоналу, досвіду роботи на патентно-ліцензійних ринках;

- *імітаційну стратегію*. Остання застосовується фактично всіма виробничими підприємствами, яким не вдається стати піонерами у просуванні на ринок тих чи інших інновацій. У цьому разі підприємство використовує відомі технології та адаптує їх до вимог конкретного ринку. Імітаційні стратегії можуть реалізовуватися за кількома сценаріями: а) «наслідування лідера»: компанія бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі. При цьому витрати імітатора на нововведення значно нижче, ніж у конкурентів. Якщо ж імітатор має сильний бренд і продукти (роботи, послуги), які вже здобули визнання ринку, він може навіть обійти на ринку технологічного лідера; б) «копіювання»:

організація повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує. Цим вона економить витрати на наукові дослідження і розробки, виведення продукції на ринок, до того ж має можливість проводити гнучку цінову політику. Проте змушена дотримуватися технологічних стандартів, установлених лідерами або їх послідовниками. У розвинених країнах до 60% запатентованих інновацій законно імітуються протягом чотирьох років; незаконно – набагато більше і довше; в) «удосконалення» з метою покращання продукції та зменшення її собівартості [6];

- *венчурну стратегію*. Сенс даної моделі полягає у тому, аби використовувати в інноваційній діяльності організації (підприємства) послуги та венчурний капітал ризикових дослідницьких компаній і підрозділів. Такий капітал, як правило, спрямовується на фінансування фірм, які намагаються активно розвиватися, та на підтримку високотехнологічних стартапів. Через ризикованість вкладень, венчурний капітал орієнтується у першу чергу на проекти, потенційно здатні принести великий, порівняно із інвестиціями, прибуток;

- *проектну стратегію*. Організаційною формою розроблення та реалізації нововведень на більшості українських підприємств є інноваційні проекти. Консультант має попередити клієнтську організацію, що умовами реалізації обраного інноваційного проекту є: достатня кількість ресурсів для інноваційної діяльності, насамперед фінансових; висока якість планування робіт за проектом; збалансованість проекту за ресурсами і виконавцями; можливість адаптувати організаційну структуру до управління проектами, наявність досвіду проектного управління у менеджерів організації (підприємства).

Більшість із названих стратегій стосуються інноваційних організацій (фірм, підприємств). І з цим у закордонних консультантів питань не виникає. Відомо, що у світовій практиці всі форми діяльності, пов'язані з розробкою або впровадженням інновацій, навіть якщо це заплановано на майбутнє, визнаються інноваційною активністю. При цьому інноваційно-активною є фірма, яка за час обстеження виявляла інноваційну активність, включаючи продовжувану та

призупинену активність, тобто незалежно від того, чи має місце реальна поява інновації. Інноваційною фірмою вважають фірму, яка за період часу, визначений при обстеженні, впровадила як мінімум одну будь-яку інновацію.

В Україні ситуація інша. У методологічних положеннях зі статистики інноваційної діяльності, виданих Державною службою статистики України, записано: «Інноваційно-активне підприємство – підприємство, що в період обстеження займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи привела така діяльність до реального впровадження інновацій». А «інноваційне підприємство (організація) – юридична особа, що впроваджувала будь-яку інновацію за визначений період часу» [7]. Однак у ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» законодавець визначив поняття «інноваційне підприємство» інакше: «Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг». У статті 16 цього ж Закону записано: «Інноваційним підприємством визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція» [8]. Але Законом не передбачено реєстрацію інноваційних підприємств. І оскільки проблема залишається нерозв'язаною, з'являються спроби додатково уточнити поняття «інноваційне підприємство» - науковцями, практикуючими консультантами і законодавцями.

Зазначу, що інноваційну стратегію бізнес-організації слід орієнтувати на зміни в глобальній економіці, головною з яких зараз є перехід до цифрової економіки. Новим консалтинговим продуктом в закордонних країнах стає розроблення цифрових бізнес-моделей і стратегій організації. При цьому консалтинговий супровід включає:

по-перше, вибір способу цифрової трансформації. Дослідники Boston Consulting Group вважають, що компанії використовують один із двох шляхів. Перший – шлях поступової трансформації, який вважається неефективним, оскільки зміни в цифрових технологіях відбуваються занадто швидко. Другий – стрибкоподібний і тому більш ризикований, за якого компанії максимально швидко нарощують свої внутрішні технологічні можливості [9];

по-друге, консультування з проблем переходу від типових до інноваційних цифрових бізнес-моделей. З упровадженням цифрових інновацій першими стикнулись консультанти компаній фінансового сектора розвинених країн. Так, глобальна страхова компанія AXA вклала 100 млн євро у свою венчурну лабораторію Kamet із метою розвитку нових бізнесів у сфері страхових технологій. Citibank створив Citi Ventures для прискорення роботи з підривними продуктами, заснованими на таких технологіях, як IoT і блокчейн. Allianz створив цифрову лабораторію для роботи зі стартапами в таких областях, як аналіз даних, мобільні пристрої і соціальні мережі. А Santander Group утворила InnoVentures – фонд у 100 млн дол. для стратегічних інвестицій у fintech-продукти і послуги [10].

Компанії, які своєчасно реагують на потреби ринку, випереджають своїх конкурентів. Скажімо, послуги Apple, Amazon або ESPN стали новим стандартом взаємодії з клієнтами та задоволення їхнього попиту. Liberty Mutual розробила мобільний додаток самообслуговування, який прискорює трансакції для клієнтів, зменшуючи власні витрати на обслуговування і підтримку. New York Times запропонувала новий користувацький інтерфейс. Walmart і Zara мають цифрові ланцюжки постачання, які створюють дешевші, але ефективніші операції;

по-третє, розроблення цифрових стратегій організацій. Зазначимо, що зараз розрізняють поняття «цифрова стратегія» і «онлайн-стратегія» [11]. *Цифрова стратегія* є частиною бізнес-стратегії, і експерти стверджують, що вона не може бути ефективною або успішною, якщо побудована незалежно. Цифрова стратегія – це стратегія перетворення компанії на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані і

персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Під цифровими стратегіями розуміють стратегії для цифрових операцій, корпоративні IT-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками [12]. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що використовуються організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг.

Онлайн-стратегія – це стратегія використання цифрових (онлайн) активів компанії для максимізації її бізнес-результатів. Завданням консультанта є: діагностика проблем у бізнесі, для розв’язання яких можуть бути використані онлайн-активи фірми; розробка шляхів використання онлайн-активів для задоволення потреб, досягнення цілей фірми і стейкхолдерів; визначення пріоритетних онлайн-ініціатив фірми. Головне – визначити здатність клієнта запроваджувати цифрові стратегії з виявленням джерел загроз і можливостей для бізнесу, а вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні і цифрові стратегії.

Зрозуміло, що на відміну від функціональних стратегій, цифрові стратегії як консалтинговий продукт є доволі складними. Результати досліджень McKinsey Global Institute вказують на те, що дуже багато цифрових стратегій терплять невдачу. Це пов’язане з масштабом руйнівної економічної сили, якою став цифровий зв’язок, несумісністю цифрової стратегії з традиційними економічними, стратегічними та операційними моделями [13];

по-четверте, консультування з питань формування цифрової фірми. Такі фірми роблять акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові фірми мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, покращити взаємодію з клієнтами, ефективність бізнес-функцій. Мета цифрової фірми – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу.

Особлива увага консультантів має бути приділена використанню цифровою фірмою технологічних платформ, серед яких: CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами; SCM – управління ланцюжками поставок; ERP – планування ресурсів підприємства; KMS – система управління знаннями; ECM – управління контентом підприємства та ін. Призначення цих технологічних платформ – забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації із співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами [14]. Отже, ядром цифрової фірми та найбільш ефективним інструментом її менеджменту є інформаційні технології;

по-п'яте, консалтинг перебудови системи управління організацією. Дослідження Boston Consulting Group [9] указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і, відповідно, ключовими питаннями стратегічних консультантів є:

- утворення нових організаційних структур. Наприклад, Tesla, цифрова нативна компанія, яка зараз входить до кращих інноваційних компаній світу, за своєю конструкцією не має нічого спільного з іншими автовиробниками. Вона організована як плоска структура навколо невеликих, гнучких команд, які включають: керівника програми (забезпечує інтеграцію між продуктами); власника продукту (відповідає за визначення архітектури, роботу з клієнтами та визначення потреб у ресурсах); розробників функцій; інженерів, відповідальних за якість, тощо. Кожна команда працює над одним проектом одночасно з власником. При цьому клієнти беруть участь у тестуванні і поліпшенні продуктів, а їхні відгуки впливають на пріоритети компанії;

- використання принципів проектування. Цифрові організації є: орієнтованими на клієнта; рухомими (дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів); експериментальними (бізнес-моделі цифрових організацій сприяють швидкому зростанню, але не винятком є й провали в бізнесі); прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи і процеси, а також чіткі ролі і обов'язки; орієнтованими на операційне перевагу (відстоюють

ефективність, ощадливі методи, конкурентоспроможні структури витрат і постійне вдосконалення. Вони підтримують високу ступінь організаційної дисципліни); дають менеджерам можливість діяти, але контролюють роботу і залучають до відповідальності; орієнтованими на невелику кількість простих і зрозумілих KPI; крос-функціональними (їх команди цілеспрямовано об'єднують всі відповідні види експертизи, як цифрові, так і специфічні для бізнесу);

- створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора (CDO) для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів. Багато компаній вважають, що CDO їм потрібен для спостереження як за цифровими інноваціями, так і за цифровим перетворенням організації залежно від цифрової стратегії компанії та пріоритетів бізнесу. Причому CDO повинен знати зміст усього циклу менеджменту і особливості бізнесу фірми [9].

Аналіз проблем стратегічного інноваційного консалтингу та особливостей сучасних консалтингових продуктів має бути завершеним висновком щодо необхідності відповідної науково-методичної підготовки самих консультантів. Не можна обґрунтувати стратегію довгострокового розвитку клієнтської організації, якщо консультант не володіє методологією прогнозування та форсайт-досліджень. Крім того, процес стратегічного інноваційного консультування потребує розуміння механізмів узгодженого застосування його основних моделей, системного підходу до проблем клієнтської організації, навичок аналізу факторів (економічних, соціальних, політичних, юридичних тощо) її розвитку, викликів локального та глобального характеру, внутрішніх і зовнішніх можливостей реалізації організацією обраної стратегії.

Література:

1. Davila T., Epstein M. J., Shelton R. Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
2. Davila T., Epstein M., Shelton R., Cagan J. M., Vogel C. M. How to become innovative. FT Press, 2013, August 08.
3. Cardenas F., Davila T., Oyon D. Innovation Cells. Open Innovation: Academic and Practical Perspectives on the Journey from Idea to Market. Oxford University Press, 2016, May 13. P. 169.

4. Как построить в Украине экономику инноваций. URL: <http://www.ubr.ua/business-practice/laws-and-business/kak-postroit-v-ukraine-ekonomiku-innovacii-338439>.
5. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 45-47.
6. Стратегическое управление инновациями в современных компаниях. URL: <http://www.nimlok.ru/articles/markresearch/strategicheskoe-upravlenie-i>.
7. Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2013/03/metod.zip.
8. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04. 07. 2002 р. № 40-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.
9. Möller C., Ringel M., Hadi Z. Organizing for Digital Innovation. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-organizing-digital.asp>.
10. Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transforms-strategy.aspx>.
11. Digital strategy. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_strategy.
12. Strategic consulting. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting>.
13. Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P. Why digital strategies fail. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>.
14. Digital firm. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm.

The Academy of Management and Administration in Opole

**MODERN TECHNOLOGIES
IN ECONOMY AND MANAGEMENT**

Collective Scientific Monograph

Edited by Oleksandr Nestorenko

Tadeusz Pokusa

Opole 2019

ISBN 978 – 83 – 946765 – 4 – 4

Modern Technologies in Economy and Management. *Collective Scientific Monograph.* Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018; ISBN 978-83-946765-4-4; pp. 493, illus., tabs., bibls.

Editorial Office:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18
tel. 77 402-19-00/01
E-mail: info@poczta.wszia.opole.pl

Reviewers

prof. dr hab. Ryszard Broszkiewicz (Poland)
prof. Vladimir Gonda, PhD (Slovakia)
dr Yuliia Ilina (Ukraine)

Editorial Board

*Marian Duczmal (Poland), Wojciech Duczmal (Poland),
Tamara Makarenko (Ukraine), Oleksandr Nestorenko (Ukraine),
Tetyana Nestorenko (Ukraine), Iryna Ostopolets (Ukraine),
Tadeusz Pokusa (Poland), Jadwiga Ratajczak (Poland),
Sławomir Śliwa (Poland), Tetyana Zubro (Slovakia)*

Publishing House:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18
tel. 77 402-19-00/01

Authors are responsible for content of the materials.

ISBN 978 – 83 – 946765 – 4 – 4

© Authors of articles, 2019
© Publishing House WSZiA, 2019

TABLE OF CONTENTS

Preface

1. Features of Ukrainian enterprises in the environmental protection field and the formation of an effective environmental strategy	8
2. Modern economic entities' business models: social aspects of realization in Ukraine	18
3. Budgetary and tax regulation policy of the activity of Ukraine's agrarian enterprises	34
4. Cyber-physical working place in Industry 4.0	48
5. General problem of formation of alternatives of management decisions	57
6. Perspectives for the development of innovative excursion activity in the market of tourism services	69
7. Bimodal IT for companies in the digital world	86
8. Theoretical and methodological principles of the implementation of state policy to ensure the competitiveness of the real economy sector	97
9. Theoretical aspects of innovative technologies in management of AIC	110
10. Overtourism and urban tourism sustainable development: logistical approach	118
11. Characteristics of the institutional environment in the agricultural sector of Ukraine's economy	128
12. Innovative approaches to modern marine insurance technologies	137
13. Mortality modelling	148

14. Determination and settlement of financial result of companies in the light of the regulations of the Accounting Act	161
15. Innovation policy and project approach in managing the development of region	172
16. Use of simulation methods in the study of synergistic effects of regional rural developmen	183
17. Increasing energy supply and energy efficiency in the agrarian sector of Ukraine's economy	193
18. Belarus among the countries of Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States	207
19. Ukraine's innovation ecosystem: obstacles to development of industrial enterprises	223
20. Using logistics in tourism	237
21. Modern technology of management in industrial enterprises in a market economy	249
22. Problems and perspectives of reengineering business processes	260
23. Features of the functioning of social responsibility of subjects in the agrarian sector of the economy on the basis of standardization and certification	272
24. Currency policy tools: use to achieve the priorities of monetary regulation	286
25. Advisory management as a modern direction of enterprise management	299
26. Modern technologies in economy and management as a factor in the development of the information resources management	313
27. Concept of proactive IT-project management	325
28. Compliance as a way to prevent business from engaging in corrupt schemes	334

29. Application of modern technologies of internal audit of enterprises for balance of the financial system	347
30. Development of a transport and logistic software module of defining the optimal route of transportation	361
31. Technological imperatives of spatial economics: positions for recognition and control	375
32. Economics of a closed cycle: the possibilities of economic growth of the region while respecting the goals of sustainable development	388
33. E-commerce as an effective form of organization of logistics activities of enterprises	397
34. The dynamic imitation model of public debt management	406
35. Theoretical aspects of social responsibility realization by small and medium-sized enterprises	421
36. Methodological approach information component when setting prices for machine-building enterprises production	433
37. Strategic innovation consulting: modern trends and technologies	448
38. The formation of the natural fundamentals of economic management: Launching a modern management culture	460
Annotation	472
About the Authors	489

- 30.** *Inna Sinko* – PhD in Technical Sciences, Associate Professor
Vitalii Dobrovolskyi
Dariia Lanova
Odesa National Polytechnic University, Odesa, Ukraine.
- 31.** *Grygorii Saienko* – DSc, Professor
Volodymyr Saienko – DSc
Academy of Management and Administration in Opole, Opole, Poland.
- 32.** *Ivanna Svyda* – PhD in Economics, Professor
Taurian National University named after V. I. Vernadsky, Kyiv, Ukraine.
- 33.** *Olena Tryfonova* – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
NTU «Dnipro Polytechnic», Dnipro, Ukraine
Nataliia Trushkina – PhD in Economics
Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
- 34.** *Tetyana Fasolko* – PhD in Economics, Professor
Khmelnyskyi University of Management and Law, Khmelnyskyi,
Ukraine.
- 35.** *Alina Chaikina* – PhD in Economics
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava, Ukraine.
- 36.** *Olena Chukurna* – PhD in Economics, Associate Professor
Odesa National Polytechnic University, Odesa, Ukraine.
- 37.** *Liudmyla Shevchenko* – Doctor of Economic Sciences, Professor
Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine.
- 38.** *Volodymyr Shevchuk* – Doctor of Economic Sciences, Professor
National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Kyiv, Ukraine.