

ПІДХІД ДО АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

THE APPROACH TO ENHANCING INNOVATION ACTIVITY OF UKRAINE'S INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті запропоновано підхід до активізації інноваційної діяльності промислових підприємств України, який полягає у відмові останніх від закритої моделі інноваційної діяльності та часткової (епізодичної) кооперації із зовнішніми партнерами й переході до моделі мережевого партнерства як нового формату співробітництва незалежних підприємств, організацій та експертів, що об'єднуються у відкриту, динамічну структуру для реалізації інноваційних проектів та впровадження інновацій. Всі учасники такої мережі співпрацюють як команда незалежних «гравців», вибудовуючи процес спільної діяльності в режимі безперервних комунікацій з обміну знаннями, досвідом і компетенціями, формуючи колективний спосіб реагування на виклики зовнішнього середовища та спільне бачення щодо вибору шляхів досягнення спільних цілей. Обґрунтовано необхідність переходу промислових підприємств України на більш високий рівень інноваційної діяльності завдяки опануванню всіх трьох ключових процесів концепції відкритих інновацій. Це дасть їм можливість розвивати навик виведення своїх ідей і розробок на ринок, підвищувати власний інноваційний потенціал, знижувати витрати й ризики на розроблення інноваційної продукції завдяки їх перерозподілу з іншими партнерами.

Ключові слова: інноваційна діяльність, промислові підприємства, концепція відкритих інновацій, мережеве партнерство, конкурентоспроможність.

В статті предложен подход к активизации инновационной деятельности промыш-

ленных предприятий Украины, который заключается в отказе предприятий от закрытой модели инновационной деятельности и частичной (эпизодической) кооперации с внешними партнерами и переходе к модели сетевого партнерства как нового формата сотрудничества независимых предприятий, организаций и экспертов, объединяющихся в открытую, динамичную структуру для реализации инновационных проектов и внедрения инноваций. Все участники такой сети сотрудничают как команда независимых «игроков», выстраивая процесс совместной деятельности в режиме непрерывных коммуникаций по обмену знаниями, опытом и компетенциями, формируя коллективный способ реагирования на вызовы внешней среды и общее видение по выбору путей достижения общих целей. Обоснована необходимость перехода промышленных предприятий Украины на более высокий уровень инновационной деятельности благодаря овладению всеми тремя ключевыми процессами концепции открытых инноваций. Это даст им возможность развивать навыки выведения своих идей и разработок на рынок, повышать собственный инновационный потенциал, снижать расходы и риски на разработку инновационной продукции благодаря их перераспределению с другими партнерами.

Ключевые слова: инновационная деятельность, промышленные предприятия, концепция открытых инноваций, сетевое партнерство, конкурентоспособность.

УДК 330.341.1(477)

Ковчуга Л.І.

аспірантка

Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України

The article focuses on the justification of the approach for increasing innovation activity and competitiveness of industrial enterprises of Ukraine. In the current circumstances when enterprises have to constantly survive and maintain the efficiency of business processes, innovation becomes the major factor that ensures their competitive position in the market. The idea of the approach is as follows. In the conditions of intense international competition, the competitiveness of domestic industrial enterprises is largely determined by their ability to produce innovative products that can provide them with real competitive advantages. However, the growing complexity of technology and a significant amount of knowledge that must be mastered in order to manufacture innovative products require skills and experience, all of which enterprises do not possess. This task can be solved by combining knowledge, resources, and competencies with other organizations and enterprises, building close mutually beneficial ties with them. The approach consists in the refusal of enterprises from a closed model of innovation and the transition to a model of network partnership as a new format of cooperation between independent enterprises, organizations, and experts, merging into an open, dynamic structure for the implementation of innovative projects. The network partnership model is based on the concept of open innovation, within which allocate three key processes: the "outside-inside", "inside out", "general innovation process" (combines the previous two processes). It is defined that in Ukraine the type of interaction "outside-inside" prevails, which has shortcomings. The use of foreign technologies in the national innovation processes increases the country's dependence, adds risks and impedes the development of Ukrainian sphere of research and development. Therefore, industrial enterprises should be move to a higher level of innovation activity by mastering the other two types of the concept of open innovation. The main provisions of the model tested on industrial enterprises of the Donetsk region – SE "Rutex Ker LLC "Rutex Ker" and LLC "Ceramic Masses of Donbass" as drivers of implementation the open and dynamic form of long-term cooperation in order to ensure effective clay mining through the introduction of modern machinery and equipment, scientific support for exploration and mining operations with subsequent realization of raw materials for the production of single and multicomponent, precisely balanced in composition and quality of ceramic masses with their subsequent use in the manufacture of ceramics. The proposed approach has theoretical and practical value and it can be used to increase the innovation potential of enterprises, to gain access to resources and knowledge of other economic agents, to reduce costs and risks for the development of innovative products due to their redistribution.

Key words: innovation activity, industrial enterprises, the concept of open innovation, network partnership, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності, жорсткої міжнародної конкуренції, коли підприємствам доводиться постійно виживати та підтримувати ефективність бізнес-процесів, інновації стають ключовим фактором, який забезпечує їх конкурентоспроможність та конкурентні позиції на ринку. Як зазнача-

ють Д. Тіс, Г. Пізано і Е. Шуен, нині конкуренція є "innovation-based competition", тобто конкуренцією, що базується на інноваціях [1].

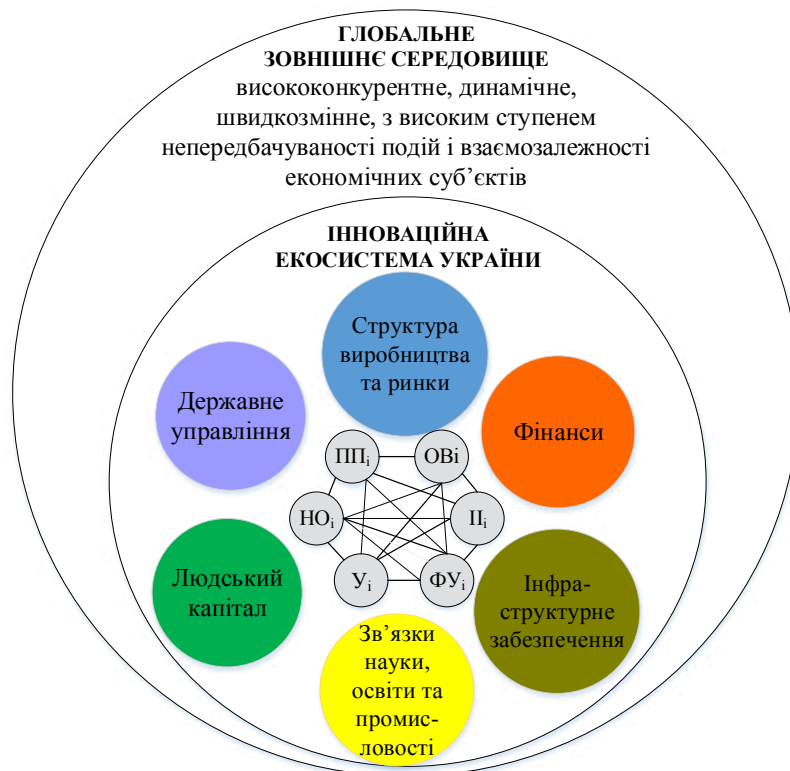
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині опубліковано значну кількість робіт, присвячених проблематиці інноваційного розвитку промисловості, підвищенню ефективності інноваційної діяль-

ності промислових підприємств. Серед українських вчених, які зробили помітний внесок у дослідження проблем і чинників, що визначають зростання інноваційної складової вітчизняної промисловості, можна виділити О. Амошу [2], В. Вишневського [3], В. Гейця [4], В. Ляшенка [2], Ю. Кіндзерського [5]. Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, досі спостерігається брак поглиблених комплексних досліджень щодо шляхів та засобів активізації інноваційної діяльності підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення підходу до активізації інноваційної діяльності промислових підприємств України з урахуванням сучасних трендів розвитку світової економіки та концепції відкритих інновацій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ідея підходу полягає в тому, що в умовах високої конкуренції на внутрішньому, європейському та сві-

товому ринку конкурентоспроможність вітчизняних промислових підприємств значною мірою залежить від їх спроможності виробляти інноваційну продукцію, яка здатна забезпечити їм реальні конкурентні переваги. Однак зростаюча складність технологій та значний обсяг знань, які необхідно освоювати для виготовлення такої продукції, вимагають навиків та досвіду, якими підприємства повністю не володіють. Жодному підприємству, навіть великому промислового, не під силу самотужки виконувати весь спектр робіт, пов'язаний з розробленням та впровадженням інновацій. Для швидкого реагування на запити споживачів щодо появи нового продукту на ринку або вдосконалення характеристик наявного підприємству потрібно шукати й залучати ресурси інших партнерів (підприємств, наукових організацій, університетів, фінансових структур, суб'єктів інноваційної інфраструктури та навіть конкурентів¹), вибудовуючи з ними тісні взаємовигідні зв'язки (рис. 1).



Умовні позначення:

$ПП_i$ – промислові підприємства, у тому числі конкуренти; $ОВ_i$ – органи влади;
 $НО_i$ – наукові організації; $У_i$ – університети; $І_i$ – інноваційна інфраструктура
 $i=1, n$ – кількість учасників

Рис. 1. Глобальне та національне середовище розвитку взаємозв'язків між економічними суб'єктами

Джерело: розроблено автором

¹ Співпраця з конкурентами може мати місце, якщо, наприклад, у галузях, де працюють підприємства, виникають спільні для них ризики, наприклад санітарний ризик як фактор національної небезпеки у харчовій промисловості, або якщо на цільових ринках виникає необхідність стандартизації та сертифікації продукції за міжнародними стандартами, зокрема, для виходу на ринки ЄС.

Об'єднання зусиль партнерів по співпраці може приймати різні організаційні форми: від простих договірних відносин до спеціалізованих об'єднань на кшталт асоціацій, консорціумів, спільних підприємств, стратегічних альянсів. Зрештою, вибір оптимальної форми співпраці залежить від кількості учасників, наявних у них ресурсів та наукових розробок, особливостей інноваційного проекту, який вони планують реалізовувати, та інших факторів. Слід зазначити, що в епоху розвитку індустріального суспільства зв'язки між підприємствами зазвичай були вертикальними з жорсткою ієрархією та адміністративною системою прийняття рішень.

З приходом постіндустріальної ери вони втрачали свою актуальність через зростання інформаційної ємності та мінливість зовнішнього середовища. Їм на зміну прийшли гнучкі, відкриті мережеві системи, побудовані на горизонтальній координації зв'язків, механізми безперервних узгоджень та комунікацій, принципах спільного самоуправління та адаптації учасників до змін зовнішнього мінливого середовища. На думку іспанського соціолога, класика теорії інформаційного (постіндустріального) суспільства Мануеля Кастельса, сучасне суспільство й економіка переходять до нового типу розвитку, а саме мережевого, базуючись на горизонтальних зв'язках та інтерактивній мере-

жевій взаємодії між економічними суб'єктами, що відбувається завдяки появі Інтернету, тобто засобу вільної глобальної комунікації [6, с. 5–9, 80]. Адаптуючись до сучасної парадигми розвитку, підприємства мають опановувати нові, мережеві механізми координації, які є значно гнучкішими та більш інтегрованими, ніж вертикальні. Отже, сутність пропонованого підходу полягає у відмові промислових підприємств від закритої моделі інноваційної діяльності та часткової (епізодичної) кооперації із зовнішніми партнерами та переході до моделі мережевого партнерства як нового формату співробітництва незалежних підприємств, організацій та експертів, що об'єднуються у відкриту, динамічну структуру для реалізації інноваційних проектів і впровадження інновацій.

Всі учасники такої мережі співпрацюють як команда незалежних «гравців», вибудовуючи процес спільної діяльності в режимі безперервних комунікацій з обміну знаннями, досвідом та компетенціями, формуючи колективний спосіб реагування на виклики зовнішнього середовища та спільне бачення щодо вибору шляхів досягнення спільних цілей. У цьому полягає основна

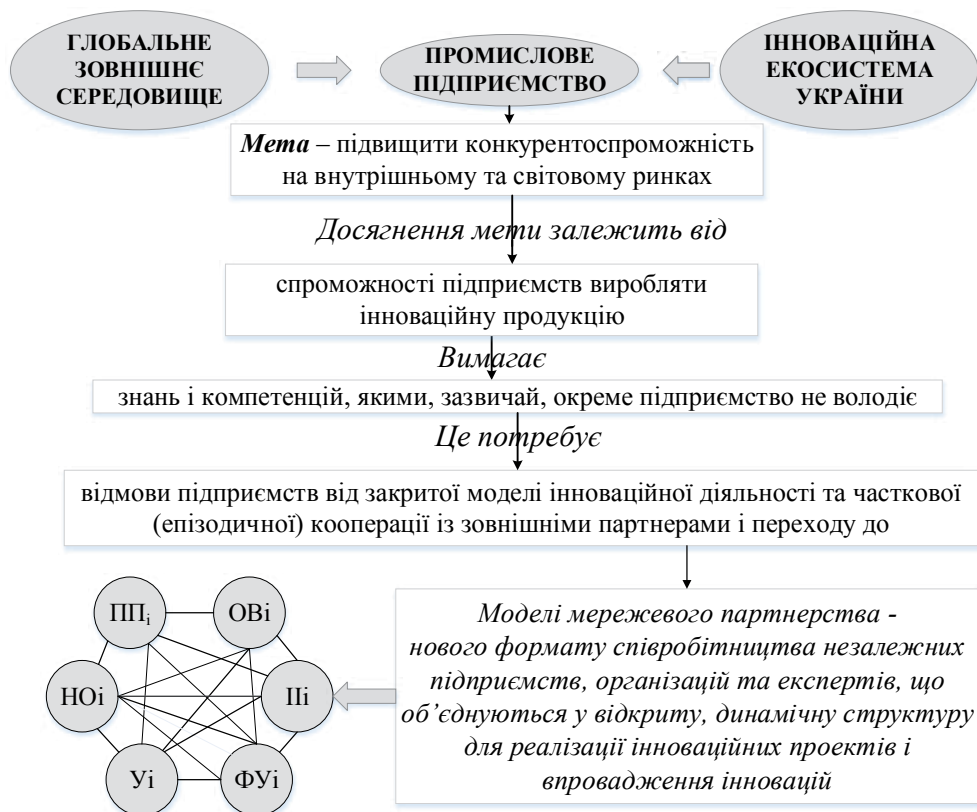


Рис. 2. Передумови впровадження моделі мережевого партнерства

Джерело: розроблено автором

відмінність пропонованої моделі від звичайного субпідряду чи аутсорсингу, за якого підприємство лише використовує ресурс інших організацій, передаючи їм частину функцій (як правило, рутинних і трудомістких), задля скорочення витрат і зосередження на речах, які вимагають глибоких знань і досвіду.

Ще однією принциповою відмінністю пропонованої моделі партнерства від традиційних форм співпраці є залучення до участі не лише юридичних осіб, але й окремих осіб (експертів у своїй сфері діяльності, потенційних клієнтів та користувачів), що робить мережеву структуру більш гнучкою та ефективною. Так, якщо у відносинах між організаціями та підприємствами можуть переважати ієрархічні форми співробітництва (як наприклад, під час субпідряду або аутсорсингу), то відносини з окремими особами не вимагають застосування ієрархічних структур і можуть базуватись на неформальних довірчих відносинах та стійких інформаційних обмінах. Крім того, це дає змогу залучати до партнерства все більшу кількість експертів, формуючи широку мережу взаємозв'язків, замість укладання дво- чи тристоронніх формальних контрактів.

В основу моделі мережевого партнерства покладено концепцію відкритих інновацій, в рамках якої розрізняють три таких ключових процеси (рис. 3), відповідно до яких розробляються стратегії відкритих інновацій підприємств:

- «процес ззовні всередину», за якого підприємство використовує зовнішні знання інших зацікавлених сторін (клієнтів (споживачів), постачальників, підприємств різних розмірів, включаючи конкурентів, наукових установ, університетів) для створення «внутрішніх» інновацій, що сприятиме підвищенню їх інноваційності; цей процес скон-

центрований здебільшого на створенні інтелектуальної власності всередині підприємства;

- «процес зсередини назовні», що передбачає виведення «внутрішніх» ідей і розробок підприємства на ринок шляхом продажу або ліцензування прав на об'єкти інтелектуальної власності; цей процес сконцентрований переважно на комерціалізації корпоративної інтелектуальної власності;

- «спільний інноваційний процес», що поєднує процеси «ззовні в середину» і «зсередини назовні» шляхом інтерактивного (в режимі безперервних комунікацій) співробітництва зацікавлених сторін, в якому їх готовність надавати та залучати (інновації) виходить на передній план.

Емпіричні дані свідчать [7, с. 6] про те, що не всі підприємства навіть однієї галузі вибирають один і той же тип процесу, кожне підприємство визначає для себе один ключовий процес, доповнюючи його деякими елементами інших.

Необхідно також враховувати, що далеко не всі галузі промисловості можуть реалізовувати відкриту модель інновацій, як, наприклад, галузь атомної енергетики. Вона залежить здебільшого від «внутрішніх» ідей і розробок, має низьку мобільність робочої сили, незначний обсяг венчурних інвестицій, незначну кількість стартапів і досліджень, що проводяться в університетах [8]. Складно навіть прогнозувати, чи буде ця галузь колись переходити до відкритих інновацій. Водночас багато інших галузей у світі (виробництво комп'ютерів та електронної продукції, електричного устаткування, автомобілебудування, фармацевтика тощо) переходять від закритих до відкритих інновацій. Підприємства цих галузей черпають інноваційні ідеї та розробки в наукових установах, університетах, інноваційних стартапах та інших сторонніх організаціях.

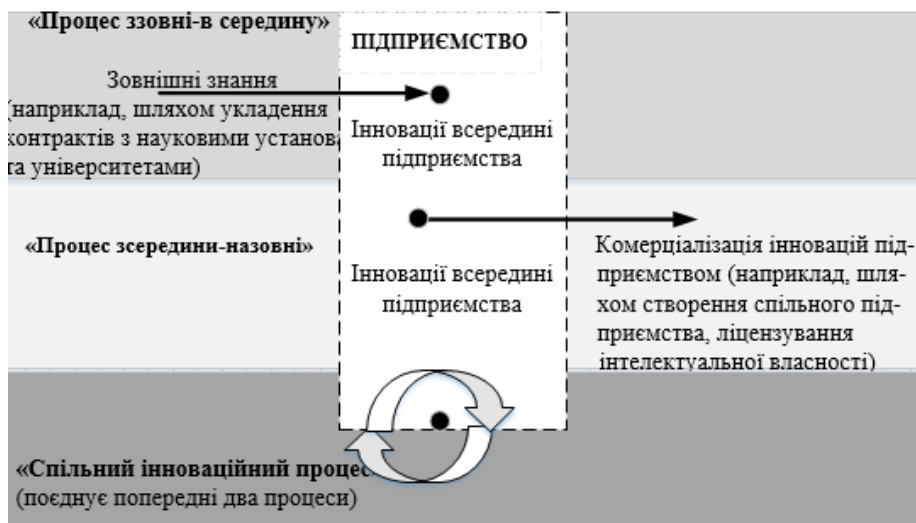


Рис. 3. Три ключових типи взаємодії в моделі відкритих інновацій

Джерело: побудовано на основі джерела [7, с. 6]

Зокрема, транснаціональна компанія “Procter & Gamble”, яка відрізняється давніми традиціями власної науки, ще на початку 2000-х років змінила свій підхід до інноваційної діяльності. Вона перейшла до нової стратегії розвитку “Connect and Develop”, заснованої на моделі відкритих інновацій, створила спеціальну посаду директора із зовнішніх інновацій для управління процесом їх залучення. Компанія також вирішила ліцензувати свої розробки стороннім компаніям, включаючи конкурентів, чим вразила галузевих аналітиків, адже вона завжди відрізнялася жорстким захистом інтелектуальної власності. Втім, “Procter & Gamble” є лише однією з числа компаній (“IBM”, “Boeing”, “Motorola”, “BellSouth” тощо), які відходять від так званої ексклюзивної вартості (“exclusivity value”) патентів (вартості, отриманої за рахунок виключних прав на користування інтелектуальною власністю), замість цього вони використовують значну фінансову та стратегічну вартість своїх технологічних активів, ліцензуючи їх іншим компаніям. Імплементуючи такі стратегічні рішення, компанії роблять ставку на те, що будь-яка втрата ексклюзивності ринку, яка може виникнути в результаті ліцензування унікальних технологій, буде компенсована отриманими прибутками [9; 10].

Згідно з термінологією відкритих інновацій в Україні переважає тип взаємодії «процес ззовні всередину», тобто використовуються та впроваджуються інновації, розроблені не всередині підприємства, а в інших містах, а саме в країні чи за кордоном. Такий характер інноваційної діяльності загалом притаманний країнам, що розвиваються [11], і Україна не є винятком. Він дає можливість підприємствам підвищити продуктивність діяльності завдяки опануванню нових технологічних та управлінських навиків і компетенцій, впровадженню у виробничий процес оновлених та більш ефективних технологій.

Успішність освоєння зовнішніх знань та технологій на підприємстві залежить від внутрішніх та зовнішніх щодо нього факторів. До внутрішніх слід віднести:

- наявність іноземних інвестицій, вкладених у підприємство;
- здатність підприємства вести торгівлю на зарубіжних ринках;
- рівень кваліфікації та навиків персоналу, мобільність співробітників (їх готовність їхати до іншої країни та переймати новий досвід);
- готовність керівництва вкладати кошти в навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- наявність у підприємства фінансових ресурсів для ефективної адаптації зовнішніх інновацій до власних умов.

Зовнішні умови представлені доступністю та диверсифікованою джерел фінансування, наяв-

ністю ефективної системи стимулювання; структурою виробництва, що склалася в країні; освітньою та науковою політикою держави; ефективністю системи державного управління інноваціями, що визначає інституційні умови здійснення інноваційної діяльності; доступністю інфраструктурних послуг, зокрема виробничої, транспортної, інноваційної. Всі ці умови формують інноваційне середовище, в якому функціонують підприємства і яке суттєвим чином впливає на їх інноваційну поведінку.

Водночас для переходу на більш високий рівень інноваційної діяльності українським підприємствам потрібно навчатися виводити свої ідеї та розробки на ринок через продаж та ліцензування інтелектуальної власності іншим підприємствам в Україні та за кордоном, а також опановувати «спільний інноваційний процес», який дасть змогу вирішувати одночасно декілька завдань, а саме підвищувати інноваційний потенціал підприємства, отримувати доступ до ресурсних можливостей інших підприємств та організацій, їх знань і досвіду, скорочувати витрати й ризики на розроблення інноваційної продукції завдяки їх перерозподілу.

Виходячи з природи пропонованої моделі мережевого партнерства як відкритої, динамічної структури, учасники якої діляться ресурсами, знаннями та компетенціями й одночасно залучають відсутні в них, пропонуємо закладати в основу моделі третій тип взаємодії, а саме «спільний інноваційний процес». В рамках моделі пропонується всім її учасникам надавати доступ до деяких видів необхідних ресурсів, а також експертно-консалтингових послуг, а саме до фінансових ресурсів (це можуть бути державний та місцеві бюджети, вітчизняні та іноземні інвестори, кредити, гранти, венчурні фонди тощо); кадрів відповідного рівня кваліфікації, зокрема у сфері інноваційного менеджменту, маркетингу, технологічного аудиту; матеріальних ресурсів (будівлі, споруди, обладнання, прилади тощо); інформації та нових знань (бази даних і знань, наприклад, про розробки наукових установ та університетів, перспективні напрями їх застосування на виробництві, інноваційні запити підприємств; про запатентовані/незапатентовані винаходи й ноу-хау); спеціалізованих послуг, наприклад, з проблем інтелектуальної власності, сертифікації, стандартизації, а також в окремих сферах (інвестицій, управління, фінансів, маркетингу тощо).

Стимулом (спонукальним мотивом) для економічних суб'єктів створювати та долучатися до мережевого партнерства є можливість:

- знайти найбільш вдале інноваційне рішення проблеми (наприклад, щодо покращення властивостей продукції, вдосконалення упаковки), для якої у підприємства немає усіх навичок і знань, які були би надто дорогими для придбання їх ззовні;

– знизити ризики та отримати економічні переваги, що може виражатися у зниженні витрат на розроблення й виробництво продукції та послуг за рахунок їх перерозподілу між партнерами;

– отримати доступ до кращих навичок і знань зовнішніх експертів та організацій, почути точку зору щодо вирішення проблеми, відмінну від тієї, що сформувалась на підприємстві;

– економити час на пошуку найбільш вдалого рішення конкретної проблеми;

– поглибити знання, покращити навички співробітників завдяки постійним комунікаціям із зовнішніми партнерами, використовуючи їх потім на користь організації.

Разом зі стимулами існують обмежувальні чинники щодо участі економічних суб'єктів у мережевому партнерстві, такі як:

– пріоритетність цілей та інтересів партнерства за рахунок цілей та інтересів окремих учасників;

– неефективність управління партнерством, яке не виражає інтересів усіх партнерів;

– можливість виникнення спорів між учасниками щодо отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності, створених за результатами діяльності партнерства;

– необхідність здійснення непередбачуваних чи додаткових витрат під час заснування партнерства, участі в ньому.

Для недопущення настання таких випадків визначено принципові умови створення партнерства (рис. 4). Питання, прописані у схемі, є критично важливими для кожного учасника,

тому мають бути обговорені на самому початку їх спільної діяльності. Це дасть змогу учасникам злагоджено взаємодіяти, ініціювати, успішно завершувати інноваційні проекти, а в подальшому користуватися їх результатами.

Для юридичного унормування взаємовідносин між учасниками партнерства можуть бути укладені угоди, в яких прописуються основні пункти співробітництва; ліцензійні угоди, що встановлюють права на об'єкти права інтелектуальної власності, отримані за результатами виконання проекту, й правила користування ними; угоди про нерозголошення комерційної таємниці тощо.

Ефективність спільної стратегії розвитку партнерства залежить від:

– стратегічних цілей учасників, які мають бути «вмонтовані» в загальне бачення партнерства, не суперечити йому та розділяти його основні установки та цінності;

– наявності всіх необхідних ресурсів для здійснення спільної інноваційної діяльності, доступності навиків, знань та компетенцій учасників;

– інформованості про цілі та очікування партнерів.

Перераховані фактори мають враховуватися на етапах переговорів та управління проектами, інакше невдача або розчарування є ймовірним сценарієм розвитку партнерства для його учасників.

Форми партнерства мають варіюватися залежно від цілей та проблем, на вирішення яких будуть спрямовані зусилля учасників, їх корпоративної культури та цінностей. Цілком закономірно, що універсального рецепту створення успішного

Мета партнерства	Визначити мету, завдання та принципи створення партнерства; тривалість його діяльності
Правила управління	Обрати менеджера проекту та колегіальний орган управління. Визначити їх функції та правила діяльності партнерства, періодичність спільних зібрань
Партнерські внески	Визначити внесок кожного учасника у спільну діяльність та умови їх використання. Такі внески можуть приймати різні форми: фінансові, кадрові, матеріальні, консультативні тощо
Правила розширення партнерства	Прописати правила, які стосуються умов включення до партнерства нових учасників та виходу з партнерства
Питання інтелектуальної власності	Визначити умови користування патентами та незапатентованими винаходами і ноу-хау учасників, які стануть доступними після заснування партнерства. Чітко прописати права на майбутні об'єкти права інтелектуальної власності, отримані від діяльності партнерства, залежно від внеску кожного учасника

Рис. 4. Принципові пункти, які потребують обговорення під час створення мережевого партнерства

Джерело: розроблено автором

партнерства не існує. Дотримання перелічених у цьому підрозділі умов має слугувати орієнтиром для учасників в їх намаганнях створити ефективну форму співпраці, яка відповідає сучасним трендам розвитку світової економіки, враховує особливості національної інноваційної системи та здатна підвищити їх інноваційну конкурентоспроможність на внутрішньому та світовому ринках.

Основні положення моделі мережевого партнерства апробовані на підприємствах добувної і переробної промисловості Донецької області, таких як ДП «Рутекс керам» ТОВ «Рутекс керам» і ТОВ «Керамічні маси Донбасу» (рис. 5), що є ініціаторами впровадження відкритої та динамічної за складом форми тривалого співробітництва задля забезпечення ефективного видобутку вогнетривкої та тугоплавкої глини за рахунок впровадження сучасної техніки й обладнання, наукового супроводження геологорозвідувальних та гірничо-розкривних робіт з подальшою реалізацією сировини для виготовлення одно- й багатокomпонентних точно збалансованих за складом та якістю керамічних мас із подальшим їх використанням у керамічній промисловості.

Нині до мережевого партнерства залучені учасники різних сфер економічної діяльності, які спеціалізуються на проведенні розвідки родовищ нерудних корисних копалин (зокрема, глини) й родовищ підземних вод (виробничий кооператив «Геолог»), здійсненні моніторингу та науковому супроводженні надрокористування та геологічної експертизи (ДП «Український державний геологорозвідувальний інститут»), наданні інспекційних послуг, проведенні випробувань і сертифікації (іноземне підприємство «SGS Україна»), наданні техніки для підземних робіт (ТОВ з іноземними інвестиціями «Цепелін Україна»), продажі й оренді дизельних генераторів та насосів (ТОВ «Патріот Техніка»).

Партнерство є динамічною та відкритою за складом формою співробітництва, в якому всі його учасники є юридично незалежними та поєднують свої знання, ресурси й компетенції для досягнення індивідуальних та спільних цілей задля забезпечення інноваційних конкурентних переваг на ринку в умовах жорсткої глобальної конкуренції. Як партнерів у майбутньому планується залучити заклади вищої освіти, насамперед Донецький національний технічний університет (м. Покровськ), Донбаську національну академію будівництва і архітектури (м. Краматорськ), для цільової підготовки фахівців нової генерації з урахуванням викликів цифровізації економіки, підвищення рівня кваліфікації кадрів задля успішного освоєння зарубіжних технологій та обладнання, продукування власних поліпшувачих інновацій на їх базі.

Впровадження цієї моделі дасть змогу його учасникам:

- посилити свої інноваційні можливості для підвищення та досягнення ними конкурентного положення на ринку в умовах високої конкуренції, обумовленої швидким технологічним розвитком, скороченням життєвого циклу інновацій та іншими факторами;

- отримати доступ до нових знань, навиків та компетенцій партнерів;

- перетворити взаємовідносини на один з основних активів разом зі звичними матеріальними активами, здатними приносити дохід;

- отримати фінансові (у вигляді зниження витрат і ризиків) та стратегічні (посилення позицій на наявних ринках і вихід на нові ринки) вигоди від співпраці.

Висновки з проведеного дослідження.

Запропонований у статті підхід до активізації інноваційної діяльності промислових підприємств України має теоретичну та практичну цінність та може бути використаний підприємствами задля підвищення їх інноваційного потенціалу, отримання доступу до ресурсних можливостей інших підприємств та організацій, їх знань та досвіду, зниження витрат і ризиків на розроблення інноваційної продукції завдяки їх перерозподілу. У межах подальших досліджень нагальним є розроблення заходів щодо опанування вітчизняними підприємствами всіх трьох типів концепції відкритих інновацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.
2. Амоша О. та ін. Інноваційне промислове підприємство в формуванні сталого розвитку. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 296 с.
3. Вишневський В. та ін. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 192 с.
4. Геєць В. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. 2014. № 12 (637). С. 4–19.
5. Кіндзерський Ю. та ін. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку. Київ : НАН України; Ін-т екон. та прогнозув., 2009. 928 с.
6. Кастельс М. Гапактика Интернет. Размышления об Интернете, бизнесе и обществе / пер. с англ. А. Матвеева; под ред. В. Харитонова. Екатеринбург : У-Фактория, 2004. 328 с.
7. Gassmann O., Enkel E. Towards a Theory of Open Innovation. Three Core Process Archetypes. *R&D Management Conference (RADMA)*. 2004. URL: https://www.alexandria.unisg.ch/274/1/Gassmann_Enkel.pdf (дата звернення: 01.07.2019).
8. Chesbrough H.W. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*. 2003. April 15. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation> (дата звернення: 01.07.2019).

9. Kline D. Sharing the Corporate Crown Jewels. *MIT Sloan Management Review*. 2003. January 1. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/sharing-the-corporate-crown-jewels> (дата звернення: 01.07.2019).

10. Cooper R., Mills M. Succeeding at New Products the P&G Way: Work the Innovation Diamond. *Working paper*. 2005. No. 21. URL: https://www.stage-gate.net/downloads/wp/wp_21.pdf (дата звернення: 01.07.2019).

11. Acemoglu D., Aghion P., Zilibotti F. Distance to Frontier, Selection, and Economic Growth. *Journal of the European Economic Association*. 2006. Vol. 4. P. 37–74.

REFERENCES:

1. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.

2. Amosha O. et al. (2018) *Innovacijne promyslove pidpryjemstvo v formuvanni stalogho rozvytku* [Innovative industrial enterprise in the formation of sustainable development in shaping sustainable development]. Kyiv : Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine (in Ukrainian).

3. Vyshnevskiy V. et al. (2018) *Smart-promyslovistj v epokhu cyfrovoi ekonomiky: perspektyvy, naprjamy i mekhanizmy rozvytku* [Smart industry in the age of the digital economy: prospects, directions and development frameworks]. Kyiv : NAS of Ukraine; Institute of Industrial Economics (in Ukrainian).

4. Heyets V. (2014) Instytucijna obumovlenistj innovacijnykh procesiv u promyslovomu rozvytku Ukrajinjy [Institutional conditionality of innovative processes in

Ukraine's industrial development]. *Economy of Ukraine*. № 12 (637). P. 4–19 (in Ukrainian).

5. Kindzerskyi Yu. et al. (2009) *Potencial nacionalnoji promyslovosti: cili ta mekhanizmy efektyvnogho rozvytku* [The capacity of national industry objectives and mechanisms for effective development]. Kyiv : NAS of Ukraine; Institute of Economics and Forecasting (in Ukrainian).

6. Castells M. (2004) *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. Yekaterinburg : U-Factor (in Russian).

7. Gassmann O., Enkel E. (2004) Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. *R&D Management Conference (RADMA)*. Available at: https://www.alexandria.unisg.ch/274/1/Gassmann_Enkel.pdf (accessed: 01 July 2019).

8. Chesbrough H.W. (2003) The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation> (accessed: 01 July 2019).

9. Kline D. (2003) Sharing the Corporate Crown Jewels. *MIT Sloan Management Review*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/sharing-the-corporate-crown-jewels> (accessed: 01 July 2019).

10. Cooper R., Mills M. (2005) Succeeding at New Products the P&G Way: Work the Innovation Diamond. *Working paper*. No. 21. Available at: https://www.stage-gate.net/downloads/wp/wp_21.pdf (accessed: 01 July 2019).

11. Acemoglu D., Aghion P., Zilibotti, F. (2006) Distance to Frontier, Selection, and Economic Growth. *Journal of the European Economic Association*. № 4. P. 37–74.

THE APPROACH TO ENHANCING INNOVATION ACTIVITY OF UKRAINE'S INDUSTRIAL ENTERPRISES

Introduction. In a context of economic instability, intense international competition when enterprises have to constantly survive and maintain the efficiency of business processes, innovation becomes the key factor that ensures their competitiveness and competitive position in the market.

The purpose of the article is to develop of an approach to enhance the innovation activity of Ukraine's industrial enterprises, taking into account current development trends of the global economy and the concept of open innovation to increase the productivity and competitiveness of Ukrainian industrial enterprises.

Results. The approach consists in the refusal of enterprises from a closed model of innovation and partial (episodic) cooperation with external partners and the transition to a model of network partnership as a new format of cooperation between independent enterprises, organizations and experts, merging into an open, dynamic structure for the implementation of innovative projects and foster innovation. All the members of the network cooperate as a team of independent "players", basing a collaborative process in the mode of continuing links to share knowledge, experience, and competencies, creating a collective way of responding to environmental challenges and a common vision on choosing ways to achieve common goals.

The incentives and restrictions factors on the participation of economic agents in the network partnership are identified. The fundamental requirements for creating partnership are highlighted that are crucial for each participant and should be specified a reservation at the beginning of their joint activities, namely: the purpose of the partnership, the rules for managing and expanding the circle of participants, partnership contributions, intellectual property issues. This will allow enterprises and organizations to cooperate harmoniously, initiate and successfully complete innovative projects and enjoy the benefits of cooperation in the future.

The network partnership model is based on the concept of open innovation within which allocates three key processes: the "outside-inside", "inside out", "general innovation process" (combines the previous two processes). It is defined that in Ukraine the type of interaction "outside-inside" prevails, which has shortcomings. The use of foreign technologies in the national innovation processes increases the country's dependence, adds risks and impedes the development of Ukrainian sphere of research and development. The implementation of the proposed model will enable enterprises to move to a higher level of innovation by mastering the two other types of the concept of open innovation. The main provisions of the model tested on industrial enterprises of the Donetsk region – SE "Rutex Ker LLC "Rutex Ker"" and LLC "Ceramic Masses of Donbass".

Conclusions. The proposed approach to enhancing innovation activity of Ukraine's industrial enterprises has theoretical and practical value. It can be used to increase the innovation potential of enterprises, to gain access to resources and knowledge of other economic agents, to reduce costs and risks for the development of innovative products due to their redistribution.