

УДК 330.341.1:339.16.012.23:005.21
КП
№ Державної реєстрації 0112U008148
Інв. №

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
д. ф.-м. н., професор
_____ А.М. Черноус

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
Механізми формування ринково-орієнтованих стратегій інноваційного
прориву
ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ
НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ
(проміжний)

Начальник НДЧ
к.ф.-м.н., с.н.с.

Д.І. Курбатов

Керівник НДР
завідувач кафедри маркетингу та УІД
д.е.н., професор

С.М. Ілляшенко

2014

Рукопис закінчений 28 листопада 2014 р.
Результати цієї роботи розглянуті науковою радою СумДУ,
протокол від 2014.12.25 №5

СПИСОК АВТОРІВ

Зав. кафедрою маркетингу та УІД, д.е.н., проф. (керівник)	Ілляшенко С.М. (Вступ, підрозділ 4.1, 4.2, 6.1, 6.2, висновки)
2014.11.28	
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доц.	Біловодська О.А. (Підрозділ 7.2, 7.3, 7.4)
2014.11.28	
Професор кафедри маркетингу та УІД, д.е.н., проф.	Телетов О.С. (Підрозділ 2.1, 2.5, 6.3)
2014.11.28	
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доц.	Шипуліна Ю.С. (Підрозділ 4.1)
2014.11.28	
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доц.	Ілляшенко Н.С. (Підрозділ 1.1, 1.3)
2014.11.28	
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доц.	Олефіренко О.М. (Підрозділ 3.2)
2014.11.28	
Доцент кафедри економічної теорії, к.е.н., доц.	Школа В.Ю. (Підрозділ 2.3)
2014.11.28	
Старший викладач кафедри економічної теорії, к.е.н.	Домашенко М.Д. (Підрозділ 2.3)
2014.11.28	
Доцент кафедри економічної теорії, к.е.н., доц.	Троян М.Ю. (Підрозділ 2.3)
2014.11.28	
Старший викладач кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	Нагорний Є.І. (Підрозділ 3.3)
2014.11.28	
Асистент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	Грищенко О.Ф. (Підрозділ 5.1)
2014.11.28	

Асистент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	2014.11.28	Голишева Є.О. (Підрозділ 5.1)
Асистент кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Сигида Л.О. (Підрозділ 7.5)
Асистент кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Сагер Л.Ю. (Підрозділ 2.4)
Асистент кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Провозін М.В. (Підрозділ 2.1)
Асистент кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Кісіль Т.В. (Підрозділ 2.2)
Асистент кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Колодка А.В. (Підрозділ 4.3)
Асистент кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Росохата А.С. (Підрозділ 3.1)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Тимохіна Я.А. (Підрозділ 5.3)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Гайдабрус Н.В. (Підрозділ 7.1)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Летуновська Н.Є. (Підрозділ 6.3)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Шевлюга О.Г. (Підрозділ 3.2)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	2014.11.28	Латунова Д.А. (Підрозділ 7.2, 7.3)
Студентка факультету економіки та менеджменту, гр. МК-91	2014.11.28	Зарубіна В.В. (Підрозділ 2.4)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 264 с., 81 рис., 84 табл., 65 формул, 314 джерел.

Об'єкт дослідження – стратегії інноваційного прориву, які б дозволили реалізувати значні конкурентні переваги вітчизняної економіки.

Мета роботи – наукове обґрунтування і розроблення теоретико-методичних основ механізму формування ринково-орієнтованих стратегій інноваційного прориву для забезпечення інноваційного прискорення вітчизняної економіки.

Методи дослідження – системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, ризикології, маркетингу, сучасні концепції управління інноваційною діяльністю, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців. Для вирішення завдань дослідження були використані: системно-структурний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, абстрактно-логічний аналіз, економіко-математичний аналіз, факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, матричний аналіз, методи експертних оцінок, структурно-логічного моделювання.

Досліджено роль інновацій і інноваційної діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств і установ на вітчизняному і зарубіжному ринку. Показано, що активізація інноваційної діяльності повинна бути головним пріоритетом національної стратегії розвитку України. Істотно поглиблено і розвинено теоретико-методичний інструментарій маркетингу інновацій і інноваційного маркетингу. Розкрито особливості управління формуванням стратегій економічного зростання підприємств як елементів національної економіки.

Теоретичні положення звіту доведені до рівня конкретних методик. Результати дослідження можуть використовуватись у практичній діяльності підприємств різних галузей та форм власності.

УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПОТЕНЦІАЛ
ПІДПРИЄМСТВА, ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА, МАРКЕТИНГ
ІННОВАЦІЙ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОРИВ ЯК КОНЦЕПЦІЯ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО РОЗВИТКУ.....	9
1.1 Наука та технологічні інновації – ядро розвитку сучасної економіки.....	9
1.2 Формування теоретичних засад випереджаючого розвитку на рівні країни та підприємства.....	10
2 СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1 Розвиток вітчизняних промислових підприємств з огляду на світові інтеграційні процеси.....	19
2.2 Імпортозаміщення як стратегічний напрям розвитку вітчизняних промислових підприємств.....	31
2.3 Особливості управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України.....	37
2.4 Стратегічне планування в діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «ІМПУЛЬС».....	45
2.5 Напрямки стратегічного розвитку регіонів.....	63
3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	67
3.1 Кількісна оцінка тенденцій в системі прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства.....	67
3.2 Методичний підхід до оцінки рівня техніко-технологічного розвитку промислового підприємства.....	78
3.3 Використання патентно-кон’юктурних досліджень на різних стадіях інноваційного та життєвого циклів продукції.....	86
4 МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИКО-МЕТРИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	102

4.1 Факторний аналіз стану інноваційної культури підприємства.....	102
4.2 Web – культура як фактор підвищення конкурентоспроможності організації.....	110
4.3 Комплексна система управління іміджем на етапах його життєвого циклу.....	120
5 ІНФОРМАЦІЯ ТА ЗНАННЯ ЯК РУШІЙНА СИЛА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	133
5.1 Інформація та мапування інформаційних потоків як чинники успішної діяльності підприємства.....	133
5.2 Сайт журналу як інструмент маркетингу знань.....	140
5.3 Діагностування узагальнюючого ефекту синергії у процесі прийняття комунікаційних рішень.....	153
6 ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	165
6.1 Роль проривних інновацій у забезпеченні сталого розвитку.....	165
6.2 Методичні засади аналізу стану екологічно-орієнтованої споживчої готовності.....	172
6.3 Удосконалення організаційно-економічного механізму управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства.....	179
7. ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ – ІННОВАТОРІВ.....	191
7.1 Визначення місця логістики та логістичного сервісу.....	191
7.2 Оцінка логістичного аутсорсингу інноваційного підприємства.....	193
7.3 Управління аутсорсинговими логістичними ризиками на інноваційно-активному підприємстві.....	205
7.4 Науково-методичний підхід до формування оптимальної структури каналів розподілу інноваційної продукції.....	208
7.5 Стадії процесу вибору маркетингових каналів для розподілу інноваційної продукції промислового підприємства.....	222
Висновки.....	231
Перелік посилань.....	233

ВСТУП

Для вітчизняної економіки формування ринково-орієнтованих стратегій інноваційного прориву є одним із головних пріоритетів забезпечення економічного зростання. Лише цим шляхом, і ніяким іншим, є можливим подолання розриву з економічно-розвинутим країнами і входження на рівних до світового співтовариства цивілізованих держав. Наздоганяючий шлях розвитку, який реалізується в Україні, показав свою безперспективність. Країна навіть не досягла рівня економічного розвитку, який мала у 1991 році, різко погіршено позиції на ринку інновацій, зокрема, частка України зменшилася з 1% до 0,1%, відкотилася з першого місця у світі за кількістю наукових і науково-технічних працівників на 1 млн. населення на другорядні позиції, у структурі економіки переважають виробництво III і IV технологічних укладів, які втратили свою актуальність у 1935 і 1985 рр. відповідно.

У цих умовах надзвичайно актуалізуються дослідження щодо наукового обґрунтування і розробки механізмів формування ефективних стратегій інноваційного прориву, які б дозволяли реалізувати наявні, все ще досі значні конкурентні переваги вітчизняної економіки в тих галузях, де для цього є необхідні й достатні умови.

Репрезентовані у звіті науково-прикладні розробки і спрямовані на створення методологічних та теоретико-методичних засад механізму формування ринково-орієнтованих стратегій інноваційного прориву. Цій меті і підпорядковані завдання проведених наукових досліджень.

Зокрема, досліджено роль інновацій і інноваційної діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств і установ на вітчизняному і зарубіжному ринку. Показано, що активізація інноваційної діяльності повинна бути головним пріоритетом національної стратегії розвитку України.

Значної уваги в звіті приділено стратегічним перспективам розвитку вітчизняних підприємств, зокрема проаналізовано розвиток вітчизняних

промислових підприємств з огляду на світові інтеграційні процеси, а також запропоновано імпортозаміщення як стратегічний напрям розвитку вітчизняних промислових підприємств. Не залишилося без уваги теоретико-методичні підходи до управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств.

В звіті обгрунтовано напрямки інноваційного розвитку промислових підприємств України. Наведена кількісна оцінка тенденцій в системі прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства, запропоновано методичний підхід до оцінки рівня техніко – технологічного розвитку промислового підприємства.

Досліджено методичні та теоретико – метричні аспекти формування інноваційно – сприятливого середовища. В цьому напрямку розглянуто факторний аналіз стану інноваційної культури підприємства, наведено комплексну систему управління іміджем на етапах його життєвого циклу.

Автори доводять, що основою інноваційного розвитку сучасної економіки є інформація і знання, презентовано ряд нових інструментів управління знаннями.

Розглянуто інноваційні аспекти забезпечення сталого розвитку, а саме: запропоновано методичні засади аналізу стану екологічно - орієнтованої споживчої готовності, а також удосконалено організаційно - економічний механізм управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства.

У цілому, авторські розробки формують засади механізму обгрунтування вибору і реалізації перспективних напрямів інноваційного розвитку вітчизняних підприємств та установ.

1 ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОРИВ ЯК КОНЦЕПЦІЯ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО РОЗВИТКУ

1.1 Наука та технологічні інновації – ядро розвитку сучасної економіки

Сьогодні українська економіка потребує серйозних реформ. Не дивлячись на велику кількість ринкових переваг та значний рівень потенціалу економічного розвитку Україна знаходиться в нижній половині переліку країн за світовими економічними рейтингами. Це пов'язано з рядом причин, таких як:

- значна заборгованість держави, окремих галузей і підприємств зарубіжним країнам;

- відставання сектору економіки, який виробляє товари, від сектору економіки, який їх споживає;

- паливно-енергетична залежність від Росії;

- надмірний контроль економіки з боку українського уряду, що має ефект придушення того її сектору, що виробляє товар;

- криміналізація стосунків між державним установами і бізнесом, розподілення між кланами найприбутковіших секторів економіки України;

- «відірваність» України від світової економіки [1].

Вийти з цієї кризи можна лише шляхом переходу на випереджаючий розвиток, що передбачає впровадження новітніх, неосвоєних іншими країнами технологій і, як наслідок, вихід на світовий ринок з новими, унікальними ресурсами і послугами. Саме випереджаючий розвиток дозволяє отримати зростання економіки, яке в 2-3 рази перевищує темпи росту країн-лідерів [2].

Як відомо в основі появи нової технології є нові знання, створенням яких займається наука. Отже, можна зробити висновок, що основою економічного зростання для України має стати саме розвиток науки з метою появи нових технологічних інновацій. Доказами на користь такого твердження є наступне:

1. Теорія постіндустріального суспільства, яка набула значного поширення та практичної апробації останнім часом в провідних країнах світу. Згідно автора

концепції постіндустріального суспільства Д. Белла, воно розглядається як «суспільство, в економіці якого пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг, проведення досліджень, організації системи освіти і підвищення якості життя, і, що найважливіше, в якому впровадження нововведень все більшою мірою залежить від досягнення теоретичних знань» [3]. Отже, основою постіндустріального суспільства є панування науки та знань.

2. Основою розвитку та головним об'єктом вкладання коштів в країнах Великої сімки на шляху їх розвитку був та залишається людський капітал. Саме людський капітал є одним з головних інструментів розвитку нового технологічного укладу – шостого, ядром якого є біотехнології, гена інженерія, нанотехнології, лазерна техніка та інформаційні технології.

3. Саме технологічні інновації є відкриттями останніх десятиліть. Відкриттям, яке змінило життя людей назавжди стала поява Інтернет. В цілому до головних винаходів людства належать: бездротові технології, альтернативні технології, дослідження геному, телебачення, енерго- та водозберігаючі технології, технології дослідження космосу, аналіз ДНК, технології комп'ютерного моделювання та ін.

1.2 Формування теоретичних засад випереджаючого розвитку на рівні країни та підприємства

В Україні триває процес ринкових перетворень. Керівництвом країни обрано європейський вектор розвитку, який у перспективі дозволить їй вийти на світову арену гідним партнером та конкурентом. Однак, окрім переваг таких стратегічних рішень, існують і певні загрози для вітчизняної економіки. Нині рівень розвитку вітчизняних підприємств набагато нижчий від їх іноземних конкурентів. Товари, що виробляються всередині країни, не користуються попитом не лише на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку, що пов'язано з їх

українською конкурентоспроможністю. Тому відкриття ринкових кордонів може значно похитнути й без того складний стан вітчизняного виробництва. Щоб уникнути подібних ризиків, необхідні швидкі радикальні зміни, які дозволять адаптуватися до мінливості та динамічності зовнішнього середовища і підвищити рівень потенціалу вітчизняних підприємств. Відтак сьогодні дедалі частіше для вирішення зазначеної проблеми пропонують використовувати механізми випереджального розвитку як країни, так і підприємства.

Визначенню головних принципів і засад випереджального розвитку присвячені здебільшого праці учених з України та Росії, серед яких Глазьев С. Ю. [4], Бузгалін А. В. [5], Москаленко О. М. [6; 7], Захаров В. [8], Лизун М. В. [9]. І це не є дивним, адже саме ці країни належать до тих, що розвиваються, і саме вони намагаються прискорити свій перехід до групи розвинутих країн світу. Водночас, певні аспекти випереджувального розвитку висвітлено і в працях відомих в усьому світі закордонних науковців, як-от Д. Белл (Bell, 1967) [10], Дж. М. Бьюкенен (Buchanan, 1997) [11], Й. Шумпетер (Schumpeter, 1994) [12], К. Крістенсен (Christensen, 2000) [13], Р. Фостер (Foster, 2001), С. Каплан (Kaplan, 2001) [14].

Однак у зазначених дослідженнях розглядаються лише окремі теоретичні засади випереджального розвитку, які до того ж не мають єдиного чіткого визначення сутності та змісту. Незрозумілими залишаються характеристики, притаманні випереджальному розвитку, які відрізняють його від інших типів розвитку. Окрім того, не досліджено особливості реалізації засад випереджального розвитку залежного від його рівня (макро-, мезо-, мікро- чи ін.).

За результатами структуризації існуючої інформації про випереджувальний та альтернативні йому типи розвитку, нами запропоновано нову ознаку для їх класифікації – «стан відносно лідера». Якщо розглядати розвиток за цим параметром, то можна виділити такі його типи:

- *наздоганяльний*, що передбачає наслідування лідера шляхом використання його досвіду в галузі виробництва товарів та послуг. Головна мета такого типу розвитку – наздогнати й перегнати, але реалізація її на практиці не завжди дає

позитивний ефект. Наздоганяльний тип розвитку притаманний країнам, що розвиваються, тобто всім країнам колишнього СРСР і Південної Америки, Мексиці, Туреччині, Ірану та ін. Слід зазначити, що вони мають чималий потенціал, адже тут проживає близько 80% населення Землі.

- *розвиток на рівні лідера* – по суті, це є відображення розвитку самих лідерів та країн, близьких до них за основними показниками розвитку. До країн-лідерів (як до бази порівняння) належать всі розвинуті країни світу. Сьогодні їх налічується близько шести десятків, основу яких складають країни «Великої сімки». Частка останніх у світовому ВВП становить близько половини. До переліку розвинутих країн належать, зокрема, Нідерланди, Бельгія, Швеція, Швейцарія, Фінляндія, Норвегія, Данія, Австрія, Австралія, Нова Зеландія та ін.

- *випереджальний розвиток*, що спрямований на реалізацію принципу «перегнати не наздоганяючи». Йдеться про створення нових якостей, що дозволять здійснити різкий прорив і випередити лідерів. Здійснити це можливо лише в тому разі, якщо темпи росту країни перевищуватимуть аналогічні показники лідерів щонайменше вдвічі. Як свідчить статистика, кожні десять років за умови сплеску ділової активності відбувається подвоєння доходів кожної країни. Сьогодні є країни, що демонструють результативність стратегії, орієнтованої на випереджальний розвиток. До них належать: Китай, який декілька років тому випередив Японію і зайняв друге за рівнем розвитку економіки у світі місце після США; Індія, Сінгапур, Таїланд, Гонконг, Південна Корея та ін.

Зауважимо, що описані вище типи розвитку не є абсолютними, тобто не можуть обиратись як єдині для всієї економіки, а повинні взаємодоповнювати один одного. Тут доцільно застосовувати принцип Парето і методику АВС-аналізу як найбільш прийнятну теоретичну базу для оптимальної комбінації типів розвитку. Отже, необхідно обирати такі пропорції наздоганяльного, випереджального й лідируючого розвитку, які б у перспективі дозволили розвиватися холістично, створюючи при цьому синергетичний ефект.

На основі аналізу літературних джерел ми сформуваємо ряд характеристик, за якими доцільно порівнювати типи розвитку і які наглядно показують сутність, зміст та засоби досягнення випереджального розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика альтернативних типів розвитку за ознакою «стан розвитку відносно лідера»

Тип розвитку Характеристика	Наздоганяльний	На рівні лідера	Випереджальний
Блок характеристик економіки країни			
Стратегія, що застосовується	Стратегія «переслідування»	Стратегія «провідних технологій»	Стратегія «прориву»
Структура економіки	Переважає сфера матеріального виробництва, більша частка якого – у добувному секторі	Переважає сфера нематеріального виробництва, більша частка якого – у секторі послуг	Переважає сфера нематеріального виробництва, більша частка якого – у соціальному секторі
Основа розвитку	Продаж сировини іншим країнам, виробництво товарів для внутрішнього ринку	Виробництво та експорт інноваційних товарів і послуг та технологій їх виготовлення	Використання людського інтелекту, знань та досвіду для розробки нових технологій
Технологічний уклад, що переважає	3 та 4	5 та 6	6 та заснування 7
Блок характеристик державного управління			
Політика держави у сфері інноваційно-інвестиційного розвитку	Отримання інвестицій з боку міжнародних організацій та інших країн	Підтримка інноваційної діяльності, велика кількість інвестицій в інші країни	Агресивна підтримка інноваційної діяльності, експортна орієнтація інновацій
Соціальна політика	Низькі соціальні гарантії, середній рівень робочої сили	Високий рівень соціальних гарантії, дорога робоча сила	Високий рівень соціальних гарантії, дорога інтелектуальна робоча сила
Блок характеристик інноваційної діяльності			
Тип суспільства	Доіндустріальне та індустріальне	Індустріальне та постіндустріальне	Постіндустріальне
Особливості в освіті	Професійна освіта, вища освіта	Декілька дипломів про вищу освіту в різних галузях	Безперервне та багаторівневе навчання
Потреби, що задовольняються	Існуючі потреби, відмираючі потреби	Приховані потреби, інші шляхи задоволення існуючих потреб	Нові потреби
Поведінка у сфері інновацій	Імпорт інновацій	Експорт інновацій	Формування нових ринків інновацій як усередині країни, так і за її межами
Тип інновацій	Псевдоінновації або традиційні товари	Модернізуючі	Радикальні

Джерело: Побудовано автором на основі [4–14]

Аналізуючи дані в табл. 1.1 слід зауважити, що частіше йдеться про випереджальний розвиток на макрорівні, тобто на рівні держави, а головним критерієм визначення типу розвитку є темпи росту ВВП. Однак, лише досягнувши відповідного рівня розвитку вітчизняних підприємств, можна говорити про рівень розвитку країни у цілому. Саме тому нами запропоновано визначення випереджального розвитку на рівні підприємства. Ми вважаємо, що *випереджальний розвиток – це безперервний циклічний процес досягнення та утримання лідерства (за рівнем прибутковості) завдяки використанню інтелекту і творчих здібностей працівників з метою здійснення «технологічного прориву» та виведення на ринок інноваційних товарів, котрі формують нові потреби споживачів.*

Розглянемо складові цього визначення більш докладно. Отже, випереджальний розвиток підприємства:

- є безперервним та циклічним – виходячи із головної і постійної мети діяльності будь-якого підприємства, що полягає в максимізації прибутку та бажанні завжди бути лідером. Коли підприємство досягає лідерства, воно повинно проводити моніторинг ситуації на ринку й готуватися до наступу конкурентів (пасивна фаза), а коли такі конкуренти з'являються – вступати в боротьбу (активна фаза). Таким чином, випереджувальний розвиток має циклічний характер, як і будь-який економічний розвиток (довгі хвилі Кондратьєва, цикли Кузнеця та ін.);

- передбачає використання інтелекту та творчих здібностей. Нині вирішальним засобом досягнення лідерства є інновації, що створюються передусім завдяки інтелекту і здібностям працівників. Люди є головною рушійною силою розвитку, а рівень їх освіченості, професіоналізму, досвіду безпосередньо впливає на діяльність підприємства;

- спрямований на «технологічний прорив», що відповідає стратегії найбільш прибуткових компаній світу [16; 17]. Як показує практика, технологічні компанії та ті, діяльність яких пов'язана із технологічним сектором, мають найвищі темпи росту й займають лідируючі позиції.

- спонукає до виробництва інновацій, позаяк інноваційний шлях розвитку вже давно визнано за провідний і його ефективність доведена діяльністю багатьох компаній світу. Лідерами за ринковою капіталізацією сьогодні є такі компанії, як APPLE, Google, Microsoft та ін. Вони досягли значних досягнень саме завдяки розвитку інновацій і освоєнню нових ринків [18]. У країнах-лідерах частка інноваційної продукції у ВВП складає 70–90%. Відтак ефективне прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку є ключовим фактором успіху роботи на випередження.

- орієнтований на задоволення нових потреб. Тож підприємство повинно передбачати, чого потребуватимуть споживачі в майбутньому і налаштовувати виробництво на врахування нового попиту.

Таким чином, випереджальний розвиток є не ціллю підприємства, а засобом досягнення рівня лідера у відповідній галузі шляхом швидкого «прориву» у своїй діяльності.

Графічне зображення випереджального та альтернативних йому типів розвитку підприємства представлено на рис. 1.1. Зазначимо, що відрізок AA^1 показує наздоганяльний розвиток, A^1A^2 – випереджальний розвиток, відрізки BB^1 та A^2A^3 – розвиток на рівні лідера.

Рівень випередження пропонується розраховувати за формулою:

$$\text{Рівень}_{\text{випередження}} = \Delta A^2 / \Delta B^2 \rightarrow \max \quad (1.1)$$

Випереджальний та наздоганяльний типи розвитку можна представити математично (за умови, що B – підприємство-лідер):

$$\text{якщо } \Delta A > \text{ або } \gg \Delta B, \text{ то це випереджальний розвиток,} \quad (1.2)$$

$$\text{якщо } \Delta A \leq \Delta B, \text{ то це наздоганяльний розвиток}$$

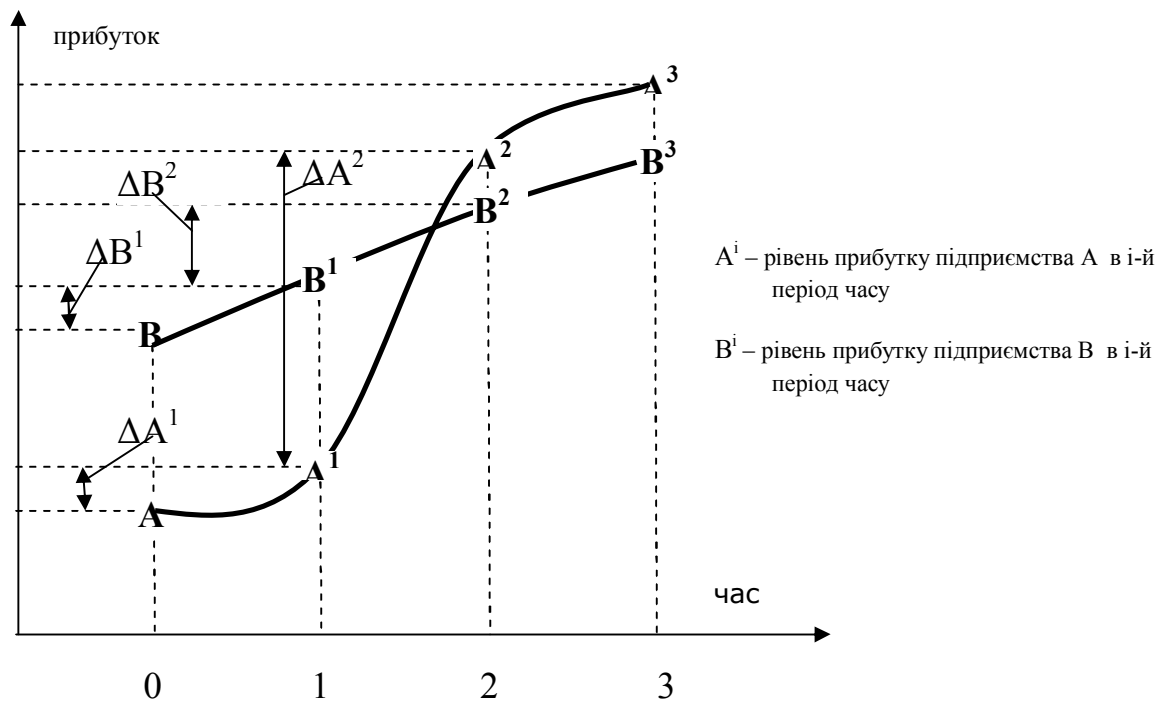


Рисунок 1.1 - Графічне зображення випереджального та альтернативних йому типів розвитку

Джерело: Авторська розробка

Таким чином, кількісно виразити випереджальний розвиток можна шляхом аналізу темпу росту прибутку підприємства та його порівняння з аналогічним показником конкурентів-лідерів. Звичайно, швидко досягти лідерства, як це показано на рис. 1.1 (це майже ідеальна ситуація), у реальній ситуації досить складно, однак принцип дії випереджального розвитку від цього не змінюється. Окрім того, на рис. 1.1. очевидним є циклічний характер випереджального розвитку – його активна фаза (A^1A^2) і початок пасивної фази (A^2A^3).

Порівняльний аналіз представлених у табл. 1.1 типів розвитку дозволив встановити головних «трьох китів» випереджального розвитку, без яких він неможливий, а саме:

- система заохочення та стимулювання інноваційної діяльності, творчого, креативного процесу. Бажано, щоб ця система мала у своїй структурі як матеріальні, так і нематеріальні стимули, була комплексною та діяла в постійному режимі. Якщо проводити аналогію з державним рівнем, то тут головними

суб'єктами такої системи виступають інститути заохочення, які через фіскальні заходи стимулюють підприємства до інноваційної діяльності;

- формування такої організаційної структури, яка б дозволила швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі й розвивати інноваційну діяльність на підприємстві. На макроекономічному рівні таку функцію виконує інноваційна інфраструктура;

- випереджальний розвиток інтелектуального капіталу і формування загальної для всього підприємства інноваційної культури. Під інтелектуальним капіталом розуміється сукупність інтелектуальних ресурсів (матеріальних та нематеріальних) і можливостей їх ефективного використання, що визначають спроможність підприємства розвиватися на основі інформації та знань [19]. Інноваційна культура підприємства розглядається як накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу (менеджерів, інженерно-технічних працівників, робітників), система його мотивації та цінностей, що характеризують ступінь сприйняття окремими працівниками, групами працівників (підрозділів) і організації у цілому нововведень, готовність утілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо [20]. Саме розвиток цих двох складових на засадах випередження дозволить підприємству досягти успіху на шляху прагнення до лідерства.

Підсумовуючи вищевикладене можна зробити ряд висновків:

1. Сьогодні дедалі частіше говорять про випереджальний розвиток як альтернативу наздоганяльному. Ми пропонуємо класифікувати типи розвитку за ознакою «стан відносно лідера» і відтак виокремлюємо ще один тип розвитку – розвиток на рівні лідера.

2. До сьогодні не розроблено теоретичного підґрунтя випереджального розвитку. На основі аналізу наявної інформації нами сформульовано ряд характеристик, за якими доцільно розглядати випереджальний розвиток та його альтернативи і здійснювати відповідні порівняння.

3. Встановлено, що означення „випереджальний розвиток” здебільшого використовують стосовно економіки країни або галузі, а не підприємства.

Автором надано визначення випереджального розвитку на рівні підприємства, розглянуто його основні характерні риси, концептуальні засади реалізації, графічно показано його сутність та взаємодію з іншими альтернативними типами розвитку, запропоновано математичний вигляд випереджувального розвитку і формулу розрахунку рівня випередження.

Представлені у статті розробки є певним кроком у напрямі формування теоретичних засад випереджального розвитку на мікрорівні й удосконалюють теорію розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Водночас, подальших досліджень потребують питання методичного забезпечення процесу реалізації випереджального розвитку на рівні підприємства. Вирішення зазначених питань є метою майбутніх досліджень автора.

2 СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Розвиток вітчизняних промислових підприємств з огляду на світові інтеграційні процеси

Сьогоднішній економічний стан України надважкий. Наша держава має необхідність реагувати не тільки на економічні, а й на політичні та соціальні виклики, поставлені перед нею останніми подіями зовнішнього та внутрішнього середовища. Більше двадцяти останніх років в країні руйнувався реальний сектор економіки на догоду розвитку невиробничої сфери (послуги, фінанси, торгівля, реклама тощо). Відбулася поступова зміна структури промисловості: значно скоротилися взаємозв'язки із підприємствами пострадянського простору, деякі вітчизняні підприємства взагалі припинили свою діяльність а інші переорієнтувалися з виробництва кінцевої продукції (обладнання, прилади, транспортні засоби тощо) на виробництво деталей, вузлів та комплектуючих виробів, тим самим хоч якось увійшовши до світового промислового ринку. Крім того, оскільки частина промислових підприємств опинилася у залежності від політичної ситуації, актуальності набувають питання їх виживання та подальшого стратегічного розвитку.

Проблеми стратегій промислових підприємств розглядали як зарубіжні класики Я. Гордон [21], П. Самуельсон, М. Портер [27], так і вітчизняні вчені З. Варналій [22], Н. Каніщенко, С. Ковальчук [23], Д. Лук'яненко [25], А. Мазур [29] та ін. Більшість із них наголошують на провідній ролі маркетингу партнерських стосунків між окремими промисловими підприємствами, зазначають, що концентрація ресурсів та кооперація виробництв значно посилюють конкурентні позиції підприємств. Разом із тим, приділяється ще мало уваги дослідженням довгострокових взаємозв'язків між промисловими підприємствами у рамках держави чи окремого регіону в умовах розвитку сучасних інтеграційних процесів. Також малодослідженими залишаються питання

поетапного переходу від звичайних договірних взаємовідносин до стратегічного партнерства.

Метою дослідження є внесення пропозицій щодо першочергових напрямів розвитку вітчизняних промислових підприємств на базі економічних кластерів, використання технологічних парків та створення довгострокових взаємовигідних партнерських стосунків.

Як ще здавалося в недалекому минулому, однозначний вибір України при будь-якому сценарії розвитку призведе до великої кількості нових проблем, поставить її на слизький шлях невизначеності й нових фатальних системних ризиків. Але навряд чи хтось міг передбачати, що й поки що нейтральний економічний статус України призведе до небачених політичних змін, втрати частини території та навіть початку військового протистояння. Якщо навіть Україну приймуть до Євросоюзу й дадуть максимально можливу допомогу – вона мусить витратити гроші значною мірою на військові справи, а не на економічне укріплення підприємств, соціальну підтримку населення тощо. Навпаки, збереження нейтрального стану дасть головну можливість для українських підприємств, що випускають виробничо-технічну продукцію, збільшення замовлень з боку Митного союзу на загальну суму не менше 10 млрд доларів на рік [26].

На сьогодні в наявності гіпертрофія паразитичного сектора послуг на збиток реальному виробничому сектору економіки економічно розвинутих країн, які й формують левову частку сукупного світового попиту, табл. 2.1. Розмір реального сектора США вчетверо менше сфери послуг, а реального сектора ЄС – втричі. В Україні ж сфера послуг перевищує розмір реального сектора ВВП на 40%, хоч у нашій ситуації на сьогодні це мало що змінює у кращий бік. Тим більше в українській ситуації, якщо справа піде за спільним з ЄС сценарієм, можливості зберегти реальний сектор на сьогоденному рівні із-за значної втрати російського ринку та ринків деяких інших країн, досить примарні.

Позитивним із останніх подій можна вважати розуміння практично усіма політичними силами, громадськими організаціями й народом в цілому

необхідності більшої самостійності регіонів, не має значення яким чином започатковані: самоврядування областей, федералізації тощо, бо за великим рахунком відсутність саме цього чинника й спричинило політичні події листопада-березня 2013-2014 років.

Таблиця 2.1 – Реальні та гіпотетичні ВВП України, Євросоюзу та Митного союзу за різними варіантами

Найменування економічних показників	Загальний ВВП, млрд. дол.	Ефемерний ВВП (послуги), млрд. дол.	ВВП в реальному секторі економіки (промисловість, сільське господарство), млрд. дол.	Державний борг, млрд. дол.
Структура ВВП України, 2012 р.	176	103	74	64
Структура ВВП ЄС, 2012 р.	16360	12008	4335	15500
Структура ВВП США, 2012 р.	15680	12497	3183	17084
ВВП Митного союзу	1622	927	695	дані відсутні
ВВП України після проходження структурної кризи за умов вступу в Митний союз (2018 р.)	203	78	124	82
Структура ВВП Митного союзу після гіпотетичного вступу до нього України	2457	1355	1001	233
Структура ВВП Митного союзу з гіпотетичним включенням до нього України після проходження структурної кризи (2018 р.)	3150	1350	1800	1000
ВВП України після проходження структурної кризи за умов вступу в Європейський союз (2018 р.)	99	40	54	39

Напрями трансформаційних процесів у маркетингу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Трансформація маркетингу відповідно до світових тенденцій науково-технічного та соціального розвитку

Період здійснення, років	Характеристика зовнішнього економічного середовища	Загальні тенденції спрямування стратегій маркетингу промислового підприємства	Висновки і практичні результати
До 1965 р. включно	Пік електронно-лампової електронної та комп'ютерної техніки	Диверсифікація портфелю товарів і ринків забезпечення певних позицій на декількох ринках та прагнення до розширення кожного з них	Створення мінімально-достатньої кількості виробничо-технічної продукції
1966-1980	Економічний спад, нерівномірність розвитку ринкових сегментів, пік випуску напівпровідникової техніки	Намагання замість незначної ринкової частки на багатьох ринках одержати значну частку на невеликій кількості ринків або сегментів. Економічний розподіл ресурсів	Створення уніфікованої виробничо-технічної продукції, що здатна вирішувати проблеми окремих галузей
1981-1995	Зростання високоякісних ринкових сегментів і вихід підприємств на світові ринки зі своїми інноваціями. Кінець протистояння між Заходом та Сходом. Трансформація планової економіки	Орієнтація каналів розподілу продукції виробника безпосередньо на споживача. Перехід успішних регіональних та національних ринків у категорію глобальних	Оснащення виробничо-технічної продукції засобами електронно-обчислювальної техніки і персональними комп'ютерами
1996-2010	Бурхливий розвиток супутникового телекомунікаційного зв'язку. Початок протистояння між Заходом та мусульманським світом через володіння основними нафтобудівними родовищами	Зростання популярності маркетингу партнерських відносин як способу створення нової ділової цінності. Сприятливі можливості фірм, що визнають вигідність окремих споживачів та віддають переваги технологіям, які є перспективними для комерційного застосування	Здатність виробників і споживачів комплексно перетворити свої обопільні можливості й потреби у взаємовигідну цінність. Зниження енерго-, матеріаломісткості продукції та зростання її екологічної безпеки
Після 2010	Подальша глобалізація світової торгівлі з утворенням регіональних ринкових зон	Увага приділяється налагодженню довгострокових взаємовигідних стратегічних відносин	Виробники як ніколи зацікавлені у платоспроможності своїх партнерів. Перехід від конкуренції до співпраці

Враховуючи світові інтеграційні процеси, тенденції науково-технічного та соціального розвитку, табл. 2.2, можна говорити про утворення кількох регіональних центрів. Відповідно до [24, 30] у найближчі часи успішно зможе функціонувати ринок від 200 до 500 мільйонів людей. Такими ринковими зонами можуть бути: Північна і Південна Америка (зона долара); Європа (зона євро); Північна і Середня Африка та частина Індокитаю (зона динара); країни СНД (зона рубля); Китай (зона юаня) та декілька так званих змішаних зон – Південна Африка, Індія, Австралія тощо. Якщо розмірковувати категоріями сьогодення, то Україна мало що привнесе в Євро- чи Митний союз, окрім деяких нових проблеми, в тому числі більше 40 мільйонів малозабезпечених депресивних громадян.

У табл. 2.3 наведено, які напрями інноваційного розвитку мають розвиватися на регіональному, національному та міжнародному рівнях.

Таблиця 2.3 – Напрями інноваційного розвитку залежно від рівня суспільної організації

Рівні організації	Міжнародний рівень	Загальнонаціональний рівень	Регіональний рівень
Напрями інноваційного розвитку	Розробка, конструювання та функціонування торговельного флоту і пасажирського авіатранспорту	Власну фундаментальну та прикладну науку	Максимально повний виробничий цикл
	Космічну програму	Сировинну та енергетичну незалежність	Максимально повне постачання свого населення власним продовольством
	Ядерну програму, в тому числі військову	Власну армію, авіацію та військовий флот	Власну систему кредитування й внутрішньої торгівлі з обмеженням іноземної присутності

Почнемо з *міжнародного рівня*. Наприклад при розгортанні економічних зв'язків з ринком Митного союзу, Україна, по-перше, не втратить десятимільярдне експортне замовлення; по-друге, розширить свою присутність на ринку країн Митного союзу не менше, ніж на 5 млрд. доларів, що у перший же рік призведе до

розширення сфери транспортних, комунікативних, фінансових, консалтингових, юридичних зв'язків не менше ніж на 2-3 мільярда, заощадить 5 млрд. доларів, різко підвищивши частку чистого експорту у ВВП на цю суму, та т. ін. Таким чином можна очікувати добавку до ВВП не менше ніж 3-5 мільярдів. Обвал національної промисловості пов'язаний з втратою російського ринку ні чим і ні при яких умовах у конкретних реаліях Євросоюзу неможливо ні попередити, ні компенсувати. Основною перевагою Митного союзу є розвиток випереджаючими темпами експорту виробничо-технічної продукції. Однак можливі економічні переваги стануть реальністю за умов політичного врегулювання спільної економічної системи, яке б передбачало врахування інтересів вітчизняних підприємств та фінансова, законодавча та кадрова підтримка з боку держав партнерів.

На загальнонаціональному рівні організацію промислового виробництва доцільно здійснювати в рамках створення кластерів. Вітчизняний внутрішній ринок споживання виробленої в Україні промислової продукції можна таким чином розширити. Кластером вважається група близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які діють разом у певному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямків діяльності і взаємодоповнюють одна одну [22]. Кластерні системи є втіленням унікальної комбінації наукових, виробничих і комерційних структур, що на основі використання переваг коопераційної взаємодії сприяють формуванню і ефективному використанню реальних конкурентних переваг окремих підприємств, галузей, національних економік в умовах посилення світового конкурентного протистояння. Необхідність застосування кластерів на національному рівня виникає на підставі існуючих прикладів інтеграційних процесів, що відбуваються в межах окремих країн чи регіонів (координація діяльності європейських підприємств, створення сприятливих економічних зон у Російській Федерації, створення унікальних науково-технічних об'єднань у США тощо). Можна виділити кілька передумов, що сприяють формуванню кількох кластерів на території України: 1) потужний інноваційний потенціал; 2) наявність

кількох історичних промислових центрів; 3) прихований потенціал розвитку внутрішнього ринку промислової продукції.

Провідні вчені економісти виділяють багато підходів щодо класифікації кластерів. Оскільки в першу чергу цікавлять відмінності кластерів з позицій територіальної та галузевої приналежності, то скористаємось класифікацією, запропонованою у [22]. Відповідно до неї особливу увагу слід приділити промисловим, виробничим та мезокластерам. Створення таких кластерів можливе за двома напрямками: оптимістичним та реальним. За оптимістичним планом передбачається виділення значних коштів на фінансування існуючих та створення нових бізнес-інкубаторів у кількох промислових регіонах країни, наприклад у Дніпропетровській, Донецькій, Одеській, Харківській областях тощо. У таких науково-технічних центрах протягом 1-2 років будуть вестись дослідження щодо найбільш перспективних напрямків промислового розвитку на найближчі 10-15 років, збиратимуть статистичну інформацію та аналізуватимуть тенденції існуючих зразків відповідної промислової продукції, її функціональних можливостей та потреб ринку. На основі опрацьованої інформації на рівні кожного регіону мають бути відібрані перспективні напрямки розвитку, нові види промислової продукції, які доцільно виробляти існуючими підприємствами чим задовольняти реальні та потенційні потреби вітчизняного ринку промислової продукції. Кожен регіон має мати власну специфіку, табл. 2.4, однак усі регіони разом створюватимуть партнерські стосунки, щоб за тісної співпраці відповідних підприємств можна було б побудувати промисловий ланцюжок, що включав би повний комплекс виробництва: від виплавки металу до виробництва готової продукції [28] (на сьогодні з України вивозяться переважно сировина і матеріали, які у складі готової продукції повертаються із-за кордону за завищеними цінами).

Загалом оптимістичний план спрямований більше на створення нових бізнес-інкубаторів, а за ними і нових підприємств, що будуть виробляти інноваційну продукцію і, що головне, така продукція повинна мати попит на вітчизняному ринку серед інших підприємств (не тільки промисловості, а й сільського

господарства, транспорту, будівництва тощо). Звісно план передбачає створення низки підприємств-аналогів на що потрібне виділення значних коштів.

Таблиця 2.4 – Деякі економічні показники машинобудівного виробництва за регіонами України

Регіони України	Пріоритетні види продукції машинобудування	Відсоток ВВП	Відсоток експорту
Західний регіон	верстатобудування, приладобудування, транспортне, радіотехнічне, машинобудування для харчової і нафтохімічної промисловості	1,5	1,4
Центральний регіон	приладобудування, верстатобудування, хімічне, будівниче і дорожнє машинобудування, машинобудування для харчової промисловості	3,3	3,5
Північно-Східний регіон	хімічна, нафтохімічна, важка і аерокосмічна промисловості	1,9	2,4
Донбас і Придніпров'я	металургійне, транспортне, гірничошахтне машинобудування, важкі верстати і преси, аерокосмічна промисловість	2,7	3,0
Причорноморський регіон	суднобудування, верстатобудування, транспортне, будівниче, дорожнє, сільськогосподарське машинобудування, приладобудування	1,6	1,7

Реальний план виходить із сучасних можливостей держави та окремих підприємств. Він передбачає поступовий перехід до повного циклу виробництва за однією (двома) найбільш перспективними галузями промисловості, які на сьогодні більш-менш динамічно розвиваються та принаймні мають ринки збуту. Підприємства власними зусиллями за незначної фінансової підтримки держави (на перекриття можливих фінансових збитків) повинні поновлювати взаємовідносини між собою (особливо, якщо вони знаходяться поруч територіально та мають схожі технологічні цикли), підвищувати рівень співпраці та замовлень один у одного.

Обидва плани передбачають детальний аналіз стану промисловості України, щорічного споживання певних видів промислової продукції, аналіз тенденцій зміни споживання не лише на території країни, а й інших держав, що мали схожі проблеми у розвитку промисловості (зокрема досвід Російської Федерації). Принципи створення кластерів можна зобразити таким чином рис. 2.1.

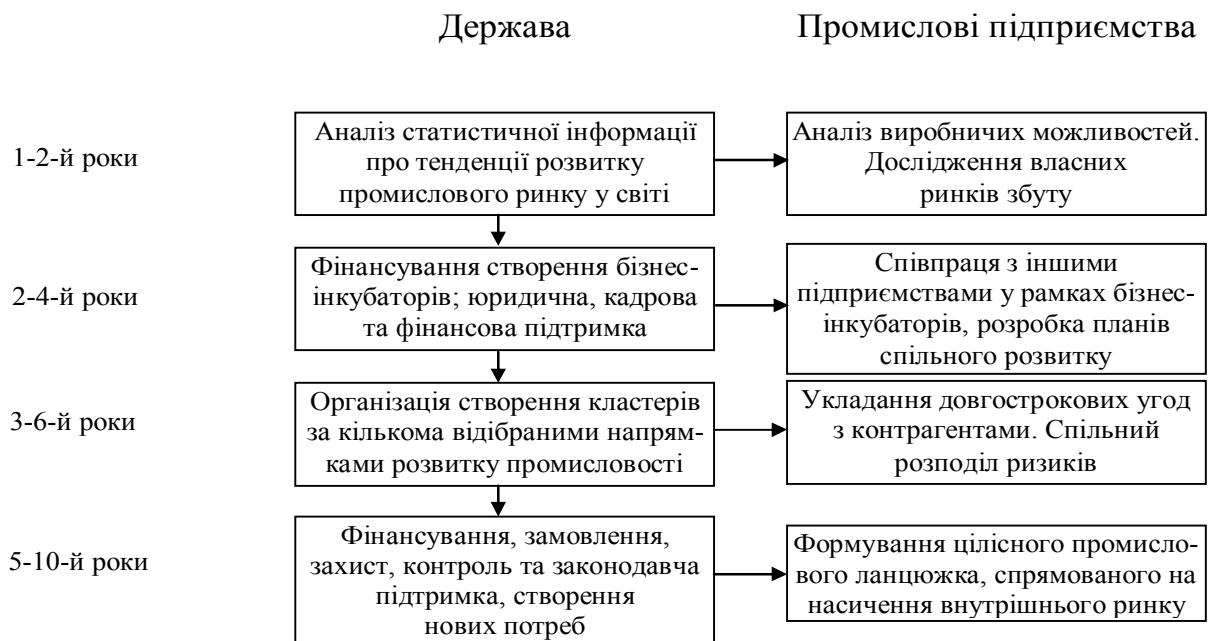


Рисунок 2.1 – Етапи створення промислових кластерів підприємств за державної підтримки

На *рівні окремих регіонів* чи підприємств розпочинати співпрацю доцільно з їх участі у створенні та діяльності технопарків. Технопарк є науково-виробничим територіальним комплексом. До його складу можуть входити дослідні інститути, лабораторії, експериментальні заводи із передовою технологією, що створені на територіях навколо провідних університетів із розвиненою інфраструктурою, до якої належать: лабораторні корпуси, виробничі приміщення, інформаційно-обчислювальні центри, системи транспортних та інших комунікацій, магазини, житлово-побутові приміщення, сервісні та виставкові комплекси тощо [29]. Основною метою технопарку є досягнення територіального зближення між необхідною для наукових досліджень матеріальною базою, що належить промислому виробництву, та людським потенціалом, що є чинником формування максимально сприятливих умов для процесу інноваційного розвитку.

До нинішнього часу в Україні бюджетних коштів на фінансування технопарків практично не передбачалося, але, зважаючи на перспективи розвитку систем самоврядування, є сподівання на збільшення фінансування цих утворень

на місцях. Тим більше, що функціонування технопарків зумовлює тісну співпрацю науково-дослідних і проектних інститутів, навчальних закладів та промислових підприємств з метою створення відповідних моделей виробництва на найбільш привабливих напрямках розвитку, що можуть бути сформовані за результатами інтеграції України до світової торгівельної системи. Технопарки, побудовані на основі співпраці науково-технічних центрів та промислових підприємств є більш доцільними за виконання умов їх компактного розташування, рис. 2.2. Тому формування технопарків та бізнес-інкубаторів є доцільнішим в окремих регіонах а не на рівні країни в цілому.

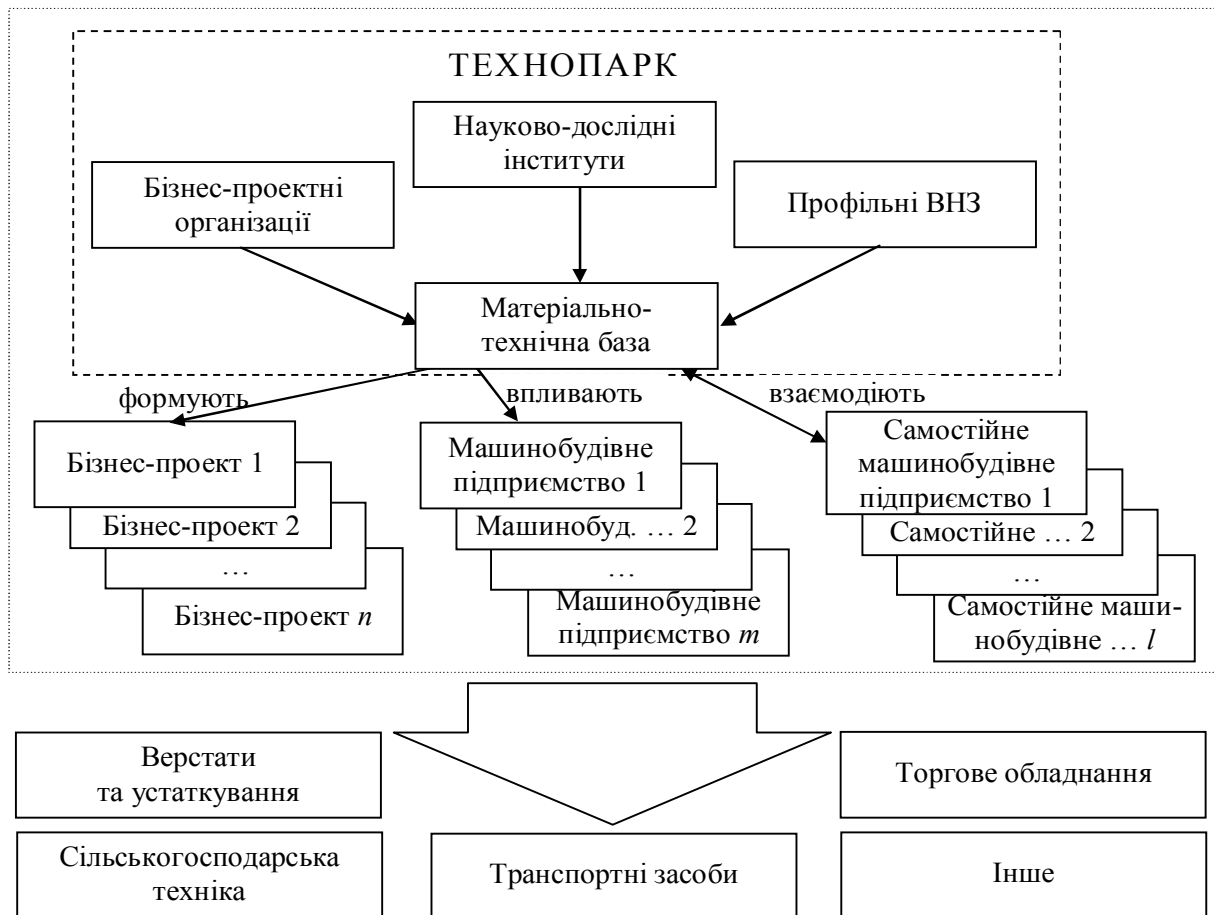


Рисунок 2.2 – Схема функціонування технопарку в регіоні

Однією з найбільш дієвих на сьогодні стратегій створення бажаних для споживача благ є маркетинг партнерських стосунків [21]. Ядром стратегії

маркетингу партнерських стосунків має бути особа споживача (покупця, клієнта тощо). За використання традиційних 4P це були – товар, дослідження і розробка (НДДКР), цінова політика, інструменти просування, засоби розподілу або інші знання та навички. З кожним роком споживачі стають все досвідченішими і пристосовуються вибирати необхідний їм товар серед інших з незначними відмінностями, тому стратегії управління за товаром приносять меншу користь, ніж стратегії цілеспрямованого створення тих благ, які бажають одержати покупці. Для покупців технічно-складної продукції не завжди необхідно розглядати товар як головний критерій тих благ, створення яких чекають від виробника. Якщо, наприклад, ним є своєчасне уважне обслуговування, до якого вони прагнуть, то підприємству варто розглядати організацію взаємовідносин з окремими покупцями як основу майбутньої стратегії на яку має спиратися виробництво тих чи інших товарів, рис 2.3. Через деякий час представникам виробника стануть добре відомі пріоритети того чи іншого споживача, його вподобання і вимоги до замовленої продукції.

Тобто маркетинг партнерських стосунків має можливість багато що змінювати та вдосконалювати на підприємстві-виробнику і в першу чергу, – принципи взаємодії з покупцями та іншими суб'єктами економічної діяльності (постачальниками сировини, посередниками та ін.), що орієнтуються на таке ж саме партнерство [23]. Тому метою промислового підприємства має бути не пропозиція споживачеві безкінечного вибору серед вироблюваних товарів, а розширення загальної сукупності варіантів, що розробляються за спільною участю підприємства-виробника і підприємства-споживача.

Для успішного розвитку в умовах світових інтеграційних процесів українським підприємствам необхідно реагувати на нові зовнішні та внутрішні виклики сучасності. Наукова новизна одержаних в статті результатів визначається тим, що вперше структуровано напрями інноваційного розвитку залежно від рівня суспільної організації та сформовано етапи встановлення стратегічного партнерства між промисловими підприємствами. Підходи, які визначають стратегії окремого підприємства (маркетинг партнерських стосунків,

кластеризація, використання технопарків), дадуть йому змогу переорієнтуватися від глобальної залежності та глобальних ризиків на розвиток власного науково-технічного, промислового та інтелектуального потенціалу. Перспективними є дослідження, присвячені аналізу взаємовідносин між підприємствами реального сектору економіки. Налагодження таких довгострокових стосунків сприятиме розвитку внутрішнього промислового ринку, створенню робочих місць у відповідних галузях економіки України та відродженню місцевої інфраструктури.

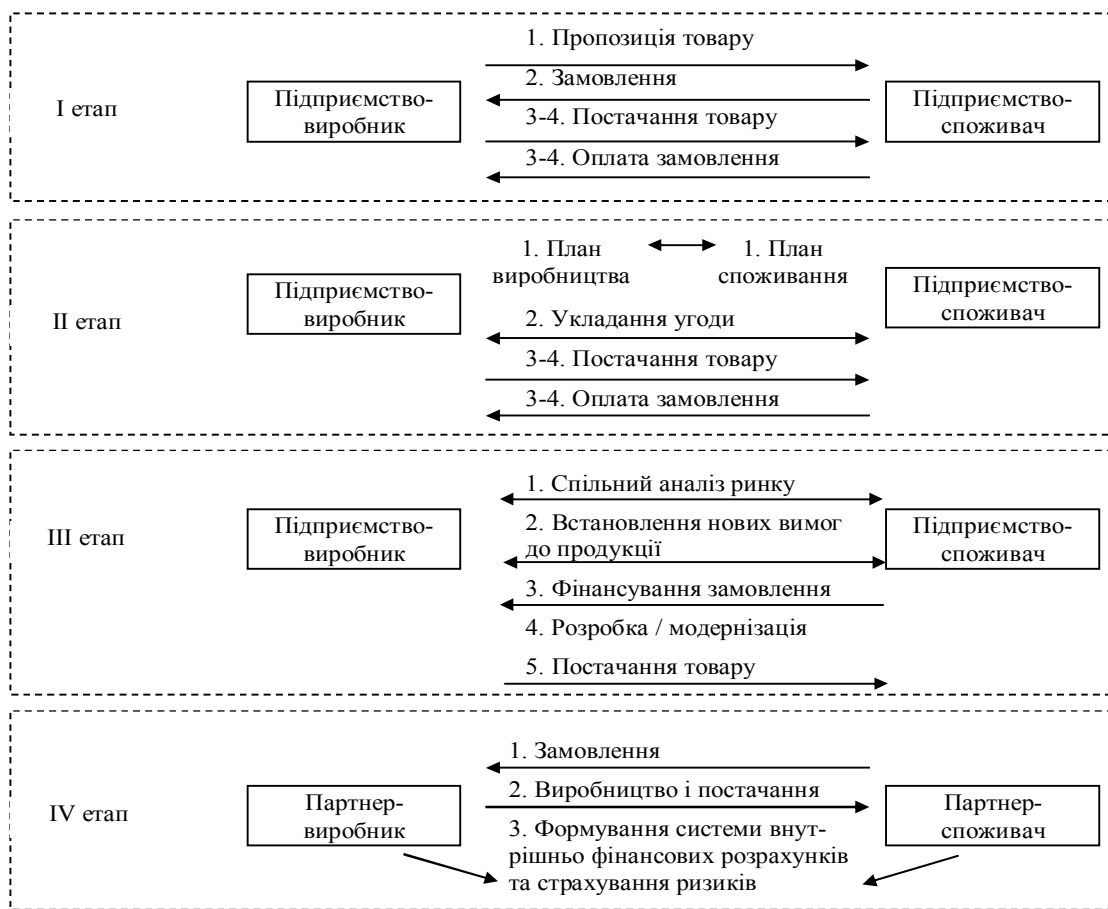


Рисунок 2.3 – Етапи встановлення стратегічного партнерства між промисловими підприємствами

2.2 Імпортозаміщення як стратегічний напрям розвитку вітчизняних промислових підприємств

На сьогоднішній день прийнято вважати, що основним вектором розвитку підприємства є його загальна стратегія розвитку, яка пов'язана з основною діяльністю та направлена на виконання головної цілі. Так стратегія є далекоглядним орієнтиром існування та розвитку підприємства. Сучасні промислові підприємства України, здійснюючи свою діяльність, при виникненні поточних питань приймають оперативні рішення, які в більшості випадків спрямовані на підвищення економічної ефективності та збільшення прибутків, практично не орієнтуючись на стратегічні напрямки. Практика ведення сучасних ринкових відносин у країні показує дещо інший підхід до ведення господарської діяльності. У сучасному економічному просторі ефективна буде та діяльність, яка під тиском появи нових факторів впливу здатна на швидке реагування - переорієнтацію, диверсифікацію, реінжиніринг, модернізацію у руслі загальної стратегії та довгострокової перспективи. Ефективна промислова політика промислового підприємства повинна ґрунтуватися на фактах сьогодення та передбачати прогноз майбутнього розвитку подій та дотримання стратегічних векторів функціонування.

Розвиток політичної ситуації в Україні за останні півроку значно вплинув на економічні відносини як всередині країни, так і на міжнародній арені. Нинішній кризовий стан економіки, що проявляється у неможливості співпрацювати промисловим підприємствам України з постачальниками, посередниками, партнерами та навіть споживачами з Росії, диктує нагальну необхідність переорієнтації стратегічного напрямку розвитку.

Зрозумілим є те, що українським підприємствам необхідно налагоджувати більш тісні партнерські стосунки з Європою. Однак, задля забезпечення виробництва високотехнологічного конкурентного товару для активного виходу

на європейський ринок необхідні зміни у стратегічних підходах до ведення підприємницької діяльності.

Економіка України потребує глибоких перетворень у промисловості, що дасть змогу підвищити економічну стійкість країни і зменшити її залежність від імпорту. Найбільш реальні перспективи вітчизняної економіки значною мірою пов'язані з розвитком внутрішнього ринку, що може бути реалізовано за рахунок посилення орієнтації вітчизняних підприємств на задоволення потреб власного споживача та розвитку виробництва імпортозаміщуючих товарів.

На думку вчених Blair, J.P., Carroll, M.C. [31] доходи країни визначаються її зовнішньоторговельним балансом. Згідно даного твердження можна виділити дві моделі розвитку економіки – експортоорієнтовна та імпортозаміщення. Перша модель спрямована переважно на зовнішній ринок. Вона забезпечує приплив коштів всередину країни. Друга – перехідний етап, який сприяє укріпленню економіки. Україна вже кілька років поспіль має наростаючі від'ємні показники зовнішньоторгівельного балансу (табл. 2.5), тому для забезпечення ефективного розвитку необхідно спочатку зміцнити економіку підприємств та держави вцілому.

Таблиця 2.5 - Зовнішньоторгівельний баланс України (млн. \$) [32]

	Експорт		Імпорт		Сальдо	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Всього (товари та послуги)	82408,9	76126,5	91394,2	84602,3	-8985,3	-8475,8
Країни СНД	31331,6	27926,7	35703,8	29439,4	-4372,2	-1512,7
Інші країни світу	51077,3	48199,8	55690,4	55162,9	-4613,1	-6963,1
в т.ч. ЄС	20968,2	20361,2	29935,5	31198,8	-8967,3	-10837,6
Товари	68809,8	63312,0	84658,1	76964,0	-15848,3	-13652,0
Країни СНД	25302,6	22063,6	34452,6	27931,2	-9150,0	-5867,6
Інші країни світу	43507,2	41248,4	50205,5	49032,8	-6698,3	-7784,4
в т.ч. ЄС	17121,5	16758,8	26225,7	27037,8	-9104,2	-10279,0
Послуги	13599,1	14509,2	6736,1	7649,3	6863,0	6859,9
Країни СНД	6029,0	5985,5	1251,2	1508,9	4777,8	4476,6
Інші країни світу	7570,1	8523,7	5484,9	6140,4	2085,2	2383,3
в т.ч. ЄС	3846,7	4203,4	3709,8	4170,2	136,9	33,2

Практику застосування стратегії імпортозаміщення можна спостерігати в економіці багатьох країн. Передумовою впровадження саме даної стратегії стало питання скорочення розриву між індустріально розвиненими країнами та тими, що розвиваються. Яскравими прикладами реалізації стратегії імпортозаміщення є країни Латинської Америки, Франція, Італія, Азія, Африка, Китай, Японія та інші [33].

Латинська Америка використовувала стратегію імпортозаміщення для захисту власної економіки від експансії з боку Північної Америки. На даний же час Бразилія орієнтується на створення відкритої економічної системи [34].

Азія (Тайвань, Південна Корея та ін.) за допомогою імпортозаміщення створила фундамент для реалізації експортоорієнтовних стратегій. Ці країни є прикладом поетапного впровадження відкритої економіки. З метою приведення у відповідність потенціалів національних підприємств вони застосовували певні бар'єри для імпорту. У Південній Кореї і Тайвані високий рівень зовнішньоторговельної протекції зберігався до початку 80-х років [33].

Австралія свого часу законодавчо впровадила політику, згідно якої 85% комплектуючих автомобілів має належати вітчизняному виробництву [33].

Франція, Італія та Китай – вирізнялися обмеженням географії реалізації держзамовлень на товари, виключно вітчизняні [33].

Бразилія застосовувала у своїй практиці «закон подібного». Компанії, що закуповували імпортні товари позбавлялися права на державні привілеї (кредити, пільгові податки, держзамовлення тощо.) [35].

Індія вимагала від підприємств, щоб ті ліцензували імпортну продукцію. Цей процес був можливий лише за умови надання листів від національних підприємств, що виготовляють подібні продукти з поясненням, чому останні не можуть виконати дане замовлення [33].

Таким чином, практика застосування імпортозаміщення існує в історії розвитку економічної стійкості багатьох розвинених країн. Україна через свої політичні негаразди щоразу повертається на попередні етапи розвитку. Як молода

країна з прогресивними поглядами Україна повинна зайняти активні позиції серед країн європейського союзу.

Запорукою успіху розвитку країни є її стратегічні об'єкти. Для України це підприємства машинобудівної галузі, які є фундаментальними для економіки країни.

Авторами запропоновано впровадження інноваційної стратегії розвитку національного виробника – стратегії імпортозаміщення на основі комплектуючих готової продукції машинобудівного підприємства. Так як, попит на готову продукцію вже сформований, то її комплектуючі можуть бути максимально заміщені аналогами вітчизняного виробництва. Таким чином, ринок збуту вже існує, а розвиток національного виробництва шляхом співпраці між державою та підприємствами (держзамовлення) або між підприємством-виробником готової продукції та виробником комплектуючих призведе до позитивних зрушень у діяльності підприємств: залучення капітальних вкладень у технологічне переоснащення, розбудови інфраструктури, створення робочих місць, зростання попиту на висококваліфіковані кадри, переорієнтацію на виробництво товарів з високою часткою доданої вартості тощо.

Передумови впровадження запропонованої стратегії розглянуто в попередніх роботах автора [36]. Схему впровадження стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві запропоновано на рис. 2.4.

Запропонована схема впровадження стратегії імпортозаміщення передбачає поетапний аналіз та перевірку отриманих результатів для прийняття ефективних управлінських рішень стосовно переорієнтації діяльності підприємства з метою забезпечення його самостійності, конкурентоздатності та прибутковості. Після набуття досвіду на внутрішньому ринку та налагодження інноваційного процесу виробництва товарів перспективним шляхом стратегічного розвитку має стати експортоорієнтовне виробництво.

Пояснимо більш детально рис. 2.4 поділивши схему на укрупнені етапи впровадження стратегії імпортозаміщення.

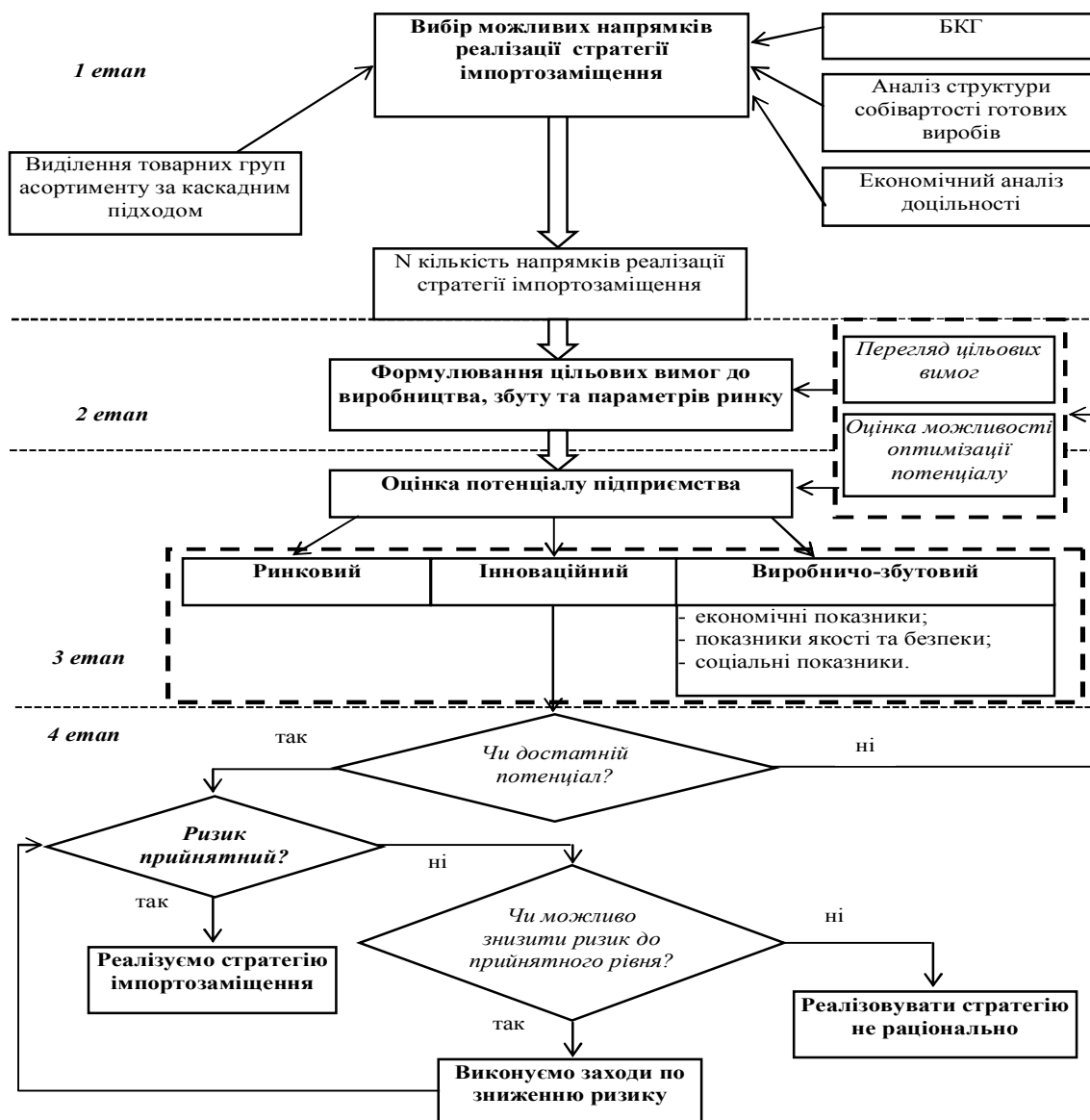


Рисунок 2.4 - Схема впровадження стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві [розроблено автором]

Етап 1 – вибір можливих напрямків реалізації стратегії імпортозаміщення, що передбачає:

- *виділення товарних груп* асортименту продукції для подальшого аналізу за допомогою модифікованої матриці Бостонської консультативної групи. Оптимальною для визначення груп продукту є комбінація «каскадного підходу». При такому підході асортимент товарів промислового підприємства «зверху вниз» ділитися за подібністю до задоволення потреб споживачів (напрямки, типи, види,

групи, підгрупи і т.п.), тобто приводяться у взаємну відповідність асортиментні одиниці та сегменти ринку.

- *модифікована матриця Бостонської консультативної групи* допомагає при проведенні первинного аналізу визначення напрямів впровадження стратегії імпортозаміщення. На практиці при використанні класичного методу БКГ підприємства стикаються з проблемою відсутності достовірної інформації про ринок та конкурентів. Метод модифікованої матриці БКГ заснований виключно на внутрішній інформації підприємства. Одиницею аналізу виступає «група товарів», а параметрами - питома вага групи в обсязі збуту і питома вага групи в темпі зміни обсягів збуту. За допомогою даного методу можливо визначити ті групи товару, з якими можна працювати в подальшому для реалізації стратегії імпортозаміщення з урахуванням стадій життєвого циклу товару.

- *аналіз структури собівартості* - визначаємо частку комплектуючих імпортного походження у складі готової продукції для реалізації стратегії імпортозаміщення.

- *економічний аналіз доцільності впровадження окреслених напрямків.*

Етап 2 – формулювання цільових вимог до процесу виробництва, збуту та відповідності до параметрів ринку. На цьому етапі проводиться розробка критеріїв до виробничих ресурсів, кадрового потенціалу, фінансової складової тощо, які в подальшому підлягають оцінці для уточнення їх відповідності необхідному потенціалу підприємства для впровадження стратегії імпортозаміщення.

Етап 3 - аналіз потенціалу розвитку підприємства для забезпечення ефективності діяльності за допомогою групи факторів для визначення інтегрального показника оцінки можливості підприємства впровадження стратегії імпортозаміщення. Потенціал інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта – це комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають його спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науково-дослідницьку, економічну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішні можливості розвитку на основі постійного пошуку, використання і

розвитку нових сфер і способів ефективної реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей. Обов'язковою умовою є наявність певного потенціалу інноваційного розвитку, який включає: ринковий потенціал, виробничо-збутовий потенціал, інноваційний потенціал [37].

Оцінку потенціалу інноваційного розвитку пропонуємо проводити за методикою, викладеною у [37]. Для більш точного визначення стану виробничо-збутового потенціалу пропонуємо провести додаткове дослідження групи економічних показників, якості та безпеки виробництва та соціальних показників [38].

Етап 4 – проведення оцінки ризику для обраних напрямків кількісною та якісною методикою. Для прийняття рішень, щодо подальшої долі товарних груп та урахування ризиків з боку ринку необхідною є перевірка рівня ризику відносно тих груп товарів до яких планується застосувати стратегію імпортозаміщення.

Підбиваючи підсумки, можна зробити наступні висновки, що наведені вище заходи сприятимуть оптимізації імпортової політики України, урівноваженню зовнішньоторгівельного балансу та сприятимуть економічному розвитку підприємства в цілому. Запорукою успішного ведення підприємницької діяльності є стратегічне планування та його дотримання, на відміну від імпульсного та ситуативного прийняття рішення. Тому, запропонована стратегія імпортозаміщення актуальна для інноваційного розвитку підприємств машинобудівної галузі. У подальшому автори планують деталізувати критерії вибору та бар'єри прийняття стратегії імпортозаміщення для підприємства.

2.3 Особливості управління економічною безпекою зовнішньо-економічної діяльності машинобудівних підприємств України

Постановка проблеми в загальному вигляді. На даному етапі розвитку економіки України все більшого значення набуває питання розширення ділових

зв'язків між учасниками економічної діяльності, особливо це стосується підприємств машинобудування, оскільки місткість національного ринку є невисокою і підприємства вимушені виходити на міжнародні ринки збуту, що супроводжується великою кількістю небезпек та ризиків. Внаслідок посилення конкурентної боротьби на ринку машинобудівної продукції та необхідності впровадження комплексного підходу до захисту інтересів суб'єктів господарювання виникло питання формування системи управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на машинобудівних підприємствах України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню управління діяльністю підприємства присвячено велику кількість наукових робіт як українських так і зарубіжних вчених, серед яких: І. Ансоф [39], І. З. Должанский [41], С.М. Ілляшенко [43], М.Х. Мескон [45], О.Ю. Попова [46], Л.І. Федулова [48], О.Ф. Балацький [40], В.Е. Лапин [44] та інші, проте проблема управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівних підприємств так і залишається не розглянутою.

Метою роботи є виявлення особливостей управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівних підприємств. Для її досягнення поставлено такі завдання: формування поетапного процесу управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства; розробка організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) машинобудівного підприємства включає структуру організаційно-економічного механізму управління, функцій, управлінських рішень, які разом призводять до виконання основного завдання – ефективна та безперебійна робота підприємства.

Під механізмом забезпечення економічної безпеки ЗЕД машинобудівного підприємства пропонується розуміти складову системи управління підприємством, яка на основі обраної органами управління цілі щодо підтримки

або підвищення рівня економічної безпеки ЗЕД шляхом використання наявного потенціалу підприємства, забезпечує реалізацію поставленої мети та призводить до стабільної та ефективної роботи підприємства.

Схему формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства представлено на рисунку 2.5.

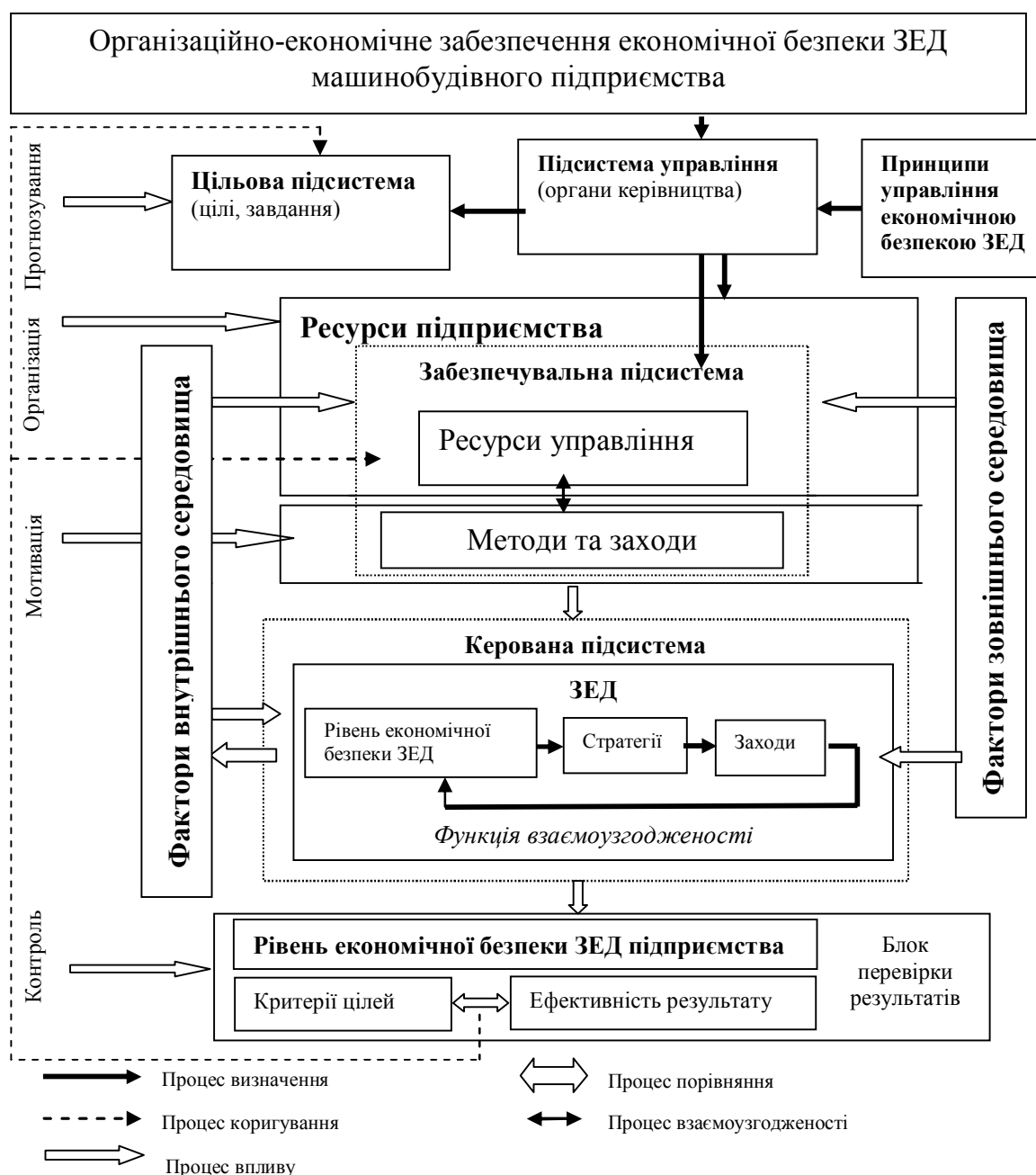


Рисунок 2.5 – Структура організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства

Починаючи свою діяльність керівництво підприємства визначає основні принципи управління, які є першочерговими правилами його діяльності. Дані принципи дають можливість визначати основні цілі діяльності та завдання з їх досягнення, що вимагає від підприємства виконання однієї з його управлінських функцій, а саме функції планування. Першочерговим завданням функції планування є визначення поточної ситуації підприємства, встановлення потенційних та бажаних результатів діяльності і визначення шляхів їх досягнення.

Виходячи із визначення поняття економічної безпеки ЗЕД машинобудівного підприємства» як стану найбільш ефективного використання його ресурсів для стабільного функціонування та розвитку на міжнародному ринку і здатність протистояти впливу небезпечних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою забезпечення ефективних взаємовідносин суб'єктів господарської діяльності як на території України, так і за її межами, управління економічною безпекою ЗЕД має будуватися на основі найбільш ефективного використання ресурсів підприємства. Саме тому встановлюючи свої цілі та завдання, керівництво підприємства аналізує наявні у підприємства ресурси та розподіляє їх так щоб досягти намічених цілей.

На основі аналізу ресурсів, керівництво підприємства розподіляє їх таким чином, щоб найкраще реалізовувати власний потенціал. В результаті цих дій відбувається реалізація ще однієї функції управління, а саме – організаційної, адже від правильної організації господарської діяльності залежить її ефективність. Враховуючи наявність ресурсів підприємства, керівництво обирає найбільш прийнятні методи управління, які реалізуються шляхом використання ресурсів управління.

Як відомо, результатом господарської діяльності є певний ефект, і найкращою є ситуація коли результат діяльності підприємства співпадає з його попередньо наміченими цілями. Проте на практиці дана ситуація не завжди можлива, тому машинобудівне підприємство повинно постійно контролювати свою діяльність, проводити якісний аналіз та кількісну оцінку рівня економічної безпеки ЗЕД машинобудівного підприємства метою якого є визначення

проблемних зон діяльності підприємства та на основі отриманих даних вжити заходи з їх усунення або попередження. Ефективність результату якісного аналізу та кількісної оцінки порівнюють з нормативними значеннями і на основі отриманих даних роблять висновок про існуючий стан економічної безпеки ЗЕД машинобудівного підприємства та відбувається процес аналізу досягнення цілей та місії підприємства. Таким чином керівництво машинобудівного підприємства постійно вносить корективи в свою діяльність, адже на машинобудівне підприємство яке займається ЗЕД впливають фактори і внутрішнього, і зовнішнього середовища, що не завжди можна заздалегідь передбачити та попередити. Саме тому, у господарській діяльності підприємства відбуваються постійні зміни, які впливають на весь результат діяльності підприємства. Тому контроль є важливою функцією управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства, яка дозволяє вчасно попередити вплив негативних наслідків внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність машинобудівного підприємства.

Роботу організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства необхідно розглядати як діяльність, спрямовану на досягнення цілей управління, а критерієм стану такого механізму визначати рівень економічної безпеки ЗЕД. Проте, визначення ступеня досягнення цілей управління є досить складною задачею, що вимагає ретельного підходу до вибору показників, які впливають на загальний рівень економічної безпеки ЗЕД підприємства. Ці показники мають комплексно визначати рівень економічної безпеки ЗЕД підприємства, характеризувати діяльність підприємства, його короткострокові та довгострокові результати як у середині підприємства так і за його межами.

Послідовність процесу забезпечення економічної безпеки ЗЕД машинобудівного підприємства подано на рис. 2.6.

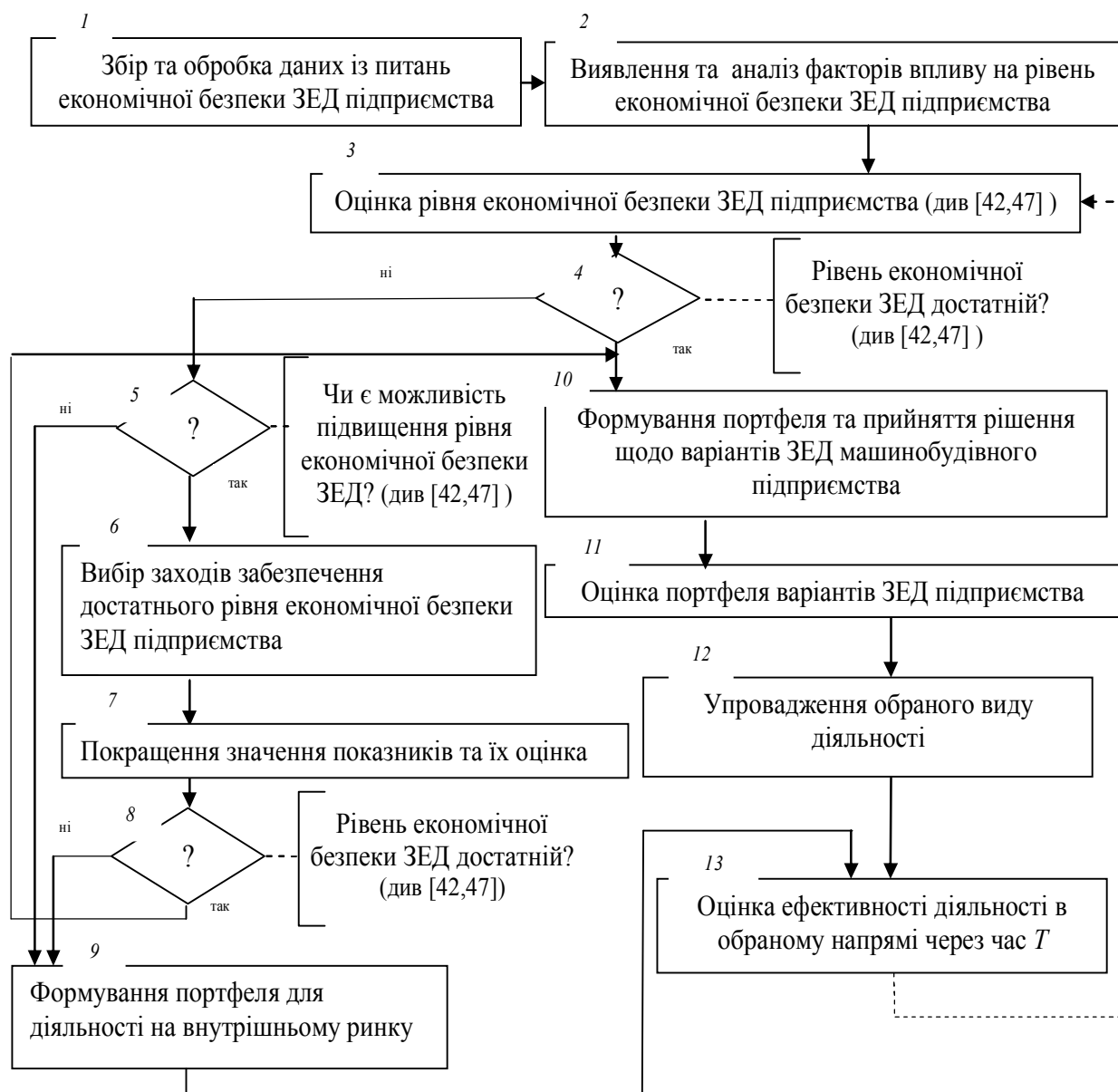


Рисунок 2.6 – Укрупнена блок-схема процесу управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства

Представлені на схемі етапи процесу управління економічною безпекою ЗЕД розділено на дві основні складові – аналіз стану економічної безпеки ЗЕД на підприємстві та заходи, щодо його підвищення та підтримки.

Аналіз стану економічної безпеки ЗЕД передбачає збір та обробку даних по основним аспектам економічної безпеки, його кількісний та якісний аналіз.

Заходи, щодо підвищення та підтримки економічної безпеки ЗЕД передбачають вибір та обґрунтування гранично допустимого рівня економічної

безпеки ЗЕД, вибір інструментів підвищення та підтримки рівня економічної безпеки, формування варіантів управлінських рішень.

Етап 1. Першим етапом процесу управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства є збір та обробка даних всіх аспектів економічної безпеки ЗЕД, оскільки передбачає отримання, обробку, передачу та практичне використання різного роду інформації.

Отримана на цьому етапі інформація повинна бути достовірною, повноцінною та своєчасною. До переліку даної інформації можуть входити: дані про фінансову стійкість та платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів; дані про політичну та економічну ситуацію в країні з якою планується робота в напрямку ЗЕД; вірогідність настання різного роду ризиків; стан ринку на якому працює або планує працювати підприємство; умови збуту продукції та ін.

Джерелами такої інформації можуть бути дані про минулий досвід роботи, різного роду аналітичні обзори, думка експертів, дані спеціалізованих компаній (наприклад фірми БЕРІ або інших рейтингових агентств) та ін.

Етап 2. Особливо важливу роль відіграє інформація в процесі якісного аналізу факторів впливу на рівень економічної безпеки ЗЕД підприємства. Якісний аналіз передбачає виявлення джерел порушення стану економічної безпеки ЗЕД підприємства. В процесі якісного аналізу важливо не лише встановити джерела порушення стану економічної безпеки, але і виявити можливі втрати ресурсів при настанні небезпечних подій. В процесі якісного аналізу може бути виділена велика група факторів які чинять негативний вплив на рівень економічної безпеки ЗЕД машинобудівного підприємства. Це можуть бути фактори як організаційно-економічного характеру, так і політичного, і навіть фактори форс-мажорних обставин, які не завжди можливо передбачити та попередити. Результати якісного аналізу необхідні для виконання кількісної оцінки.

Етап 3. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки ЗЕД підприємства передбачає численне визначення поточного та майбутнього стану економічної безпеки ЗЕД машинобудівного підприємства. На даному етапі визначається

кількісна оцінка стану економічної безпеки ЗЕД підприємства; визначається та встановлюється її достатній рівень залежно від конкретної ситуації. Методика оцінки рівня економічної безпеки ЗЕД машинобудівного підприємства розглянута автором у роботах [42,47].

Етап 4. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності для машинобудівних підприємств України життєво необхідний, проте переслідується великою кількістю небезпек та ризиків, що можуть порушити їх загальний стан економічної безпеки, який і без того на підприємствах України є вкрай низьким. Саме тому керівництво підприємства повинно ретельно визначити доцільність проведення ЗЕД на їх підприємстві шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які б сприяли ефективній діяльності машинобудівних підприємств. Саме тому виникає необхідність формування портфелю варіантів ЗЕД, що передбачає визначення структури бізнес-портфеля та оцінку його варіантів.

Етап 5. Як зазначено на рис. 2.6 спочатку підприємство проводить аналіз своєї діяльності на поточну дату. Як період звіту пропонується розглядати останні дванадцять місяців, адже за даний проміжок часу підприємство проходить власний цикл діяльності, що дає змогу робити обґрунтовані висновки. Як період перевірки ефективності діяльності в обраному напрямку – час T , доцільно брати також дванадцять місяців.

Як відомо, основною метою діяльності підприємства є максимізація прибутку і за його відсутності або зменшення підприємство не матиме можливості задовольняти свої потреби. Саме тому аналіз діяльності має ґрунтуватися на визначенні фактичних значень чистого доходу та чистого прибутку та порівняння отриманих значень з показниками минулих років. І на основі отриманих значень виникає необхідність прийняття відповідних управлінських рішень щодо регулювання методів досягнення поставленої мети.

Проте перед прийняттям рішення про зміну напрямку діяльності машинобудівного підприємства нами пропонується переглянути можливість покращення оцінених показників шляхом використання інструментів

забезпечення достатнього рівня економічної безпеки ЗЕД, підбір яких розглянуто автором у роботі [47]. Після усунення негативних факторів можливий варіант продовження поточного напрямку діяльності машинобудівного підприємства.

Висновок. Підсумовуючи вище викладене, варто зазначити, що відмінністю організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства є його основний елемент об'єкта впливу, а саме зовнішньоекономічна діяльність і процес управління відбувається на основі попередньо проведеної оцінки рівня економічної безпеки ЗЕД на основі якої приймаються управлінські рішення про вибір напрямів діяльності. Запропоновані етапи управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівних підприємств дозволяють більш раціонально управляти процесами аналізу та вибору найбільш доцільного напрямку діяльності підприємства, а також визначити можливість переходу підприємства саме до діяльності в напрямку ЗЕД, яка має на меті лідерство на ринку та максимізацію прибутку.

Результати даного дослідження можуть бути використані в подальших наукових розробках, які будуть пов'язані з оцінкою рівня економічної безпеки ЗЕД машинобудівного підприємства, формуванням стратегій та інструментів забезпечення економічної безпеки ЗЕД на машинобудівних підприємствах країни.

2.4 Стратегічне планування в діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «ІМПУЛЬС»

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалювання організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування. Підприємство в процесі своєї діяльності за допомогою планування має

можливість вчасно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови ефективного функціонування. Дослідження процесу побудови та підходів до вибору моделі стратегічного планування допоможе суб'єктам господарювання впровадити ефективну систему стратегічного планування.

В нових умовах господарювання та переходу до ринкового регулювання підприємство самостійно здійснює весь комплекс планової роботи. Надання самостійності підприємству означає не тільки відмову від повної регламентації зверху всієї його діяльності, надання підприємству широких прав у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва, мотивації праці та відповідальності за кінцеві результати господарювання, але й усвідомлення важливості безперервного вивчення ринку та готовності до ринкових коливань.

Дослідженню проблем використання стратегічного планування на підприємствах присвячують наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як Алексеєва М.М. [49], Балабанова Л.В. [50], Богомолів О.А. [51], Владимирова Л.П. [52], Градова А.П. [53], Ідрісов А.Б., Картишев С.В. [54], Карякіна Л.А. [55], Лахтіонова Л.А. [56], Нікіфорова С.В. [57], Оборська С.М. [58], Постніков А.В. [54], Пономаренко В.С. [59], Чорна Л.О. [60], Ястремська О.М. [61] та інші. А також важливий внесок у становлення і розвиток теоретичних положень стратегічного менеджменту зробили: Д. Аакер [62], Р. Акофф [63], І. Ансофф [64], П. Друкер [65], Х. Віссем [66], У. Кінг, Д. Кліланд [67], Г. Мінцберг [68], М. Портер [69], А. Томпсон [70], А. Чандлер [71].

В українській літературі це питання вивчене недостатньо, висвітлені тільки окремі питання, тому підприємцям в Україні доводиться використовувати такі методи розробки стратегії, які не адаптовані до умов функціонування підприємств у вітчизняному бізнес-середовищі та не випробувані достатній відрізок часу.

Відповідно виикає актуальна необхідність у є обґрунтуванні необхідності розробки стратегічного планування на підприємстві та визначення його ролі в розробці перспективних напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Українські підприємства намагаються активно використовувати та удосконалювати різні системи та моделі управлінської діяльності для підвищення

довготермінової ефективності діяльності. На підприємствах створюються спеціальні відділи, робочі групи та сектори для визначення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та формування відповідних стратегічних систем. Використовуючи сучасні напрацювання та здобутки стратегічного менеджменту, підприємство отримує значну перевагу порівняно з конкурентами у боротьбі за ресурси, ринки, споживачів, постачальників тощо [72, с. 5].

Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення;
- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

– необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [73].

Аналіз літературних джерел дають підстави розглядати планування економічного розвитку як процес, який реалізується у кілька етапів:

1. Розроблення цілей розвитку підприємства (формування перспективного курсу розвитку підприємства, визначення необхідних ресурсів та джерел їх отримання).

2. Визначення кількісних та якісних показників економічного розвитку підприємства (вибір прийнятних норм та об'єктивних критеріїв відповідно до встановлених цілей).

3. Інформаційне забезпечення планування економічного розвитку підприємства (збір та класифікація інформації, необхідної для вибору та обґрунтування напрямів розвитку організації).

4. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (передбачається використання методів економічного аналізу, науково-технічного прогнозування тощо).

5. Аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (досліджується стан внутрішніх змінних організації, таких як: цілі, інформація, рівень кваліфікації працівників, ефективність трудової діяльності керівника, ресурси, технологія, економічна безпека).

6. Аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (здійснюється за допомогою дослідження економічних, політичних, соціальних та правових факторів).

7. Виконання планово-економічних розрахунків (полягає у визначенні фактичних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства).

8. Розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку організації (тобто розроблення найефективнішого для підприємства плану економічного розвитку).

9. Вибір стратегії розвитку підприємства (полягає у прийнятті управлінського рішення на основі аналізу рівня ризику, ситуації на ринку та оцінки ефективності стратегії розвитку).

10. Оцінювання та контролювання результатів реалізації стратегії розвитку підприємства (здійснюється встановленням ступеня відхилень від величини кінцевого показника та проведенням необхідних коригувальних дій) [74, с. 6].

Стратегічне планування вирізняється своєю адаптивністю до зміни умов. Особливістю стратегічного планування є зростаючий рівень участі в ньому керівника підприємства. Важливим є те, що коли обирається конкурентна стратегія, керівництво повинне чітко усвідомлювати, до якого типу прагне підприємство, оскільки стратегії зростання для малих, середніх та великих підприємств відрізняються.

Малі підприємства мають таку перевагу, як гнучкість, що дає їм змогу зазвичай оперативно перебудовувати свою діяльність, тому вони мають ринкові перспективи. До основних видів стратегій малого підприємства відносять стратегію копіювання, стратегію оптимального розміру, стратегію участі в продукті великого підприємства, стратегію використання переваг великого підприємства. Спрямованість цих стратегій - зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими підприємствами та якнайкраще використання їх гнучкості.

Середні підприємства для забезпечення життєдіяльності мають дотримуватися спеціалізації на ринковій ніші. Середні підприємства можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства: стратегія збереження, стратегія пошуку загарбника, стратегія лідерства у ніші, стратегія виходу за межі ніші. Ринкова ніша для середніх підприємств - це засіб конкурентної боротьби з великими підприємствами.

Стратегії для великих підприємств слід вибирати на основі аналізу ключових чинників, що характеризують їхній стан з урахуванням результатів

аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій [75].

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства [76, с. 220], виявили, що систематичне використання стратегічного планування спроможне значно покращити результати діяльності. Отже, основними перевагами стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, є:

- можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як ефективний спосіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нерациональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам бачення перспективи підприємства;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю [77, с. 149].

Важливим для стратегічного планування є характеристика та оцінка конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги - сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.

Виділяють три основні конкурентні переваги:

- організаційні (досвід маркетингової діяльності; оргструктура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами і т. д.);
- функціональні (знання споживачів, їхніх запитів і переваг у розрізі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність товарів, ефективний

розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика і тощо);

- основані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, які можна досягти, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії із чинниками як макросередовища, так і чинниками мікросередовища безпосереднього оточення [78].

Практичне застосування стратегічного планування нами буде продемонстровано на прикладі підприємства ТОВ «Імпульс», що є провідним українським виробником різноманітних лакофарбових матеріалів. Підприємство засноване у 1998 році. Специфіка діяльності «Імпульс» полягає у виробництві лаків – це ПФ 060, ПФ 040, паркетний алкідно-уретановий, лаки по деревині і металу; фарби – ПФ 115, ПФ 266, водо-дисперсійна фарба; емалі – ГФ 021, МС 17, МЛ 165 та інші ґрунтівки [79]. На даний час підприємство презентує своїм споживачам більше 40-ка кольорів фарби і не збирається на цьому зупинятися.

Основні конкурентні переваги ТОВ «Імпульс» можна побачити в табл.2.6, з якої ми бачимо конкурентні переваги підприємства ТОВ «Імпульс». Підприємство має свою цільову аудиторію, постачальників, з якими досить давно співпрацює та посередників, перевірених часом. Свою продукцію підприємство реалізує не тільки на території України, але й за кордоном. Підприємство має дуже якісну продукцію, яка пройшла сертифікацію, але несе досить негативний вплив на навколишнє середовище. Тобто, необхідно робити акцент на досвіді, якості та ціні, розширювати не тільки канали збуту, але й базу споживачів.

Вивчити конкурентну боротьбу, що ведеться в галузі, вивчити джерела і оцінку ступеня впливу конкурентних сил покликана стратегічна модель М. Портера. Модель конкурентних сил за М. Портером включає такі складові:

- конкуренція між виробниками даної галузі;
- загроза появи нових конкурентів;
- економічні можливості постачальників;
- економічні можливості споживачів;
- товари-замінювачі [80].

Таблиця 2.6 - Конкурентні переваги ТОВ «Імпульс»

Показник	Характеристика
Організаційні конкурентні переваги	
1. досвід 2. розміри підприємства 3. фінансова могутність 4. ефективність управління	Підприємство на лакофарбовому ринку з 1998 року. Невелике. Фінансується за рахунок власних коштів. Відсутня маркетингова служба. Обов'язки виконує менеджер.
Функціональні конкурентні переваги	
1. маркетинг – ціновий сегмент – комунікаційна політика – споживачі 2. виробництво – якість товарів – використання екологічно чистих матеріалів – використання новітніх технологій виробництва 3. кадри – кваліфікація персоналу – досвід практичної діяльності персоналу	Ціна базова та оптова. Ціни варіюються залежно від типу товару, об'єму, кольору. На даний момент відсутня. Є своя вже сформована база постійних покупців. Висока. Використання матеріалів, що несуть екологічну шкоду довкіллю. Придбання лише сертифікованої і ліцензованої сировини. На підприємстві діє потужна наукова лабораторія, яка займається розробками нових продуктів органічної хімії. Чисельність працівників складає 200 чол.. Фірма має висококваліфікований персонал та керівництво. Злагоджена робота на всіх рівнях. На підприємстві діє система підвищення кваліфікації кадрів.
Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем	
Налагоджені відносини з постачальниками Робота з посередниками	Підприємство має постійних постачальників, які доставляють як вітчизняну, так і зарубіжну сировину високої якості. Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруху та агентствами з надання маркетингових послуг.

Розглянемо дану модель на прикладі аналізованого нами ТОВ «Імпульс».

Конкуренція між виробниками даної галузі. Лакофарбова промисловість України до 2009 р. налічувала майже 150 підприємств, близько 50 з яких були

здатні виробляти понад 1000 т лакофарбової продукції на рік. Лише 15 підприємств виготовляли майже 60% вітчизняних лакофарбових матеріалів, серед яких найбільшими були ВАТ «Дніпропетровський ЛФЗ», ВАТ «Сумхімпром», ЗАТ «Лакма», ТОВ ПП «ЗІП», ЗАТ «Хім-резерв» та ін. До провідних вітчизняних виробників ЛФМ належить низка крупних фірм із іноземними інвестиціями, організованих протягом останніх років, зокрема «Снежка-Україна», «ЙОБИ-Україна», «Мефферт Ганза Фарбен» і «Поліфарб Україна». Особливо швидкими темпами зростала кількість дрібних фірм із обсягами виробництва до 500 т продукції на рік. П'ять років вітчизняний ринок лакофарби демонструє досить високі темпи приросту: 2010 року приріст українського ринку ЛФМ становив 12-15%, 2011 року — близько 20%, в 2012 — порядку 15%.

Вплив товарів-замінників. Найдинамічніше України розвивається сегмент водно-дисперсійних матеріалів. Найбільший попит на Україні користуються алкідні і водно-дисперсійні фарби: у перші доводиться 55-60% спільного ринку ЛФМ, але в другі — 30-35%. Частка ринку олійних і порошкових фарб маркетингологи оцінюють компанії, у 5-7% кожна. Останні 3-5 років склад українського ринку ЛФМ помітно розширився.

За даними Держкомстату, 2010 року України було виготовлено 236 тис. т лакофарбової продукції. Ринок ЛФМ розширюється з допомогою роботи вітчизняних виробників. Обсяги виробництва лаків і водно-дисперсійних фарб України у 2012 році збільшився на 18%, тоді як обсяг імпорту цієї категорії продукції зріс тільки 5%.

Загроза з боку потенційних конкурентів. Загроза з боку потенційних конкурентів невелика, оскільки існують істотні бар'єри для входження на ринок. Зокрема такі:

- невисока прибутковість галузі;
- падіння попиту на продукцію;
- економія на масштабах виробництва, що забезпечує конкурентам вищих рангів переваги у витратах на виробництво, а отже, і у ціні, що є визначальним для споживача;

- лише наявність повного циклу виробництва дає можливість підприємству виготовляти продукцію високої якості. Це потребує надзвичайно великих капіталовкладень;
- лояльність до торгової марки покупців;
- труднощі в освоєнні технології виробництва якісної фарби та лаків;
- високий ступінь диференціації продукції. Компанії, які давно присутні на ринку, вже закріпилися в свідомості споживачів;
- перешкоди у вигляді додаткових витрат, пов'язаних з доступом до більш дешевих джерел сировини;
- регулювання уряду. Відсутність можливості одержання субсидій новими учасниками ринку тощо.

Крім того, фірми, що давно діють на ринку, активні у відстоюванні своїх позицій і мають значний досвід, що відіграє значну роль у багатьох галузях виробництва.

Споживачі як конкурентна сила. Саме вони вимагають постійного зниження цін, підвищення якості продуктів і послуг, підвищення якості обслуговування, – задоволення всіх цих аспектів відбувається за рахунок того, що компанії в галузі знижують свій прибуток. Відтак вплив даної сили на підприємство досить значний.

Основними споживачами лакофарбової продукції є особи віком від 18 до 75 року з середнім рівнем доходу і більше, які мають середню, вищу або неповну вищу освіту. Підприємство також реалізує продукцію лікарням, школам та іншим державним установам.

Постачальники як конкурентна сила. Вплив постачальників не досить вагомий, тому що виробництво лаків та фарб зазвичай відбувається із власної сировини. Найбільш вагомий внесок роблять компанії «Пологівський МЕЗ» – олія соняшникова; ТОВ «УкрОлія» ТМ «Диканька» - олія; ВАТ «Метафракс» – пентаеритрит; ВАТ «Уралхімпром» – фталевий ангидрид; ТОВ «УКРМІНЕРАЛРЕСУРС» – крейда.

Сила інших зацікавлених осіб. Що стосується дії даної сили на підприємство, найбільшу увагу слід приділити державі. Вона чинить вплив шляхом контролю за обігом та реалізацією продукції, визначенням необхідного рівня якості продукції, маркування, встановлення митних та податкових зборів, формування умов конкуренції тощо. Саме від організацій, що виступають від імені держави (податкову інспекція, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежна та санітарна інспекції тощо) іде основна загроза.

При аналізі конкурентних сил, які діють на підприємство, була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожної окремої сили конкуренції виділялися найбільш істотні критерії. Треба було оцінити ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність компанії за 5-бальною шкалою (сильно – 5, помірно – 4, посередньо – 3, слабо – 2, майже не виявляється – 1), але і тенденцію впливу даного критерію як позитивного чи негативного (привласнення знаків «+» чи «-») (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Вплив сил конкуренції на діяльність ТОВ «Імпульс»

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
1	2	3	4
Споживачів	Обсяг закупівель, здійснених покупцем	0,16	+2
	Ціна товару у витратах споживача		-4
	Ступінь лояльності до конкретного продавця		+2
	Чутливість покупця до ціни обумовлена орієнтацією на торгову марку та якість		-1
	Прихильність споживачів до торгової марки		+4
	Стабільність попиту на продукцію		-2
	Тенденції зміни ролі якості продукції		-2
		I = - 0,02	
Виробників	Велика кількість конкурентів як вітчизняного, так і іноземного походження	0,17	-3
	Наявність лідерів		+2
	Активна боротьба конкурентів за частку ринку		-4
	Здатність до маневру, гнучкість і пристосування конкурентів до змін		-5
	Тенденції до зменшення обсягів ринку		-1
	Високий ступінь диференціації продукції		+3
		I = - 0,23	

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Товарів-замінників	Якість та ефективність товару-замінника	0,1	+3
	Рівень цін на товари-замінники		-2
	Готовність споживача перейти на товар-замінник		-5
	Затрати на перехід до товару-замінника		-5
	Стабільність попиту на товар-замінник (ступінь відданості)		+4
		I = - 0,1	
Постачальників	Кількість і концентрація постачальників	0,2	+4
	Ступінь залежності підприємства від постачальника ресурсів		-2
	Цінова еластичність ресурсів		+4
	Доходність постачальників		+3
	Можливості використання ресурсів-замінників		-3
	Легкість пошуку постачальником нових клієнтів		+2
	Якість договірних відносин між постачальниками та підприємством		+3
		I = 0,31	
Нових учасників ринку	Наявність високих вхідних бар'єрів	0,17	+4
	Активність дій фірм, які існують на ринку у відстоюванні своїх позицій		+4
		I = 0,68	
Інших зацікавлених осіб	Нестабільна політично-правова ситуація в країні (зміна податкових ставок по 2-4 рази протягом року)	0,2	-4
	Несприятлива податкова політика держави		-4
	Відсутність адекватного контролю за виробництвом і якістю продукції		-3
	Вступ до СОТ: відкриє нові ринки збуту; робить український ринок більш доступним для закордонних конкурентів		+3
	Відстоювання приватних інтересів через дії держави		-2
	Недостатні вкладення інвестицій в удосконалення технологічного процесу і модернізацію устаткування		-4
	Низька інноваційна активність і невисокі темпи розвитку високотехнологічного сектора економіки		-5
			-5
		I = - 0,53	

За кожною силою визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості показника на його ранг:

$$I_{ij} = K_j \cdot \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n} \quad (2.3)$$

де I_{ij} – загальна оцінка і-го показника j-го фактора,

K_{ij} – коефіцієнт вагомості j-го фактора,

R_{ij} – ранг і-показника j-го фактора.

n – кількість показників у межах j-го фактора.

Загальні оцінки підсумовуються у межах кожного фактора, і таким чином одержимо загальну оцінку за фактором [81, с. 78]:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij} \quad (2.4)$$

де I_j – загальна оцінка j-го фактора,

Таким чином, сумарний показник дії конкурентних сил:

$$I_k = -0,53 + 0,68 + 0,31 - 0,1 - 0,23 - 0,02 = +0,11.$$

Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства наведена на рис. 2.7.

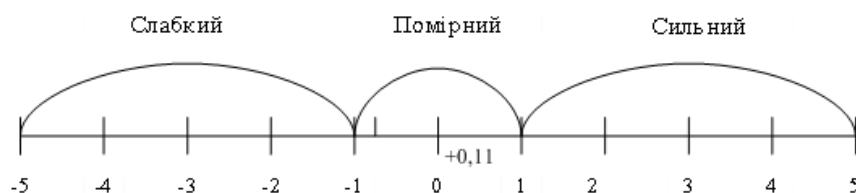


Рисунок 2.7 - Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства

Так як загальна оцінка становить $+0,11$, що відноситься до «туманної» області, то можна сказати, що на даному ринку досить невизначена ситуація. Характеризується рівноважним впливом як позитивних, так і негативних факторів конкуренції (що об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками підприємства). Вимагає балансування негативних явищ та заходів щодо їх запобігання або пом'якшення. У протилежному випадку загрожує

організаційно-економічному механізму підприємства, виникненням низки локальних криз, що можуть призвести до системної та стратегічної кризи.

Тож у даній ситуації слід використовувати стратегію контролю за витратами шляхом: зменшення накладних витрат; впровадження нового устаткування; використання дешевших матеріально-сировинних ресурсів; застосування нових технологій тощо.

Для аналізу бізнес-портфеля підприємства було обрано матрицю Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group), або «матриця росту», що є одним із найбільш поширених методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Вона дає змогу оцінити позиції СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної ринкової частки кожного СГП [82].

Побудова матриці БКГ складається з наступних етапів:

1. Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту ТОВ «Імпульс» та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом.

Таблиця 2.8 - Вихідні дані щодо реалізації продукції на підприємстві

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції підприємства, тис. грн.	Місткість ринку, тис. грн.	Темпи зростання ринку, %
Лаки	291	1730	9
Фарби	372	1950	15
Емалі	255	1140	13
Грунтівки	194	753	6

2. Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту. У даному прикладі мінімальне значення – 6 %, а максимальне – 15 %. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній вісі матриці БКГ. Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень: від 0 до 16 %.

3. На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць фірми (від найбільшого до найменшого). Відносну ринкову частку знаходимо як

співвідношення ринкової частки фірми та найсильнішого у галузі конкурента (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Результати розрахунку ВРЧ ТОВ «Імпульс» за видами продукції

Вид продукції	Ринкова частка ТОВ «Імпульс», %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента, %	Відносна ринкова частка ТОВ «Імпульс», %
Лаки	16,8	20,3	0,8
Фарби	19,1	15,9	1,2
Емалі	22,4	10,7	2,1
Грунтівки	25,8	5,1	5,1

4. Поле матриці розділимо на 4 частини. Розподільні лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат. По горизонтальній вісі – 3%, по вертикальній – 8 %.

5. Кожний СГП відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства. Результати подамо в таблиці 2.10

Таблиця 2.10 - Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ТОВ «Імпульс», тис. грн.	Доля певного СГП у загальному обсязі продажу фірми, %
Лаки	291	26,2
Фарби	372	33,5
Емалі	255	22,9
Грунтівки	194	17,4
Всього	1112	100

Матриця БКГ для ТОВ «Імпульс» наведена на рис 2.8.

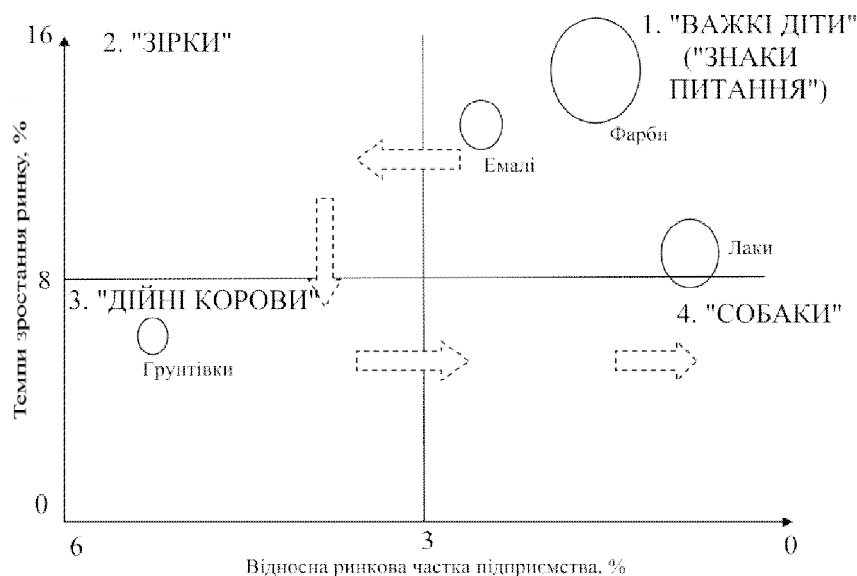


Рисунок 2.8 - Матриця БКГ

Поле матриці поділене на 4 поля, відповідно до місцезнаходження у яких виділяють основні види СГП підприємства.

«Важкі діти». СГП, які потрапили в дане поле, діють на перспективних ринках, але займають невелику ринкову частку. На них відводиться значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. Такі СГП можуть перейти до розряду «зірок» і «дійних корів», у цьому випадку їх слід підтримувати. Якщо ж на підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дані групи товарів зі складу портфеля бізнесу фірми. Звичайно рішення про доцільність цього повинне базуватися на точних економічних розрахунках. Ці СГП є проблемними.

У даному прикладі це СГП, що виробляє емалі, фарби та лаки. Рекомендована стратегія – інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток СГП.

«Дійні корови». Це СГП з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж у них інвестують. Ці СГП становлять найбільшу цінність, оскільки від них залежить фінансове становище на підприємстві. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. В умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до розряду собак.

У даному випадку це СГП, що виробляють ґрунтівки. Рекомендована стратегія – підтримання конкурентних переваг, тобто необхідно відстоювати СГП свої ринкові позиції, вкладати в них кошти та розвивати далі.

Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «Імпульс» є позитивними. Фірма має один СГП з поля «дійних корів» та три «важкі діти», що дає змогу акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП з останнього поля.

Так як підприємство займає досить сталу позицію на ринку, то є доцільним використання маркетингових стратегій нішерів. Підприємство спеціалізується на певному сегменті ринку, що виділяється в даному випадку за такими ознаками:

- за географією;
- за споживачами;
- за співвідношенням ціна-якість;
- за властивостями товарів.

Підприємство використовує стратегію виходу за межі ніші (коли темпи зростання фірми-нішера випереджають темпи зростання ніші). Фірма має можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації, але не залишає поза увагою діяльність у даній ніші. Через постійне вдосконалення продукції, методів виробництва, техніки та розробок, що ведуться у власній лабораторії, підприємство має можливість зосередити увагу на захопленні зарубіжних ринків [83, с. 148].

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Імпульс», узагальнимо отримані результати в табл. 2.11.

Виходячи з таблиці 2.11, можна сказати, що в цілому становище підприємства у сучасних умовах стабільне. Необхідним є впровадження нового обладнання та нових технологій виробництва для більш продуктивної діяльності та конкурентоспроможності на ринку лакофарбових матеріалів, також є важливим проаналізувати діяльність конкурентів, власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги, цільовий ринок та відношення споживачів до продукції, що виробляється на підприємстві.

Таблиця 2.11 - Підсумкова таблиця

Функціональна стратегія	Обрана стратегія	Суть	Недоліки, можливі шляхи вдосконалення стратегії
1. За М. Портером, внаслідок аналізу середовища маркетингу	Стратегія контролю за витратами	Збільшення обсягів виробництва, зменшення накладних витрат, використання більш дешевої сировини.	Розвиток НДДКР та впровадження нового обладнання вимагає значних фінансових ресурсів.
2. Стратегії за матрицею БКГ	Стратегія інтенсифікації зусиль для лаків, фарби та емалей; підтримання конкурентних переваг для ґрунтівок.	Поділ всіх СГП на «корів», «собак», «зірок» і «важких дітей».	Необхідно враховувати середні значення оціночних факторів. Матриця БКГ розрахована на короткострокову перспективу. Необхідно використовувати матрицю МакКінсі для більш широкого аналізу.
3. Маркетингова конкурентна стратегія	Маркетингова стратегія нішерів, а саме стратегію виходу за межі ніші	Темпи зростання фірми-нішера випереджають темпи зростання ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу.	Необхідно проаналізувати діяльність конкурентів, власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги, цільовий ринок та відношення споживачів.

Отже, у сучасних умовах господарювання підприємство не зможе ефективно функціонувати без розроблення і впровадження стратегії економічного розвитку. Вона визначає напрям діяльності організації, формулює місію та цілі, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Якщо стратегічний план містить техніко-економічне обґрунтування та програму діяльності підприємства, то стратегія розвитку є дієвим інструментом для досягнення поставлених цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Нами було проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «Імпульс» за основними стратегічними моделями, що показало досить позитивні результати. Є необхідним розвивати основні види продукції, інвестувати в розвиток емалі, фарби та лаків більше коштів. Через постійне вдосконалення продукції, методів виробництва, техніки та розробок, що ведуться у власній лабораторії, підприємство має можливість зосередити увагу на захопленні зарубіжних ринків.

Найбільший конкурентний тиск на підприємство чинить держава, дії якої не тільки не спрямовані на усунення факторів, що дестабілізують ринкову ситуацію, а взагалі загрожують існуванню української лакофарбової галузі. Велику увагу слід приділити активізації дій існуючих конкурентів. Особливому загостренню ситуації сприяє зростання ролі товарів-замінників. Не становлять загрозу постачальники сировини, з яким у підприємства існують довготривалі взаємовигідні відносини, та нові учасники ринку, для яких високі бар'єри входу, кризова економічна ситуація та активність дій існуючих фірм у відстоюванні своїх позицій унеможливають будь-які спроби увійти і закріпитися на ринку.

Отже, стратегічне планування як найбільш важливий елемент стратегічного управління є необхідним інструментом досягнення підприємством своїх цілей, але в сучасних умовах, у посткризовий період постає проблема реалізації стратегічних планів, в свою чергу виникає проблема доцільності стратегічного планування як такого. Така ситуація спричинена рядом факторів, найголовнішим з них можна виділити постійну мінливість середовища. Така проблемна ситуація постала і перед українськими підприємствами, які знаходяться ще у більш несприятливому середовищі, зважаючи на нестабільність економічного та політичного становища в країні. А отже, основним способом вирішення цієї проблеми є постійне коригування стратегічних планів відповідно до зовнішніх умов, орієнтація на середньострокові цілі.

2.5 Напрямки стратегічного розвитку регіонів

Вплив глобалізації на економічні взаємовідносини проявляється у тому, що, прорив на світові ринки можуть забезпечити не окремі проект чи галузь, а *міжгалузеві комплекси*, основою яких є виробництво промислових товарів з технологічними інноваціями, що застосовуються як безпосередньо в промисловості, так і в сільському господарстві та *замкнута система*

довготривалих зв'язків з постачальниками сировини, виробниками, посередниками та споживачами, що одержала назву кластеризації економіки. На сьогодні однією з основних проблем областей є факт значного монотонного зменшення робочих місць на крупних і середніх підприємствах та неможливості їх поповнення за рахунок невеличкого збільшення працівників на дрібних підприємствах та у сфері обслуговування. Як наслідок, чисельність зайнятого населення у таких визначальних для України галузях економіки як промисловість та будівництво значно зменшилась протягом останніх років (табл. 2.12). Найближчим часом зайнятість у цих сферах значним чином не зміниться, оскільки вищі навчальні заклади на сьогодні випускають значно менше спеціалістів технічних спеціальностей (0,09 млн. у 2014 р. до 0,23 млн. у 1990 р.).

Таблиця 2.12 – Зайняте населення за видами економічної діяльності [84]

Роки	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2010 до 1990
Всього	20,68	19,89	15,33	20,18	20,68	20,27	1,02
Сільське і лісне господарство	3,17	2,82	1,99	4,33	3,97	3,09	1,10
Промисловість	7,53	7,10	5,04	4,60	4,07	3,46	0,49
Будівництво, транспорт і зв'язок	3,65	3,41	2,24	2,26	2,34	2,33	0,68
Торгівля, діяльність ресторанів і готелів	2,01	2,09	1,50	3,12	4,18	4,83	2,32
Фінансова діяльність та операції з нерухомістю	0,49	0,46	0,53	0,98	1,21	1,49	3,22
Державне управління, освіта, охорона здоров'я	3,31	3,38	3,45	4,19	4,05	4,25	1,26
Інші види економічної діяльності	0,52	0,62	0,57	0,69	0,84	0,81	1,29

На першому етапі необхідне створення проектів, що включають постійне вдосконалення (створення, коректування) комплексів маркетингу на основі проведення відповідних маркетингових досліджень. Це допоможе по-перше, використати економічні кластери – складні форми коопераційної взаємодії на регіональному рівні [85], які дають можливість створення обґрунтованих стратегій формування відповідних науково-виробничих, науково-сільськогосподарських, оздоровчих та спортивних об'єднань й відповідно до цього подальший розвиток нового типу ринкових стосунків; по-друге, створити реальні, а не ілюзорні регіональні науково-промислові комплекси (технопарки) із

залученням ВНЗ та інших наукових і проектних установ області, що, окрім основних функцій, має зменшити відтік молодих фахівців після закінчення навчання за межі регіону; по-третє, застосувати концепцію маркетингу партнерських стосунків – 5-го «Р» комплексу маркетингу як на рівні районів і міжрайонних об'єднань, що стосується більшості сфер економічної діяльності окремої області, так і суміжних районів кількох областей.

Можна виділити кілька основних напрямів реалізації проектів. Це: 1) створення групи фахівців під технічним керівництвом обласного управління економіки із реальним залученням науковців, бізнесменів з метою розробки короткострокової (до 2016 р.) та середньострокової (до 2020 р.) *маркетингової програми* сталого розвитку області на наявній ресурсній базі та постійної роботи на перспективу; 2) організація *регіонального науково-промислового комплексу* (технопарку): із профільного управління (відділу) обласної державної адміністрації, установи інфраструктури підтримки (транспортні, побутові, спеціалізовані комунальні утворення) на базі існуючих підприємств за участю вищих навчальних закладів наукових і проектних установ; 3) створення на базі університетів, науково-дослідних інститутів та інших наукових установ мережі *закладів венчурного бізнесу, інжинірингових фірм*, що мають довести розробки науковців до придатного для комерційного використання вигляду; 4) всілякий розвиток маркетингу *партнерських стосунків* в системі *постачальник сировини → виробник → посередник → споживач* між підприємствами, фірмами, установами регіону.

В соціальній сфері: 1) створення перспективного плану розвитку інфраструктури населених пунктів на основі проведення *досліджень соціального маркетингу*; 2) розвиток мережі санаторно-курортних послуг із спільним відомчим, бізнесовим та приватним фінансуванням; 3) поєднання розрізнених туристичних маршрутів етнографічного, сільського, зеленого туризму із загальноукраїнськими маршрутами з відвідуванням історичних, культурних та архітектурних пам'яток, з регіональними відділеннями в найбільших містах регіону; 4) оптимальне поєднання масового та дитячого спорту із професійним;

максимально ефективно використання спортивних споруд.

В сільському господарстві: 1) кластеризація, де необхідно визначити потенціал створення економічних кластерів у окремих підгалузях АПК, націлених на розвиток замкнутого високотехнологічного агропромислового виробництва та на створення екологічно чистої конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції: а) *зернового* (мукомельні підприємства, спиртові заводи, зернотрейдери), б) *бурякоцукрового* (споживачі продуктів переробки буряку, спиртові заводи, внутрішній та зовнішній ринок цукру), с) *молочного* кластерів (молокопереробні підприємства, виробники сухого молока, спеціалізовані підприємства) та д) кластера *свинарства* (м'ясокомбінати, сільгоспринки в містах обласного підпорядкування) тощо та розробити механізми розвитку та підтримки структур; 2) впорядкування лісового господарства в напрямку переробки відходів лісового господарства та деревообробних підприємств на екологічно чисті паливні елементи.

Задля підвищення освітнього та наукового рівня: 1) надання освітніх послуг. *Щорічна перепідготовка фахівців* за рахунок коштів обласного бюджету за напрямками: «Маркетинг», «Менеджмент», «Управління інноваційною діяльністю»; 2) оптимальне поєднання навчання та наукового, методичного й матеріально-технічного його рівня: забезпечення якісною підготовки фахівців у закладах, підпорядкованих управлінню освіти, надання першого робочого місця, відповідно до Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.14 № 1556-VII – необхідність введення нового механізму працевлаштування випускників на основі багатосторонніх договорів між професійно-технічними навчальними закладами, підприємствами, установами, організаціями – замовниками робітничих кадрів та учнями, формування системи своєчасної й достатньої післядипломної освіти, максимально можливе наближення бюджетних наукових тематик, а також тем виконуваних у вищій школі та дисертаційних робіт, до потреб регіону [86].

Таким чином реалізовуватиметься політика держави на підвищення самостійності регіонів у розв'язанні економічних та соціальних завдань, що на сьогодні як ніколи гостро постають перед Україною.

3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Кількісна оцінка тенденцій в системі прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства

Процес впровадження інноваційної діяльності на промисловому підприємстві за умов відсутності достатнього рівня технічних, фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів є неможливим без формування системи управління. Керованість інноваційних процесів у далекостроковій перспективі досягається завдяки врахуванню прогнозів майбутнього розвитку подій. Утвердження наукових, технологічних, продуктових, організаційних та ринкових перспектив відбувається на основі формування судження про настання тенденцій у майбутньому. Вони характеризують кількісні та якісні зміни економічних показників, найбільш повно і всеохоплююче описують прогрес сучасного суспільства, економічний потенціал, соціальні досягнення тощо.

На сьогодні досвід управління інноваційним розвитком промислових підприємств України показує низький рівень керованості щодо визначеннядалекострокових перспектив. Процес формування інноваційних орієнтирів промислового підприємства здебільшого позбавлений структурованого аналізу сучасних тенденцій сьогодення. Практична реалізація процесу прогнозування інноваційного розвитку на промисловому підприємстві зводиться здебільшого до аналізу поточної ринкової кон'юнктури та економічної доцільності. Апарат прогнозування інноваційних напрямів розвитку позбавлений системного комплексного підходу, структурованої організації, комплексу елементів, що передбачають збір та кількісну оцінку тенденцій сьогодення, що є перспективами для розвитку в майбутньому. Даний фрагментарний характер прогнозування актуалізує умову достовірності всякого прогнозу, тим більше, прогнозу довгострокового, – базування на формалізованому аналізі тривалих трендів та тенденцій соціально-економічного розвитку.

Проблематика вибору напрямів інноваційного розвитку на промислових підприємствах на сьогоднішній день є достатньо досліджуваною серед науковців України та світу. Питання ефективного управління інноваційною діяльністю на основі вірного вибору напрямів розвитку у своїх працях розкривають такі науковці, як: Л.Л. Антонюк [87], Р.А. Фатхутдинов [88], Т.К. Кваша [89], Л.І. Федулова [90], С.М. Ілляшенко [91], О.А. Біловодська [92], В.І. Довбенко [93], О.Є. Кузьмін [94], М.Є. Рогоза [95], Ю.С. Шипуліна [96], І.В. Одолюк [97], Г.Т. П'ятницька [98], Н.І. Чухрай [99], K.Galanakis [100], E.M. Rogers [101], A. Kusiak [102]. При цьому значна частина науковців розглядає проблеми, що виникають на шляху реалізації інноваційної діяльності та особливості її проведення, однак на сьогодні в науковій сфері відсутні приклади методичного апарату прогнозування напрямів інноваційного розвитку, в основу якого покладений підхід реалізації в перспективі інформації про тенденції сьогодення та кількісної їхньої оцінки. Так, проблематика кількісного вираження сучасних трендів останнім часом стала широко досліджуватися у міжнародній науковій спільноті. Вибираючи різні об'єкти, для яких аналізуються тренди та тенденції, оцінку в системі трендвотчінгу та його складових досліджують RexYuxingDu [103], Wagner A. [103], Kamakura [103], Bañbura M. [104], Giannone D. [104], Modugno M. [104], Reichlin, L. [104,105], DeMol, C. [105], Giannone, D. [105], Carriero, A. [106], Kapetanios G. [106], Marcellino M. [106], Aruoba S.B. [107], Diebold F.X. [107], Scotti C. [107], Ma J. [108], Kwak M. [108], Kim H.M. [108], Gunnesch-Luca G. [109], Klöble U. [109], Göritz A.S. [109], Moser K. [109]. Дані науковці розглядають аспекти оцінки тенденцій з різних позицій та підходів, але з позиції прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства методика кількісної оцінки тенденцій не була представлена раніше.

У вивченні трендів та тенденцій велике місце займає питання про закономірності їхнього прояву та руху протягом певного періоду. Поняттю «тренд» різні автори дають різні визначення [110], так в широкому розумінні, тренд - це тривала зміна рівня середнього випадкового процесу [111]. Буквально поняття тренду походить від англійської «thetrend», що означає «тенденція», тому

в українській літературі ці поняття часто розглядають як тотожні, тобто представляють можливість тих чи інших подій розвиватися в певному напрямку.

Узагальнено, тренд – це новий шлях розвитку процесу. При цьому даний шлях має характеристики, які відображені в цифрових показниках, тобто представлені у формалізованій формі. Але існує судження, що слово «тенденція» має інші смислові відтінки. Воно походить від лат. «tendo» – спрямовую, прагну, також альтернативу становить англійське слово «tendency», що означає спрямованість, орієнтацію, від латинської «tendentia» – схильність, від латинської «tendere» – тягнути, напружувати, в цьому сенсі – бути упередженим, мати на увазі, націлюватися (звідси – тенденційність).

Якщо узагальнити, то тенденція описує можливість розвитку процесу в заданому напрямку у певний проміжок часу, тобто це закономірна зміна процесу у певному часовому ряді. Тенденція представляє напрямок розвитку, характеристики якого відображені в неформалізованій формі та має описовий характер [111, 112].

Виникає ситуація коли тенденції, що є важливими у маркетингу та в системі управління промислового підприємства неможливо оцінити статистично. Тобто коли тенденції, що виникають у житті соціума потрібно адаптувати до формалізованого вигляду та представити математично. Прикладом цього є тенденції, що слугують основою для формування напрямків подальшого розвитку. Так, як напрям розвитку не доцільно представляти лише у розрізі експертних думок постає необхідність кількісного аналізу тенденцій.

Враховуючи зазначене, вагомим інструментом у формулюванні та наданні кількісної оцінки перспективним тенденціям розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств постає діяльність по спостереженню та виокремленню нових трендів та тенденцій.

На сьогоднішній день широкої популярності набирає такий напрямок прогнозування майбутнього, виявлення тенденцій та трендів, при якому не є обов'язковим брати до уваги історичний процес, а навпаки вагомим є факт аналізу сьогодення, прогнозування тенденцій майбутнього на основі принципів

інноваційності та креативності. Цей напрямок прогнозування перспективних напрямів розвитку на рівні підприємства отримав назву трендвотчінг.

Трендвотчінг- (від англ. «trend» – тенденція, «watching» - спостереження) означає діяльність, що спрямована на спостереження за новими тенденціями. Цей термін, як правило, використовується для позначення діяльності вузькопрофільних відділів маркетингових компаній або самостійних трендвотчінгових агентств, які займаються постійним моніторингом нових трендів і прогнозуванням їх затребуваності й успішності в кінцевого споживача в майбутньому [113]. Поряд із поняттям трендвотчінг на сьогоднішній день існують й інші напрями, такі як: форсайт, трендспоттінг та трендхантинг, трендсеттінг, що націлені на опрацювання тенденцій та надання рекомендацій стосовно майбутнього розвитку подій [114].

Тенденція, сформована в процесі трендвотчінгу – це закономірна зміна процесу у певному часовому ряді; перспективний напрямок розвитку процесу в майбутньому. Виходячи із даного тлумачення поняття «тенденція» впливають дві основні властивості, які її характеризують, – це безпосередньо випадки прояву процесу (тенденції) та час, за який ці випадки відбулися. На основі цих властивостей саме і ґрунтується сутність зміни випадків прояву процесу у часі.

Випадки прояву процесу, що формують тенденцію, мають певну кількість. Тобто сукупність проявів процесу можна точно підрахувати в залежності від того, скільки разів вони мали фізичне вираження.

Якщо говорити про факт настання конкретного випадку досліджуваного процесу, то він обов'язково повинен мати географічний простір, у якому відбувся.

Разом наведені судження становлять три показника, це – час, простір і кількість. Ці показники формують властивості тенденції, що її формують, а саме: час, місце і дія. Підтвердження логічного взаємозв'язку властивостей тенденції становить триєдність часу, місця та безпосередньої дії – класична єдність за Аристотелем [115]. Дане філософське твердження вже набуло адаптації в економічній науковій думці, наприклад: тривимірна схема Д. Ейбелла [116].

Графічно взаємозв'язок цих базових аспектів формування тенденції можна представити наступним чином (рис. 3.1).

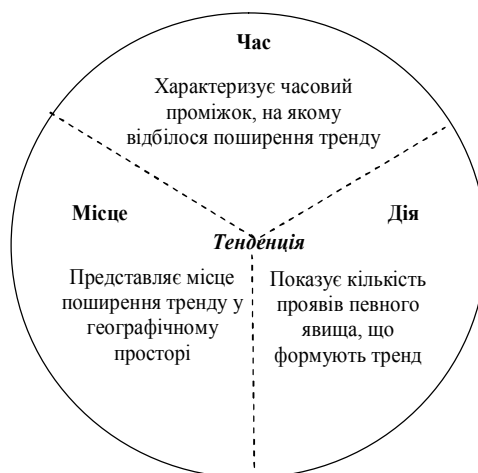


Рисунок 3.1 – Основні властивості формування трендів

Зупиняючись детальніше на кожній із властивостей тенденції необхідно наголосити, що пізнання закономірностей змін у часі – складна і трудомістка процедура дослідження, так як будь-яке явище, що вивчається формує безліч факторів, що діють в різних напрямках. Але без врахування часу, під час якого розвивається тенденція не можливо вивести її результуюче значення. З теорії класичної наукової думки нам відомо, що часовий ряд – це послідовність упорядкованих у часі числових показників, що характеризують рівень стану і зміни досліджуваного явища [117].

Часовий ряд кожної окремої тенденції є різним, але з метою формування єдиної системи їхньої оцінки, необхідно прийти до єдиної одиниці часу, за якою буде проводитись власне аналіз. Так, вимірювати час тенденції (у розумінні напрямку перспективного розвитку) не є доцільним у секундах, годинах і навіть днях. На основі вивчення інформації з проблематики даного питання ми дійшли висновку, що оптимальними часовими показниками для виміру трендів є: місяць, четверть року, півроку, рік і т.д. Максимум часовий проміжок для оцінки, який може бути взятий – це 3-5 роки. Більша кількість років є недоцільна, адже під час

тривалого періоду часу дослідникам досить важко знайти спільне та відмінне у конкретних випадках прояву процесу, що формує тенденцію.

У сутність кількісного вираження розвитку тенденції нами закладений основний принцип: для того, щоб знати, якого рівня досягне той чи інший процес, потрібно знати середню швидкість його зміни. Так, середня швидкість зміни процесу формує параметри тенденції, за якими вона може бути оцінена кількісно.

З основ теорії фізики нам відомо, що швидкість – це фізична величина, що відповідає відношенню переміщення тіла до проміжку часу, за який це переміщення відбулося. Швидкість, як кількісна величина здебільшого позначається літерою V (від лат. *Velocitas* – швидкість) [118].

Швидкість найлегше визначити тоді, коли рух, що здійснюється є рівномірний прямолінійний, тобто долає однакові відстані за однакові проміжки часу. У такому випадку швидкість визначається як відношення відстані до часу (3.1):

$$V = \frac{S}{t}, \quad (3.1)$$

де S - шлях, пройдений тілом за час t .

Адаптація даної формули класичного визначення швидкості дістала подальшого розвитку у понятті швидкості тенденції. Так, швидкість тенденції – це результуючий показник розвитку та поширення тенденції у певному часовому проміжку із врахуванням географічного простору.

Значенням параметру S , тобто шляху, який пройшла тенденція доцільно інтерпретувати до глибини її розповсюдження в соціумі.

Поняття глибини розповсюдження процесу у різних наукових напрямках розуміється по різному залежно від об'єкту, який досліджується. Так, як об'єкт, для якого в перспективі будуть досліджуватися тенденції, є промислове підприємство, яке функціонує на конкретній території, то логічним є те, що глибина розповсюдження тенденцій представлятиме кількість проявів явищ, що

формують саму тенденцію. З точки зору вивчення тенденції для визначення напрямків інноваційної діяльності промислового підприємства вагомим аспектом є географічний простір, на якому процес набув поширення. Адже прояв тенденції у безпосередній ринковій близькості до досліджуваного підприємства та у більш віддалених зонах, наприклад – у найближчого конкурента та на світовій арені, матиме різний вплив на можливість адаптації даної тенденції у діяльність промислового підприємства. Стає зрозумілим, що чим ближча зона до підприємства, у якій відбулося поширення тенденції, тим більша її вагомість впливу на діяльність досліджуваного об'єкта, у тому числі – інноваційну. Так, показник глибини поширення тенденції повинен відображати не лише кількість випадків фізичного вираження тенденції, а і вагомість зон географічного простору, на якому процеси набули своїх проявів.

Якщо кожній зоні географічного простору присвоїти певний коефіцієнт віддаленості залежно від відстані між місцем поширення тенденції та промисловим підприємством, то добуток коефіцієнта віддаленості у зоні на кількість випадків проявів процесу буде представляти глибину поширення тенденції у заданій географічній зоні. Сума показників глибини поширення тенденції у кожній окремій зоні буде представляти глибину поширення тенденції загалом у географічному просторі.

Математично це можна зобразити наступним чином (3.2):

$$S = \sum_{i=1}^n p_i * k_i, \text{ де} \quad (3.2)$$

S – глибина поширення тенденції;

p_i – коефіцієнт віддаленості тенденції у i -тій зоні географічного простору;

k_i – кількість проявів явищ тенденції у i -тій зоні географічного простору;

i – кількість зон географічного простору, на яких досліджується розвиток тенденції.

З метою визначення віддаленості поширення тенденції у різних зонах географічного простору логічно дослідити приналежність тенденції до об'єкта, що досліджується. У даному випадку кількісна оцінка тенденцій, що виникають в соціумі проводиться з метою їхнього врахування в інноваційній діяльності промислового підприємства. За основу розподілу зон поширення тенденцій взято досвід проведення маркетингових досліджень, а саме географічну сегментацію суб'єктів взаємодії промислового підприємства. Логічним постає розмежування географічного простору тенденції, що є актуальним для промислового підприємства, на такі компоненти (зони):

- виробнича галузь, у якій функціонує підприємство;
- регіон країни, у якій функціонує підприємство;
- країна, у якій функціонує підприємство;
- світовий простір загалом.

Розглядаючи запропоновані зони поширення тенденції, слід виокремити такий основний принцип: чим географічно ближче до промислового підприємства відбулося поширення тенденції, тим більша ймовірність та більша доступність його поширення безпосередньо на підприємстві.

Якщо прийняти дві крайні точки поширення тенденції, такі як: тенденція не набула прояву зовсім (0) та тенденція набула поширення на промисловому підприємстві, що досліджується (1), тоді виникає можливість розподілу шкали відносного вираження географічного простору поширення тенденції у кількісній формі. При цьому діапазон значень від випадку, коли тенденція не набула поширення до випадку, коли тенденція набула поширення розбивається пропорційно кількості зон. Таким чином, ми отримуємо розподіл значень коефіцієнта віддаленості тенденції, що наведений в табл.3.1:

Застосовуючи кількісні значення відносного розподілу географічного простору, який умовно поділений на 5 рівних зон поширення тенденції розрахунок швидкості поширення тенденції набуває вигляду (3.3):

$$V = \frac{S}{t} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i * k_i}{t} = \frac{p_1 * k_1 + p_2 * k_2 + p_3 * k_3 + p_4 * k_4 + p_5 * k_5}{t}, \quad (3.3)$$

Таблиця 3.1 – Значення коефіцієнтів віддаленості зони географічного простору поширення тенденції

Значення коефіцієнта віддаленості зони географічного простору поширення тенденції	Характеристика коефіцієнта віддаленості
0	Випадок, якщо тенденція не мала проявів, тобто не набула поширення;
0,2	Тенденція набула поширення на міжнародному рівні;
0,4	Тенденція набула поширення в країні, де функціонує промислове підприємство;
0,6	Тенденція набула поширення в регіоні, де функціонує промислове підприємство;
0,8	тенденція набула поширення у виробничій галузі функціонування промислового підприємства
1	тенденція набула поширення у діяльності власне промислового підприємства.

Застосовуючи кількісні значення відносного розподілу географічного простору, який умовно поділений на 5 рівних зон поширення тенденції розрахунок швидкості поширення тенденції набуває вигляду (3.3):

$$V = \frac{S}{t} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i * k_i}{t} = \frac{p_1 * k_1 + p_2 * k_2 + p_3 * k_3 + p_4 * k_4 + p_5 * k_5}{t}, \quad (3.3)$$

У випадку якщо аналіз швидкості поширення тенденції відбувається з метою їх адаптації до діяльності промислового підприємства, то доцільно замість умовних коефіцієнтів віддаленості p_i підставити значення шкали кількісного вираження відносного розподілу географічного простору поширення тенденції для промислового підприємства, що матиме наступний вигляд (3.4):

$$V = \frac{1 * k_1 + 0,8 * k_2 + 0,6 * k_3 + 0,4 * k_4 + 0,2 * k_5}{t}, \text{ де} \quad (3.4)$$

де V – швидкість поширення тенденції для впровадження у інноваційну діяльність промислового підприємства;

k_1 – кількість проявів явищ, що формують тенденцію, в рамках діяльності функціонування підприємства;

k_2 – кількість проявів явищ, що формують тенденцію, у виробничій галузі функціонування промислового підприємства;

k_3 – кількість проявів явищ, що формують тенденцію, в регіоні, де функціонує промислове підприємство;

k_4 – кількість проявів явищ, що формують тенденцію, в країні, де функціонує промислове підприємство;

k_5 – кількість проявів явищ, що формують тенденцію, на міжнародному рівні;

t – часовий проміжок, у якому тенденція досліджується.

Таким чином, в основу функції визначення швидкості поширення тенденції, що становить інтерес з боку діяльності промислового підприємства, закладено два варіативних показника, це: кількість проявів явищ, що формують тенденцію – k та часовий проміжок – t . Обидва ці показники за своєю природою є значеннями не від’ємними. Якщо хоча б один із показників має значення 0, то це говорить, про те, що або явище не відбулося взагалі, або відсутній часовий проміжок, у якому тенденція досліджується. Таким чином, умову наявності швидкості поширення тенденції можна зобразити так (3.5):

$$V > 0 \quad (3.5)$$

У випадку дослідження швидкості поширення тенденції для її адаптації у інноваційну діяльність промислового підприємства, неможливо виокремити умову оптимальності заданої функції. Це обґрунтовано тим, що сама інноваційна діяльність являє собою складний процес пошуку і поширення інновацій, тому правило: чим більша швидкість, тим краще, - у даному випадку не діє. Для того, щоб здійснити аналіз тенденцій їх потрібно досліджувати у сукупності, з метою порівняння отриманих результатів.

Розрахунок швидкості поширення тенденції підвищує об'єктивність прийняття рішень та дозволяє сформуванню діапазон досліджуваних тенденцій у кількісному вираженні. Так, наявність кількісних даних стосовно швидкості поширення тенденції представляє можливість підняти якісний аналіз на новий рівень, зменшуючи рівень суб'єктивізму та застосовуючи формалізовані методи прогнозування напрямів інноваційного розвитку промислових підприємств.

Дослідження практичного застосування швидкості поширення тенденцій показує наявність суттєвих відмінностей їхньої інноваційної активності в розрізі діяльності промислових підприємств України. Перспективами подальших досліджень виступає побудова підходу до групування тенденцій за показником швидкості поширення з метою виявлення базисів для формування напрямів інноваційного розвитку, тобто тих ключових аспектів, що характеризують досліджувані процеси та явища. Дане групування пропонується проводити методом багатовимірного дослідження за ознакою швидкості поширення тенденцій, а саме на основі кластерного аналізу. Його особливість полягає в тому, що на початку аналізу можливо не задавати конкретну сталу величину груп, які формують кластери. Результати аналізу тенденцій із застосуванням методу ієрархічної кластеризації дозволяє робити висновок про взаємозв'язок окремих тенденцій щодо їхньої інноваційної активності для промислового підприємства. Методичний апарат побудови ієрархічної кластеризації дозволяє формувати однорідні групи тенденцій, що мають подібні особливості розвитку. При цьому тенденції всередині груп будуть подібними між собою за певними критеріями, при цьому тенденції, що входять до різних кластерів, будуть різнитись між собою. На основі функціонування таких тенденційних кластерів доцільно прогнозувати перспективні напрями інноваційного розвитку промислових підприємств машинобудівного сектору України.

3.2 Методичний підхід до оцінки рівня техніко – технологічного розвитку промислового підприємства

Однією з актуальних сучасних проблем вітчизняної промисловості є катастрофічно високій рівень зносу, фізичної та моральної застарілості основних засобів, техніки, технологій, обладнання та інших активів. Шлях техніко-технологічного розвитку, через оновлення технологій виробництва та матеріально-технічної бази, відкриває нові перспективні напрями для підприємств, сприяє підвищенню ефективності їх функціонування та дозволяє виходити на нові ринки.

В сучасних умовах розвитку промислового підприємства опинилися в ситуації, коли стає гострою проблема ефективності стратегічного управління, спровокована саме застарілістю техніки і технологій, обмеженістю інвестиційних коштів, тощо. Недосконалість управлінських рішень у процесах аналізу поточної ситуації та планування на перспективу, приводить лише до часткового покращання промислового виробництва. Всі потенційні можливості підприємства залишаються незадіяними. Таким чином, актуальним завданням, що постає перед керівництвом підприємства є управління техніко-технологічним розвитком (ТТР) промислового підприємства, яке спрямоване на ефективне використання існуючого обладнання та технологій, та їх удосконалення на інноваційній основі. Запропонований методичний підхід дозволить підприємству вийти на якісно новий рівень або вийти на нові ринки шляхом модернізації обладнання та використання нових прогресивних або удосконалення існуючих технологій.

Методиці оцінки ефективності використання основних фондів та нових прогресивних технологій присвячено роботи багатьох науковців, таких як: Рац О.М. [120], Малюта Л. [121], Стойко І., ВовкЮ. [122], Домейка П. [123]. Питання стратегічного управління та прийняття стратегічних управлінських рішень розглянуті у роботах таких авторів: Петруня Ю.Є. [124], Романюк Л.М. [125], Гончаренко Т.П. [126], Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. [127],

Колесов О.С., Вацьківська А.В. [128]. Однак, науково-методичні засади їхньої оцінки розроблені недостатньо. Перехід підприємств на якісно новий рівень повинен включати різні аспекти оцінки та аналізу складових ТТР. Це робить необхідним розроблення інструментарію для оцінки рівня ТТР промислового підприємства.

Метою дослідження є розроблення методичного підходу для оцінки рівня техніко-технологічного розвитку промислового підприємства, який дозволить кількісно визначити його рівень та позиціонувати підприємство за ним, а також приймати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення стосовно подальшого розвитку.

За офіційними даними Державного комітету статистики більше 70 % основних засобів усіх підприємств країни є застарілими. Так, рівень спрацювання техніки, обладнання, транспортних засобів і інших активів станом на 2012-13 рр. становить 80-90 % [128].

З метою забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності промислової продукції інноваційна діяльність має бути спрямована на створення принципово нових видів продукції і технологій [129].

Удосконалення існуючих та використання принципово нових техніки і технологій досягається шляхом ТТР. Його кількісна оцінка здійснюється з метою визначення рівня ТТР промислового підприємства на певний момент часу.

Для оцінки рівня ТТР аналізуються його технічна та технологічна складові. Кожна із складових ґрунтується на певній кількості часткових показників, які об'єднуються в інтегральні показники з урахуванням відносної ваги значущості. Оцінка поточного рівня ТТР промислового підприємства здійснюється за певною послідовністю, яка включає до себе п'ять основних етапів. Розглянемо її більш детально.

Етап 1. Визначення інтегрального показника оцінки рівня ТТР підприємства за технічною складовою. До складу етапу відносяться:

- вибір, обґрунтування та розрахунок часткових показників оцінки технічної складової ТТР промислового підприємства за трьома групами

(показники оцінки забезпечення підприємства основними фондами, показники оцінки стану основних фондів, показники оцінки ефективності використання);

- розрахунок коефіцієнтів відносної ваги значущості часткових показників оцінки технічної складової ТТР за трьома групами за допомогою експертних оцінок;

- розрахунок групових показників оцінки технічної складової ТТР промислового підприємства;

- побудова інтегрального показника оцінки технічної складової ТТР промислового підприємства;

- визначення рівня інтегрального показника оцінки технічної складової ТТР промислового підприємства на основі інтервальної шкали його значень.

Етап 2. Визначення інтегрального показника оцінки рівня ТТР промислового підприємства за технологічною складовою. До складу етапу відносяться:

- вибір, обґрунтування та розрахунок часткових показників оцінки технологічної складової ТТР промислового підприємства;

- розрахунок коефіцієнтів відносної ваги значущості часткових показників оцінки технологічної складової ТТР за допомогою експертних оцінок;

- розрахунок інтегрального показника оцінки технологічної складової ТТР промислового підприємства;

- визначення рівня інтегрального показника оцінки технологічної складової ТТР промислового підприємства на основі інтервальної шкали його значень.

Етап 3. Побудова матриці оцінки рівня ТТР за технічною та технологічною складовими.

Етап 4. Позичіонування підприємства у матриці оцінки рівня ТТР промислового підприємства відповідно до рівнів інтегральних оцінок за технічною та технологічною складовими.

Етап 5. Прийняття стратегічних управлінських рішень на основі проведених розрахунків.

Перелічені етапи оцінки рівня ТТР промислового підприємства та їх послідовність зображено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Послідовність та етапи оцінки рівня техніко-технологічного розвитку промислового підприємства

Інтегральні показники оцінки технічної та технологічної складових рівня ТТР представлені в [130]:

$$K_{ictm} = \sum_{k=1}^n K_{kctm} \cdot W_{kctm} \quad (3.6)$$

$$K_{izab} = \sum_{k=1}^n K_{kzab} \cdot W_{kzab} \quad (3.7.)$$

$$K_{ieff} = \sum_{k=1}^n K_{keff} \cdot W_{keff} \quad (3.8)$$

$$K_{itexh} = K_{ictm} \cdot K_{izab} \cdot K_{ieff} \quad (3.9)$$

де K_{ictm} , K_{izab} , K_{ieff} – часткові інтегральні показники оцінки стану, забезпечення, ефективності використання основних фондів відповідно; K_{kctm} , K_{kzab} , K_{keff} – одиничні коефіцієнти оцінки стану, забезпечення, ефективності використання основних фондів по кожній групі відповідно; m – кількість показників у кожній групі; W_{kctm} , W_{kzab} , W_{keff} – вагові характеристики k -их одиничних показників оцінки стану, забезпечення, ефективності використання основних фондів по кожній групі відповідно.

Розрахунок інтегрального показника за технологічною складовою (K_T) техніко-технологічного розвитку здійснюється за форм. 3.10 [130]:

$$K_T = \sum_{j=1}^n K_{jT} \cdot W_{jT} \quad (3.10)$$

де K_{jT} – одиничні коефіцієнти оцінки технологічної складової техніко-технологічного розвитку; W_{jT} – вагові характеристики j -их одиничних коефіцієнтів оцінки рівня прогресивності та новизни продукції, технологій та обладнання; j – кількість показників у групі.

На основі розрахунку інтегральних показників оцінки рівня ТТР промислового підприємства побудуємо інтервальну шкалу його відповідних значень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Таблиця значень показників оцінки рівня техніко-технологічного розвитку за технічною та технологічною складовими

Технічний рівень		Технологічний рівень	
Значення інтегрального показника за технічною складовою ТТР $K_{i\text{техн}}$	Рівень, що відповідає значенню $K_{i\text{техн}}$	Значення інтегрального показника за технологічною складовою ТТР K_{iT}	Рівень, що відповідає значенню K_{iT}
$0,75 \leq K_{i\text{техн}} \leq 1$	Високий	$0,75 \leq K_{iT} \leq 1$	Високий
$0,5 \leq K_{i\text{техн}} < 0,75$	Середній	$0,5 \leq K_{iT} < 0,75$	Середній
$0,25 \leq K_{i\text{техн}} < 0,5$	Нижче середнього	$0,25 \leq K_{iT} < 0,5$	Нижче середнього
$0 \leq K_{i\text{техн}} < 0,25$	Дуже низький	$0 \leq K_{iT} < 0,25$	Дуже низький

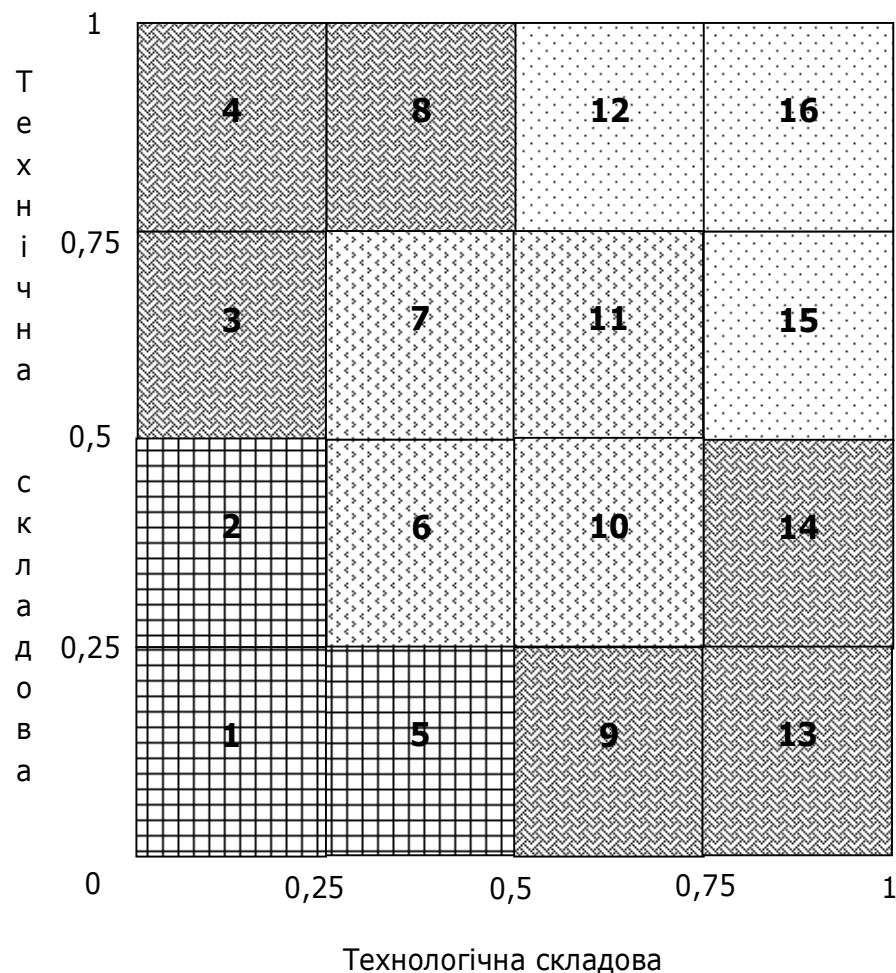


Рисунок 3.3 – Матриця оцінки рівня ТТР «Інтегральний показник за технічною складовою – інтегральний показник за технологічною складовою»

На основі інтервальної шкали значень інтегральних показників оцінки рівня ТТР промислового підприємства за технічною та технологічною складовими сформуємо двовимірну матрицю «Інтегральний показник за технічною складовою – інтегральний показник за технологічною складовою» (рис. 3.3).

Запропонована матриця має 16 квадрантів, у кожному із яких за табл. 3.2, кожному рівню за технічною складовою відповідає певний рівень за технологічною складовою. Квадранти матриці об'єднані у наступні зони:

- зона неприйнятно низького рівня ТТР;
- зона нестійкого рівня ТТР;
- зона середнього рівня ТТР;
- зона високого рівня ТТР.

Охарактеризуємо зони матриці та рівень ТТР, який відповідає кожній зоні, запропонуємо стратегічні управлінські рішення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Характеристика зон матриці «Інтегральний показник за технічною складовою – інтегральний показник за технологічною складовою»

Квадрант матриці	Рівень ТТР	Характеристика рівня ТТР	Стратегічні управлінські рішення
1	2	3	4
Квадранти 1, 2, 5	Зона неприйнятно низького рівня ТТР. Критичне становище підприємства.	Абсолютно неефективне використання основних фондів, фізично та морально застарілі основні фонди, використання застарілих технологій. Розгляд доцільності подальшого функціонування підприємства	Здійснення процедури банкрутства підприємства або його повна санація
Квадранти 3, 4, 8, 9, 13, 14	Зона нестійкого рівня ТТР.	Використання застарілих основних фондів або застарілих технологій. Одна із складових ТТР знаходиться на дуже низькому рівні або рівні нижче середнього, а інша – на високому або на середньому. Мають місце певні зрушення у ТТР, він не є стабільним.	Детальний аналіз одиничних показників оцінки рівня ТТР за технічною або технологічною складовими з метою відповідного збільшення однієї з них. Орієнтація на підвищення ефективності показників.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Квадранти 6, 7, 10, 11	Зона середнього рівня ТТР.	Використання основних фондів та прогресивних технологій знаходиться на середньому рівні.	Інвестування в технічне переозброєння, автоматизацію, модернізацію обладнання. Придбання нових технологій. Орієнтація на нові сегменти ринку.
Квадранти 12, 15, 16	Зона високого рівня ТТР.	Ефективне використання основних фондів та прогресивних технологій. Підприємство має стабільний рівень ТТР з можливими незначними відхиленнями однієї зі складових.	Утримання рівня ТТР на існуючому рівні або розширення матеріально-технічної бази для виконання нових стратегічних цілей, переорієнтація на нові ринки.

В рамках стратегічних управлінських рішень пропонується здійснювати наступні тактичні дії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Варіанти тактичних дій для квадрантів матриці

Квадрант матриці	Відповідні тактичні дії
Квадрант 1	Здійснення процедури банкрутства підприємства або його повна санація
Квадрант 2	Здійснення процедури банкрутства підприємства або санація його технологічної складової (технологій виробництва)
Квадрант 3	Підтримання матеріально-технічної бази на існуючому рівні, або її удосконалення та придбання нових технологій або модернізація існуючих
Квадрант 4	Придбання нових технологій або удосконалення існуючих
Квадрант 5	Здійснення процедури банкрутства підприємства або санація його технічної складової (матеріально-технічної бази)
Квадрант 6	Звільнення від застарілого обладнання, придбання нових технологій та техніки
Квадрант 7	Модернізація існуючих технологій, оновлення одиничних технологій
Квадрант 8	Придбання нових прогресивних технологій
Квадрант 9	Модернізація існуючого обладнання або придбання нового
Квадрант 10	Модернізація, автоматизація, технічне переозброєння обладнання
Квадрант 11	Часткове оновлення обладнання, використання нових технологій
Квадрант 12	Підтримання матеріально-технічної бази, за необхідністю оновлення технологій виробництва
Квадрант 13	Повна заміна застарілого обладнання
Квадрант 14	Модернізація або додаткове придбання нового обладнання
Квадрант 15	Оновлення матеріально-технічної бази за необхідністю
Квадрант 16	Підтримання техніки і технологій на існуючому рівні

В дослідженні запропоновано методичний підхід для оцінки рівня ТТР промислового підприємства, який дозволяє визначити рівень ТТР підприємства та комплекс заходів щодо його покращання в рамках тактичних і стратегічних дій. Для забезпечення ефективності стратегічних управлінських рішень, керівництву підприємства необхідно проаналізувати стан існуючих основних засобів та технологій, які використовуються у виробничому процесі. Основною метою при цьому є відмова від тих технологій які є застарілими чи їх модифікація до прийнятного рівня ефективності використання. Теж саме стосується і оптимізації матеріально-технічної бази підприємства, тобто технічної складової ТТР. Визначивши рівень ТТР за запропонованою методикою, керівники підприємств можуть скористатися матрицею прийняття рішень для вибору найбільш прийнятного варіанту подальшого стратегічного розвитку підприємства та обрати комплекс тактичних заходів для досягнення поставлених стратегічних цілей, щодо підвищення чи збереження рівня ТТР.

3.3 Використання патентно – кон'юктурних досліджень на різних стадіях інноваційного та життєвого циклів продукції

Сучасний вітчизняний ринок характеризується різноманітним вибором товарів, жорстокою конкуренцією, високою мінливістю запитів споживачів. В цих умовах підприємствам що планують закріпитися на ринку повинні систематично займатися діяльністю зі створення чи удосконалення існуючої продукції. Однак в цих складних умовах та за мінімального вкладення коштів у інноваційну діяльність створити щось принципово нове, що б могло привернути увагу цільових споживачів дуже важко. В реалії дуже часто виробники копіюють продукцію конкурентів, тобто використовують чужі результати інтелектуальної власності задля швидкого збагачення капіталу за чужий рахунок чи успіх. Проте така недобросовісна конкуренція закінчується негативними результатами – проти

порушників інтелектуальної власності подаються позови, продукція знімається з обігу, і вкінці кінців порушник відшкодовує власнику інтелектуального капіталу понесені збитки. Так тільки в Україні у 2011 році за даними Департаменту інтелектуальної власності судами України відкрито провадження у 196 справах, пов'язаних із захистом прав на об'єкти промислової власності. В майбутньому кількість таких позовів буде тільки зростати. Одним з інструментів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю у сфері розроблення нової чи інноваційної продукції на всіх етапах інноваційного циклу є використання патентно-кон'юнктурних досліджень, які передбачають комплексне поєднання, з одного боку, аналізу опублікованої патентної, науково-технічної та економічної інформації, а з іншого – аналізу результатів проведених кон'юнктурних (чи маркетингових) досліджень. Систематичне проведення таких досліджень, на різних етапах інноваційного циклу розроблення продукції, допоможе промисловому підприємству впевнено спланувати свою інноваційну та ринкову стратегію, оцінити перспективність новинки, визначити доцільність вжиття заходів для отримання правової охорони на об'єкти промислової власності, що можуть бути створенні під час інноваційної діяльності, стежити за інноваційними розробками конкурентів та ін. Таким чином такі дослідження є надзвичайно актуальними і своєчасними для підприємницького сектору України.

Взаємозв'язок стадій інноваційного циклу продукції з видами патентних досліджень показано на рис. 3.5.

Розглянемо більш детально цілі патентно-кон'юнктурних досліджень і відповідні заходи що виконуються на кожному етапі інноваційного циклу.

1. Розроблення стратегії патентного наступу на конкурентів. Виділяють такі види стратегій:

1.1 Стратегія «патентної повені» - збільшення конкурентності підприємства за рахунок лідерства в отриманні якнайбільшої кількості патентів у сфері наукомістких технологій. У цих перегонах підприємство використовує усі свої науково-технічні резерви або ж активно залучає своїх партнерів, формуючу групу дружніх компаній, що спільно володіють правами на патенти. Велика кількість

патентів у компанії змусить існуючих на ринку конкурентів змінити профіль діяльності, а для потенційних буде бар'єром для входження в галузь.

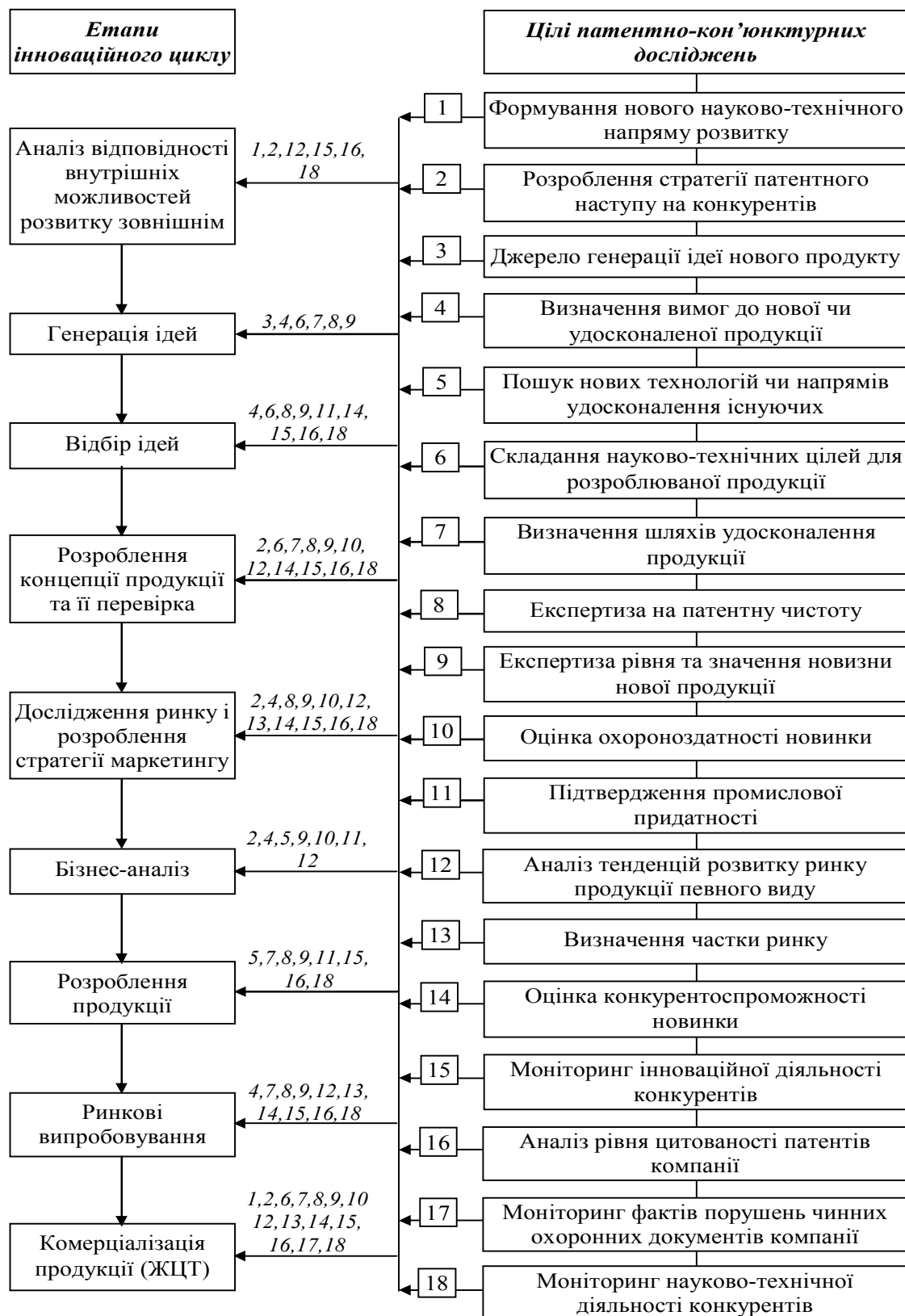


Рисунок 3.5 – Взаємозв'язок стадій процесу розроблення з патентними дослідженнями

1.2 Стратегія «патентної облоги» – отримання вузькоспеціалізованих патентів суміжного характеру, внаслідок чого патент фірми-конкурента блокується й компанія втрачає змогу його розвивати. Незважаючи на велику перевагу супротивника, завжди можна знайти обходи або проходи в середовищі чинних патентів.

Вибір стратегії патентного наступу на конкурента залежить від фінансових можливостей компанії, форми та інтенсивності конкуренції, тенденцій розвитку ринку.

2. Патентні дослідження є дієвим джерелом для генерації ідей нового продукту. В світовій практиці існує немало прикладів коли ідеї нових товарів були запозичені в суміжних та не дуже галузях матеріального виробництва. Саме на цьому базується латеральний маркетинг. *Латеральний маркетинг* – це технологія розроблення нових товарів, нових ідей не "всередині певного ринку", а за його межами. Цей маркетинг передбачає створення товарів, про які споживачі навіть і не гадали, а джерелом таких безглузких на перший погляд ідей є патентна інформація і документація.

3. **Визначення вимог до нової чи вдосконаленої продукції.** У тексті патенту на винахід є розділ, у якому винахідник аналізує попередній стан розвитку об'єкта техніки, розкриває недоліки відомих технічних рішень і формулює вимоги до їх удосконалення. Існуючі недоліки продукції дають багатий матеріал для забезпечення конкурентоспроможності продукції через удосконалення її техніко-економічних показників (ТЕП), які є критичними з погляду споживача. Далі для кожного з виявлених ТЕП складають динамічні ряди патентування винаходів (табл. 3.4).

У табл. 3.4 у крайній лівій графі записується найменування ТЕП, що покращується, з числа виявлених під час аналізу текстів патентів. У наступних п'яти графах таблиці, що відповідають 6 останнім рокам, вказуються номери патентів на винаходи (корисні моделі), в яких ставиться завдання або формулюється мета, що пов'язана з поліпшенням цього ТЕП.

Таблиця 3.4 – Динамічний ряд патентування винаходів, що пов'язані з поліпшенням ТЕП

Найменування ТЕП	Роки пріоритету, № патентів					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	№...	№...	№...	№...	№...	№...
2	№...	№...	№...	№...	№...	№...
3	№...	№...	№...	№...	№...	№...
Розподіл патентів за роками	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6
Зростання кількості патентів у часі	P_1	$P_1 + P_2$	$P_1 + P_2 + P_3$	$P_1 + P_2 + P_3 + P_4$	$P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5$	$P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 + P_6$

У нижніх рядках таблиці формуються динамічні ряди патентування: розподіл виданих охоронних документів за роками та кумулятивне накопичення винаходів за роками.

Нижній ряд можна зобразити на графіку (рис. 3.5).

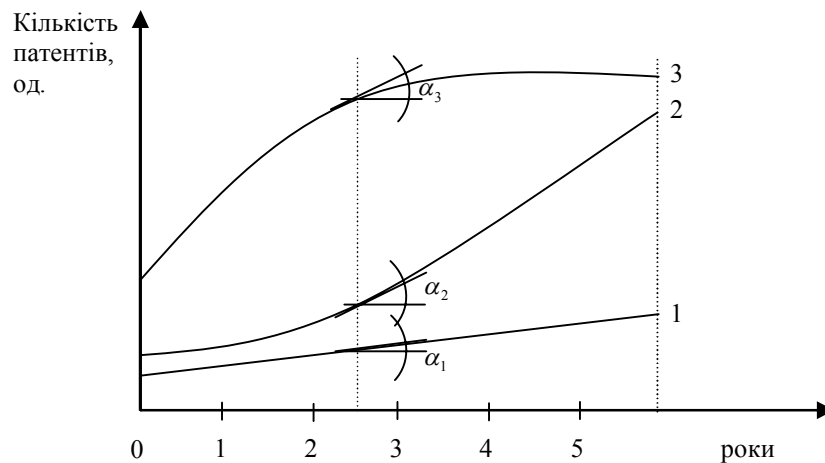


Рисунок 3.5 – Динаміка патентування, що пов'язана з поліпшенням окремих ТЕП

Для виявлення коефіцієнта вагомості кожного ТЕП проводять дотичну лінію до кривих у точках перетину їх з вертикаллю, що відповідає середині дослідженого інтервалу, й знаходять тангенси кутів α_1 , α_2 , α_3 . Коефіцієнти вагомості кожного ТЕП у частках одиниці знаходяться за формулою

$$K_i = \frac{tg\alpha_i}{\sum_{i=1}^n tg\alpha_i}, \quad (3.11)$$

де $tg\alpha_i$ – тангенс кута нахилу дотичної лінії до кривої динаміки патентування i -го ТЕП;

$\sum_{i=1}^n tg\alpha_i$ – сума тангенсів кутів дотичних ліній до кривих динаміки винахідницької активності всіх ТЕП цієї продукції.

Отже, забезпечення одного з найважливіших чинників конкурентності – відповідності якості продукції вимогам споживача – може базуватися не тільки на традиційній методиці, пов'язаній з проведенням опитувань та анкетуванні користувачів, але й на проведенні патентних досліджень, що пов'язані з аналізом різних розділів текстів патентних документів.

4. Визначення частки ринку, яку новий продукт може потенційно завоювати. Частку ринку можна знайти шляхом порівняння наявної конкуренції між кількістю отриманих конкурентами патентів, з одного боку, та загальною кількістю патентів, що стосуються досліджуваного продукту, – з іншого.

$$D_A = \frac{N_A}{\sum N_i}, \quad (3.12)$$

де N_A – кількість патентів на винаходи, пов'язана з удосконаленням певної продукції, що випущена в цій країні протягом визначеного періоду (5–10 років); N_i – загальна кількість патентів на винаходи, пов'язані з використанням цієї продукції і які були видані в цій країні за однаковий період.

Існує й інший спосіб визначення частки ринку. Беручи до уваги кореляцію між винахідницькою активністю та витратами на дослідження з розроблення продукції, а також те, що ці витрати становлять певну частину від обсягу продажів цього продукту, можна орієнтовно оцінити частку, яку займає фірма на ринку конкретної продукції в конкретній країні.

5. Експертиза на патентну чистоту. Вона проводиться для того, щоб мати змогу безперешкодно реалізувати продукцію в певній країні чи групі країн і виробити рекомендації із забезпечення таких умов реалізації, що не призводять до порушення патентів чи інших охоронних документів третіх осіб. Патентна нечистота унеможлиблює продаж продукту на ринках країн, у яких такої чистоти не забезпечують, що може призвести до великих фінансових втрат.

Експертизу на патентну чистоту потрібно здійснювати на більш ранніх стадіях процесу розроблення продукції для того, щоб за її результатами можна було внести необхідні зміни в концепцію розроблювальної продукції з метою забезпечення патентної чистоти, або відмовитися від розроблення, якщо це можливо, що заощадить кошти, або ж продовжувати розробляти продукт, що не є патентно чистим. Але в цьому разі буде значно обмежена територія її продажу (країни) й існуватиме значний ризик порушення чужих прав, якщо хтось із конкурентів запатентує свій винахід, який має відношення до цього продукту на території (в країні), де здійснюється його продаж.

Експертиза патентної чистоти виконується двома методами.

1. Суб'єктивний метод. Патентна чистота встановлюється шляхом проведення експертизи за вже виданими патентами або поданими заявками на їх отримання (нагадує кваліфікаційну експертизу винаходу на відповідність критерію «новизна»). Цю експертизу зазвичай виконує фахівець із інтелектуальної власності, і вона складається з проведення патентного пошуку й аналізу отриманої інформації. Якщо новий товар не підпадає під обсяг прав будь-яких чинних і зобов'язальних до дотримання формул винаходів з будь-яких інших патентів, то його можна вважати чистим для виробництва та продажу. Додатково, якщо є занепокоєння, що певний товар порушить будь-чий патент, то можна дізнатися думку стороннього патентного повіреного, перш ніж сумнівний товар вийде на ринок.

2. Об'єктивний підхід. Розрахунок патентної чистоти виробу відбувається з урахуванням поділу складових частин виробу на особливо важливі, основні й допоміжні з подальшим аналізом рівня їх захищеності патентами, і виконується за

такою формулою:

$$P_{n.ч} = \sum_{j=1}^n m_j + \sum_{i=1}^S \frac{m_i \cdot [(N_{i0} - Ni_{n.ч})]}{N_{i0}}, \quad (3.13)$$

де $P_{n.ч}$ – показник патентної чистоти виробу; m_j – коефіцієнт вагомості особливо важливих складових частин виробу, які не потрапляють під дію патентів у країнах можливого експорту; m_i – коефіцієнт вагомості частин основної і допоміжної груп; n – кількість особливо важливих складових частин, що володіють патентною чистотою; N_{i0} – загальна кількість складових частин виробів, що враховуються, в i -й групі; $Ni_{n.ч}$ – кількість складових частин виробу в групі, що підпадають під дію патентів; S – число груп значущості.

Більше значення показника патентної чистоти свідчить про відсутність патентного захисту в країнах можливого експорту.

Оберненою величиною до показника патентної чистоти є показник патентного захисту, що розраховується за формулою

$$P_{n.з} = \sum_{k=1}^t m_k + \sum_{i=1}^S \frac{m_i \cdot Ni_{n.ч}}{N_{i0}}, \quad (3.14)$$

де $P_{n.з}$ – показник патентного захисту; m_k – індивідуальний коефіцієнт вагомості особливо важливих складових частин, які потрапляють під дію патентів у країнах можливого експорту; t – кількість особливо важливих складових частин у виробі, які потрапляють під дію патентів у країнах можливого експорту; m_i – коефіцієнт вагомості частин основної і допоміжної груп; $Ni_{n.ч}$ – кількість складових частин основної і допоміжної груп, захищених патентами; N_{i0} – загальна кількість складових частин виробів, що враховуються, в i -й групі; S – число груп значущості.

Більше значення показника патентного захисту свідчить про захищеність виробу в країнах можливого експорту.

Можливі комбінації показників патентної чистоти і патентного захисту зазначені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Можливі комбінації показників

	Показник		Пояснення
	$P_{n.з}$	$P_{n.ч}$	
1	$P_{n.з} = 0$	$P_{n.ч} = 1$	Виріб з 100% патентною чистотою, який не охороняється патентами
2	$0 < P_{n.з} < 0,25$	$0,75 \leq P_{n.ч} < 1$	Мінімальний рівень патентного захисту
3	$0,25 \leq P_{n.з} < 0,5$	$0,5 \leq P_{n.ч} < 0,75$	Середній рівень патентного захисту
4	$0,5 \leq P_{n.з} < 0,75$	$0,25 \leq P_{n.ч} < 0,5$	Підвищений рівень патентного захисту
5	$0,75 \leq P_{n.з} < 1$	$0 < P_{n.ч} < 0,25$	Критичний рівень патентного захисту
6	$P_{n.з} = 1$	$P_{n.ч} = 0$	Виріб не відповідає умовам патентної чистоти. Повністю охороняється патентами.

Робота щодо забезпечення патентної чистоти починається на етапі генерації ідеї і триває на подальших етапах розроблення, освоєння і реалізації інноваційної продукції. Метою цієї роботи є виявлення всіх чинних охоронних документів, які мають відношення до розроблюваного об'єкта, їх аналіз, оцінка ситуації, яка склалася, за даним видом продукції, вироблення рекомендацій для розроблення.

6. Експертиза рівня та значення новизни нової продукції. Маркетингові дослідження, проведені в індустріально розвинених країнах світу, свідчать, що 30–80% нових продуктів, які виводяться на ринки цих країн, зазнають на ринку невдачі (комерційного провалу). Висока смертність нових продуктів на ринку пояснюється різними причинами, і насамперед через низький рівень їх ринкової новизни. Тому визначення новизни продукції, ще на початкових етапах інноваційного циклу її розроблення є головною ознакою того, що виробник і споживач однаково визначають її зміст і новинка не провалиться на ринку.

Новизна – сукупність властивостей продукції, що характеризують її радикальну зміну стосовно предмета (-ів) внесених змін (ринок, підприємство, споживач, старий продукт, технологія) і дають їй право називатися новою у певному часово-просторовому вимірі.

Оцінку рівня і значення новизни продукції на початкових етапах її створення пропонується проводити у два етапи.

На першому етапі (рис. 3.6) за допомогою патентних досліджень визначаємо рівень і тенденції розвитку нового продукту та об'єктів аналогічного призначення, тобто визначаємо всі можливі запатентовані технічні рішення, що аналогічні заявленому, з метою першочергового визначення рівня новизни продукту, що розробляється. За результатами порівняльного аналізу істотних ознак нового продукту з ознаками прототипу ми отримуємо відповідь – є рівень новизни продукту чи його немає. Якщо такі відмінності є, то новий продукт відповідає умовам новизни, якщо ні – немає такої ознаки і це є сигналом для закінчення робіт над створенням продукту.

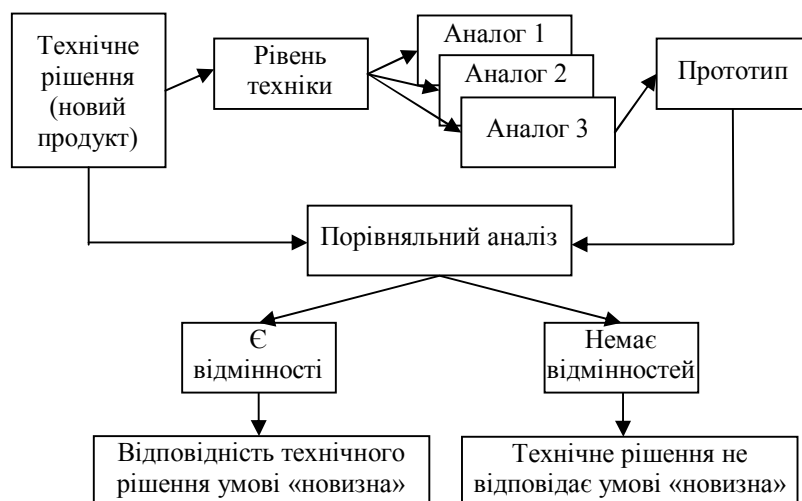


Рисунок 3.6 – Аналіз відповідності нового продукту умові «новизна»

На другому етапі визначаємо значення новизни розроблюваного продукту. Конкретне значення новизни нової продукції пропонується розраховувати шляхом визначення сукупності властивостей нової продукції, що характеризують її радикальну зміну по відношенню до знайденого за допомогою патентних досліджень прототипу (аналогу). Такими властивостями предметної зміни продукції можуть бути ринок, підприємство, споживач, стара продукція, технологія та ін. Наведені предмети внесених змін дають змогу виділити такі види

новизни продукції, що у своїй сукупності формують її інтегральну новизну: *споживча новизна* – здатність нової чи традиційної продукції задовольняти зовсім нову потребу або значно ефективніше задовольняти вже існуючу; *товарна новизна* – часткова чи принципова зміна споживчих (або функціональних, економічних тощо) властивостей продукції; *виробнича новизна* – продукція, що вперше виготовляється даним підприємством без огляду на її якісні відмінності та ступінь новизни для ринку і споживача; *прогресивна новизна* – будь-які прогресивні зміни, що відрізняють продукцію від її аналогів і прототипів; *ринкова новизна* – продукти, які існують на інших ринках, але є новими для даного ринку; *маркетингова новизна* – створення унікальних ринкових умов реалізації продукції, методів ціноутворення, комунікацій, маркетингових стратегій; *екологічна новизна* – нові екологічні характеристики продукції, що призводять до зниження інтегрального екодеструктивного впливу на навколишнє середовище при одночасному підвищенні економічної ефективності у сферах їх виробництва та споживання; *соціальна новизна* – нові соціальні характеристики продукції, що призводять до отримання певного соціального та економічного ефекту, одержуваного суспільством від виробництва та споживання інноваційної продукції.

Значення *i*-го виду новизни розроблюваної продукції пропонується розраховувати шляхом протиставлення нової продукції та її прототипу, за чинниками, що визначають її значення, в системі «краще-гірше» (табл. 3).

Таблиця 3.7 – Види та чинники новизни інноваційного продукту (умовний виріб)

№	Чинники	Шкала оцінок чинників										
		Гірше прототипу					Рівень прототипу	Краще прототипу				
		-5	-4	-3	-2	-1		0	+1	+2	+3	+4
<i>i</i> -й вид новизни												
1								√				
2									√			
3								√				
4									√			
5										√		

Значення i -го виду новизни розраховують за формулою

$$I_i = \frac{O_{i \text{отрим}}}{O_{i \text{max}}}, \quad (3.15)$$

де $O_{i \text{отрим}}$ – отримана кількість балів за шкалою оцінок чинників, що визначають i -й вид новизни; $O_{i \text{max}}$ – максимальна кількість балів, що може бути отримана за i -м видом новизни.

Значення показника інтегральної новизни розраховують за формулою

$$N = \sum_i^n W_i \cdot I_i, \quad (3.16)$$

де N – значення показника інтегральної новизни; W_i – вагомість i -го виду новизни; I_i – значення i -го виду новизни; n – загальна кількість видів новизни.

Отримане значення інтегрального рівня новизни зіставляють за шкалою, наведеною в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Рівні новизни нового продукту та їх характеристика

Рівень новизни продукту	Значення показника інтегральної новизни	Характеристика продукту
Найвищий	1,00	Принципово новий продукт
Високий	0,80-0,99	Продукт, який не має аналогів у певному просторово-часовому вимірі
Значущий	0,60-0,79	Принципова зміна споживчих властивостей продукту
Достатній	0,40-0,59	Принципова зміна внутрішніх або зовнішніх параметрів
Незначний	0,20-0,39	Неістотна зміна внутрішніх або зовнішніх параметрів
Помилковий	0,00-0,19	Малоістотні зміни продукту

7. Пошук нових технологій чи напрямів удосконалення існуючих.

Врешті-решт, для прогнозування нових чи вдосконалення існуючих технологій можна застосовувати ті самі прийоми патентних досліджень, що й для продукції.

8. Моніторинг інноваційної діяльності конкурентів. Отримати необхідну інформацію щодо діяльності конкурентів можна шляхом регулярного відстежування патентної, кон'юнктурної, науково-технічної інформації. Для цього застосовують:

- іменний пошук за назвою компанії-конкурента, що дозволить визначити, які патенти вони отримали, а також довідатися, над якими технологіями наразі працюють конкуренти;

- пошук за ключовими словами в базах даних патентної документації, що дозволить знайти патенти аналогічні заявленим, а також з'ясувати, за ким закріплені права авторства та власності. Це дасть змогу виявити потенційно нових конкурентів;

- аналіз професійної літератури (професійні та комерційні журнали) може надати інформацію про нову технологію, перш ніж ця технологія буде привселюдно описана у відповідному патенті;

- аналіз вихідної науково-технічної літератури конкурента. Цінну інформацію можна отримати з рекламних матеріалів, опису основних характеристик продукції, посібників користувача та сервісних посібників;

- відвідування комерційних виставок.

Моніторинг інноваційної діяльності конкурентів можна виконувати за двома варіантами: статично (загальна кількість патентів за певний часовий інтервал) та динамічно (розподіл патентів за роками або зростання загальної кількості патентів для кожної фірми в інтервалі досліджуваного часу). Це дасть змогу сформуванню перелік фірм, що активно патентують винаходи, пов'язані з удосконаленням цієї продукції. При цьому фірми ранжуються за ступенем активності в порядку зменшення кількості патентів, що їм належать. Такий перелік дозволить виявити провідні фірми.

9. Моніторинг фактів порушень чинних охоронних документів компанії. Тільки-но потенційного порушника виявлено, приступають до перевірки факту порушення. Така перевірка може складатися із закупівлі товару потенційного порушника, закупівлі товару з торговельною маркою, права на яку

порушуються, досліджень технології, яка потенційно порушує права, і т. д. Коли пошук фактів буде завершено, потенційний товар-порушник, технологія-порушниця або марка-порушниця порівнюються з тими об'єктами права інтелектуальної власності, якими володіє компанія. У результаті цього можна визначити, що порушення було й компанії завдано збитків на певну суму. Потім на основі аналізу вигід-витрат-ризиків можна прийняти ділове рішення про те, чи намагатися ліцензувати інтелектуальну власність, чи починати судовий розгляд за фактом порушення або не вдаватися до жодних дій.

Зважаючи на те, що обстоювання порушених прав є дуже клопіткою й дорогою справою, бажано передбачити майбутні порушення. Це можна зробити, якщо буде встановлено тісний зв'язок між патентами своєї й іншої компанії та ступінь їх взаємозалежності через **аналіз цитування патентів**. Це дозволяє встановити, наскільки одна компанія зацікавлена в патентах іншої.

Приймаючи за відправну точку патенти вихідної компанії, можна простежити її зв'язки з тими, що цитують її патенти. По суті, це є не що інше, як відстеження подальшого технічного розвитку на основі розробок вихідної компанії. Найчастіше залежність патентів компанії від цитованих настільки велика, що комерційне використання їх неможливе без законного (за ліцензією) або протиправного використання патенту іншої компанії.

Отже, така інформація спроможна ідентифікувати майбутніх конкурентів або навіть правопорушників.

Якщо цитування виявляє багаторазові посилання від патентів компанії В на будь-який патент (патенти) компанії А, це зазвичай свідчить про те, що компанія В розробляє технологію, що тісно пов'язана із запатентованими технічними рішеннями компанії А, і останній бажано регулярно відстежувати процес патентування компанії В, що відповідає напрямові здійснюваних нею НДДКР, а також появу нової продукції, що може порушити патенти компанії А.

Отже, виявивши через цитування тісний зв'язок між патентами своєї й іншої компаній, рекомендується насамперед установити ступінь їхньої взаємозалежності. Взаємозалежні патенти підлягають подальшому відстеженню,

оскільки тут виникає ймовірність актів передання патентних прав, завершення терміну дії одного з патентів або перехід винахідника до іншої організації. Зацікавлена компанія може спробувати одержати необхідну технологію за ліцензією, придбавши патентні права або створивши спільне підприємство. Якщо нічого подібного не відбуватиметься, потрібно продовжити відстеження виробничих процесів підозрюваної компанії на предмет можливого правопорушення.

Аналіз патентного цитування належить до діяльності, іменованої останнім часом конкурентною розвідкою.

10. Моніторинг науково-технічної діяльності конкурентів. Передбачає вивчення розробок, що ведуться як закордонними, так і вітчизняними компаніями. Об'єктом аналізу, як правило, є діяльність провідних фірм, спрямована на технічне вдосконалювання тих зразків продукції, що випускається, які на даний момент характеризують рівень кращих світових досягнень.

Крім того, патентні дослідження проводяться з метою:

- аналізу тенденцій розвитку ринку продукції певного виду;
- формування нового науково-технічного напрямку розвитку;
- складання науково-технічних цілей для розроблюваної продукції;
- оцінки перспективного технічного рівня розроблюваної продукції та визначення її можливих переваг порівняно з конкурентними зразками продукції, тобто оцінки конкурентоспроможності новинки;
- оцінки охороноздатності створюваних технічних і художньо-конструкторських рішень;
- визначення шляхів удосконалення існуючої на ринку продукції;
- підтвердження придатності розробленої продукції для промислового виробництва.

Отже, патентні дослідження необхідно проводити практично на всіх стадіях процесу розроблення нової продукції. Вони є основою для прийняття найважливіших управлінських рішень, пов'язаних із продовженням процесу

розроблення (переходом на наступну стадію), зміною напрямку розроблення (повернення до попередніх стадій) або припинення розроблення.

Особливе значення патентні дослідження мають на початкових стадіях процесу розроблення і, зокрема, на стадії формування концепції нової продукції. Проведення їх на початкових стадіях дозволяє істотно знизити всі види ризиків, пов'язаних з розробленням нової продукції, і підвищити ймовірність створення конкурентної продукції.

4 МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИКО – МЕТРИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО – СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

4.1 Факторний аналіз стану інноваційної культури підприємства

Світовий досвід свідчить, що однією з головних передумов ефективності інноваційної діяльності підприємства є наявність певного рівня інноваційної культури (ІК), яка визначає спроможність персоналу сприймати, розробляти і виготовляти інновації, використовувати їх у своїй діяльності, сприяє реалізації креативного потенціалу працівників, мотивує їх на досягнення найвищих результатів тощо. Адекватна оцінка наявного рівня ІК дозволяє визначити можливість розвитку підприємства на основі інновацій, об'єктивно оцінити шанси на успіх реалізації конкретних інноваційних проектів, обґрунтовано управляти процесами формування інноваційно-сприятливого середовища. Відповідно, постає проблема визначення оціночних показників та формування критеріальної бази для прийняття управлінських рішень за результатами оцінки.

Проблеми формування та розвитку корпоративної (організаційної) культури, у тому числі інноваційної, досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, Ч. Ханді (Ch. Handy, 1999) [131], Э. Шейном (E. Schein, 2007) [132] досліджено типи організаційних культур підприємств та установ, С. Каплан (Soren Kaplan) [143] розкрито підходи до трансформації традиційної організаційної структури організації в інноваційну. К. Камероном [133] висвітлено підходи до діагностики організаційної культури. Т. Самоною [134] організаційна культура розглядається як елемент комплексу маркетингових комунікацій, що формує імідж організації.

В. Балабанов [135] та С. Биконя [136] досліджують роль ІК суспільства у формуванні інноваційно-сприятливого середовища у державі у цілому. В роботах Г. Захарчина, О. Андрійчука [137], Л. Патори, Н. Цимбаліста [138], Є. Ларічева [139] розглянуто підходи, відповідно, до моделювання ІК підприємства, її формування і розвитку як основи потенціалу інноваційного зростання.

Запропоновано ряд визначень ІК як на макрорівні, так і на рівні окремої організації, у загальних рисах окреслено її складові, проте питання оцінки її стану є практично недослідженими. Недослідженими залишилися і питання визначення факторів, що впливають на формування, розвиток і реалізацію ІК, особливо на рівні окремого підприємства чи установи.

Метою дослідження є визначення, аналіз і систематизація факторів впливу, які визначають стан ІК підприємства, її складових підсистем і елементів, розроблення на цій основі підходу до багатофакторної оцінки ІК та вибору за її результатами раціональних варіантів інноваційних рішень.

Авторами на основі системного аналізу літературних джерел показано, що інноваційну культуру підприємства слід розглядати як складову його корпоративної культури [140]. При цьому корпоративна культура є складовим елементом організаційного капіталу як підсистеми інтелектуального капіталу підприємства [141], який, у свою чергу, є складовою його потенціалу інноваційного розвитку (ПІР) [142]. Співвідношення ПІР, інтелектуального капіталу, корпоративної культури і ІК показано на рис. 4.1.

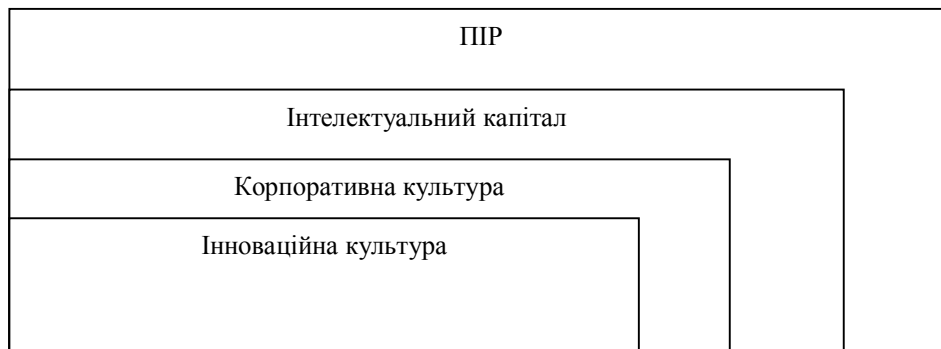


Рисунок 4.1 - Співвідношення складових ПІР

Джерело: [розроблено авторами]

З рис. 4.1 слідує, що на інноваційну культуру підприємства впливають елементи систем більш високого рівня. З іншого боку, ІК сама впливає на їх стан. Очевидно, для визначення напрямку і сили впливу елементів доцільним є аналіз факторів, що визначають стан складових і елементів ПІР підприємства.

Авторська схема взаємодії зазначених на рис. 4.1 підсистем, а також їх складових елементів, подана на рис. 4.2. Слід враховувати, що на зазначені на рис. 4.2 підсистеми ППР чинять вплив також фактори зовнішнього макро- і мікросередовища. Аналіз рис. 4.1-2 дав підстави виділити основні фактори, що впливають на стан ІК підприємства, які доцільно розділити на: фактори прямого і безпосереднього впливу; об'єктивні (некеровані) і суб'єктивні (керовані).

До факторів безпосереднього впливу слід віднести:

- систему організації і управління інноваційною діяльністю команди інноваційного проекту (*часовий ресурс*, який забезпечує здатність оперативно і ефективно реагувати на зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища);

- мотивацію ефективної діяльності, участі у плануванні і управлінні інноваційними проектами (*фінансовий ресурс*, що надає можливість матеріально і морально стимулювати інноваційну діяльність);

- націленість на розвиток і реалізацію інтелектуально-креативного потенціалу кожного члена команди інноваційного проекту (*людський ресурс*, який надає можливість знаходити шляхи розв'язання нестандартних завдань, які неможливо вирішити традиційними методами у традиційних галузях пошуку ефективних рішень).

Ці фактори є суб'єктивними, тобто керованими (хоча б частково). Як слідує з рис. 2, вони безпосередньо впливають на стан підсистем ІК підприємства, відповідно: організаційної, мотиваційної та інтелектуально-креативної.

До факторів опосередкованого впливу слід віднести:

- інноваційну культуру суспільства, як соціокультурній механізм регулювання інноваційної поведінки людей;

- ринкові фактори (запити споживачів, рівень конкуренції, тенденції змін кон'юнктури тощо);

- методи державного стимулювання і регулювання інноваційної діяльності.

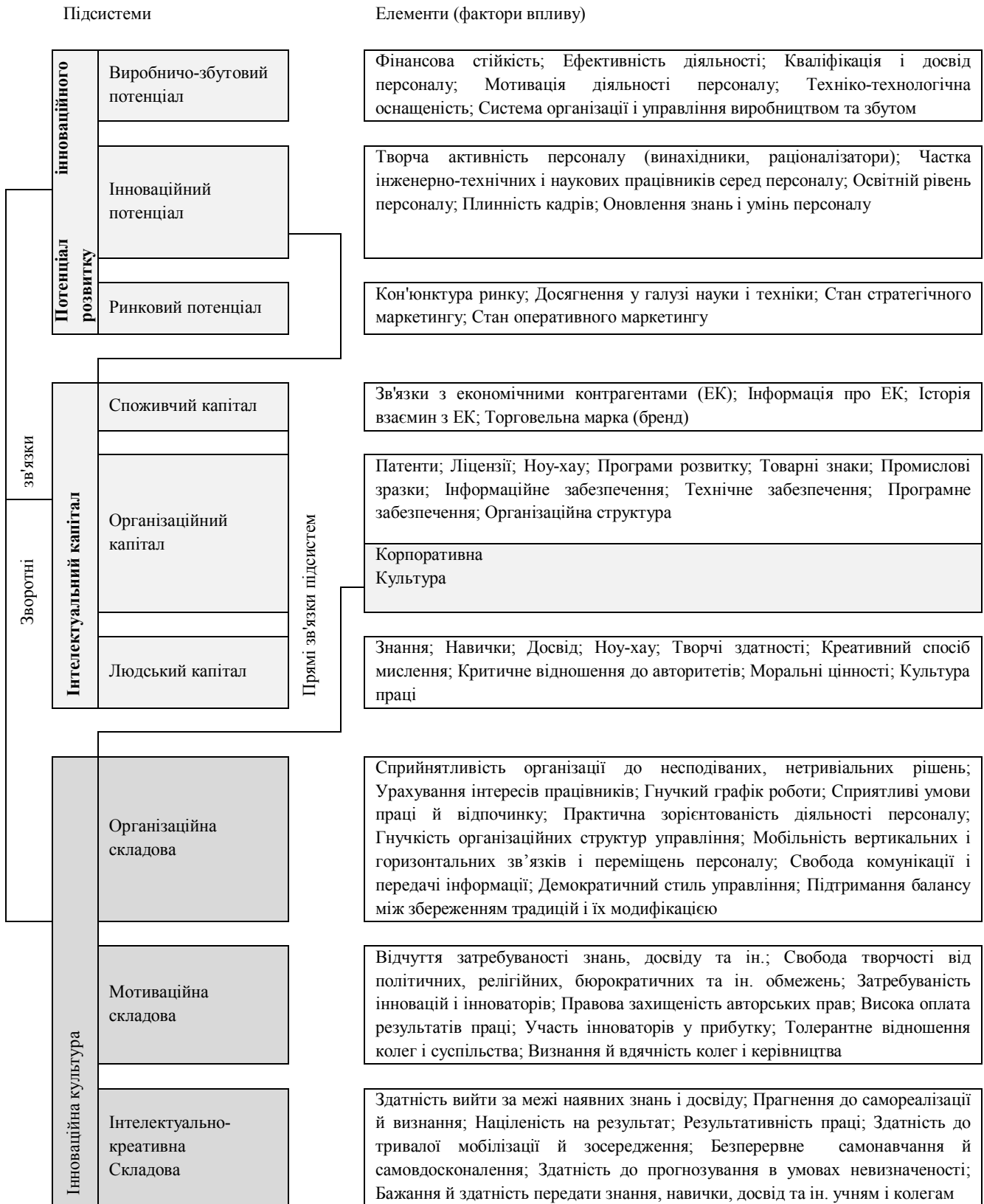


Рисунок 4.2 - Схема взаємодії підсистем і елементів ПІР підприємства

Джерело: [розроблено авторами]

Ці фактори є об'єктивними, або некерованими, під їх дію слід підлаштовуватися, використовуючи сприятливі можливості і уникати несприятливих. Вони, в основному, характеризують вплив зовнішнього середовища. При цьому оцінка факторів опосередкованого впливу здійснюється не напряму, а через фактори безпосереднього впливу, дію яких вони посилюють чи послаблюють.

Впливи факторів, що характеризують часові, фінансові та людські ресурси, які, відповідно, визначають стан організаційної, мотиваційної, інтелектуально-креативної складових ІК слід розглядати як узагальнюючі впливів їх окремих елементів.

Структурні формули оцінки (за результатами аналізу) сили впливу факторів, які визначають рівень складових підсистем ІК можна записати наступним чином:

$$\Phi_o = F(\phi_1^o, \phi_2^o, \phi_3^o, \dots, \phi_n^o), \quad (4.1)$$

$$\Phi_M = F(\phi_1^M, \phi_2^M, \phi_3^M, \dots, \phi_m^M), \quad (4.2)$$

$$\Phi_{i,k} = F(\phi_1^{i,k}, \phi_2^{i,k}, \phi_3^{i,k}, \dots, \phi_k^{i,k}), \quad (4.3)$$

де Φ_o , Φ_M , $\Phi_{i,k}$ – відповідно, результуючі впливу факторів організаційної, мотиваційної та інтелектуально-креативної підсистем; ϕ_i^o , ϕ_i^M , $\phi_i^{i,k}$ - вплив i -го фактора (див. рис. 2), відповідно, організаційної, мотиваційної та інтелектуально-креативної підсистем; F – функція, що визначає характер впливу факторів ϕ_i^o , ϕ_i^M , $\phi_i^{i,k}$.

Виділення і аналіз факторів, що впливають на формування ІК підприємства також можна проводити за схемою на рис. 4.3.

Згідно запропонованої схеми (рис. 4.3) формування ІК підприємства здійснюється під впливом двох груп факторів: зовнішніх - факторів ІК суспільства; внутрішніх, які характеризують інноваційні здібності (вроджені і/чи набуті) та інноваційну культуру окремих членів персоналу, а також команд інноваційних проектів тощо.



Рисунок 4.3 - Схема формування інноваційної культури підприємства

Джерело: [розроблено авторами]

З цього слідує, що формування високого рівня ІК окремого підприємства практично неможливо у країні з низьким рівнем ІК суспільства. Існуючі винятки (Іран, Північна Корея – ядерні технології; Куба – медицина, тощо) лише підтверджують правило. Таким чином, при оцінці шансів на формування певного рівня (необхідного і достатнього) ІК конкретного підприємства, слід обов'язково аналізувати інноваційну культуру суспільства, яка окреслює межі можливостей досягнення бажаного рівня ІК аналізованого підприємства.

Структурні формули для оцінки сили впливу факторів, які визначають рівень підсистем (рівень реалізації функцій) ІК суспільства (відповідно, Φ_i , Φ_c , Φ_t , див. рис. 4.3) можуть бути записані аналогічно наведеним вище (див. формули 4.1-4.3). Орієнтовний набір елементів підсистем (див. рис. 3) ІК суспільства подано у табл. 4.1.

Очевидно, необхідно визначити граничні значення рівня складових підсистем ІК суспільства на основі яких можна оцінити шанси формування ІК (певного рівня) підприємства. Відповідно, слід визначити граничні значення рівня

підсистем ІК підприємства, досягнення яких визначає шанси розвитку інноваційним шляхом.

Таблиця 4.1 - Підсистеми і елементи інноваційної культури суспільства

Інноваційна	Селекційна	Трансляційна
Відстань до влади	Конкурентність економіки	Стан освіти
Схильність до ризику	Правова підтримка інноваторів	Роль освіти у життєвому успіху
Індивідуалізм	Фінансова підтримка інноваторів	Стимулювання навчання протягом життя
Ступінь толерантності	Організаційна підтримка	Позитивний вплив традицій
Чоловічість чи жіночість	Пануючий економічний уклад	Дотримання моральних норм
Етноцентризм чи космополітизм	Наздоганяючий чи випереджаючий розвиток	Вплив моральних норм
Релігійні обмеження	Трансферт технологій	
Життєвий успіх	Інфраструктурне забезпечення	
Пануючі морально-етичні норми	Екологічність виробництва	
Соціально-економічний розвиток	Екологічність побуту	
Якість життя		
Наукоємність виробництва		
Наукоємність побуту		

Джерело [розроблено авторами на основі [135, 136,137]

З урахуванням цього запропоновано матрицю вибору варіантів інноваційних рішень за результатами факторного аналізу стану ІК суспільства і підприємства (рис 4.4).

Рівень інноваційної культури суспільства

		Високий	Середній	Низький
Рівень інноваційної культури підприємства	Низький	Поліпшуючі	Проблемний варіант	Шансів на успіх немає
	Середній	Ординарні	Ординарні або поліпшуючі	Поліпшуючі
	Високий	Радикальні	Радикальні	Ординарні або поліпшуючі

Рисунок 4.4 - Матриця визначення доцільності розробки і впровадження інновацій різних типів

Матриця може бути деталізованою шляхом урахування рівнів складових ІК суспільства і підприємства. Вона може бути застосована для визначення характеру (ступеня радикалізації) інноваційної діяльності і створюваних інновацій залежно від стану ІК суспільства і конкретного підприємства-інноватора.

Підводячи підсумки слід зробити наступні висновки:

- розроблено схему механізму взаємодії складових підсистем і елементів потенціалу інноваційного розвитку (ПІР) підприємства у ланцюжку: *ПІР - інтелектуальний капітал*, як його підсистема – *корпоративна культура*, як елемент *організаційної складової інтелектуального капіталу – інноваційна культура*, як її складова;

- визначено складові елементи підсистем ПІР підприємства, а також фактори, що впливають на їх стан;

- окреслено склад факторів безпосереднього і опосередкованого впливу (відповідно, суб'єктивні і об'єктивні), які визначають стан ІК підприємства;

- встановлено, що фактори безпосереднього впливу формують: *часовий ресурс*, який забезпечує здатність оперативно і ефективно реагувати на зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища; *фінансовий ресурс*, що надає можливість матеріально і морально стимулювати інноваційну діяльність; *людський ресурс*, який надає можливість знаходити шляхи розв'язання нестандартних завдань, які неможливо вирішити традиційними методами у традиційних галузях пошуку ефективних рішень;

- запропоновано структурні формули для інтегральної оцінки сили впливу факторів, які визначають рівень складових підсистем ІК;

- розкрито схему взаємодії зовнішніх (ІК суспільства) і внутрішніх факторів (характеризують специфіку підприємства-інноватора), що впливають на формування ІК підприємства; визначено склад елементів підсистем ІК суспільства;

- запропоновано матрицю для вибору варіантів інноваційних рішень за результатами факторного аналізу стану ІК суспільства і підприємства.

Отримані результати надають змогу безпосередньо перейти до формування критеріальної і методичної бази діагностики стану ІК підприємства.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на визначення і обґрунтування критичних значень показників рівня ІК підприємства, а також її складових підсистем і елементів.

4.2 Web – культура як фактор підвищення конкурентоспроможності організації

Формування інформаційної економіки (економіки знань, або постіндустріальної економіки) супроводжується перенесенням діяльності організацій в інтернет-простір. У наш час неможливо уявити успішну організацію (підприємство, чи установа), яка б не мала, як мінімум, свого сайту в інтернет. Багато організацій переносять в інтернет окремі операції (платежі, документообіг, підтримка контактів з економічними контрагентами), види діяльності (маркетинг, консалтинг, рекрутинг), або ж працюють в інтернет (on-line магазини, дистанційне навчання, віртуальні підприємства). Практика свідчить, що виробничо-збутова та інша діяльність у віртуальному середовищі, як і традиційна все в більшій мірі залежить від нематеріальних чинників: корпоративної культури, іміджу, патентів і технологій, ноу-хау і т.п. Організації розвинені у соціально-економічному плані держав в значній мірі забезпечують свою конкурентоспроможність за рахунок нематеріальних факторів. Одним з таких факторів, є Web-культура (інтернет) культура організації, яку слід розглядати, як складову частину її корпоративної культури, і яка забезпечує узгоджене й ефективну взаємодію персоналу організації у віртуальному середовищі [144].

Для організацій країн другого ешелону, які не є лідерами соціально-економічного розвитку, активізація комерційної та іншої діяльності в інтернет дає шанс підвищити їх конкурентоспроможність, проникнути на самі відокремлені

ринки, швидко адаптуватися до змін у зовнішньому макро- і мікросередовищі. Дійсно, використання інтернет-технологій та інструментів зрівнює шанси на ринковий успіх малих і великих підприємств та установ, оскільки і ті й інші використовують відносно недорогі, широко доступні, фактично, стандартизовані інструменти. У цьому зв'язку актуалізуються проблема формування та розвитку WEB-культури як мотиваційно-поведінково-культурного механізму активізації діяльності організації в інтернет-просторі.

Питання підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок використання комп'ютерних інформаційних та інтернет-технологій були досліджені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених. У роботах [145, 146] показано, що інтернет-технології сприяють підвищенню рівню комунікацій між суб'єктами ринку - економічними контрагентами підприємства. Вони дозволяють оптимізувати інформаційні та матеріальні потоки, управління всіма аспектами виробничо-збутової діяльності організацій, а в підсумку підвищити їх конкурентоспроможність і ефективність діяльності.

У роботах [147-150] розкриті особливості використання інтернет і Web-технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств і установ різних галузей. Зокрема, в [147] запропоновані показники оцінки конкурентоспроможності венчурного підприємства в інтернет, показано, що ефективність інноваційного бізнесу залежить від ступеня використання інтернет-технологій та інструментів.

В роботі [148] розкриті особливості використання інтернет і Web-сайтів для підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, зокрема, за рахунок вдосконалення системи просування та збуту туристичних послуг.

У роботах [149, 150] висвітлені практичні аспекти використання інтернет-технологій для вдосконалення виробничо-збутової діяльності та підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств (у тому числі, на прикладі Росії, Японії, Білорусі).

Проте в явному вигляді WEB-культура, як складова корпоративної культури організації, яка визначає специфіку її діяльності у віртуальному середовищі,

формує її інноваційно сприятливе середовище розглядається у небагатьох роботах, зокрема в [144, 151, 152].

У наявних публікаціях недостатньо розкриті роль і місце WEB-культури в структурі інтелектуального капіталу організації, не досліджено вплив WEB-культури як нематеріального фактора на конкурентоспроможність організації, яка активно працює в інтернет.

Метою статті є аналіз місця і ролі WEB-культури, як складової інтелектуального капіталу, яка активно працює в інтернет-середовищі організації, у підвищенні її конкурентоспроможності.

Спираючись на результати аналізу підходів до визначення структури інтелектуального капіталу організації, які викладені в роботі [153], а також визначення її WEB-культури [144], розроблена схема, яка ілюструє місце WEB-культури в структурі інтелектуального капіталу організації (рис. 4.5).

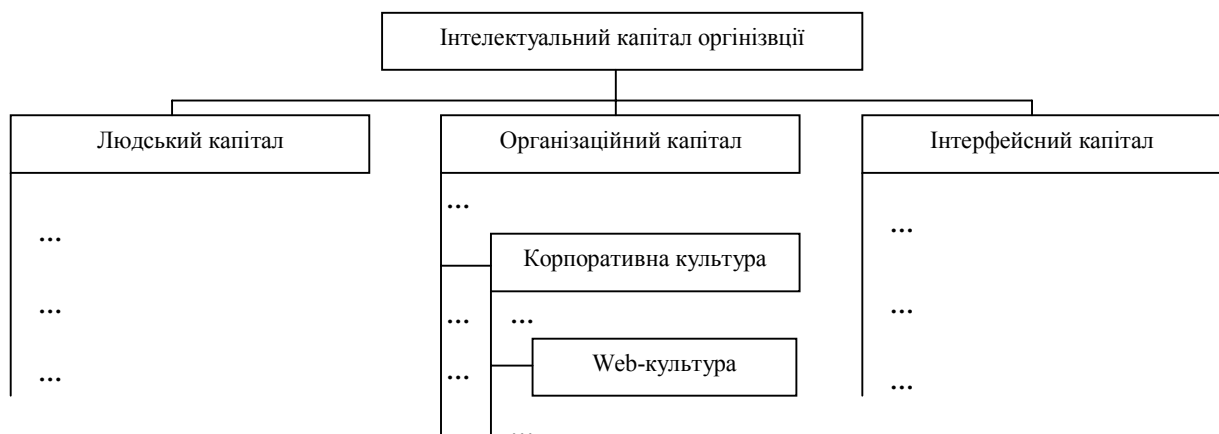


Рисунок 4.5 - Місце WEB-культури в структурі інтелектуального капіталу організації
(авторська розробка)

Зі схеми на рис. 4.5 випливає, що WEB-культура є складовою корпоративної культури, яка, в свою чергу, є складовою організаційного капіталу, а останній - складовою інтелектуального капіталу організації (рис. 4.6).

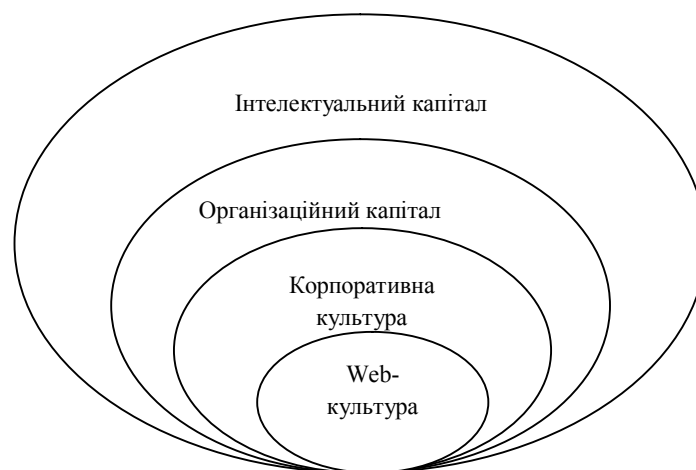


Рисунок 4.6 - Взаємовідносини складових інтелектуального капіталу організації
(авторська розробка)

Для дослідження феномену Web-культури виконаний системний аналіз практики діяльності організацій в інтернет. За його результатами розроблено структурну схему Web-культури організації (рис. 4.7). Розглянемо її складові.

Знання, навички та досвід персоналу щодо використання інтернет-технологій для виконання завдань в області його професійної діяльності багато в чому формують Web-культуру організації. Структура персоналу (у розрізі віку, статі, знань, досвіду, навичок, психотипів особистості, темпераменту та ін.) Також визначає ефективність його узгодженої роботи в середовищі інтернет, впливає на стан Web-культури організації.

Тісно пов'язаною з попередньою складовою є система відбору, навчання та перепідготовки кадрів. Вона забезпечує оптимальну структуру персоналу, як в процесі його набору (відбору), так і в процесі його підготовки, а також підтримання високого ступеня актуалізації його знань (відповідно до кращих світових практик) в області інтернет- і Web-технологій.

Діяльність підприємства чи установи в локальній і (або) глобальній мережі інтернет передбачає раціональну організацію багатьох видів робіт, які включають:



Рисунок 4.7 - Структура Web-культури організації
(авторська розробка)

- Електронний документообіг: внутрішній в локальній мережі, зовнішній через e-mail, сайти організацій і т.п.;

- Виконання виробничої (а також інженерної, що забезпечує, допоміжною) діяльності за допомогою комп'ютерних програм: виконання розрахунків, креслень; управління виробничим процесом, наприклад, операціями, виконуваних верстатом, або іншим технологічним обладнанням; ведення складського і бухгалтерського обліку та ін.;

- Ведення комерційної та маркетингової діяльності через інтернет: покупка-продаж, проведення та контроль платежів, просування продукції та її товаровиробника (продавця), проведення маркетингових on-line і off-line досліджень і багато чого іншого [154];

- Ведення співробітниками баз даних, що відносяться до виконуваної роботи в яких фіксуються її результати (підсумкові, або проміжні);

- Ведення особистих сайтів, їх сторінок, блогів у соціальних мережах та ін., що є необхідним для формування і просування іміджу окремих працівників, а разом з тим, організації в цілому (особливо, науковців, викладачів, а також адвокатів, лікарів та інших працівників вільних професій);

- Ведення спеціально закріпленими працівниками конкретних сторінок, або розділів сайтів організації;

- Модифікація сайтів, оптимізація їх структури і контенту та ін.

Для узгодженої взаємодії персоналу в ході виконання перерахованих робіт та отримання від цього синергетичного ефекту необхідними є: раціональна організаційна структура, регламентація взаємовідносин і повноважень окремих працівників і підрозділів, оптимальний графік роботи і т.п.

Мотивація до використання інтернет-технологій (Web-технологій) в загальному випадку повинна враховувати:

- Особисті інтереси персоналу (самореалізація, сприятливі умови праці та відпочинку, графік роботи тощо);

- Інтереси менеджменту та власників організації (економічна ефективність, частка ринку, капіталізація, темпи розвитку і т.д.);

- Загальні (як компроміс перших двох груп) інтереси: виживання організації, забезпечення її високого рівня конкурентоспроможності на ринку (адаптивність організації, гнучкість організаційних структур управління, практична націленість діяльності, мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу, демократичний стиль керівництва, корпоративна культура і т.д. [155]).

Рівень присутності організації в інтернет безпосередньо характеризує її Web-культуру. Елементи присутності:

- Наявність сайту (сайтів) організації в інтернет, причому такого, який регулярно доповнюється і оновлюється;

- Доступність і впізнаваність організації (її сайту) в інтернет: для пошукових систем, соціальних мереж, спеціалізованих інтернет-ресурсів (аналітичних, статистичних та ін.);

- Можливість економічних контрагентів безпосередньо через інтернет звернутися до організації, отримати відповіді на питання, вирішити виникаючі проблеми і пр.;

- Маркетингова діяльність в інтернет (дослідження, комунікації, збут);
- Ведення виробничої, фінансової та комерційної діяльності в інтернет.

Нижче, на рис. 4.8. представлена ієрархічна схема, яка характеризує ступінь проникнення організації (різних аспектів її діяльності) в інтернет.

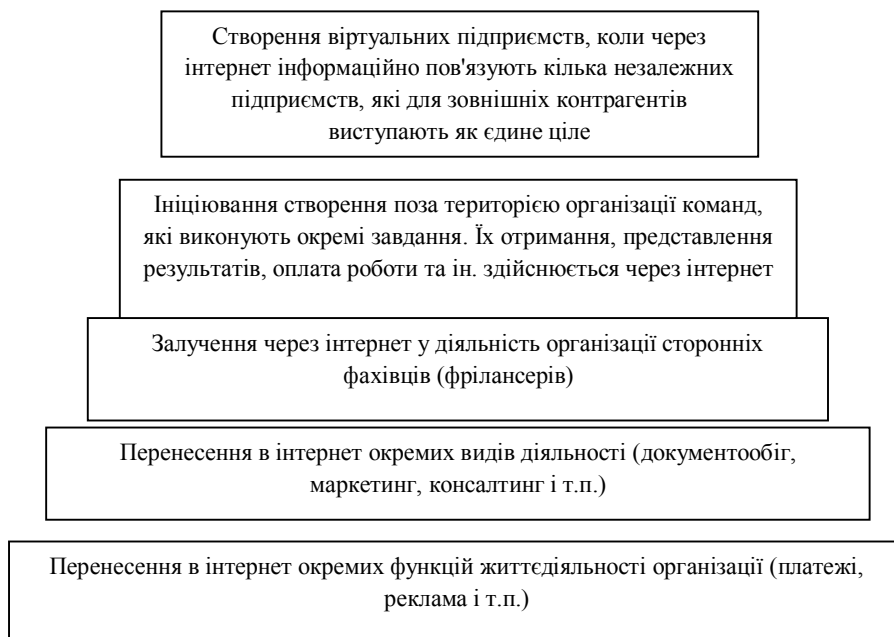


Рисунок 4.8 - "Піраміда" способів здійснення діяльності організації в інтернет
(авторська розробка)

Далі розглянемо роль WEB-культури в підвищенні конкурентоспроможності організації, яка активно працює в інтернет-просторі.

WEB-культура організації розглядається [144] як сукупність знань, умінь, досвіду, переконань, особливостей поведінки та взаємовідносин персоналу, мотивації їх поведінки, організації діяльності та управління, які визначають характер і ступінь сприйняття окремими членами колективу, підрозділами, організацією в цілому інтернет- технологій (WEB-технологій), готовність і здатність ефективно використовувати їх у різних аспектах виробничо-збутової та

іншої діяльності, переносити свою діяльність (повністю, або частково) в інтернет-простір з метою отримання економічної, чи іншої вигоди.

Високий рівень WEB-культури організації дозволяє сформувати і розвивати конкурентні переваги організації від перенесення її діяльності (частково, або повністю) в інтернет. До числа таких переваг слід віднести:

1. Зниження витрат: на виконання фінансових операцій, оформлення і подачу звітної документації; на внутрішній і зовнішній документообіг (комунікації в цілому); на утримання виробничих, складських та інших площ; на утримання персоналу; на маркетинг (на просування на національні та міжнародні ринки, на формування іміджу; на комплекс маркетингових комунікацій; на проведення маркетингових досліджень, на збут продукції і т.п.).

2. Швидке і з порівняно невеликими витратами проникнення (просування) на внутрішні та зовнішні ринки та організацію роботи на них.

3. Утримання на високому рівні комунікацій з економічними контрагентами: прямі і зворотні зв'язки.

4. Швидке реагування на зміни у зовнішньому макро- і мікросередовищі, які моніторяться в інтернет.

5. Залучення до співпраці кваліфікованих фахівців як національних, так і з усього світу (наприклад, фрілансерів).

6. Можливість формувати гнучкі, адаптивні організаційні структури організації (управління, функціонування), аж до створення віртуальних підприємств.

7. Формування іміджу організації в цілому і його окремих складових: іміджу товару; іміджу споживачів; іміджу персоналу організації; іміджу керівника (керівників) організації; візуального, соціального, бізнес-іміджу організації та ін. [156].

Природно, це далеко не повний перелік конкурентних переваг організації, яка активно працює в інтернет. Його можна коригувати і доповнювати.

Аналіз практики діяльності організацій в інтернет показує, що рівень їх конкурентних переваг, формування яких ініційовано активним використанням

інтернет, залежить від рівня розвитку їх WEB-культури. У першому наближенні це можна записати у вигляді такої функціональної залежності:

$$K = f(W) + K_o, \quad (4.4)$$

де K - рівень конкурентних переваг організації, яка активно працює в інтернет, W - рівень WEB-культури, K_o - рівень конкурентних переваг організації, який забезпечується іншими факторами (не елемент WEB-культури).

У свою чергу:

$$W = f(F_1, F_2, \dots, F_n), \quad (4.5)$$

де F_i - стан (рівень розвитку) i -го елемента WEB-культури організації.

Залежність (4.4.) можна використовувати для оцінки кожної окремо взятої конкурентної переваги з числа 7-ми перерахованих вище чи інших, а також всій їх сукупності. Варіант методики і критеріальна база для укрупненої оцінки рівня Web-культури організації (W) запропонований в [144].

Відповідно до [1]: $0 \leq W \leq 10$. Для ідентифікації рівня Web-культури по порядкової шкалою в залежності від значення W пропонується наступна шкала:

- Web-культура відсутня: $W = 0$;
- Мінімальний рівень: $0 < W \leq 2$;
- Низький рівень: $2 < W \leq 5$;
- Середній рівень: $5 < W \leq 8$;
- Високий рівень: $8 < W \leq 10$.

Для укрупненої оцінки рівня конкурентних переваг (K) запропоновано використовувати формулу [157], яка базується на нечіткій логіці і розглядає оцінки K_0 і W як свідчення на користь наявності конкурентних переваг організації K [158]

$$K = K_0 + W \cdot \left(\frac{10 - K_0}{10} \right). \quad (4.6)$$

Величини K , K_0 , W змінюються в межах 0-10. Значення K і K_0 по порядкової шкалою вимірюються аналогічно величиною W (див. вище).

Оцінки елементів і складових підсистем Web-культури організації (рис. 4.8), а також показника конкурентних переваг K_0 визначаються на підставі минулого досвіду, або ж експертним методом. В якості експертів запропоновано використовувати провідних фахівців і керівників організації, а також кваліфікованих фахівців запрошених з боку.

З метою практичної апробації була виконана оцінка конкурентних переваг організації, формування яких ініційовано активним використанням інтернет. Як об'єкт дослідження взята кафедра маркетингу та управління інноваційною діяльністю (маркетингу та УІД) Сумського державного університету (СумДУ) [159]. Вихідні дані і результати розрахунку представлені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 - Оціночні показники конкурентних переваг кафедри маркетингу та УІД СумДУ (авторська розробка)

Період оцінки (на початок року)	Оціночні показники		
	K_0 (експертна оцінка)	W (експертна оцінка)	K (ф-ла (3))
2013	6,1	7,2 (див. [1])	8,9
2014	6,2	7,8	9,1

Результати розрахунків показують, що за рахунок складової Web-культури конкурентні переваги (K) кафедри підвищуються від середнього рівня до високого.

Природно, це укрупнена оцінка. Для точних розрахунків необхідно визначити функціональну залежність $f(W)$, що дозволить уточнити вираз (4.4).

Узагальнюючи викладене, слід зробити наступні висновки:

1. Уточнено місце Web-культури в структурі інтелектуального капіталу організації. Виділено складові підсистеми Web-культури та їх елементи.

2. Запропоновано авторську класифікацію способів діяльності організації в інтернет. Запропоновано ієрархія способів за рівнем використання інтернет у виробничо-збутової діяльності організації.

3. Показано, що Web-культура є одним з факторів, який дозволяє формувати і розвивати конкурентні переваги організації від перенесення її діяльності (частково, або повністю) в інтернет.

4. Виділено основні конкурентні переваги організації, яка активно працює в інтернет.

5. Розроблено та апробовано на практиці методичний підхід, який дозволяє оцінювати конкурентні переваги організації в залежності від стану (рівня розвитку) її Web-культури.

Отримані результати в сукупності розкривають роль і місце Web-культури в забезпеченні конкурентоспроможності організації, яка активно працює в інтернет.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку організаційно-економічного механізму управління Web-культурою організації як нематеріальним чинником підвищення її конкурентоспроможності в умовах формування і розвитку інформаційної економіки.

4.3 Комплексна система управління іміджем на етапах його життєвого циклу

Імідж для підприємства, безсумнівно, – інструмент досягнення його стратегічних цілей. Стратегічними є цілі, які зачіпають основні сторони діяльності підприємства та орієнтовані на перспективу. Для управління іміджем необхідно спочатку сформувати засади, на яких він буде будуватися, що вимагає цілеспрямованого систематичного аналізу діяльності підприємства на кожному етапі його життєвого циклу. Розв'язання цієї проблеми дозволить підвищити ефективність управління, забезпечить відповідність іміджевої політики зовнішнім і внутрішнім умовам ринкової діяльності підприємства.

Ефективність управління іміджем підприємства залежить від багатьох факторів, у тому числі від концепції та методів, на основі яких відбувається весь процес іміджблдингу. Відсутність єдиного погляду на ці питання ставить під загрозу правильність вибору фахівцями вищих ланок конкретних управлінських дій щодо формування та посилення іміджу. Як відомо, на кожному етапі життєвого циклу підприємство використовує відповідну політику управління усіма аспектами своєї діяльності. Процес управління іміджем не є виключенням [166]. Тому постає необхідність визначення адекватної системи управління іміджем з урахуванням етапу життєвого циклу та наявного стану іміджу, а також зовнішніх умов господарювання підприємства.

Концепції управління іміджем підприємства відрізняються у різних авторів. Тому проаналізуємо найбільш відомі з них.

Концепція управління корпоративним іміджем М. Вишнякової. Експерт компанії «Бізнес Консалтинг Груп» Марина Вишнякова [162] свої висновки обґрунтовує на принципі відповідності, згідно з яким імідж підприємства визначається як результат кореляції між уявленням, яке підприємство хоче створити про себе у потенційного клієнта, і уявленням про підприємство, яке вже існує. Отже, у даного визначення є дві виражені частини: перша – активні дії підприємства з формування і адекватного сприйняття свого «обличчя», друга – власне «відображення» образу підприємства в «дзеркалі» клієнта.

З принципу відповідності М. Вишнякова виділяє декілька наслідків, необхідних для формування даної концепції. А саме, імідж підприємства повинен відповідати:

- стратегії його розвитку, що спирається на задоволення певних потреб всього ринку або його сегмента;
- рівню/етапу його розвитку;
- сучасному етапу розвитку суспільства, в якому існує підприємство, однак всередині підприємства повинна постійно проводитися робота з можливими трансформаціями іміджу відповідно до потенційних змін умов ринку;
- внутрішній імідж підприємства повинен відповідати зовнішньому іміджу.

Відомо, що будь-яке підприємство проходить протягом свого життя чотири основних етапи (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 - Головні завдання іміджевої політики на етапах життєвого циклу підприємства (побудовано автором на основі [162])

Іміджева політика	Етапи життєвого циклу підприємства			
	Становлення	Розвиток	Стабільність	Спад/ Відродження
	формування підприємства з прицілом на певний сегмент ринку	затвердження підприємства на захоплених позиціях і стабільна діяльність	інноваційна діяльності підприємства з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях (кульмінація існування підприємства – «золотий вік»)	трансформація підприємства, що приводить або до його відмирання, або до чергового інноваційного витка і відродження

Очевидно, що кожному етапу повинна відповідати своя іміджева політика, як внутрішня, так і зовнішня, покликана забезпечити максимальний прибуток на даному етапі розвитку і підготувати «плацдарм» для благополучного проходження наступного етапу. Для забезпечення успішності проходження кожного наступного етапу іміджевої політики, М. Вишнякова пропонує наступні кроки з формування та управління іміджем підприємства, залежно від етапу його життєвого циклу (табл. 4.4).

У табл. 4.4 розглянуті 3 етапи, а 4 етап трансформації підприємства приводить або до його стагнації та банкрутства, або до чергового інноваційного витка і відродження. Якщо підприємства вийшло на інноваційний шлях розвитку, то весь цикл запускається знову, але набагато швидше, адже вже існує база – опора на колишні традиції.

Таблиця 4.4 - Формування та управління іміджем залежно від етапу розвитку підприємства [162]

Етап розвитку підприємства	Заходи формування внутрішнього іміджу	Заходи формування зовнішнього іміджу
Стадія становлення	<ul style="list-style-type: none"> - визначення оперативних та перспективних цілей функціонування підприємства і складання планів діяльності; - сегментація ринку у відповідності з планами; - створення товарного знаку, логотипу підприємства; - підбір персоналу; - розробка загального стилю підприємства, концепції зовнішнього оформлення офісу; - проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів розвитку підприємства за допомогою разових залучень експертів; - створення початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - розсилка інформаційних листів про створення, цілі і загальну стратегію підприємства потенційним партнерам і клієнтам; - зовнішня реклама робить акцент на унікальності пропонованих підприємством послуг або товарів.
Захоплення певної ніші на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження і зміцнення традицій підприємства серед співробітників для створення корпоративного духу; - створення загального стилю офісу підприємства відповідно до його традицій; - активізація маркетингових досліджень, створення прогнозуючих та інноваційних дослідницьких структур на підприємстві. 	<ul style="list-style-type: none"> - підкреслення в рекламі стабільної діяльності підприємства; - постійний зв'язок (у тому числі зворотний) з існуючими клієнтами; - реклама технологій підприємства в рекламних виданнях; - застосування соціальної реклами, що одночасно може використовуватися для апробації інноваційної діяльності підприємства; - активне використання товарного знаку, логотипу, слоганів підприємства у всіх видах іміджевої діяльності; - початок діяльності з PR.
«Золотий вік підприємства»	<ul style="list-style-type: none"> - стимулюванням інноваційної діяльності: персонал приймає участь у курсах підвищення кваліфікації, перепрофілюванні тощо; - відкриття філій підприємства в регіонах; - створення пробних нових напрямів діяльності; - постійна підтримка прямого і зворотного зв'язку з клієнтами. 	<ul style="list-style-type: none"> - початок рекламної кампанії інноваційних проєктів підприємства; - активна участь в суспільному житті: публічні заходи різного рівня; - розширення соціальної реклами, благодійність.

Концепція управління корпоративним іміджем І.В. Альошиної.

І.В. Альошина [160] пропонує починати роботу над управлінням іміджем підприємства з визначення понятійного апарату, так як, на її думку, трактування термінів не завжди однозначне, а їхнє знання дозволяє орієнтуватися у вирішенні методичних і практичних завдань управління іміджем підприємства. Згідно І.В. Альошиної процес формування корпоративного іміджу супроводжується трансформацією понять, що характеризують сутність поетапного наповнення його змісту (рис. 4.9).

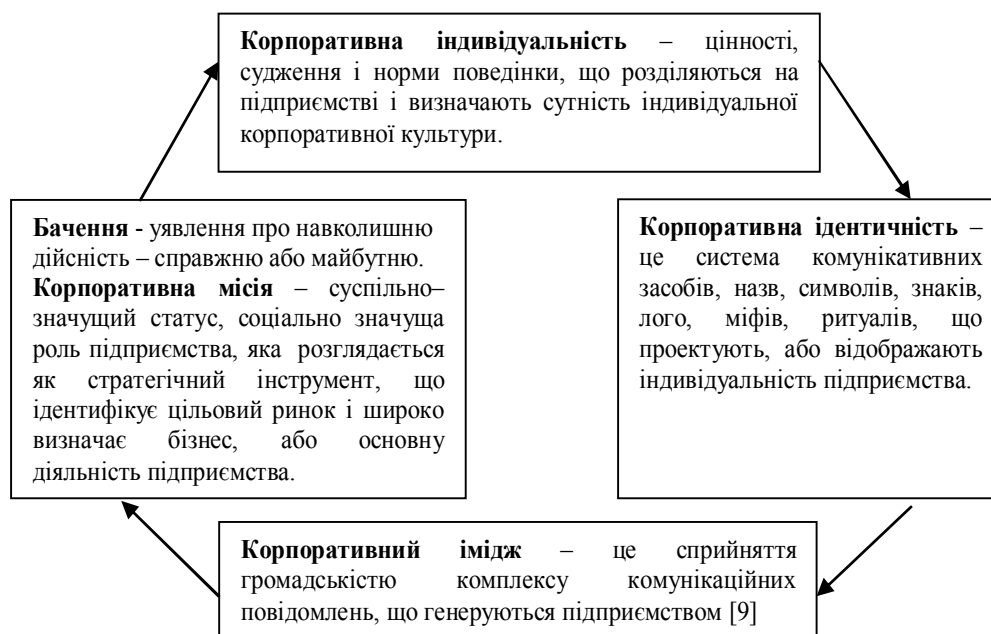


Рисунок 4.9 - Наповнення змісту корпоративного іміджу на етапах його формування

Імідж – це не лише засіб, інструмент управління, а й об'єкт управління. Формування іміджу підприємства в ринковому середовищі ведеться на основі стратегічного підходу за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій (паблікрілейшнз, реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, пропаганда), які мають свої сильні і слабкі сторони. Для великих підприємства особливо важлива робота з засобами масової інформації, оскільки великий масштаб операцій потребує досить широкої популярності [161].

Побудова моделі іміджу, її наповнення конкретною інформацією про підприємство, чітка ідентифікація «цільового» іміджу для цільових груп громадськості необхідні для результативності іміджевої політики. Тільки на основі і в результаті моделювання іміджу може вестися успішна робота над створенням та оптимізацією матеріальних і віртуальних носіїв іміджу. Отже, моделювання іміджу та процесу управління корпоративним іміджем – основа професійного іміджмейкінгу.

Концепція управління корпоративним іміджем О. Ситнікова. Президент Консалтингової групи «ІМІДЖ–Контакт» Олексій Ситніков [169] пропонує розділяти внутрішній і зовнішній імідж підприємства.

Формуванню ідеального іміджу сприяють маркетингова стратегія розвитку підприємства, завдання поточного етапу розвитку підприємства, конкретизація завдань розвитку підприємства стосовно до переліку бажаних дій цільових груп щодо підприємства, існуючі уявлення цільових груп про підприємство.

Таким чином, робота над формуванням позитивного іміджу підприємства – не одина бо кілька окремих заходів, а вся система діяльності підприємства. У кінцевому результаті, імідж визначається якістю, ціною, доступністю товару, надійністю його післяпродажного обслуговування, історією підприємства і, звичайно, рекламою, яка, хоч і не може вплинути на якість продукції, її ціноутворення, проте спочатку створює уявлення про підприємство та його товар для кінцевого споживача. Витрати на формування іміджу підприємства однозначно виправдані негативним ефектом стихійного формування іміджу. Цілеспрямоване, продумане створення образу приводить, навпаки, до позитивного результату, так як імідж повинен працювати, виконувати певні функції.

Майстер–планування, як концепція формування іміджу фірми Б. Джі. Даний метод [164] використовується для створення алгоритму формування іміджу та подальшої характеристики маркетингової діяльності фірми з формування іміджу на ринку. Це обумовлено найбільш чітким трактуванням і зручністю використання цього методу. Майстер–планування чітко розмежовує зовнішній і внутрішній імідж підприємства.

Майстер–план іміджу складається з 4 основних частин (рис. 4.10): створення фундаменту, зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу та невідчутного іміджу, кожна з яких спрямована на досягнення 3 головних завдань: – досягнення високого рівня компетенції та ефективна робота зі споживачем; – підтримка іміджу успішної підприємства, який змушує споживача йому повірити; – встановлення емоційного зв'язку зі споживачем і суспільством.

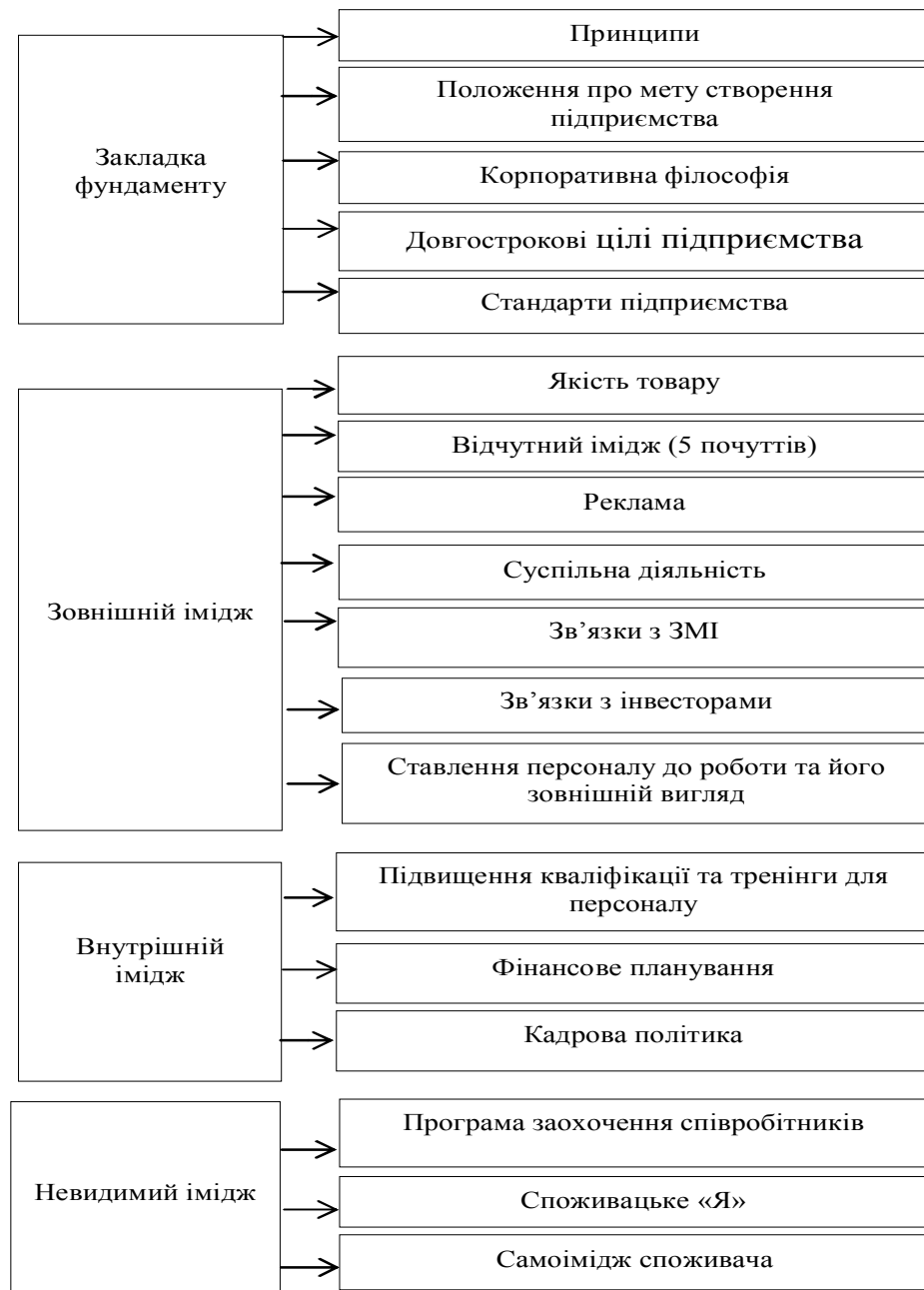


Рисунок 4.10 - Майстер–план та складові управління іміджем підприємства [164]

Перейдемо до аналізу підходів до управління іміджем підприємства. Серед загальних підходів до формування іміджу підприємства виділяють [165]:

- 1) виробничий (акцентна якість товарів та послуг, рівень соціальної відповідальності бізнесу);
- 2) іміджмейкерський (акцент на маркетингові дослідження, ефективну рекламну кампанію, PR-заходи);
- 3) менеджерський (гармонічне поєднання виробничого та іміджмейкерського підходів).

Д. Горбаткін [163] виділяє 4 підходи, які були сформовані 5000 керівниками підприємств Європи та Росії під час ділової гри «Імідж організації», яка проводилася в рамках програми «Підвищення ефективності менеджменту» (Productivity Initiative (PI) проекту Європейського Союзу TACIS [170].

- 1) виробничо-економічний;
- 2) маркетинговий;
- 3) клієнтський;
- 4) кадровий.

На основі критичного аналізу та узагальнення підходів до управління іміджем автором виконана їхня систематизація, виділено слабкі та сильні сторони (табл. 4.5).

Розглянувши дані підходи, ми знайшли деякі спільні характеристики і прийшли до висновку, що виробничо–економічний підхід є аналогом загального виробничого підходу, а іміджмейкерський схожий з маркетинговим підходом. На нашу думку назва «іміджмейкерський» не є коректною, адже усі вищенаведені підходи використовуються в управлінні іміджем, а «маркетинговий» – дуже комплексна назва, тому нами пропонується об'єднати дані підходи та дати йому нову назву – комунікаційний. Можна сказати, що «кадровий» і «клієнтський» підходи взаємно доповнюють один одного у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Окреме виділення менеджерського підходу не є доцільним в даній ситуації. Адже існування підходів має на меті розмежування різних сфер діяльності

підприємства, які задіяні в управлінні іміджем. А менеджерський, згідно з загальною класифікацією, об'єднує характеристики виробничого та іміджмейкерського, які є різнорідними. Тому виділення комплексного підходу не вирішує управлінських завдань у процесі іміджбілдінгу. Використання кадрового підходу дозволить сформувати внутрішній імідж за допомогою підбору високого рівня персоналу та його навчання [168].

Таблиця 4.5 - Характеристика підходів до управління іміджем підприємства [160, 165, з доповненнями автора]

Під-хід	Сутність	Характеристики	
		Позитивні	Негативні
Виробничий	акцент на якість продукції, соціальна відповідальність, турбота про споживачів та клієнтів	- залучення фінансових інвестицій та підвищення економічної ефективності виробництва; - заходи з професійного розвитку персоналу; - постійне підвищення якості продукції	- незначна увага до формування корпоративної культури та створенню внутрішнього іміджу компанії; - недооцінка важливості використання ЗМІ та роботи з контактними аудиторіями
Комунікаційний	ядро «маркетингових» програм складають заходи з планування конкурентної боротьби, просуванню продажів, проведення PR-кампаній	- встановлення оптимальної цінової політики та налагодження стійких зв'язків зі споживачами продукції; - проведення маркетингових досліджень, інтенсивних рекламних кампаній, PR-акцій, націлених на формування емоційного іміджу	- рідко використовуються заходи, спрямовані на формування іміджу персоналу та керівництва підприємства; - побудова іміджу організації майже цілком зводиться до формування іміджу товару
Клієнтський	формування певної культури взаємовідносин з клієнтами та партнерами, налагодження зворотного зв'язку	- диференціація заходів налагодження зв'язку з зовнішнім середовищем підприємства; - впровадження сервісного обслуговування	- рідко використовуються заходи з формування внутрішнього іміджу
Кадровий	заходи, спрямовані на формування внутрішнього іміджу	- використання засобів стимулювання виробничого процесу, мотивації персоналу і забезпечення соціальних гарантій	- недостатнє використання засобів формування зовнішнього іміджу підприємства

Проаналізувавши вищенаведені концепції, ми прийшли до висновку, що у роботах науковців прослідковується використання зазначених у табл. 4.5 підходів

до управління іміджем, але вони не мають систематичного упорядкованого характеру. Тому ми вважаємо, що заходи з формування та управління іміджем підприємства повинні використовуватися опираючись на аналіз наявного стану його іміджу та етапу його життєвого циклу (рис. 4.11).

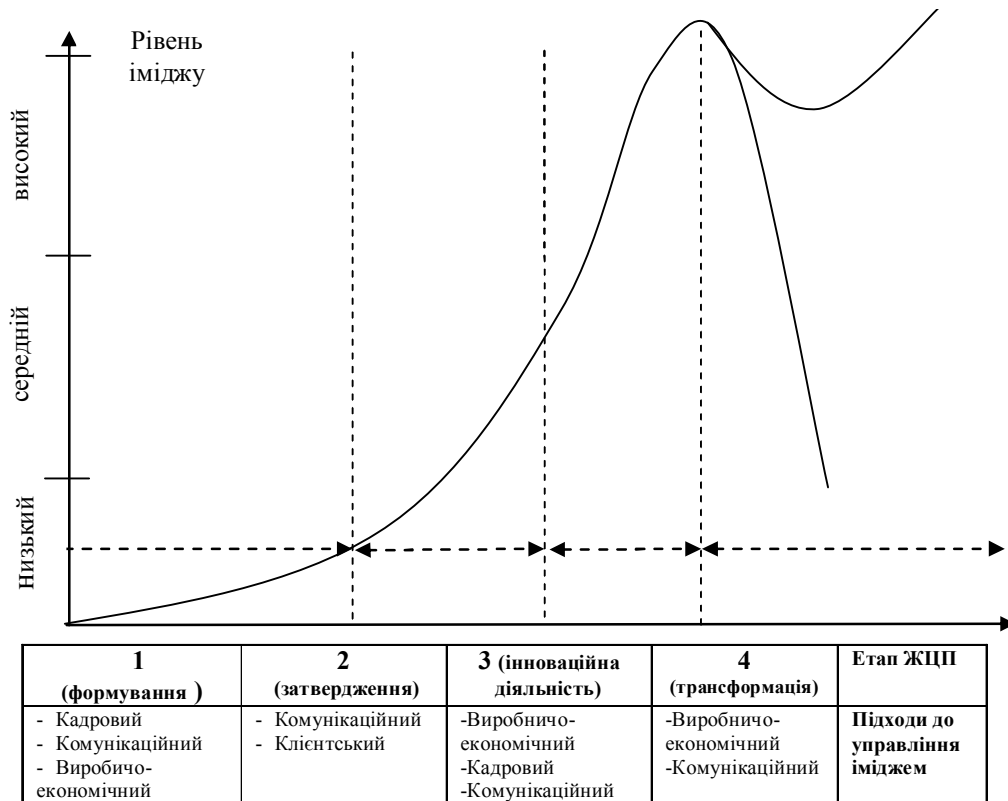


Рисунок 4.11 - Концептуальна схема управління іміджем підприємства залежно від етапу його життєвого циклу

Розглянемо особливості використання виділених підходів до управління іміджем залежно від етапу життєвого циклу підприємства.

Для сприяння підвищенню ефективності та забезпеченню економічної безпеки підприємства [167] необхідне використання усіх підходів на кожному етапі ЖЦП, тільки задачі для кожної окремої сфери будуть різними.

На першому етапі життєвого циклу відбувається формування підприємства з прицілом на певний сегмент ринку. Для формування іміджу використовується кадровий, комунікаційний та виробничо-економічний підходи.

На другому етапі підприємство затверджується на захоплених позиціях та стабільно веде свою діяльність. Для управління іміджем використовуються комунікаційний та клієнтський підходи.

Третій етап життєвого циклу – це інноваційна діяльність підприємства з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях. Для управління іміджем використовуються виробничо-економічний, кадровий та комунікаційний підходи.

На четвертому етапі відбувається трансформація підприємства, що приводить до відмирання підприємства або до чергового інноваційного витка, у цьому випадку застосовуються виробничо-економічний та маркетинговий підходи.

Успіх підприємства не зводиться лише до якісної рекламної кампанії, інноваційності продукції або сервісних послуг, це цілісний стан, особлива атмосфера, яка проявляється в кожному виробничому процесі та залежить від кожного робітника. [171]

У цьому важливу роль відіграє інтрамаркетинг (від лат. «intra» - усередині) – постіндустріальний стиль маркетингу та розвитку підприємства. Система управління підприємством, основана на цілісному погляді на речі [172]. Розглянемо детальніше принципи інтрамаркетингу та проаналізуємо їх відображення в процесі формування іміджу підприємства.

✓ Система «підприємство - ринок» являє собою складну, нелінійну і динамічну систему, якій притаманні специфічні властивості: неоднорідність, наявність чутливих точок, стадійність і циклічність розвитку.

✓ Найглибшим рівнем системи «підприємство - ринок» є когнітивний рівень. Це рівень сприйняття людей - учасників організації і ринку. Когнітивні втручання мають економічний характер, тому і зачіпають основу системи та є найпоширенішими. Однак для їх використання слід знати закони людського сприйняття.

✓ Впливаючи на систему «підприємство - ринок», слід віддавати перевагу внутрішнім втручанням в організацію, а не впливати на ринок. Це дешевше і безпечніше.

Аналіз впливу інтрамаркетингу на процес формування та управління іміджем можна провести на основі трьох моделей.

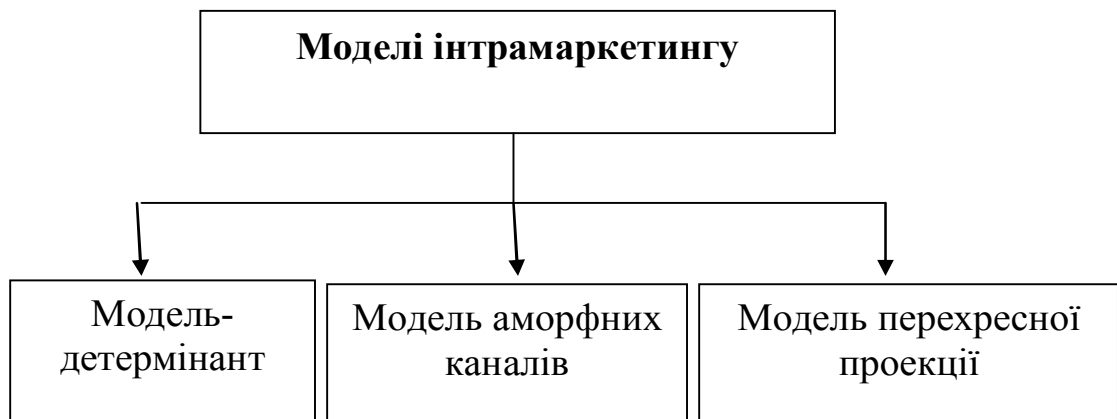


Рисунок 4.12 - Моделі інтрамаркетингу

Перша з моделей інтрамаркетингу, *модель детермінант*, описує систему підприємство-ринок як область зон стабільності, розділених динамічними і відносно вузькими межами нестабільності. Те, що відбувається на нестійких межах зон стабільності, робить значний вплив на стан суміжних зон стабільності. І навпаки, те, що відбувається в зонах стабільності, майже не впливає на системи. Об'єкти і процеси, які знаходяться у вузьких областях нестабільності, називаються детермінантами. Навіть невеликі втручання в детермінанти можуть найсерйознішим чином вплинути на загальний стан системи підприємство-ринок. Пошук і цілеспрямована корекція детермінант - основа практики інтрамаркетингу.

Друга модель інтрамаркетингу, *модель аморфних каналів зв'язку*, стверджує, що всі ланки системи підприємство-ринок пов'язані двома типами каналів руху інформації. Перший тип - явні канали. Це канали зв'язку, які організуються і контролюються учасниками системи підприємство-ринок. Однак, крім явних каналів, існують приховані, неявні або аморфні канали зв'язку. Це канали руху інформації, які залишаються поза контролем: невербальні особливості поведінки людей, «другорядні» деталі оформлення офісу та інформаційних матеріалів тощо. Ці канали називаються аморфними, оскільки вони не залежать від певного фізичного носія: їх неможливо контролювати, а тільки брати до уваги. Ми

розглядаємо це як потужний метод зміцнення лояльності споживачів і співробітників.

Третя модель - модель перехресної проєкції, згідно якої те, що відбувається всередині підприємства, також відображається на всьому іншому ринку, - підприємство і ринок перехресно відображають один одного. Мова йде про можливість впливати на ринок через внутрішні операції з підприємством. Це, мабуть, найбільш парадоксальна ідея інтрамаркетингу, але саме з нею пов'язано сама назва методу [173].

Імідж підприємства також є цілісною системою, яка поєднує в собі внутрішні і зовнішні показники діяльності підприємства. Тому процес управління підприємством на засадах інтрамаркетингу забезпечить формування позитивного іміджу підприємства.

5 ІНФОРМАЦІЯ ТА ЗНАННЯ ЯК РУШІЙНА СИЛА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

5.1 Інформація та мапування інформаційних потоків як чинники успішної діяльності підприємства

З розвитком суспільства та економіки для ефективного функціонування підприємства вже недостатньо володіти тільки основними чинниками виробництва: капіталом, виробничими та людськими ресурсами. Для стабільного і продуктивного функціонування сучасне підприємство повинно володіти інформаційними ресурсами. Інформація допомагає спростити процес виробництва та реалізації продукції, налагодити взаємодію з гравцями середовища господарювання, а саме постачальниками, клієнтами, фінансовими інститутами, урядом, партнерами тощо.

Проте, лише володіння інформацією не є гарантією успіху. Іншим важливим аспектом є здатність обробляти, інтерпретувати й використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень. Управління інформацією на підприємстві підвищує ефективність і конкурентоспроможність на ринку, знижує ризик і допомагає протистояти негативному впливу навколишнього середовища.

У сучасній науковій літературі виділяється три рівня інформації: дані, інформація і знання. На основі досліджень Лундквіста М. [174], Вітні Х. [175], ми можемо визначити сутності понять та класифікаційні підходи до типізації даних, інформації та знань.

Дані – це безліч дискретних, об'єктивних фактів, представлених поза контекстом і сутнісної інтерпретації; необроблені факти і цифри, без будь-якої інтерпретації або аналізу. Основні типи: кількісні та якісні дані; первинні та вторинні дані; розгруповані та згруповані дані; дані вільного та обмеженого доступу; дані на паперовому та електронному носіях; формальні або неформальні дані; внутрішні або зовнішні дані.

Інформація – це дані, які були інтерпретовані таким чином, що вони мають сенс для користувача. Основні типи: оперативні дані, аналітичні дані, процедурні дані, метадані, парадані.

Знання представляють (індивідуальну) правду, слугує надійною основою для дій і може бути визначена як комбінація інформації, досвіду і розуміння, які можуть принести користь людині або організації. Основними формами знань є: формальні, явні або загальнодоступні знання та інстинктивні, підсвідомі або приховані знання.

Дані – це загальнопоняття, що означає інформаційний масив. Коли дані надходять до підприємства, вони аналізуються, класифікуються і обробляються в спеціальних відділах. Так дані стають інформацією. Коли інформація обробляється окремими співробітниками через фільтри їхнього розуміння і досвіду, вона стає їхніми знаннями.

Весь процес трансформації системи «дані– інформація – знання» поданий на рис. 5.1.

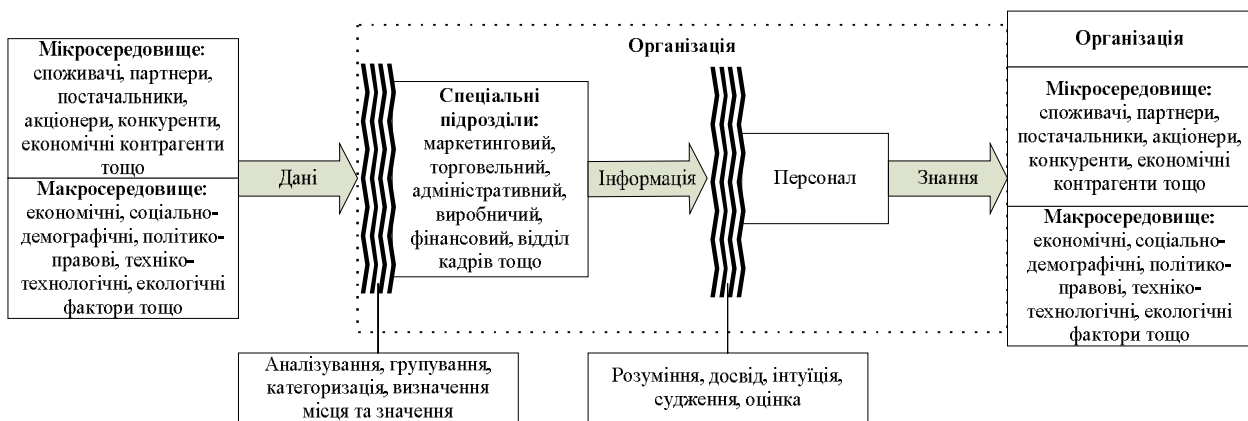


Рисунок 5.1 - Система «дані– інформація – знання»

[Джерело: Розроблено авторами]

Для перетворення у корисну інформацію дані повинні відповідати таким вимогам [175]: релевантність; повнота; точність; вчасність; правильність формату; доступність за прийнятною ціною.

Тому можна зробити висновок: корисна інформація повинна бути отримана в правильний спосіб, в потрібний час, правильною людиною, за прийнятною ціною.

Передача інформації від одного суб'єкта до іншого викликала появу поняття «інформаційний потік».

За визначенням Р.Акорсіта К.Вонемана [180] потік інформації – це передача інформації від суб'єкта А до суб'єкта Б. В організації діяльності суб'єкт може бути представлений первинним або вторинним зовнішнім джерелом, спеціальний відділом або спеціальною людиною в організації.

На рис. 5.2 подані приклади різних інформаційних потоків, які приходять на підприємство з макро- та мікросередовища, а також формуються на підприємстві у відповідних підрозділах.

Виходячи з вищевикладеного, автори пропонують розділити інформаційні потоки на зовнішні і внутрішні, вертикальні і горизонтальні. Перша класифікаційна ознака визначається джерелом інформації. Зовнішній інформаційний потік означає обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Внутрішній інформаційний потік характеризує обмін інформацією між підсистемами самої організації. У свою чергу, внутрішній потік інформації можна розділити на вертикальний (керівництво взаємодіє з підлеглими) і горизонтальний (взаємодія між співробітниками підрозділу того ж рангу).

Трансформація даних в інформацію і знання, рівні і різні джерела інформаційних потоків викликає появу інформаційного управління, щоб уникнути викривлення інформації і зайвих витрат.

З огляду на вищевикладене, можна підтвердити, що діяльність сучасного підприємства супроводжується багатьма різноманітними інформаційними потоками. Це викликає необхідність розвитку методів управління. Метод управління інформацією має враховувати характер і специфіку різних інформаційних потоків. Сьогодні одним з найбільш ефективних інструментів управління інформацією є мапування інформаційних потоків. Це дозволяє описати процес формування, переміщення і збереження інформації, з урахуванням просторових і часових взаємодій і взаємовідносин.

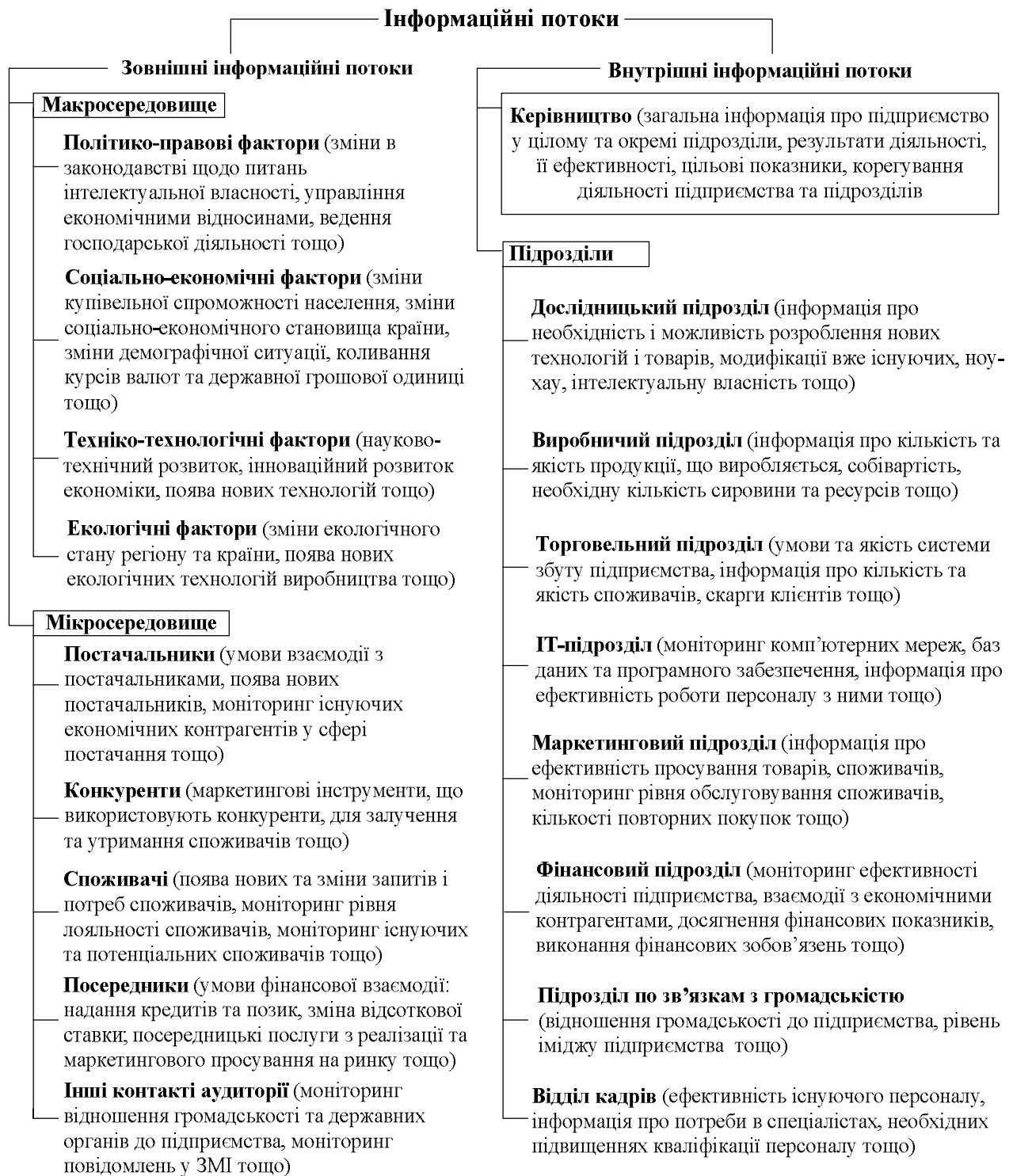


Рисунок 5.2 - Інформаційні потоки на підприємстві

[Джерело: Розроблено авторами]

Існує багато визначень поняття «мапування інформаційних потоків». Гіберт Б. та Еват А. [178] вважають, що мапування інформаційних потоків – це процес аналізу передавання інформації від однієї точки до іншої в межах

організації. Між тим, [181] визначає мапування інформаційних потоків як підмножину процесу мапування, яка покликана забезпечити наочне уявлення про те, які дані збираються впродовж процесу, і, як інформація проходить через систему. З іншого боку, Аль-Хакім Л. [176] не відділяє поняття «інформаційне мапування» від більш широкого поняття «процес мапування» і використовує визначення Солімана Ф. [179]: «мапування процесу – це метод, який використовується для деталізації бізнес-процесу, зосередивши увагу на важливих елементах, які впливають на їхню поведінку».

З метою відображення бачення авторів та дослідження концепції «мапування інформаційних потоків» були використано дедуктивний метод і асоціативно підхід. Результати представлені на рисунку 5.3.



Рисунок 5.3 - Мапування інформаційних потоків:
дослідження сутності концепції

Значення мапування інформаційних потоків для бізнес-процесів може бути представлена таким чином: 1. Опис інформаційних потоків між різними суб'єктами бізнес-процесів; 2 Надання користувачам інформаційної системи інформації необхідного обсягу і відповідної якості; 3 Удосконалення процесу прийняття рішень; 4 Удосконалення в ефективності бізнес-процесів.

Для дослідження мапування інформаційних потоків з точки зору його сфери використання ми пропонуємо розрізняти три аспекти (виміри), які представляють і вимірюють властивості системи у різні моменти часу: минуле «Що відбулося?»; теперішній час «Що насправді відбувається?»; майбутнє «Що буде?».

Слід зазначити, що кожен вимір мапування інформаційних потоків звертає увагу аналітика бізнес-процесу на конкретні ключові точки. Використовуючи дані про такі ключові точки аналітик може оцінити поточну ситуацію, визначити проблемні зони і, як результат, сформулювати систему заходів щодо вдосконалення бізнесу. Тому доцільно розглянути кожен рівень більш докладно (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Специфікація ключових точок для вимірів мапування інформаційних потоків

Характеристика	Вимір		
	Минуле	Теперішнє	Майбутнє
1	2	3	4
Завдання	Опис історії та динаміки взаємодій і взаємовідносин у системі. Глибина виміру визначається цілями, які ставляться аналітиком	Описати реальну ситуацію у системі, віднайти інформацію про поточні взаємини і взаємодії в ній	Моделювання майбутніх взаємовідносин і взаємодій у системі з урахуванням коригуючих дій і наявних прогнозів щодо тенденцій розвитку середовища
Джерело даних	Джерелом даних може бути як спеціально організовані дослідження (опитування, інтерв'ю, аналіз процесу) і бази даних (статистична, дані про результати роботи тощо)		
Ключові точки	Ретроспектива бачення. Причинно-наслідкові зв'язки	Поточне бачення. Негайна відповідь	Перспективне бачення. Сценарні методи

Продовження табл. 5.1

1	2	3	4
Сильні сторони	Заснований на даних які фактично відбулись. Ідентифікує проблемні зони управління. Дозволяє аналізувати дані у динаміці. Показує періодичність розвитку явища. Описує процес за принципами системного підходу	Заснований на даних які відбулись у короткий період часу, тобто характеризують реальну дійсність. Забезпечує робочий простір для дослідження поточного стану системи. Ідентифікує проблемні зони управління. Дозволяє порівняти заплановані і досягнуті результати	Ідентифікує тенденції розвитку. Формує базис для прийняття рішень. Обґрунтовує стратегію розвитку. Формує ключові принципи розвитку об'єкта
Слабкі сторони	Дані можуть бути не репрезентативними для всієї системи. Аналіз носить імовірнісний характер. Суб'єктивне тлумачення ситуації дослідником. Результати можуть бути неактуальними для поточного стану речей. Висока трудомісткість	Дані можуть бути не репрезентативними для всієї системи. Аналіз носить імовірнісний характер. Суб'єктивне тлумачення ситуації дослідником. Висока трудомісткість	Прогнози є мінливими і нестійкими. Прогнози можуть не відображати тенденції розвитку всієї системи. Суб'єктивне тлумачення ситуації дослідником. Висока трудомісткість

[Джерело: Розроблено авторами]

Мапування інформаційних потоків здійснюється за допомогою різних концептуальних підходів і методів. Так, Дженні Брайтман [177] виокремлює чотири типи методів мапування що базуються на виокремленні зв'язків у системі, структурі цілей та орієнтації дій у системі. У табл. 5.2 надано огляд характеристик існуючих методів мапування.

Слід зазначити, що для поліпшення якості і надійності результатів мапування інформаційних потоків аналіз необхідно проводити послідовно у трьох вимірах. У свою чергу результати мапування інформаційних потоків можуть бути посилені за рахунок моніторингу рівнів і компонентів інформаційної системи суспільства та підприємства. У будь-якому випадку якість мапування інформаційних потоків значною мірою залежить від якості інформації, яка циркулює у системі, її атрибутів і чинників.

Таблиця 5.2 – Характеристики методів мапування

Характеристика	Метод			
	Інтелект мапування	Понятійне мапування	Когнітивне мапування	Діалогове мапування
Головна ідея	Складається з ключової ідеї (виражається у вигляді зображення, або слів і зображення) від якої формуються похідні ідеї	Складається з окремих «понять» і відображає взаємодію між цими поняттями	Складається з окремих концептуальних точок (короткі фрази, що описують ідею: факт чи твердження про проблему) та зв'язків (які розглядають проблему у перспективі можливих наслідків)	Складається з питань, ідей та аргументів (доказів). Ідеї посилаються на запитання, аргументи посилаються на ідеї. Аргументи можуть буди як позитивними та і негативними
Зв'язки	Ієрархічні; Асоціативні	Ієрархічні; Реляційні	Ієрархічні; Причинно-наслідкові	Не ієрархічні; Реляційні
Структурування за метою	Так, але не переважно	Так, але не переважно	Так	Ні
Дійова спрямованість	Ні	Так, але не переважно	Так, але не переважно	Ні
Базування на запитаннях	Ні	Так, але не явно	Так, але не явно	Так, повністю

Джерело: Узагальнено авторами на основі праці Дж. Брайтман [177]

5.2 Сайт журналу як інструмент маркетингу знань

У сучасному світі успіх найбільш динамічно розвиваються організацій, галузей і держав у вирішальній мірі базується на генеруванні та використанні ними інформації і знань. Здатність продукувати і використовувати знання стає одним з основних чинників конкурентоспроможності на світових ринках і його роль постійно зростає. Світова економіка, починаючи з 2005 року, перейшла до низхідній хвилі довгого економічного циклу та виробництва V технологічного

укладу (пануючого в даний час) поступово втрачають актуальність, а VI в основному знаходяться на стадії наукових досліджень і розробок. У цих умовах продукування і використання нових знань (наукових, технічних, професійних) дає шанс вийти на траєкторії інноваційного зростання в руслі концепції інноваційного розвитку. Одним із засобів просування і популяризації наукових знань, які, з одного боку, є основою технічних і професійних знань, а з іншого - узагальнюють і систематизують наявні технічні та професійні напрацювання, є наукові видання, особливо, наукові періодичні журнали (далі журнали). Опубліковані в них наукові та прикладні розробки можуть стати базою подальших досліджень, вони також можуть бути впроваджені в практику діяльності бізнес-структур, органів державного, регіонального та місцевого управління.

Дієвим інструментом розширення аудиторії наукового журналу, миттєвого і з мінімальними витратами виходу на найвіддаленіші країни і при цьому забезпечення індивідуалізації комунікації з читачами, є сайт в інтернет. Він не тільки є інструментом просування наукових знань певної тематики, але також може бути використаний для збору інформації про його цільової аудиторії. Однак, якщо перше завдання більшість журналів мають свої сайти хоча б частково, але виконують, то другий - практично немає. У той же час його рішення дає можливість визначити фактичні характеристики цільової аудиторії і порівняти їх з очікуваними, оцінити сприйняття контенту журналу читачами і т.п., а за їх результатами - довести зміст і форму подачі журналу (його представлення на сайті) до необхідних кондицій, підвищити комунікативну ефективність, максимізувати охоплення цільових аудиторій, забезпечити високі позиції журналу в міжнародних базах реферування та індексування, а також в пошукових системах.

Аналіз публікацій з тематики дослідження показав, що в основному вони стосуються проблематики просування сайтів в інтернет [182-184], оптимізації їх контенту [185-186], вибору та використання інструментів комплексу комунікацій інтернет-маркетингу [187-188], в тому числі, маркетингу знань [189].

Наявні наукові напрацювання практично не відображають специфіку сайту наукового журналу, його просування в інтернет, а також використання сайту журналу для досліджень в середовищі інтернет з метою підвищення ефективності комунікації з цільовими аудиторіями. У той же час провідні зарубіжні та вітчизняні видання використовують сайт журналу як інструмент його просування в середовищі інтернет, хоча і не завжди ефективно. При цьому практично відсутня інформація про дослідження, спрямованих на аналіз їх комунікативної ефективності. Про це можна судити лише побічно, використовуючи показники різних баз індексування, найбільш відомими з яких є Scopus і Thomson Reuters (Web of Science).

Враховуючи викладене, актуалізується проблема аналізу існуючої практики використання сайту наукового журналу як інструменту маркетингу знань, особливо, стосовно його комунікативної політики і досліджень в середовищі інтернет. Рішення даної проблеми дозволить цілеспрямовано управляти процесом просування наукових і прикладних знань конкретної тематики на вітчизняних і зарубіжних ринках, що є особливо актуальним для вітчизняної науки.

Таким чином, метою дослідження є аналіз ефективності використання сайту наукового журналу як інструменту маркетингу знань в середовищі інтернет та розробка на цій основі рекомендацій щодо вдосконалення системи просування наукових знань.

Як об'єкт дослідження обрано сайт журналу "Маркетинг і менеджмент інновацій", який видається кафедрою маркетингу та управління інноваційною діяльністю (УІД) Сумського державного університету (СумДУ) [190]. При виборі об'єкта дослідження автор виходив з таких міркувань: наявність прав адміністратора сайту, що дозволяє самостійно використовувати інструменти WEB-аналітики; "розкритість" сайту журналу (він входить в кілька міжнародних баз індексування та реферування, присутній в електронних бібліотеках багатьох зарубіжних університетів), що дозволяє дослідити ставлення до нього великих цільових аудиторій; відкритість контенту, що дозволяє верифікувати отримані результати.

Сайт журналу створювався для вирішення наступних основних завдань:

1. Просування теоретичних і прикладних знань в області маркетингу інновацій та інноваційного менеджменту на вітчизняних і зарубіжних ринках виходячи з таких принципів:

- Спрямованості на цільову аудиторію, яку складають науково-педагогічні працівники, аспіранти, студенти, фахівці-практики, яких цікавить проблеми організації та управління інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком на рівні держави, регіону, або галузі, а також окремої організації;

- Максимальної відкритості редакційної політики та доступності контенту;

- Дружнього інтерфейсу: для адміністратора та осіб, відповідальних за наповнення контенту, для користувачів;

- Ліберальної мовної політики: сайт ведеться трьома мовами - англійською та російською, як мовах міжнародного спілкування, національному (українською) мовою;

- Орієнтації на входження в міжнародні бази реферування та індексування, що сприяє просуванню журналу;

- Використання комунікаційних інструментів інтернет-маркетингу [187].

2. Дослідження та аналіз комунікативної ефективності журналу з максимально широким використанням стандартних інструментів WEB-аналітики. Мета дослідження - оцінити результативність дій за рішенням першого (основного) завдання.

Автором була запропонована наступна послідовність аналізу:

- Аналіз географії відвідувачів сайту журналу в динаміці;

- Визначення структури відвідувачів і зіставлення з характеристиками цільових аудиторій;

- Аналіз динаміки показників відвідувань сайту за весь період його існування;

- Визначення основних джерел трафіку та їх структури;

- Аналіз специфіки пошукових запитів, а також статистики навігації по сайту;

- Аналіз результативності просування знань в області маркетингу інновацій та інноваційного менеджменту в середовищі інтернет за допомогою сайту журналу;

- Розробка рекомендацій щодо вдосконалення аналізованого сайту журналу як інструменту маркетингу знань в середовищі інтернет.

Аналіз охоплює період від травня 2011 до 31.12.2013 р, тобто від створення сайту до теперішнього часу. Для аналізу використовувалися інструменти Google Analytics.

Динаміка географії відвідувачів і характеристик відвідувань сайту представлена на рис. 5.4 і в табл. 5.3.



Рисунок 5.4 – Географія відвідувачів сайту журналу

Аналіз рис. 5.4 і табл. 5.3 свідчить, що за три роки приблизно стабілізувалася кількість відвідувань сайту і розширилася географія активних відвідувачів, як і загальна географія відвідувань, яка охоплює всі населені континенти. Формується постійна аудиторія з числа переважно українських і російських відвідувачів сайту. Однак спостерігається зростання кількості зарубіжних відвідувачів, причому, в основному, з країн з розвинутою наукою. Дані табл. 1 свідчать, що зростає інтерес до сайту - зростає кількість сторінок, що переглядаються як загальне, так і за одне відвідування, збільшується тривалість відвідування.

Показники відвідуваності сайту за три роки представлені в табл. 5.3 і на рис. 5.4. Результати аналізу показують, що 54,15% відвідувачів сайту становлять чоловіки, а 45,85% жінки.

Таблиця 5.3 - Характеристики відвідувань сайту в розрізі 10 найбільш активних країн у кожному році

Країні	Загальна кількість відвідувачів, од.			Доля нових відвідувань, %			Сторінок за відвідування, ед.			Средня тривалість відвідування, хв. і сек		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Україні	7273	18042	16405	63,06	61,54	53,72	2,20	2,50	2,76	2.03	2.31	3.17
Росія	555	1440	1590	91,17	82,15	82,20	1,58	1,65	1,45	0.44	1.30	1.36
Не визначено	137	448	311	87,59	83,93	81,67	1,57	1,47	1,83	1.13	0.38	1.29
Білорусь	65	159	-	92,31	80,50	-	1,38	1,40	-	1.09	0.30	-
Польща	15	56	-	66,67	83,93	-	3,13	1,77	-	2.27	1.51	-
Казахстан	22	70	-	100,00	87,14	-	1,14	1,44	-	0.06	1.27	-
ФРН	38	145	125	36,84	67,59	84,8	3,00	1,82	2,39	1.50	2.04	1.46
Болгарія	17	-	-	64,71	-	-	2,76	-	-	2.55	-	-
Латвія	9	-	-	66,67	-	-	1.56	-	-	0.23	-	-
Великобританія	-	188	640	-	90,96	92,66	-	2,03	1,82	-	0.49	0.57
США	-	89	882	-	93,26	94,78	-	2,04	1,88	-	1.48	0.38
Хорватія	-	78	-	-	32,05	-	-	4,27	-	-	4.34	-
Індія	-	-	165	-	-	93,94	-	-	2,45	-	-	-
Австралія	-	-	573	-	-	91,45	-	-	1,59	-	-	0.50
Канада	-	-	116	-	-	66,38	-	-	1,30	-	-	1.03
Китай	-	-	11	-	-	77,48	-	-	7,47	-	-	4.23
Молдова	5	-	-	100	-	-	1,0	-	-	0.08	-	-
Усього	8179	21367	22816	65,79	64,84	63,13	2,13	2,44	2,52	1.56	2.22	2.44

Як впливає з табл. 5.3 основу аудиторії сайту журналу складають російськомовні відвідувачі. Однак в 213 р різко (в 3 рази в порівнянні з 2012 р) зросло число англomовних відвідувачів при деякому зменшенні частки російськомовних і україномовних. Це означає, що сайт журналу стає цікавим англomовним групам відвідувачів.

Таблиця 5.4 – Характеристики відвідування сайту

Характеристики	Аналізовані періоди, рр.		
	2011	2012	2013
Загальна кількість відвідувань, од	8179	21367	22816
Кількість унікальних відвідувачів, од.	5401	14087	14706
Переглядів сторінок, од.	17420	52030	57579
Мова відвідувача, % від усіх відвідувань:			
Російська	84,86	84,21	72,24
Українська	9,65	8,66	7,99
Англійська	4,46	4,80	14,41

З діаграми на рис. 5.5 випливає, що основну частину відвідувачів (33,5%) складають люди у віці 25-34 роки (аспіранти старших курсів, молоді вчені, практикуючі фахівці), далі йде вікова група 18-24 роки - 27,5% (студенти та аспіранти молодших курсів). Відвідувачі у віці 35-54 роки (науковці, представники бізнесу, практикуючі фахівці) складають 28%. Тобто віковий склад відвідувачів відповідає найбільш активній частині вчених і фахівців-практиків у галузі маркетинга інновацій та інноваційного менеджменту.

Розподіл кількості відвідувань і переглядів сторінок показано на рис. 5.6-5.7. Аналіз рис. 5.6. показує, що за три роки сформувався постійний коло читачів та авторів журналу, які регулярно заходять на сайт (відвідування 1 раз на рік на рис. 5.5. не показані).

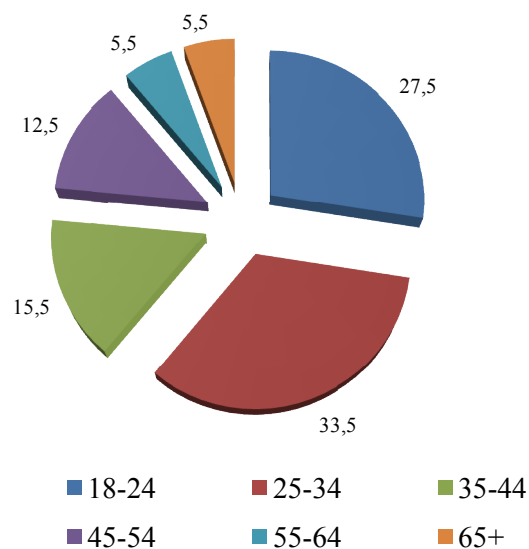


Рисунок 5.5 - Вікова структура відвідувачів сайту за 2011-2013 рр.,%

Їх кількість постійно зростає. Про формування постійної аудиторії відвідувачів свідчать і дані рис. 5.6, котрі показують значну частку тривалих відвідувань сайту журналу.

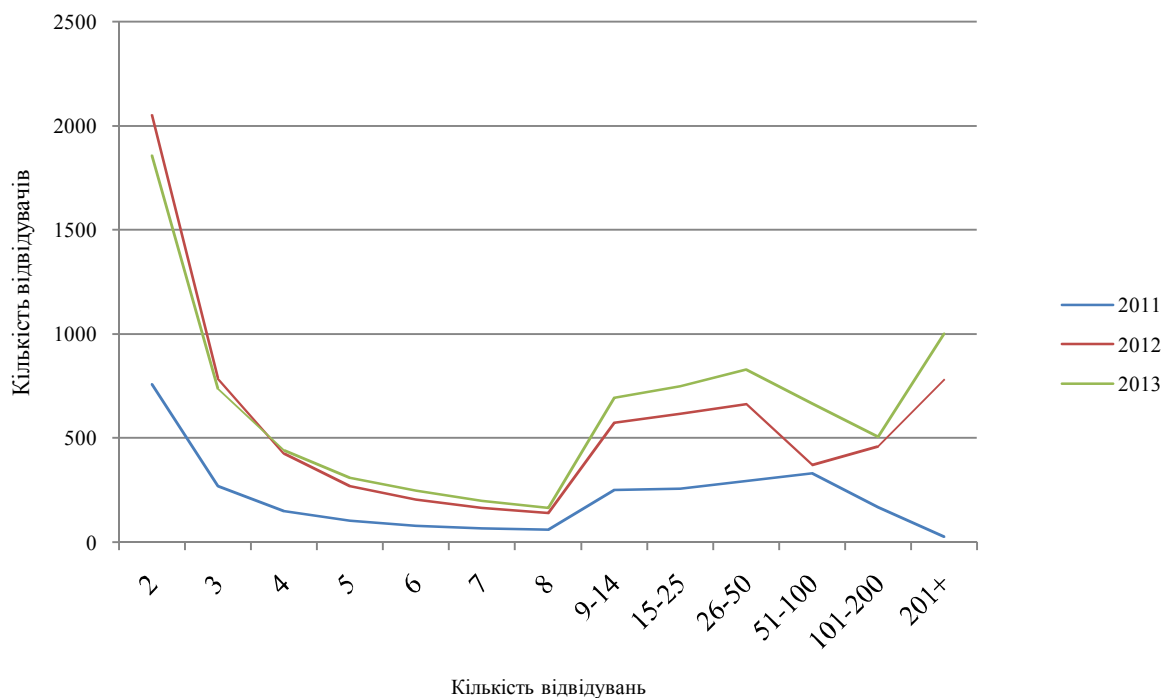


Рисунок 5.6 - Розподіл кількості відвідувань сайту відвідувачами

Результати аналізу джерел переходу на сайт журналу представлені в табл. 5.5. Аналіз табл. 5.5 показує, що найчастіше переходи відбуваються з популярних пошукових систем Google і Yandex. Це означає, що структура сайту і його контент доступні для запитів з пошукових систем.

У число основних джерел трафіку також входить сайт кафедри маркетингу та УІД СумДУ (km.fem.sumdu.edu.ua).

Крім того, починаючи з 2012 р на сайт стали здійснюватися переходи з сайту Національної бібліотеки України (НБУ) ім. Вернадського (nbuv.gov.ua) та міжнародної бази реферування DOAJ (doaj.org). А з 2013 р - з сервісу Google Scholar, сайту ФЕМ СумДУ і т.п.

Тобто сайт журналу стає доступний з багатьох відвідуваних міжнародних баз реферування наукової періодики, що свідчить про правильність політики входження в бази індексування та реферування, а також про раціональне побудові його контенту.

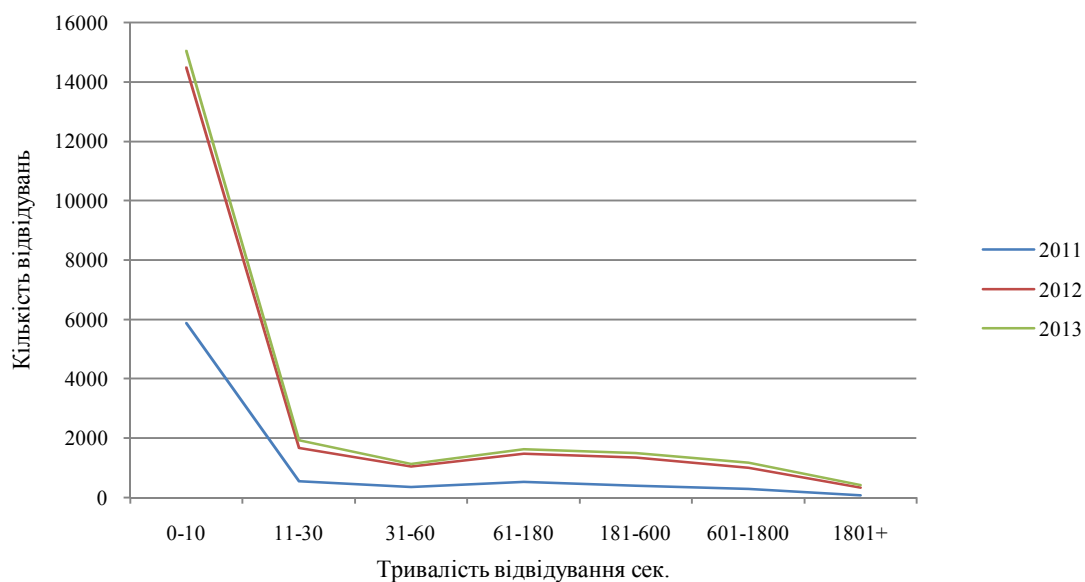


Рисунок 5.7 - Розподіл відвідувань по їх тривалості

Подальший аналіз дозволив вивіть найбільш популярні пошукові запити, за якими відбувався перехід з пошукових систем на сайт журналу.

Таблиця 5.5 - Основні джерела трафіку

Джерело чи канал	2011		2012		2013	
	Відвідування	Нові, %	Відвідування	Нові, %	Відвідування	Нові, %
google / organic	5152	72,75	9980	70,38	9057	71,76
(direct) / (none)	1136	54,31	2920	46,95	3362	55,38
yandex / organic	502	79,28	3704	78,46	2231	64,99
km.fem.sumdu.edu.ua / referral	437	28,83	835	34,61	1110	20,45
mail.yandex.ua / referral	174	1,15	-	-		
go.mail.ru / referral	166	87,35	259	88,03		
sumdu.edu.ua / referral	155	41,94	427	46,84	585	22,39
google.com.ua / referral	96	75,00	-	-		
e.mail.ru / referral	48	35,42	242	15,29	378	18,25
controlling.ru / referral	46	84,78	-	-		
go.mail.ru / organic	-	-	238	83,61	642	58,57
nbuy.gov.ua / referral	-	-	322	59,63	-	-
doaj.org / referral	-	-	242	61,98	-	-
av4kc7fg4g.search.serialsolution.com.ezproxy.apollolibrary.com / referral	-	-	-	-	418	97,13
scholar.google.com.ua / referral	-	-	-	-	330	10,3
fem.sumdu.edu.ua / referral	-	-	-	-	311	28,62

В основному, вони стосуються тематики розділів журналу, а також назв окремих статей з проблем маркетингу інновацій та інноваційного менеджменту.

Аналіз клікабельності сайту журналу (за 2011-2013 рр.) дав такі результати. На головній сторінці в порядку зменшення найчастіше клікають: на кнопки переходу на один з 3-х мов журналу, відповідно, українська - 21%, англійський - 6,8%, російська - 1,6%; на логотип журналу (перехід з будь-якої сторінки на головну) - 21%; на архів номерів - 9,1%; на новини - 0,3%.

Кліки на номери журналів в архіві розподілилися в діапазоні від 5,5% (296 кліків) до 7,5% (405 кліків) за винятком останніх номерів 2013 на які в силу обмеженості періоду часу між датами розміщення статей номера та аналізу зайшло менше число відвідувачів.

Для оцінки результативності використання сайту журналу при просуванні наукових знань в області маркетингу та менеджменту інновацій автором використані офіційні дані баз реферування та індексування, в яких журнал зареєстрований.

Інструменти Google Scholar станом на 31.12.2013 р вираховували наступні показники [191]:

- Загальна кількість бібліографічних посилань на журнал (цитувань) - 396;
- Індекс Гірша - 7;
- Десятирічний індекс Гірша 3.

За даними IndexCopernicus Journals Master List (Польща) журнал в 2012 р має індекс 6,43 [192]. Це шосте місце серед всіх українських журналів (найбільший індекс серед них 9,3) і третє серед економічних журналів України (всього дана база індексує більше 8000 журналів з усього світу). За окремими науковими напрямками журнал займає високі позиції в світі, наприклад: інформаційна економіка - 4, найвищий індекс має індійський журнал (7,29); економіка екології - 7, найвищий індекс у польського журналу (9,0). Більш свіжих даних немає, оскільки індекс обчислюється на протязі року після виходу останнього номера журналу попереднього року.

Крім зазначених вище баз індексування журнал також реферується у кількох міжнародних базах: DOAJ [193]; Ulrichsweb [194]; Research Bible [195]; Academic Journals Database [196]. Його статті викладені на сайті НБУ ім. Вернадського [197], а також в репозитарії СумДУ [198].

Про популярність журналу свідчать десятки тисяч переглядів і завантажень текстів його статей як на сайті самого журналу, так і на сайтах баз реферування та індексування (див. вище).

Структура авторів статей журналу подана на рис. 5.8 (розраховано за даними [190]). При цьому із загальної кількості статей (435) - 40, або 9,1% складають статті іноземних вчених (спільні статті вважалися частинами пропорційно кількості авторів), зокрема з: Азербайджану, Вірменії, Білорусії, Болгарії, Угорщини, Кіпру, Польщі, Росії, Румунії, Португалії, ФРН, Хорватії.

Аналіз рис. 5.8 показує, що 61,4% авторів мають ступінь доктора, кандидата наук, або PhD, що, безсумнівно, є позитивним і свідчить про інтерес до журналу науковців вищої кваліфікації. При цьому частка зарубіжних авторів є недостатньою, а це означає, що журнал поки не отримав широкого міжнародного визнання. Незначною є частка авторів - представників бізнесу (2,3%).

Серед загальної кількості статей, опублікованих у журналі за весь період його видання (2010-2013 рр.) 35% становить статті авторів з м. Суми. Однак частка місцевих авторів зменшується: в №1 за 2010 р - 65%; №7 квітні 2013 р - 21,9%. При цьому зростає частка іногородніх авторів, в т.ч. зарубіжних.

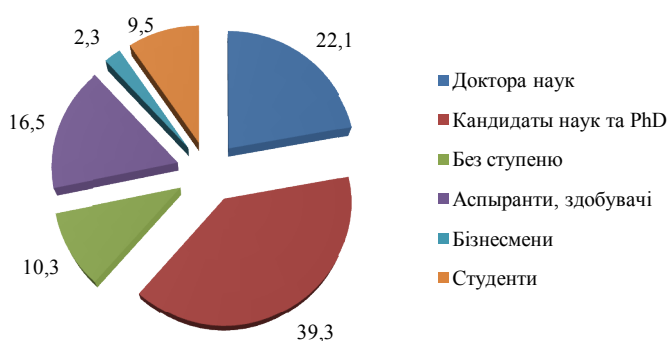


Рисунок 5.8 - Структура авторів статей журналу

Викладене свідчить про те, що журнал вийшов з розряду регіональних, перейшов на національний рівень і починає просуватися на міжнародний рівень.

Структура мов статей журналу представлена на рис. 5.9.

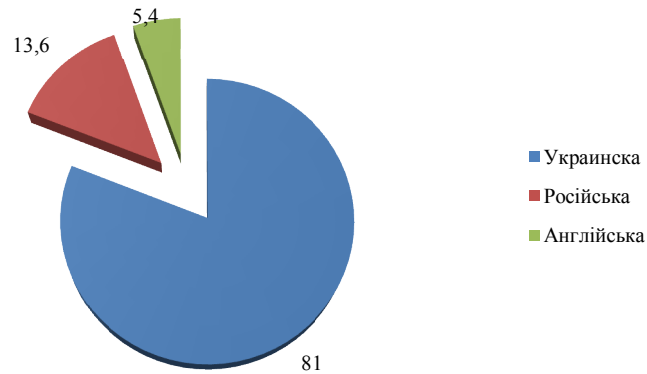


Рисунок 5.9 - Мовна структура статей журналу

З рис. 5.9 випливає, що переважна більшість статей (81%) написані українською мовою, менша частина російською і ще менша - англійською мовою. Це також слід розглядати як перешкоду до широкого міжнародного визнання журналу. Підтвердженням цьому служить той факт, що після того, як з першого номера 2013 на сайт почали викладати розширені анотації статей англійською мовою, зросла кількість заходів та час перебування англомовних користувачів на сайті, в основному, з найбільш розвинених в економічному плані країн (див. рис. 5.3 і табл. 5.3-5.4).

Висновки. Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити наступні висновки:

1. Сайт журналу відвідують користувачі з переважної більшості країн світу, географія відвідувачів розширюється. Основу аудиторії становлять відвідувачі з України, проте постійно зростає частка відвідувачів з інших країн світу, в т.ч. тих, в яких наука є одним із пріоритетних напрямків розвитку. Це свідчить як про інтерес до тематики журналу, так і ефективність політики просування.

2. Йде активне формування аудиторії відвідувачів сайту журналу, її склад і структура в основному відповідають очікуваням.

3. Контент сайту журналу доступний для найбільш популярних пошукових систем, що свідчить про ефективність заходів щодо його оптимізації. Зростає частка заходів на сайт з міжнародних та українських баз реферування та індексування. Отже, політика забезпечення присутності в них електронних версій журналу (рефератів і статей) підтверджує свою ефективність.

4. Аналіз змісту пошукових запитів, за якими здійснювався перехід з пошукових систем на сайт журналу, свідчить, що відвідувачі цілеспрямовано шукають інформацію відповідну тематиці журналу. З цього випливає, що спрямованість тематики статей є актуальною. Аналіз кликабельності архіву номерів журналу дозволяє зробити висновок, що практично всі номери є затребуваними, хоча й існує різниця в кількості їх відвідувань приблизно в 25-30%.

5. Журнал займає хороші позиції в ряді міжнародних баз індексування, що свідчить про якість та актуальності його статей, а також ефективності сайту журналу як інструменту просування наукових знань. Збільшення кількості переглядів статей на сайті журналу, а також в базах його реферування та індексування свідчить про зростання його популярності, а, отже, про ефективність політики просування.

6. Аналіз структури авторів свідчить про невеликій частці статей іноземних вчених (9,1%), це свідчить про те, що журнал ще не придбав належної репутації за кордоном. Це можна пояснити малою часткою статей, опублікованих на англійській мові (5,4%). Однак слід зазначити, що частина авторів з країн Євросоюзу публікує статті російською мовою, зокрема, з Болгарії, Угорщини, Польщі. Тобто журнал зайняв хороші позиції в середовищі українських учених, проте він тільки на початку шляху до широкого міжнародного визнання.

7. Автором показано, що сайт наукового журналу є ефективним інструментом просування наукових знань, забезпечення комунікації, в тому числі підтримання зворотного зв'язку, з цільовими споживачами: читачами та авторами статей. Інструменти Google Analytics дозволяють використовувати його як ефективний інструмент маркетингових досліджень в середовищі інтернет, результати яких служать підставою для коригування структури і контенту сайту і

редакційної політики журналу взагалі.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що основна увага в редакційній політиці аналізованого журналу необхідно приділяти залученню зарубіжних авторів і збільшенню частки публікованих статей англійською мовою.

Напрями подальших досліджень повинні бути спрямовані на розробку заходів щодо стимулювання участі авторів з країн ближнього і далекого зарубіжжя, а також публікацій англійською мовою.

5.3 Діагностування узагальнюючого ефекту синергії у процесі прийняття комунікаційних рішень

Сучасні умови діяльності промислових підприємств з високим рівнем конкуренції у комунікаційному середовищі та великою кількістю бар'єрів на шляху до реалізації стратегії формують необхідність у науково обґрунтованих та перевірених на практиці методичних рекомендаціях, які дозволяють не тільки оцінити ефективність маркетингових комунікацій (МК), а й полегшують процес прийняття рішень щодо просування продукції у майбутньому.

Система оцінки ефективності (СОЕ) інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) забезпечує прийняття зважених рішень у комунікаційній політиці підприємства, оскільки вона у кількісному еквіваленті визначає результативність вжитих для просування продукції та бренду підприємства заходів.

Методами дослідження ефективності ІМК промислового підприємства є маркетинговий аудит, якісна оцінка кампанії просування, кількісна оцінка як окремих заходів, так і комунікаційної кампанії в цілому, використовуючи при цьому інтегральні показники визначення результативності кожного виду ІМК: ATL-, BTL- та TTL-комунікації (з англ. «abovetheline» - над лінією, «belowtheline» - під лінією, «throughtheline» - крізь лінію).

Основою СОЕ є такі поняття як критерій ефективності та показник ефективності, сутність яких у розрізі комунікаційної політики підприємства, на нашу думку, полягає в наступному:

- критерій ефективності – параметр кількісного виміру результативності окремого заходу ІМК чи комплексу просування підприємства в цілому, що передбачає використання диференціації ІМК за видами;

- показник ефективності – визначення сутності, складових частин та меж критерію ефективності окремого комунікаційного заходу чи комплексу просування за видами ІМК.

Встановлення необхідних критеріїв оцінки ефективності комунікаційної діяльності є надзвичайно складною задачею, оскільки на шляху до відповідної СОЕ лежить низка проблем, які підприємству належить вирішити. До таких проблем відносяться: визначення необхідної кількості критеріїв, послідовність використання критеріїв, вибір показників випередження та відставання, балансування фінансових та не фінансових показників, вибір точок порівняння з конкурентами, виокремлення рушійних факторів цінностей.

При формуванні СОЕ підприємства необхідно також враховувати зміну природи оцінки ефективності, зумовленої стрімким розвитком інформаційних технологій та їх широким використанням у різних сферах діяльності промислових підприємств. Тож помилковою є ринкова поведінка підприємств, орієнтована на досягнення лише базових фінансових показників: прибутку та рентабельності. Концентрування критеріїв на цих двох показниках створює тренд у комунікаційній діяльності підприємства на отримання короткострокових результатів, у той час як застосування ІМК за видами при формуванні комплексу просування дозволяє отримувати результати від комунікаційної діяльності на всіх рівнях управління, не обмежуючи ефективність заходів з просування часовими діапазонами.

Окрім зазначених, недоліками орієнтації діяльності підприємства на фінансові показники є їх невідповідність реальним сучасним умовам ділового середовища, невідповідність окремим функціональним середовищам

підприємства, складність вибору відмови від фінансових показників у разі зміни зовнішнього середовища, можливість точно оцінити за їх допомогою лише минуле діяльності підприємства і неможливість точного прогнозування перспектив, недоцільність використання фінансових показників для аналізу причин їх динаміки, тобто пошуку випереджаючих показників.

Принципами формування СОЕ промислового підприємства пропонуємо вважати наступні: актуальність даних, доцільність комунікаційних зусиль, економічність, чіткість, збалансованість, узгодженість із організаційними підсистемами.

Останнім часом вченими та практиками було запропоновано цілу низку методик СОЕ. Однією з найбільш розповсюджених у світі є система збалансованих показників (СЗП), використання якої виправдане ефективністю, перевіреною у практиці багатьох лідируючих компаній.

Традиційно складовими СЗП є чотири складові [199]:

- 1) фінансова;
- 2) клієнтська;
- 3) внутрішні процеси;

4) навчання та розвиток персоналу (людський капітал – готовність людського капіталу, його навчання, відбір та утримання кадрів; інформаційний капітал; організаційний капітал – культура, лідерство, єдність).

Основним недоліком СЗП є недостатнє відображення усіх груп зацікавлених сторін, які взаємодіють з підприємством. Дана модель оцінювання не враховує кінцевих споживачів, персонал, посередників, регулюючі органи, впливові групи та об'єднання.

Рішенням такої проблеми може бути застосування іншої моделі СОЕ – «призми ефективності», яка складається з п'яти взаємопов'язаних точок зору на ефективність [201]:

- 1) стратегії (необхідні для задоволення зацікавлених сторін та досягнення власних інтересів);
- 2) процеси (необхідні для реалізації стратегій);

- 3) можливості (необхідні для управління процесами);
- 4) задоволення зацікавлених сторін (визначення портрету та потреб);
- 5) вклад зацікавлених сторін (вимоги підприємства до зацікавлених сторін).

Системі оцінки ефективності ІМК промислового підприємства повинен передувати моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають прибуток, об'єми продаж та частку ринка. Засобом такого моніторингу може слугувати маркетинговий аудит, у ході якого дослідженню підлягають усі складові маркетинг-міксу, а отже, доцільно розраховувати такі основні показники: частка кожного виду ІМК у комплексі маркетингу; частка покупок, здійснених у ході проведення тих чи інших заходів з просування; частка продаж, здійснених упродовж кампанії просування, статистика ціни-об'єму.

Одним із методів СОЕ також є якісна оцінка з використанням глибинних інтерв'ю та фокус-груп для досягнення розуміння причин та факторів, які впливають на вибір бренду. Іншою методикою, що може застосовуватись для якісного дослідження необхідної підприємству інформації у засобах масового її поширення є контент-аналіз, який, за допомогою групування інформації, кількісної оцінки одиниць дослідження у кожній з груп та послідуєчого ранжування дає можливість отримати об'єктивну оцінку інформації про підприємство, що існує у комунікаційному середовищі.

Кількісна оцінка передбачає вибір одного з методів, таких як «приладні панелі» управління, система збалансованих показників, «призма ефективності» тощо, які слугують індикаторами життєздатності підприємства. Існує низка специфічних показників, які відіграють важливу роль у відповідному маркетинговому контексті і дозволяють давати можливість чіткіше спрогнозувати перспективи підприємства. Зокрема, у визначенні результативності МК, інтегрованих за видами, вирішальним є ефект синергії, який досягається при інтегруванні МК як у межах одного комплексу, так і при інтегруванні комплексів МК.

Функція узагальнюючого ефекту синергії, що забезпечується при інтеграції МК за видами має вигляд:

$$\Delta E = f(\Delta E_1; \Delta E_2; \Delta E_n) \quad (5.1)$$

де ΔE – узагальнюючий ефект синергії від застосування n -ї кількості комплексів МК для просування даного виду продукції промислового підприємства;

$\Delta E_1, \Delta E_2, \Delta E_n$, – ефекти окремих комплексів маркетингових комунікацій.

Проводимо подальшу деталізацію:

$$\Delta E_1 = f_1(E_{TTL_1}; E_{BTL_1}; E_{ATL_1}) \quad (5.2)$$

$$\Delta E_2 = f_2(f_1; E_{TTL_2}; E_{BTL_2}; E_{ATL_2}) \quad (5.3)$$

.....

$$\Delta E_n = f_n(f_{n-1}; E_{TTL_n}; E_{BTL_n}; E_{ATL_n}) \quad (5.4)$$

Функціональна залежність ефекту синергії від застосування кожного наступного комплексу інтегрованих за видами МК відображає приріст узагальнюючого ефекту синергії (рис. 5.10). Для діагностування зміни узагальнюючого ефекту синергії доцільно використовувати методику рентген-аналізу, яка базується на використанні загальної для всіх комплексів просування СОЕ та передбачає її аналізування в часі. Дослідження зміни одних і тих же показників на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях дозволяє виявити прогалини у комунікаційній політиці промислового підприємства та вчасно внести корективи до комунікаційного інструментарію, що застосовується, та адаптувати цілі та завдання до змін, продиктованих зовнішнім середовищем або зумовлених внутрішнім станом підприємства.

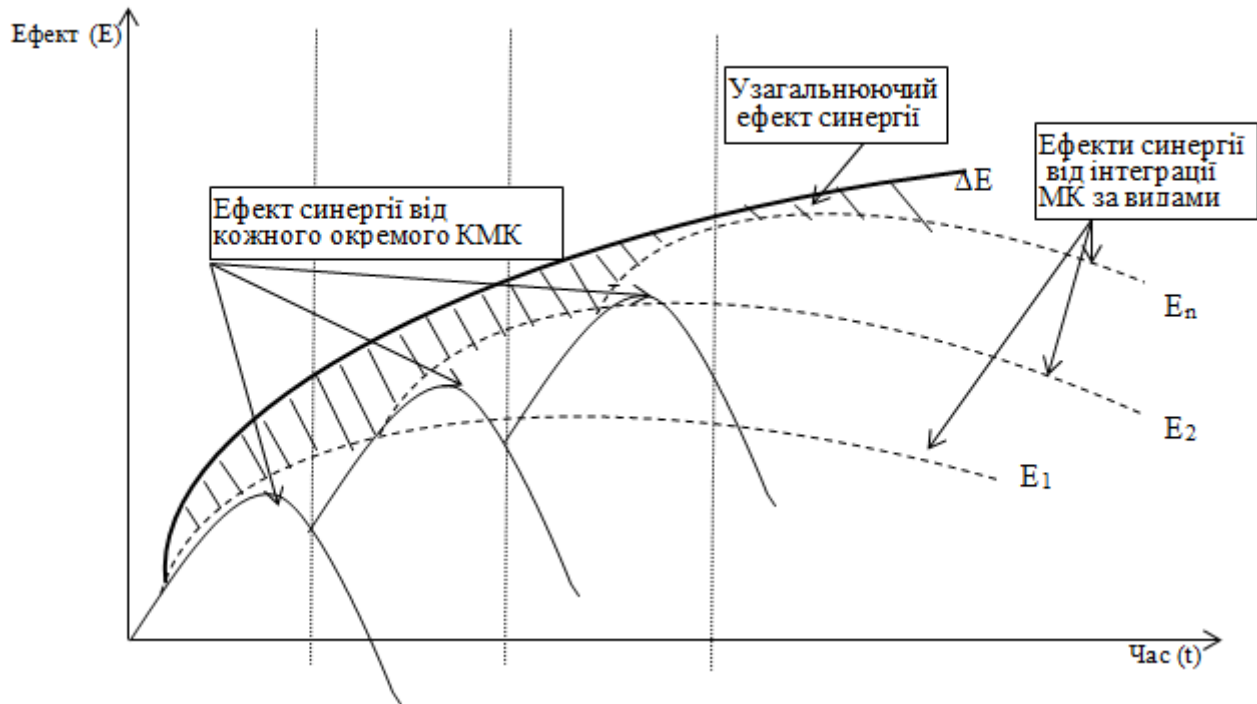


Рисунок 5.10 - Графічне відображення функціональної залежності інтеграції МК за видами

Запропонована модифікація методики рентген-аналізу для оцінки ефективності МК являє собою повну діагностику кампанії просування з використанням індикаторів, згрупованими за рівнями управління. Результатом комплексного аналізу комунікаційної діяльності підприємства є інтегровані оцінки TTL-, BTL- та ATL-комунікацій як кінцеві показники, що поєднують у собі індикатори результативності окремих інструментів МК.

Система показників для оцінки ефективності діяльності підприємства має бути орієнтована на досягнення мети. Проте комунікацій надіяльність має свої особливості, що зумовлює необхідність додаткового дослідження. Пол Р. Нивен [199], аналізуючи бар'єри реалізації стратегії на основі матеріалів Роберта С. Каплана та Дейвіда П. Нортон, дійшов висновку, що лише 10% організацій реалізують свою стратегію на практиці. Одним з них є бар'єр ресурсів, який характеризується відсутністю зв'язку між бюджетами та стратегією.

Досліджуючи питання бюджетування МК у нерозривному зв'язку з рівнями управління, можна окремити позицію Роберта Шоу та Девіда Меррика [200], які у своїй категоризації рішень співвідносять: повсякденні рішення з реакцією на дії конкурентів та реакцією на поради менеджерів; періодично значимі рішення (12 місяців і більше) – із розподілом бюджету, у тому числі серед маркетинг-міксу; кардинальні рішення із запуском нового продукту/бренду, розширенням торгової марки, креативними рішеннями; критичні рішення – з коригування прогнозу. При розподілі типів рішень між рівнями управління отримуємо, що дана категоризація має недоліки, оскільки при відсутності можливості розподілити бюджет на коротко строкову перспективу втрачаємо й можливість фінансування TTL-комунікацій. Крім того, критичні та кардинальні рішення повинні прийматися на всіх рівнях управління, що забезпечить завчасне коригування комунікаційної діяльності підприємства.

Отримуємо, що у діяльності промислових підприємств найбільшу ефективність буде забезпечено, якщо повсякденні та періодично значимі рішення реалізуються через TTL-комунікації, кардинальні – за допомогою BTL-заходів, а критичні рішення знаходять своє практичне відображення за допомогою ATL-комунікацій. Проте, можлива й гнучка модель управління із реалізацією періодично значимих, кардинальних та критичних рішень на всіх рівнях управління, а отже, й із застосуванням різних видів МК. Така модель цілком прийнятна для інноваційних проектів, а також для проектів з високим рівнем невизначеності та ризику, які потребують швидкого реагування на дії конкурентів, зміну зовнішнього середовища та своєчасної концентрації зусиль на вирішенні проблем.

При формуванні комунікаційної політики підприємства важливо враховувати специфіку продукції, що випускається, та пристосовувати до неї маркетингові комунікації (МК), використовуючи диференціацію МК за видами – ATL, BTL та TTL (з англ. «abovetheline» - над лінією, «belowtheline» - під лінією, «throughtheline» - крізь лінію).

Класифікація інструментів МК за видами включає:

ATL-комунікації–реклама та пропаганда;

BTL-комунікації–паблікрілейшнз, виставкова діяльність та ярмарки, персональні комунікації, інтерактивний маркетинг, стимулювання збуту, мерчандайзинг, подійний маркетинг, імідж, спонсорство, сувенірна продукція, демонстрації товару, МК на місці продажу, дизайн упаковки;

TTL-комунікації – нестандартні МК (партизанський та паразитичний маркетинг, оточуючі ЗМІ, маркетинг жаху, провокаційний маркетинг, скандальні стратегії, флеш-моб та роуд-шоу, життєве розміщення) та сарафанне радіо (маркетинг спільнот, маркетинг впливу, причинно-пов'язаний маркетинг, програми позитивних відгуків, семплінгування продуктом, локальний маркетинг, проповідницький маркетинг, вірусний маркетинг, створення цікавих повідомлень, блоги про бренд, шумовий маркетинг).

Порівняльний аналіз можливостей використання нетрадиційних інструментів МК промисловими підприємствами дав наступні результати: доцільним є застосування сарафанного радіо; неприйнятним є використання маркетингу жаху та скандальних стратегій (з огляду на особливостігалузі); неможливим є застосування паразитичного маркетингу (через порушення професійної етики та чинного законодавства).

Оцінюючи різні варіанти комплексу МК для просування інноваційної продукції необхідно враховувати ступінь готовності споживачами придбати новий товар та сприймати новітні МК одночасно. Так, формування комплексу просування за формулою «інноваційна продукція плюс інноваційні МК» може призвести до ефекту відторгнення у цільовій аудиторії (ЦА). Натомість для просування інноваційної продукції доцільно використовувати традиційні інструменти МК, або ATL-комунікації, оскільки, перебуваючи на інноваційній стадії життєвого циклу товару (ЖЦТ), інноваційний товар потребує:

- інформування широких мас про свою появу (доцільно застосовувати інформуючу рекламу);

- заохочення суперінноваторів та інноваторів до придбання інноваційного товару (забезпечує пропаганда);

- формування лояльності до бренду на довгострокову перспективу для забезпечення попиту на всіх стадіях ЖЦТ (інтеграція традиційних МК).

Іншим специфічним видом продукції, що потребує врахування її особливостей, є екологічна продукція. Для просування екологічних товарів пропонуємо використовувати BTL-комунікації з підкресленням екологічності продукції під час проведення відповідних заходів. Прикладом цього може слугувати застосування екологічних матеріалів у самій комунікаційній діяльності та інформування про це за допомогою паблікрілейшнз, що сприятиме підвищенню довіри у ЦА та формуванню її лояльності.

Традиційна продукція, на відміну від специфічної, потребує додаткового привернення уваги ЦА з огляду на необхідність продовження стадії зрілості ЖЦТ. Для просування традиційних товарів доцільно застосовувати новітні інструменти МК (TTL-комунікації), які утворюються у результаті синтезу традиційних (ATL-комунікації) та нетрадиційних (BTL-комунікації) видів комунікації.

Таким чином, специфіка продукції, що випускається, диктує характер інструментів просування і впливає на вибір виду МК.

Діагностуючи інтегральну ефективність МК промислового підприємства у процесі прийняття комунікаційних рішень слід враховувати наступні позиції, що відповідають результатам дослідження:

- елементи виміру «призми ефективності» являють собою інтегровану систему, що може бути застосована для оцінки комунікаційної діяльності підприємства, сформованої на основі синтезу різних видів ІМК;

- узагальнюючий ефект синергії відрізняється від простого додавання ефектів синергії кожного наступного комплексу ІМК і являє собою функцію, яка описує результати оберненого факторного аналізу чинників внутрішнього середовища підприємства і вирішує задачу синтезу МК за видами;

- окремого рівня управління (оперативного) стосуються лише повсякденні рішення, всі інші типи рішень цілком прийнятні на кожному з рівнів управління і за умови своєчасного оперування ними забезпечують гнучкість процесу просування;

- комплексне застосування типологізації рішень та диференціації МК за видами дозволить ефективніше розподіляти ресурси підприємства;

- порівняльний аналіз нетрадиційних інструментів МК дозволив поділити їх на прийнятні й неприйнятні та визначити можливість їх використання промисловими підприємствами;

- запропоновано при формуванні комунікаційної політики підприємств обирати види МК відповідно до специфіки продукції та класифікаційних характеристик МК;

- аналізуючи ефективність ІМК підприємства важливо, щоб комплекс різних методів дослідження, що застосовуються для кількісного визначення індикаторів, та власне фінансові та маркетингові показники формували рішення (такий багатогранний аналіз не обов'язково полегшує процес прийняття рішень, проте робить їх більш точними, а також забезпечує ретельне діагностування діяльності підприємства).

Результати дослідження можуть бути використані для подальших наукових розробок та у практиці промислових підприємств.

6 ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

6.1 Інноваційний прорив як концепція стійкого розвитку

Тенденції розвитку світової економіки свідчать, що вона входить в період тривалої рецесії. Про це свідчать зміюючі одна іншої фінансово-економічні кризи, фактичне банкрутство не тільки окремих підприємств, але й національних економік, загострення соціальних суперечностей у багатьох раніше благополучних країнах. Ці явища не є випадковими. Відповідно до теорії довгих циклів економічного розвитку Н. Кондратьєва [213], починаючи з 2005 р відбулася зміна висхідній хвилі п'ятого циклу (п'ятого технологічного укладу - за термінологією С. Глазьєва [208]) на спадну і цей спад триватиме, як мінімум, до 2025 (рис. 6.1).

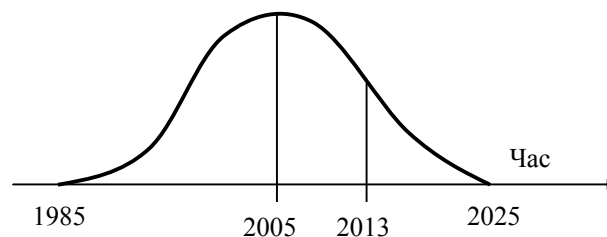


Рисунок 6.1 - Кривая экономического роста пятого технологического уклада

Цей спад викликаний загостренням соціально-економічних протиріч, які не можуть бути дозволені при існуючому рівні розвитку науки, техніки, технологій, методів управління та ін., Зокрема:

1. Енергетичних, викликаних вичерпанням невідновлюваних енергетичних ресурсів. При сучасному рівні видобутку розвіданих запасів вугілля на Землі має вистачити на 325 років, природного газу - на 62 роки, а нафти - на 37 років.

2. Продовольчих - значна частина населення Землі голодує, у багатьох країнах спостерігається брак питної води.

3. Демографічних - падіння народжуваності серед корінного населення розвинених країн і неконтрольоване зростання в країнах, що розвиваються та країнах третього світу, неконтрольована міграція в розвинені країни.

4. Триваючого розшарування країн за рівнем доходів і якістю життя населення. Всі зростає розрив країн з "швидкими" і "повільними" економіками, який вже стає системним внаслідок: нездатності друге оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, програмувати ці зміни; несумісності стандартів якості життя; відмінностей у ступені інноваційності та інформатизації виробництва та побуту і т.п.

При цьому загострення соціально-економічних проблем супроводжується екологічними проблемами. За даними Всесвітнього фонду дикої природи вже зараз споживання ресурсів в 1,5 рази перевищує відтворювальні можливості нашої планети, при цьому спостерігаються тенденції до зростання цього співвідношення, так у 2030 р очікується вже 2 кратне перевищення. А це - шлях в нікуди. Якщо не змінити вектор економіко-екологічного розвитку, то вже в найближчі роки буде спостерігатися зниження якості життя, скорочення придатних для проживання людини територій, війни за ресурси і т.п. Окремі з цих негативних явищ вже спостерігаються в даний час в багатьох країнах, у тому числі і в Україні: Чорнобильська зона відчуження (Україна); зона відчуження біля АЕС у Фукусімі (Японія); фактичне перетворення Аральського моря в пустелю (Росія); обміління річок, в основному, внаслідок нераціональної господарської діяльності людини (наприклад, в Росії); падіння рівня життя в Греції, Португалії, Іспанії, Україні, Білорусі і т.п.

Розуміння необхідності вирішення означених проблем актуалізує теоретичні та прикладні розробки у сфері пошуку та обґрунтування траєкторій сталого інноваційного розвитку як окремих господарюючих суб'єктів, так і національних економік в цілому. У багатьох країнах прийняті стратегії розвитку, які спрямовані на суттєве зменшення та усунення найбільш гострих еколого-соціально-економічних протиріч сучасної економіки.

Враховуючи викладене, метою дослідження є аналіз існуючого досвіду сталого інноваційного розвитку та виділення перспективних напрямів розвитку економіки України в руслі концепції інноваційного прориву.

Розглянемо приклади деяких з цих розробок, які вже впроваджені, або впроваджуються, в першу чергу, в найбільш розвинених країнах світу.

В ЄС з 2011 р законодавчо заборонені до виробництва лампи розжарювання, що має різко знизити енергоспоживання систем освітлення, дати поштовх виробництву економних освітлювальних елементів і приладів. В розвиток цього в даний час розгортається інформаційна підтримка переходу до виробництва систем освітлення на світлодіодах, які є значно менш енергоємними і позбавленими багатьох недоліків газорозрядних ламп.

У США з 2014 р вводиться заборона на випуск легкових автомобілів з двигунами внутрішнього згорання, які працюють на нафтопродуктах, або газі. Пріоритет віддається автомобілям з електродвигунами, або гібридними двигунами. Попередньо була побудована мережа електростанцій на всій території США.

В енергетичному балансі ЄС частка відновлюваних джерел вже в 2010 р становила понад 12,5%, а до 2050 року більше 80% електроенергії ЄС буде отримувати з відновлювальних джерел.

Ці приклади інноваційних розробок (а також їх законодавчої підтримки) вкладаються в русло концепції сталого розвитку, вони усувають суперечності між економічним зростанням і збереженням і навіть поліпшенням якості навколишнього середовища.

Слід зазначити, що в наш час впроваджується ряд революційних розробок, які в найближчі роки можуть докорінно змінити всю світову економіку, в тому числі, практично ліквідувати, принаймні, суттєво обмежити цілі галузі економіки. Однією з таких розробок є 3D-принтер, який дозволяє відповідно до заданої програми "надрукувати" фактично будь-яку деталь, або виріб. Наприклад: посуд; дитячі іграшки; меблі; будинок, або його окремі елементи (зі звичайного піску) і багато-багато іншого. В інтернет викладено відео, що ілюструє виготовлення

таким чином ("друк" на 3D-принтері) і демонстрацію використання стрілецької зброї (пістолета) по "скачаним" з інтернету кресленнями. За даними НАСА вже розглядає проект виготовлення в автоматичному режимі на 3D-принтері у всіх деталях готової до використання місячної бази, яку передбачається "друкувати" з місячного реголіту (місячного пилу). У поєднанні з можливостями інтернет це відкриває воістину фантастичні перспективи.

Наприклад, продажі-купівлі через інтернет програм виготовлення практично будь-яких виробів, які потім можна "роздрукувати" вдома, або ж у спеціальних центрах колективного використання, подібно друку цифрових фото. Це дозволяє виробництво матеріальних товарів (принаймні, їх значної частини) передати від виробника до споживача чи посереднику. Виробники ж будуть розробляти конструкції виробів, програми їх виготовлення і просувати ці програми на ринку. Природно, вони також будуть апробувати (відчувати) і сертифікувати, при необхідності, зразки виробів.

При цьому система виробництва "стискається" до розмірів дослідно-експериментальних цехів, або ділянок, практично ліквідуються відходи виробництва, а, отже, і їх утилізація. У такій схемі докорінно змінюється система логістики (практично ліквідується складування готової продукції, доставка продукції збутових посередникам, або кінцевим споживачам і т.п). Змінюється також система просування та збуту продукції - вона переходить у віртуальне середовище інтернет-простору. Оплата продукції також здійснюється через інтернет.

Наведений приклад ілюструє, що на сучасному етапі розвитку НТП інновації можуть докорінно змінити (і вже змінюють) традиційні схеми виробництва і збуту продукції, причому ці зміни цілком вкладаються в концепцію сталого розвитку.

У цих умовах як для окремих підприємств, так і національній економіці з'являється шанс зайняти міцні позиції на світовому ринку, використовуючи для цього стратегію інноваційного прориву. Вона передбачає не повторення буквально шляху, який інші вже пройшли, зайнявши при цьому міцні позиції на

національному, або світовому ринку, а знайти свій шлях, вишукуючи і реалізуючи при цьому свої порівняльні переваги.

Для цього доцільним видається використовувати авторські підходи, які передбачають об'єднання маркетингових прогнозів, для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на різних товарних ринках, з експертними оцінками стану розвитку науки і техніки, для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок в нові продукти, технології їх виготовлення і просування на ринку (що відповідають існуючим і перспективним запитам споживачів). Це дозволить виділити і обґрунтувати перспективні з комерційної точки зору напрямки науково-технологічного інноваційного розвитку України [210; 209].

В роботі [206] показано, що для виділення перспективних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку доцільно використовувати інструменти і методи маркетингу знань (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 - Систематизація завдань маркетингу знань щодо областей і сфер людської діяльності (авторська розробка)

Області та сфери діяльності	Типові завдання	Різновиди маркетингу
1	2	3
Освіта	Аналіз потреб у фахівцях певних напрямів та спеціальностей підготовки; прогнозування зміни потреб щодо напрямів, спеціальностей, форми і змісту підготовки фахівців; просування освітніх послуг на ринок; забезпечення комунікації зі споживачами; обґрунтування ринково-орієнтованої цінової політики; посилення ринкових позицій конкретних навчальних закладів, формування їх іміджу; аналіз і формування конкурентних переваг для просування вітчизняних ВНЗ на світовий ринок освітніх послуг	Маркетинг освіти, Інституційний маркетинг, Інтернет-маркетинг
Наука	Визначення найбільш перспективних напрямів наукових досліджень; аналіз конкурентних позицій на ринку наукових послуг; просування наукових розробок і проектів на ринок; формування цінової політики на наукові розробки; пошук партнерів для виконання досліджень, налагодження, підтримка і розвиток взаємовигідних відносин з ними і т.п.	Маркетинг наукових продуктів, Маркетинг інновацій, Інституційний маркетинг, Інтернет-Маркетинг

Продовження табл. 6.1

1	2	3
Науко- знання- орієнтовані галузі діяльності	Стратегічний та оперативний маркетинг знань, завдання яких аналогічні традиційним з поправкою на специфіку знаніємких продуктів і технологій	Маркетинг інновацій, Промисловий маркетинг, Маркетинг партнерських відносин, Інтернет- маркетинг
Пропаганда знань, формування інноваційної культури орієнтованої на знання	Поширення серед цільових аудиторій, а також широких верств населення ідеї, що знання є основою сталого соціо-еколого-економічного розвитку, забезпечення добробуту кожного окремого індивідуума, сім'ї, колективу, держави в цілому, формування знання-орієнтованої інноваційної культури	Інституційний маркетинг, Маркетинг ідей, Маркетинг інновацій, Інтернет-маркетинг
Бенчмаркетинг систем управління знаннями	Визначення кращих на ринку зразків і формування згідно з цим системи ринково-орієнтованого управління знаннями на рівні організації, населеного пункту, регіону, держави і т.п.	Бенчмаркетинг, Інноваційний маркетинг, Інтернет- маркетинг

Це дозволить спрогнозувати напрямки появи нових і розвитку існуючих знань, а також виявити потреби в знаннях (пошук сфер застосування знань). Спираючись на результати прогнозування можна обґрунтувати доцільність розробки стратегій сталого інноваційного розвитку конкретного господарюючого суб'єкта: підприємства, галузі, національної економіки в цілому.

Спираючись на ці розробки позначимо ряд найбільш перспективних шляхів сталого інноваційного розвитку української економіки в руслі концепції інноваційного прориву:

1. Україна володіє 40% світових чорноземів, має м'який клімат, вихід до моря, розвинену залізничну мережу. Це дозволяє розглядати нашу країну як потужного виробника екологічно чистого продовольства. Тим більше, що в світі існує і буде загострюватися продовольча проблема.

2. Україна є третім у світі космічною державою (після США і Росії), має потужний науково-технічний потенціал. Буквально недавно українська ракета "Зеніт-3SLB", яка стартувала з Байконура успішно вивела на цільову орбіту

ізраїльський супутник зв'язку "Амос-4". Перед цим було повідомлення, що Казахстан для виведення своїх супутників віддав перевагу українській ракетоносій російському. Всім відома українська система плаваючого космодрому «Морський старт». Все це розробки «Південмаш» (м Днепропетровск).

3. Україна одна з небагатьох країн світу, які виробляють конкурентоспроможні на світових ринках літаки. Наприклад, Ан-70, який є в своїй категорії одним з кращих у світі. Авіахолдинг «Антонов» має напрацювання, до яких вже зараз проявляється інтерес у світі.

4. Україна все ще зберігає потенціал важкого машинобудування, підприємства можуть постачати на світовий ринок досить конкурентну продукцію. Зокрема, ПАТ «СМНВО ім. М.В. Фрунзе» (крім традиційної продукції) може випускати прокатні стани для виробництва холоднотягнутих довгомірних труб, в яких існує велика потреба на світовому ринку [207].

5. В Україні є все ще досить конкурентна система вищої освіти (природно, не всі ВНЗ відповідають високим критеріям). Різні світові рейтинги відводять вищій освіті України місця від 25 до 42. Є всі можливості зайняти свій сегмент ринку - підготовки фахівців для країн - колишніх республік СРСР, країн, що розвиваються, а він досить ємний і буде приносити великі доходи. Зараз у світі набирає популярність дистанційне навчання (через Інтернет), вітчизняні ВНЗ можуть зайняти на цьому ринку свою нішу. Це дозволить швидко і з невеликими витратами вийти на найвіддаленіші ринки і конкурувати на них.

6. Перспективним напрямком є розвиток туристичного бізнесу. Насамперед, це Карпати, Крим, старовинні міста Західної України. Але і інші регіони, в тому числі наша область, мають потенціал для розвитку спортивно-оздоровчого, маршрутно-пізнавального, сільського (етнографічного), екологічного та ін. Видів туризму [211].

При їх виділенні нами враховувалося наступне: Україна має зручне географічне розташування, вона є транзитною державою на шляхах: Захід-Схід, Північ-Південь, має вихід до моря; має високий ресурсний потенціал і сприятливі

природно-кліматичні умови; зберігає досить великий науково-виробничий потенціал; має потужний трудовий потенціал, освічене населення; зберігає високий освітній потенціал; зберігає високі (на світовому рівні) позиції в декількох високотехнологічних галузях промисловості.

Окреслені пріоритетні напрямки інноваційного розвитку є екологічно-орієнтованими. Виконані нами дослідження показують [212], що в тріаді (рис.6.2): екологічні потреби; екологічні пропозиції; узгодження інтересів (державне регулювання і стимулювання), в Україні присутні і чинять активний вплив на процеси економічного розвитку два перших доданків. Зокрема, слід відзначити наявність спонукальних причин, які сприяють формуванню ринку екологічних інновацій на якому екологічність продукції є одним з основних чинників конкурентоспроможності: екологічна обізнаність всіх соціальних верств суспільства; готовність значної частини споживачів платити цінову надбавку за екологічність продукції; розуміння товаровиробниками важливості екологізації продукції і технологій її виробництва, готовність вкладати кошти в неї. Ці спонукальні причини слід віднести до факторів екологічного втягування [214], які мотивують виробників і споживачів екоінновацій.



Рисунок 6.2 - Схема взаємодії факторів екологізації розвитку

Однак фактори екологічного тиску (методи державного та громадського регулювання та стимулювання) в Україні є малодійовими, що вимагає внесення коректив у законодавче, інфраструктурне, інформаційне та ін. Забезпечення процесів переходу до сталого інноваційного розвитку.

Підводячи підсумки викладеного, слід зробити наступні висновки.

1. В даний час світова економіка увійшла в спадну хвилю V технологічного укладу, при цьому соціально-економічні проблеми супроводжуються еколого-економічними. В цей час, згідно теорії М. Кондратьєва, зростає затребуваність з боку бізнесу в інноваційних розробках, в основному радикальних, які можуть забезпечити істотне збільшення норми прибутку на вкладений капітал, вирішуючи при цьому найбільш гострі соціо-еколого-економічні проблеми. Це дає шанс як окремим підприємствам та установам, так і національним економікам перейти на траєкторії розвитку в руслі концепції інноваційного прориву і зайняти міцні позиції на світовому ринку.

2. Проведений авторами аналіз показує, що ряд країн (в основному, інноваційно-орієнтованих) роблять упор на впровадженні новітніх інноваційних розробок у різні сфери діяльності, що дозволяє істотно знизити гостроту актуальних соціо-еколого-економічних проблем сучасності, а в ряді випадків, навіть зняти їх. Автором показано, що деякі їх цих інноваційних розробок можуть докорінно змінити систему матеріального виробництва, просування та збуту продукції, різко підвищити їх ефективність і знизити екодеструктивності вплив на навколишнє середовище.

3. Авторами (з використанням розроблених ними теоретико-методичних підходів) виділені пріоритетні напрямки стійкого інноваційного розвитку економіки України, які дозволяють реалізувати стратегію інноваційного прориву, що дозволить в перспективі ввійти на рівних у світове співтовариство найбільш розвинених у соціально-економічному плані країн.

4. Показано, що основним чинником, який стримує реалізацію стратегій сталого інноваційного розвитку, є слабка дієвість методів державного регулювання та стимулювання, що вимагає їх суттєвого корегування та доопрацювання.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на економічне обґрунтування доцільності реалізації виділених пріоритетних напрямків сталого інноваційного розвитку економіки України в середньостроковій і довгостроковій

перспективі, визначення їх пріоритетності в умовах прийдешнього цивілізаційного вибору.

6.2 Методичні засади аналізу стану екологічно - орієнтованої споживчої готовності

В наш час загострення екологічних проблем, які стали врівень з соціально-економічними, потребує екологізації процесів економічного розвитку, що актуалізує проблему раціоналізації вибору траєкторій зростання вітчизняної економіки за критеріями економічної ефективності і екологічної безпеки. Природним шляхом подолання протиріч між економічним зростанням і забезпеченням екологічної безпеки (у руслі концепції екологічно збалансованого сталого розвитку) є створення і впровадження екологічних продуктів, переважно, інноваційних. Однак, як свідчить практика, частка екологічних інновацій у їх загальних обсягах є незначною, що у поєднанні з низьким рівнем інноваційної активності вітчизняної економіки не дає змоги задіяти переваги даного шляху розвитку. Причинами цього є: відсутність належної мотивації створення і споживання екологічних інновацій; складнощі орієнтації виробництва і збуту на задоволення нечітко визначених екологічних потреб споживачів, особливо, якщо вони мають латентний характер; складнощі оцінки ринкових перспектив екологічних інновацій; низька ефективність стратегій їх просування на ринок, нерациональне застосування комунікаційних інструментів тощо. Виходячи з викладеного існує нагальна потреба в розробленні науково обґрунтованих підходів до маркетингового обґрунтування і супроводу проектів впровадження екологічних інновацій, що дозволило б перейти до випереджаючого інноваційного розвитку з урахуванням екологічних обмежень, зайняти гідне місце в світовому економічному просторі.

Підходи до розроблення окремих систем і елементів механізму впровадження екологічних інновацій досліджувалися в публікаціях вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, в роботах Алексєєнко О.Д. [230] та Садченко О.В. [231] досліджуються питання обґрунтування екологічно-орієнтованих проектів інноваційного розвитку. Спираючись на дослідження Мэффєрта Г. та Киргеорґа М. [214] щодо умов забезпечення конкурентних переваг екологічних товарів перед звичайними у роботі автора (у співавторстві з Шипуліною Ю.С.) [232] запропоновано аналітичні залежності, що дозволяють провадити кількісну оцінку шансів екологічних продуктів на ринковий успіх.

В дослідженнях Прокопенко О.В. [233] для оцінки перспектив екологічних товарів пропонується враховувати ступінь відповідності їх характеристик інтересам суб'єктів ринку (економічних контрагентів організації виробника). Там же розроблено підходи до формування механізму мотивації екологічно-орієнтованої інноваційної діяльності і урахування достатності мотивації для реалізації проектів інноваційного розвитку на базі екологічних інновацій.

В роботі Карпіщенко Т.О [234] запропоновано методичні підходи до урахування екологічних факторів при обґрунтування інноваційних проектів. Божковою В.В. [235] розроблено теоретико-методичні засади управління екологічними ризиками інновацій на проектному, регіональному та державному рівнях, урахування екологічних ризиків при обґрунтуванні інноваційних проектів.

Аналіз свідчить, що існуючі розробки практично не враховують поточний стан споживчої готовності цільових груп споживачів, а також можливості їх переведення до максимально бажаного стану – здійснення покупки екологічної продукції. А це ускладнює розроблення маркетингових програм виведення і просування екологічних інновацій на ринку.

Метою дослідження є розроблення методичних засад оцінки стану споживчої готовності по відношенню до екологічної, переважно інноваційної продукції, а також розроблення на цій основі рекомендацій щодо стимулювання споживчого попиту.

Ф. Котлер [236] виділяє шість станів споживчої готовності: поінформованість про товар, коли споживачі мають тільки загальні уявлення про товар (C_1); знання характеристик і способів використання товару (C_2); прихильність до товару, тобто у споживачів сформувався сприятливе відношення до товару (C_3); надання переваги перед аналогами (C_4); впевненість у необхідності товару (C_5); купівля товару (C_6). Проведені автором дослідження показали, що можна виділити такі стани споживчої готовності стосовно екологічних товарів (у порядку зростання) [237]: розуміння екологічних проблем сьогодення і необхідності їх вирішення (E_1); формування екологічних потреб споживачів і володіння інформацією про товари, що їх задовольняють (E_2); готовність купувати екологічні товари навіть за більш високою ціною ніж звичайні (E_3); купівля екологічних товарів (E_4). Співвідношення зазначених станів подано у табл. 6.2. Фактично, таблиця відображає схему підходу до визначення наявного стану споживчої готовності конкретної цільової аудиторії по відношенню до конкретних екологічних продуктів.

Таблиця 6.2 - Співвідношення класичних і запропонованих автором станів споживчої готовності стосовно екологічних товарів (авторська розробка)

Стани споживчої готовності за Ф. Котлером	Стани споживчої готовності щодо екологічних товарів: позначення, опис	
C_6	E_4	Фактична купівля екологічних товарів
C_5	E_3	Готовність купувати конкретні екологічні товари за певною підвищеною ціною
C_4		Готовність сплачувати цінову надбавку за екологічність
C_3	E_2	Екологічні потреби у подоланні зазначених проблем і екологічні товари як засіб задоволення потреб
C_2	E_1	Конкретизація екологічних проблем
C_1		Розуміння екологічних проблем і заклопотаність ними

Для його апробації під керівництвом автора було проведено комплекс досліджень [238] шляхом репрезентативного (за віком, статтю та соціальним станом) опитування населення м. Суми. Обсяг вибірки 501 особа. У ході досліджень отримано такі результати:

1. Ставлення населення м. Суми екологічними проблемами сьогодення носить такий характер: 63,12% населення хвилюють екологічні проблеми; 24,39% - частково хвилюють; 8,38% - не хвилюють; 4,11% - не змогли однозначно відповісти.

Заклопотаність населення конкретними екологічними проблемами у порядку зниження їх актуальності характеризується таким чином:

- забруднення питної води – 92% респондентів дуже хвилює та 8% частково хвилює це питання;
- забруднення атмосферного повітря, відповідно, 87% та 13%;
- забруднення місць проживання - 70% та 26%;
- забруднення рік та інших водоймищ – 66% та 27%;
- радіаційне забруднення території – 61% та 30%;
- забруднення місць відпочинку – 61% та 31%;
- загибель зелених насаджень в населених пунктах та лісах неподалеку міст – 59% та 31%;
- зникнення риби у водоймищах – 55% та 33%;
- розширення територій звалищ та відвалів гірських порід – 55% та 32%;
- зникнення в лісах на околиці міст тварин, птахів, грибів та ягід – 54% та 33%;
- шум по місцю проживання – 52% та 27%;
- будівництво у водоохоронній зоні річок та озер – 45% та 36%;
- електромагнітне забруднення (мобільні телефони) – 44% та 24%.

За отриманими результатами можна ідентифікувати стан споживчої готовності як E_2 (табл. 6.2).

2. Готовність населення м. Суми сплачувати цінову надбавку за екологічність продукції відображена у табл. 6.3. Аналіз табл. 6.3 свідчить, що існує істотна різниця у готовності сплачувати підвищену ціну за екологічність у залежності від виду продукції. Проте, якщо враховувати споживчу готовність платити за екологічність за певних умов, населення у своїй більшості перебуває у стані E_3 (див. табл. 6.2), особливо щодо продуктів харчування.

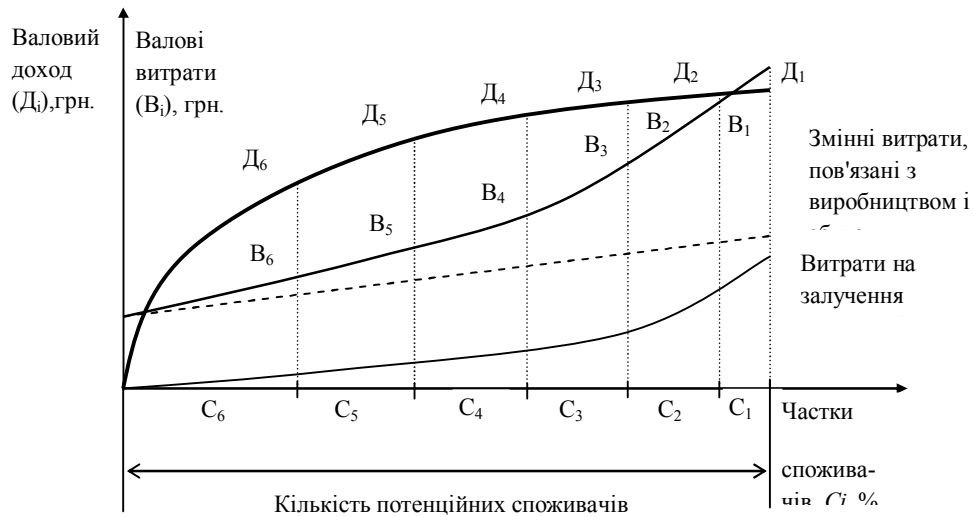
Слід зазначити, що отримані результати характеризують ставлення споживачів до параметрів екологічності різних видів продукції лише у м. Суми, на інших територіях воно може бути іншим. Для розуміння всієї картини, що характеризує споживчу готовність по відношення до екологічної продукції у масштабах усієї України, потрібні додаткові дослідження.

Проте і наявних, досить обмежених як для масштабів нашої країни, досліджень достатньо щоб зробити висновок, що вітчизняні споживачі розуміють необхідність і доцільність переходу на екологічно-орієнтоване споживання і готові навіть понести задля цього додаткові витрати.

Таблиця 6.3 - Ставлення населення м. Суми до пропозиції сплачувати цінову надбавку за екологічність певних видів продукції (складено автором)

Товари	Однозначно	За певних умов	Ніколи	Важко відповісти
Продукти харчування	80,0	12,5	3,0	4,5
Одяг	42,0	22,5	11,5	24,0
Домашні речі	41,0	19,0	14,0	26,0
Матеріали для ремонту будинків та квартир	45,5	18,0	10,5	25,0
Засоби для чищення одягу, речей	49,6	15,0	17,0	18,4
Електропобутові та освітлювальні прилади	40,0	20,0	15,0	25,0
Посуд	52,0	13,0	11,5	23,5
Транспорт	38,5	17,5	23,0	21,0

Подальша деталізація досліджень щодо конкретних екологічних проблем і потреб у їх розв'язанні для певних груп споживачів, а також конкретних видів і найменувань екологічної продукції дозволяє ідентифікувати поточний стан споживчої готовності обраної цільової аудиторії. А це, в свою чергу, надає можливість застосувати підхід Прокопенко О.В. [239] щодо оптимізації витрат на просування екологічної продукції на ринок (рис. 6.3).



Риснок 6.3 - Схема визначення оптимального рівня витрат на просування екологічної продукції на ринок [239]

Вибір конкретних заходів з мотивування споживачів до купівлі екологічної продукції доцільно проводити з урахуванням авторських рекомендацій (рис. 6.4).

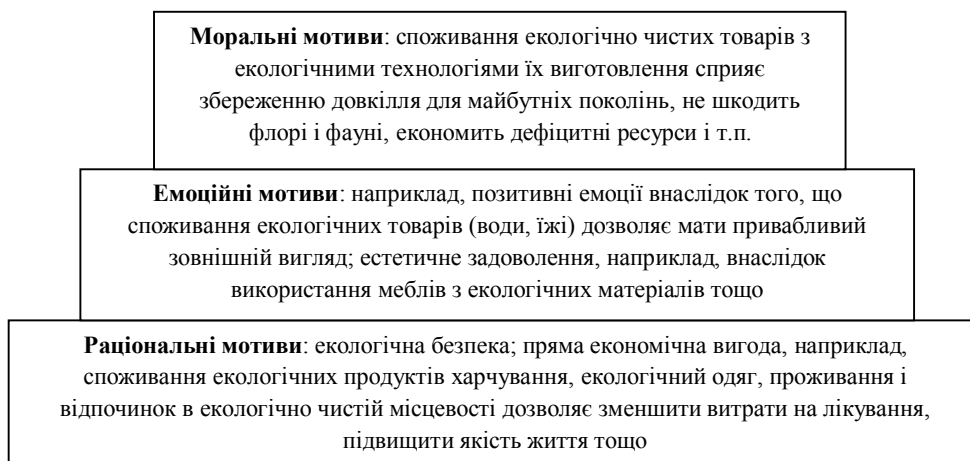


Рисунок 6.4 - Ієрархія мотивів екологізації споживання [240]

Всередині кожної групи можна будувати свою ієрархію мотивів. Наприклад, для раціональних мотивів подана на рис. 6.4. піраміда може мати такий вигляд: екологізація харчування, одягу, житла, місцевості проживання, відпочинку і т.д.

Окрім того, при розробці концепції екологічного товару доцільним є виділення і детальна проробка його трьох рівнів (рис. 6.5). Кожен наступний рівень дозволяє підвищити ступінь ринкової привабливості екологічного товару чим збільшує його шанси на ринковий успіх. Відповідно, ці рівні слід "обігрувати" у заходах комплексу просування.

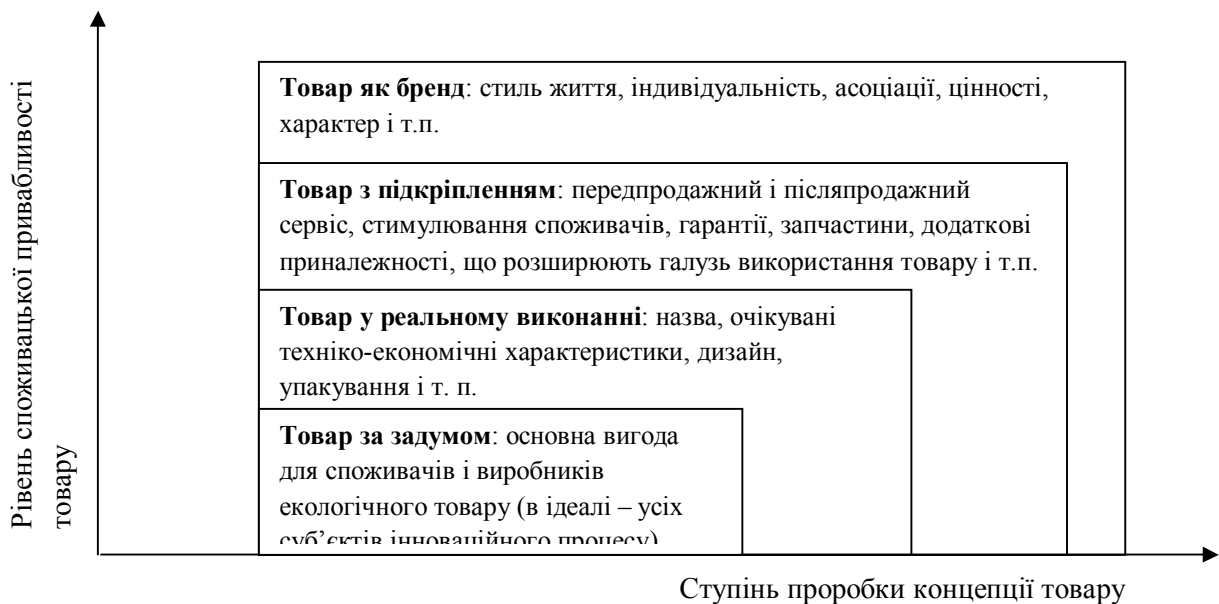


Рисунок. 6.5 - Рівні проробки концепції товару (авторська розробка)

Узагальнюючи викладене, може бути запропоновано наступний методичний підхід (послідовність процедур) до оцінки стану споживчої готовності щодо екологічної продукції та розроблення на цій основі рекомендацій щодо стимулювання споживчого попиту.

1. Аналіз доцільності і економічної ефективності виготовлення і просування на ринку екологічної продукції, з урахуванням наявних ринкових можливостей і стратегічного потенціалу організації-товаровиробника. Для цього можуть бути використані достатньо відомі і перевірені практикою методи: SWOT, PEST, SNW аналізу.

2. Вибір цільової аудиторії і оцінка стану її споживчої готовності щодо конкретних видів і найменувань екологічної продукції за схемою, що подана у табл. 6.2 та деталізована наведеним вище прикладом.

3. Вибір найбільш дієвих мотивів стимулювання екологізації споживання представниками цільової аудиторії з урахуванням рекомендацій, що подані на рис. 6.4, рис. 6.5 та у роботі [240].

4. Розроблення конкретних заходів з стимулювання попиту на екологічну продукцію та їх оптимізація у відповідності з підходом, що зазначений на рис. 6.3.

Підводячи підсумки, слід зробити наступні висновки:

1. Розроблено методичний підхід до оцінки стану споживчої готовності цільових споживачів щодо конкретних видів екологічної продукції.

2. Авторська апробація запропонованого підходу на прикладі укрупненої оцінки стану споживчої готовності населення м. Суми по відношенню до окремих видів екологічної продукції підтвердила його адекватність.

3. Запропоновано і деталізовано послідовність процедур щодо розроблення та оптимізації системи заходів зі стимулювання попиту на екологічну продукцію, які формуються результатами оцінки стану споживчої готовності цільової аудиторії.

Отримані результати поглиблюють методичні засади маркетингового обґрунтування і супроводу проектів впровадження екологічних інновацій, що формує передумови переходу вітчизняної економіки до випереджаючого екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку.

6.3 Удосконалення організаційно – економічного механізму управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства

В умовах глобалізації світового економічного простору необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки є підвищення якості робочої сили. Своєчасне виявлення та розв'язання основних проблем у сфері використання найманої праці є ключовим питанням для забезпечення стабільного розвитку держави. Сприяють утриманню працівника на конкретному

підприємстві соціальні пільги, які отримує персонал у т. ч. за рахунок відомчих закладів інфраструктури, що є у підпорядкуванні промислових підприємств, здебільшого як спадок від радянських часів. Будівництво ж нових об'єктів соціального призначення чи користування закладами інфраструктури інших власників є також витратною справою. Доцільно розвивати вже існуючу свою базу соціальної інфраструктури.

На разі спірним залишається питання практичної реалізації заходів з управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств, відповідальних за це сторін та понесення фінансового та організаційного навантаження щодо здійснення цих дій. У зв'язку з цим метою дослідження є аналіз особливостей формування системи управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства та розроблення організаційно-економічного механізму управлінських дій.

Як показують тенденції практики господарювання на межі ХХ – початку ХХІ ст. лише деякі підприємства спрямовують зусилля на підтримання існуючого стану соціальної інфраструктури, і тільки невелика частина промислових підприємств докладають зусиль для розвитку власних об'єктів соціального призначення. Для порівняння серед 1758 інноваційно активних промислових підприємств (17,4% від загальної кількості промислових підприємств України) лише 6% підприємств приділяють увагу й удосконаленню та розвитку власної соціальної сфери, так званим соціальним інноваціям [241, 242]. Згідно даних із табл. 6.4 для об'єктів соціальної інфраструктури промислових підприємств України є характерним високий ступінь фізичного зносу основних засобів [243,244].

Процес приватизації охопив майже всі колишні радянські великі підприємства, у яких разом зі зміною форми власності на них (як правило, з державної на приватну), відбуваються і перетворення у соціальній сфері, здебільшого не в кращий бік. Фактично є такі варіанти приватизації об'єктів соціальної інфраструктури у разі зміни форми власності підприємства, якому вони підпорядковані [245]:

1) *формальна синтез-приватизація* – соціальні об’єкти приватизуються разом з підприємством, на балансі якого вони знаходяться. Об’єкт не набуває права юридичної особи і залишається на балансі того ж, але вже недержавного підприємства;

2) *комерційна приватизація* – соціальна інфраструктура стає об’єктом комерційного інтересу нових власників підприємства. Об’єкти соціальної інфраструктури продаються, передаються в якості залогів за позику чи здають в оренду;

3) *реорганізаційна комерціалізація* – перетворення соціальної інфраструктури, що знаходиться на балансі державного підприємства в комерційну організацію.

Таблиця 6.4 – Фізичний знос основних засобів об’єктів соціальної інфраструктури промислових підприємств України, %

Об’єкт	2005 р.	2010 р.	2013 р.
Об’єкти ЖКГ	92,5	94,9	95,3
Об’єкти охорони здоров’я	85,6	84,2	84,7
Дитячі дошкільні заклади	91,4	96,3	96,4
Об’єкти культурного призначення	86,1	90,2	93,3
Об’єкти громадського харчування	70,8	69,5	68,7

До того ж навіть підприємства державної форми власності сьогодні вдаються до дій щодо скорочення відомчих об’єктів соціального призначення. Як наслідок, управління соціальною інфраструктурою підприємств не є ефективним як для політики соціального стимулювання працюючих, так і для системи забезпеченості регіонів закладами соціального значення, рис. 6.6.

Існує два підходи відносно подальших перспектив соціальної інфраструктури підприємства, що визнана неефективною. У кожного з них є свої прихильники та противники:

І підхід – муніципалізація соціальної інфраструктури підприємства у разі необхідності. Прихильники цього підходу доказують переваги муніципалізації,

яка полягає у перенесенні фінансової та управлінської відповідальності за утримання об'єктів соціальної сфери з підприємства на місцеві органи влади [246-248]. На сьогодні, коли українське суспільство жадає посилення ролі місцевого самоврядування, цей підхід має значні перспективи.

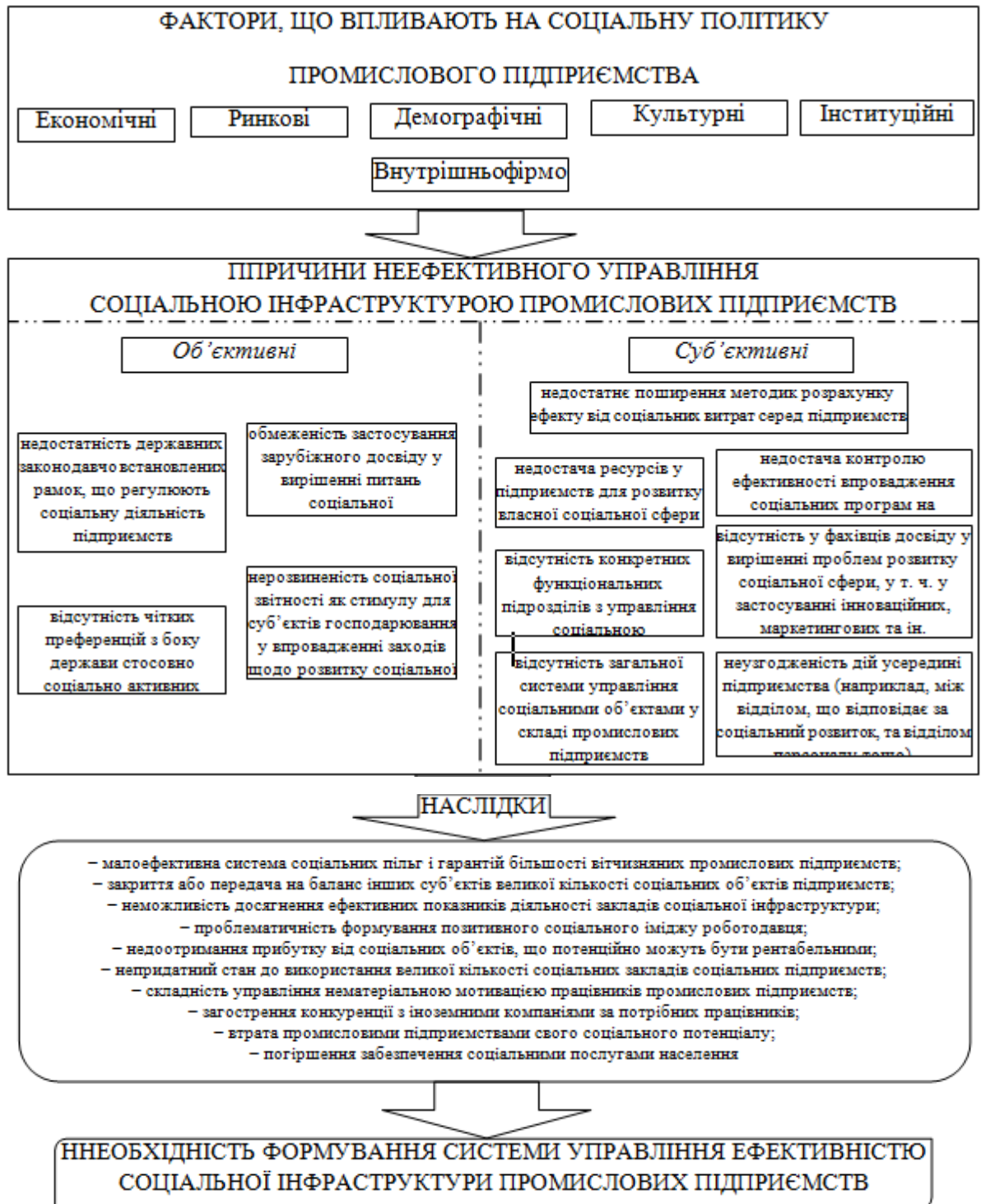


Рисунок 6.6 – Причини та наслідки неефективного управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств

II підхід – активна муніципалізація соціальної інфраструктури не є єдиним і, як правило, не завжди правильним вирішенням проблеми збиткового та надто обтяжливого у фінансовому сенсі соціального об'єкта. Прихильники цього підходу по-різному шукають вихід із ситуації, що склалася із соціальними об'єктами. Одні пропонують оптимізувати систему надання соціальних пілг і послуг підприємством, інші – об'єднання зусиль держави та суб'єктів господарювання для вирішення проблем збитковості соціальної інфраструктури [243, 245, 249].

Оскільки перший підхід знаходиться за межами нашого дослідження, розглянемо другу точку зору стосовно подальших перспектив управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств. Для того, щоб заходи із забезпечення розвитку та стабілізації діяльності закладів соціального призначення підприємств були результативними, вони мають бути побудовані на сучасних принципах. *Принцип адекватності* означає, що будь-які заходи, спрямовані на управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства, повинні перевірятися спершу на їх доцільність відповідно розвитку соціального об'єкта у певний момент часу. *Принцип інноваційності* полягає в орієнтації на передові досягнення в сфері управління соціальною сферою – від організації керування системою до окремих заходів щодо розвитку складових закладу інфраструктури. *Принцип ефективності* передбачає порівняння бажаних цілей керуючої системи та реального результату задіяних заходів щодо управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства. *Принцип забезпечення конкурентоспроможності* – обов'язковий для закладів, що можуть бути комерційно вигідними. Вони мають конкурувати з іншими закладами, що надають подібні послуги в регіоні. *Принцип маркетингової спрямованості* – орієнтація на маркетингові інструменти в управлінні соціальними закладами підприємства. *Принцип можливості вибору* передбачає можливість вибору соціальної пропозиції. Це більшою мірою стосується працівників підприємства, що володіє сукупністю об'єктів інфраструктури. Неприйнятною є політика нав'язування користування соціальними послугами, звісно, якщо це не стосується обов'язкових

медичних обстежень, відвідування професійних закладів підвищення кваліфікації тощо. *Принцип послідовності* передбачає, що заходи щодо управління діяльністю соціальної інфраструктури здійснюються у заданому порядку – реалізація цільових задач виконується згідно поставленого вищим керівництвом плану. *Принцип постійності*, за якого досягається стійкість і безперервність усіх заходів з управління соціальними об'єктами підприємства. *Принцип розмежування* передбачає, що власники підприємства мають чітко виокремлювати сферу управління соціальною інфраструктурою від усіх інших напрямів господарської діяльності так, щоб управління об'єктами соціального значення було окремою функцією менеджменту підприємства. *Принцип усебічності*, за яким аналізуються усі можливі варіанти використання окремого об'єкта інфраструктури – від використання його за призначенням (у разі, якщо він приносить доходи чи є важливим у системі мотивування персоналу) до, наприклад, здачі його в оренду на даному етапі розвитку (для покриття витрат на його утримання з подальшим прийняттям дій щодо цього об'єкта, якщо він не є необхідним з точки зору керівництва компанії).

Соціальна інфраструктура промислового підприємства є складною системою, яка складається з підсистем і містить у собі велику кількість взаємозв'язаних елементів. Управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства включає розроблення структури організаційно-економічного механізму управління, функцій, управлінських рішень, які разом призводять до виконання основного завдання – ефективної роботи усіх соціальних об'єктів підприємства. *Організаційно-економічний механізм управління соціальною інфраструктурою підприємства* – це сукупність елементів, що створюють організаційну та економічну основу управлінського впливу на фактори, від стану яких залежать результати діяльності соціальних об'єктів, що підпорядковані підприємству. Організаційно-економічний механізм управління відомчими закладами соціального значення показаний на рис. 6.7.

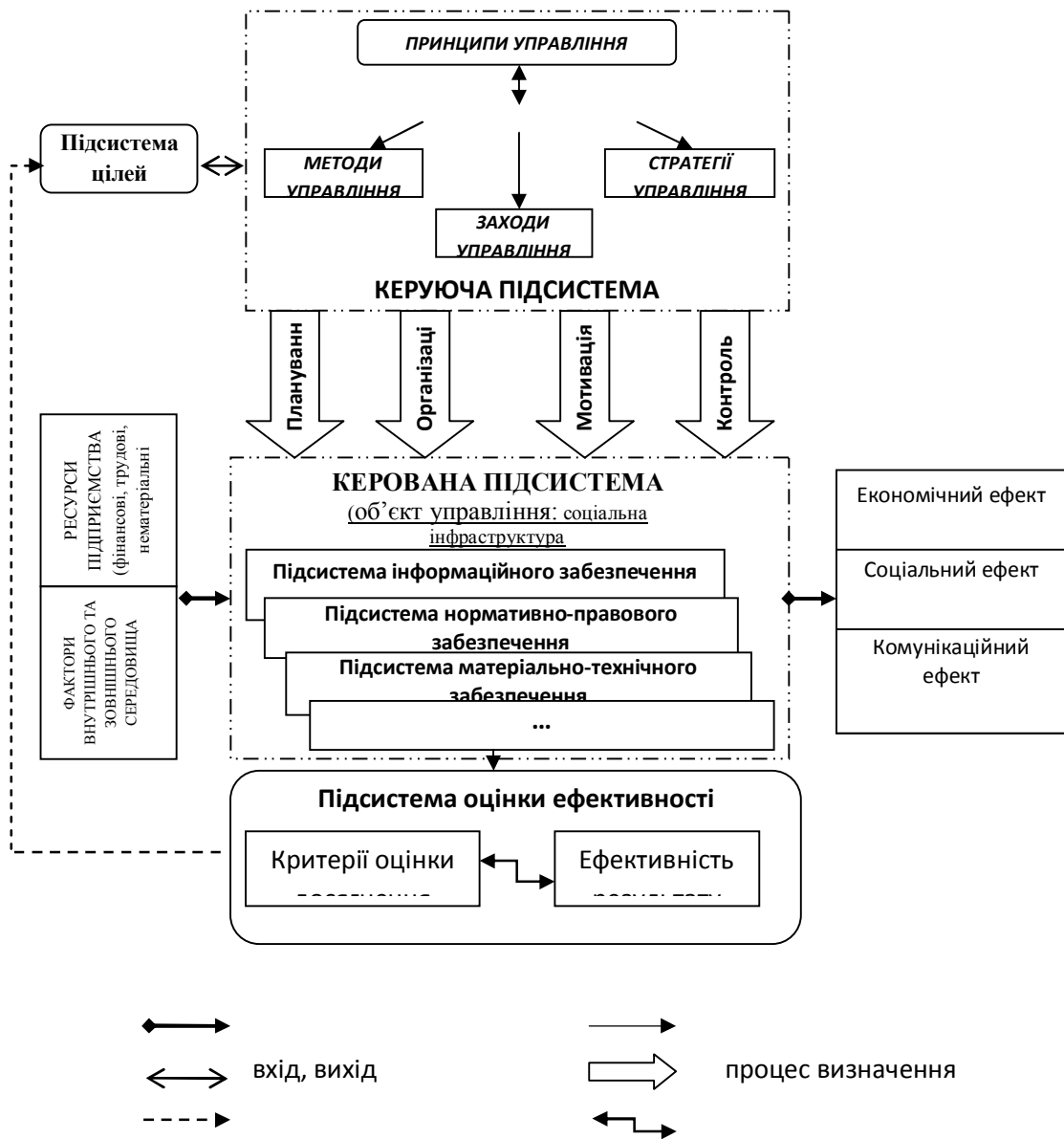


Рисунок 6.7 – Загальна схема організаційно-економічного механізму управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства

Керуюча підсистема включає керівництво підприємством та структурні підрозділи, що відповідають за управління соціальним розвитком. Вона здійснює вплив на керовану підсистему через підсистему прогнозування і планування, підсистеми мотивації, організації і контролю. Вона узгоджується із підсистемою цілей, принципами управління соціальною інфраструктурою. Інформація про зовнішні та внутрішні процеси надходить через підсистему інформаційного забезпечення.

Керована підсистема безпосередньо здійснює реалізацію поставлених цілей та завдань, запланованих дій з управління соціальною інфраструктурою. На процес реалізації впливає підсистема нормативно-правового забезпечення. Після процесу реалізації відбувається зворотній процес взаємодії із керуючою підсистемою, перевірка здійснення управлінських заходів на їх ефективність. Відповідальні підрозділи підприємства за управління соціальною інфраструктурою, їх основні завдання та інформація про стан соціального розвитку підприємства, що має від них надходити, наведені на рис. 6.8.

<p>Головна мета управління соціальною інфраструктурою підприємства – досягнення самоокупності та прибутковості закладів соціальної інфраструктури, що потенційно можуть бути комерційно вигідними; забезпечення адресності соціальних пільг персоналу підприємства; зростання ефективності співпраці з органами державної влади в сфері розвитку соціальної сфери; розвиток та підвищення ефективності відомчих закладів інфраструктури</p>		
Найменування відділу	Завдання відділу	Інформація, що повинна надходити
<i>Відділ управління соціальним розвитком</i>	Забезпечення ефективності соціальної політики підприємства, у т.ч. стосовно управління закладами соціальної інфраструктури; моніторинг соціальних змін на підприємстві	Ефективність соціальних витрат, досягнення нормативних показників умов праці та побуту працюючих, стабільність соціального становища підприємства тощо
<i>Відділ персоналу</i>	Вплив системи соціальних пільг на залучення необхідного персоналу; слідування за системою навчання та перепідготовки персоналу в системі відомчих закладів інфраструктури; контроль виконання іншими підрозділами завдань з питань роботи з персоналом; організація проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу	Зміни у кількості та якості персоналу, показники постійності та плинності складу працівників підприємства, інформація про вакансії та швидкість їх наповнення, ефективність системи мотивації персоналу в системі управління соціальною інфраструктурою тощо
<i>Фінансово-економічний відділ</i>	Фінансове забезпечення управлінських заходів щодо розвитку соціальної інфраструктури підприємства	Фінансово-економічний стан закладів соціальної інфраструктури
<i>Відділ маркетингу</i>	Пошук та залучення споживачів-людей, що не працюють на підприємстві; організація обслуговування на високому рівні, аналіз запитів та потреб споживачів послуг соціальних об'єктів підприємства; розроблення та реалізація заходів з просування послуг соціального значення закладів серед населення; формування товарної, цінової, комунікаційної та політики просування закладів соціальної інфраструктури; відстеження дій конкурентів	Інформація про ефективність політики просування послуг, моніторинг кількості клієнтів, повторних відвідувачів, інформація про становище ринку, на якому діє заклад інфраструктури, моніторинг думки споживачів послуг стосовно різних аспектів користування соціальною пропозицією тощо
<i>Відділ інформаційно-технічного забезпечення</i>	Збирання інформації, необхідної для формування баз даних; запровадження та спостереження за спеціальними програмними засобами для управління базами даних стосовно управління закладами соціальної інфраструктури підприємства	Повнота інформації в базах даних, періодичність надходження даних про стан розвитку соціальних закладів, ефективність використання баз даних іншими відділами, що залучені в управління соціальним розвитком підприємства тощо
<i>Відділ зв'язків з громадськістю</i>	Налагодження взаємодії з органами державної влади та громадськістю; аналіз соціального іміджу та репутації підприємства	Відношення громадськості до підприємства, рівень партнерських відносин з державними органами, рівень соціального іміджу підприємства; моніторинг репутації підприємства як роботодавця тощо
<i>Управління на місцях</i>	Забезпечення послідовної та безперервної роботи закладів соціальної інфраструктури підприємств; передача необхідної інформації до відомих керівництва підприємства; налагодження роботи з клієнтами безпосередньо у закладі	Оперативна інформація про широке коло показників конкретного закладу інфраструктури, зокрема, економічні, маркетингові тощо

Рисунок 6.8.– Відділи у структурі управління соціальною інфраструктурою підприємства: їх завдання відповідно до головної мети управління та перелік можливої інформації, яка надходить з цих відділів

Управління на місцях передбачає управлінські дії, уповноважених на їх виконання осіб, усередині конкретного закладу соціальної інфраструктури підприємства. Часто відповідальним у сфері менеджменту закладу особам передається значно більше повноважень. Це характерно для об'єктів готельного, ресторанного, розважального бізнесу, які можуть працювати навіть відокремлено від підприємства, у складі якого вони фактично знаходяться. Тоді вони відіграють значно меншу соціальну роль у розвитку самого підприємства. Економічно ж вони більш самостійні і націлені на статус самоокупних, хоча в дійсності це у більшості випадків не так, що в першу чергу зумовлено ігноруванням інноваційного та маркетингового спрямувань щодо комплексного управління закладом. Тож у більшості випадків соціальні об'єкти підприємства фінансуються за рахунок того ж таки підприємства.

Одним з елементів механізму управління об'єктами соціальної інфраструктури промислового підприємства є вибір критеріїв ефективності.

Для об'єктів соціальної інфраструктури промислового підприємства як критерій ефективності процесів управління можна використати сукупність показників, які дають можливість оцінити ступінь впливу соціальних факторів (надання працівникам підприємства та членам їх родин послуг (продукції) об'єктів соціальної сфери) на продуктивність праці, що забезпечує зростання якості продукції, зниження її собівартості, зростання доходності та ринкової вартості підприємства. З одного боку, мотиваційну ефективність у вигляді стимулів для працівників (і членів їх сімей) можна забезпечити лише тоді, коли діяльність підприємства є прибутковою та стабільною, що дозволяє отримати ці стимули. З іншого боку, економічної ефективності можна досягти лише в тому випадку, коли працівники надають у розпорядження підприємства свою робочу силу, що вони готові зробити лише при наявності певного рівня соціального захисту.

Перелік можливих показників-критеріїв досягнення цілей можна продовжити. Кожний показник має формулу чи методику розрахунку. У термінах виконання цих критеріїв береться до уваги час, можливий для видимого покращання чи досягнення бажаного значення показника.

Доречно сказати, що певною мірою кожен соціальний заклад у підпорядкуванні підприємства в ідеалі повинен мати певну економічну, мотиваційну та соціальну цінність для суб'єкта господарювання (економічна, мотиваційна та соціальна складові відповідно). Для визначення соціального потенціалу підприємства у сфері управління соціальною інфраструктурою пропонуємо використовувати формулу:

$$СП_i = \frac{(E_1 \cdot w_{e1} + M_1 \cdot w_{m1} + C_1 \cdot w_{c1}) + (E_2 \cdot w_{e2} + M_2 \cdot w_{m2} + C_2 \cdot w_{c2}) + \dots + (E_n \cdot w_{en} + M_n \cdot w_{mn} + C_n \cdot w_{cn})}{w_{e1} + w_{m1} + w_{c1} + w_{e2} + w_{m2} + w_{c2} + \dots + w_{en} + w_{mn} + w_{cn}} \quad (6.1)$$

де E_1, E_2, \dots, E_n – значення економічної складової 1-го, 2-го, ... n -го закладу соціальної інфраструктури відповідно; M_1, M_2, \dots, M_n – значення мотиваційної складової 1-го, 2-го, ... n -го закладу соціальної інфраструктури відповідно; C_1, C_2, \dots, C_n – значення соціальної складової 1-го, 2-го, ... n -го закладу соціальної інфраструктури відповідно; $w_{e1}, w_{e2}, \dots, w_{en}$ – вагомість економічної складової 1-го, 2-го, ... n -го закладу соціальної інфраструктури відповідно; $w_{m1}, w_{m2}, \dots, w_{mn}$ – вагомість мотиваційної складової 1-го, 2-го, ... n -го закладу соціальної інфраструктури відповідно; $w_{c1}, w_{c2}, \dots, w_{cn}$ – вагомість соціальної складової 1-го, 2-го, ... n -го закладу соціальної інфраструктури відповідно.

Значення показників, з яких складається формула (1) приймаються в таких рамках:

$$E_{(1,2,\dots,n)}, M_{(1,2,\dots,n)}, C_{(1,2,\dots,n)} \in 0 \vee 1 \quad (6.2)$$

$$w_{(e1, e2, \dots, en)}, w_{(m1, m2, \dots, mn)}, w_{(c1, c2, \dots, cn)} \in [0; 1]$$

Складові E, M та C дорівнюють 1, якщо об'єкт відповідає заданим умовам ефективності, та дорівнюють 0 – якщо не відповідає. Вагомості визначаються експертним шляхом, для кожного об'єкта інфраструктури вони різні залежно від специфіки самого закладу, соціальних послуг, що він надає, та від особливостей

діяльності самого підприємства. Необхідно брати до уваги, що для тих закладів інфраструктури, які призначені першочергово для задоволення потреб персоналу, вагомість мотиваційної складової повинна переважати. Натомість при встановленні вагомості такі об'єкти, наприклад, як заклади охорони здоров'я, необхідно враховувати неекономічну природу їх діяльності (вагомість економічної складової не повинна перевищувати 0,1) тощо. Методику розрахунку цих складових наведено в праці [250].

$$СП_i \rightarrow 1 \quad (6.3)$$

На практиці значення цього показника майже ніколи не може дорівнювати 1, тому що для більшості закладів інфраструктури соціального призначення підприємств у сучасних умовах прийнятною ознакою їх ефективності є значущість хоча б за однією з трьох складових. Хоча це не означає, що підприємство не повинне прагнути до того, щоб, наприклад, потенційно дохідний заклад втрачав свій економічний потенціал, маючи тільки високу соціальну цінність. Натомість, можливо виокремити значення показника $СП_i$, у рамках яких можна стверджувати про ефективність чи неефективність управління соціальною інфраструктурою. Крайні значення граничних показників визначенні на основі вивчення вітчизняного досвіду управління закладами соціального призначення промислових підприємств:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0 \leq СП_i < 0,2, \text{ неприйнятний рівень соціального потенціалу} \\ 0,2 \leq СП_i < 0,4, \text{ управління соціальною інфраструктурою малоефективне} \\ 0,4 \leq СП_i < 0,6, \text{ управління соціальною інфраструктурою на рівні вище середнього} \\ СП_i \geq 0,6, \text{ управління соціальною інфраструктурою висоефективне} \end{array} \right. \quad (6.4)$$

Таким чином, у рамках запропонованої концепції управління об'єктами соціальної інфраструктури промислового підприємства необхідним є розроблення нових ефективних механізмів управління, серед яких належить виокремити форми та методи фінансування соціальної інфраструктури, механізм планування

соціального розвитку підприємства (особливо в напрямку розвитку соціальної інфраструктури), механізм розвитку соціальної інфраструктури, методику оцінки впливу соціальної інфраструктури на економіку підприємства тощо.

Держава зацікавлена у збереженні і розвитку об'єктів соціальної інфраструктури промислових підприємств, оскільки у зв'язку з недостатнім рівнем розвитку загальнодоступних закладів даної сфери погіршується забезпеченість населення відповідними послугами, зростає соціальна напруженість у суспільстві. У свою чергу підприємства з метою компенсації негативних наслідків виведення існуючих соціальних об'єктів зі складу підприємства чи їх закриття повинні здійснювати нову соціальну політику відносно своїх працівників. Дана соціальна політика повинна забезпечувати зростання грошових доходів співробітників, що має бути достатньою для оплати зростаючої вартості послуг невідомчої соціальної інфраструктури.

У науці з питань управління соціальним розвитком промислового підприємства є багато невирішених проблем, таких як: обґрунтування системи показників ефективності соціальних об'єктів промислових підприємств, розроблення стратегій управління окремими відомчими закладами соціальної інфраструктури, система пріоритетів в управлінні соціальними об'єктами. Отже, маємо перелік наукових проблем, що необхідно вирішувати у подальшому.

7 ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ – ІННОВАТОРІВ

7.1 Визначення місця логістики та логістичного сервісу

Сьогодні в умовах жорсткої конкуренції, підприємство змушене будувати свою діяльність враховуючи не тільки запити споживачів на товар, а й особливості впливу таких значимих для клієнта характеристик поставки як логістичний сервіс.

Коли на ринку є кілька постачальників ідентичного товару однакової якості, перевага буде надана тому з них, хто спроможний забезпечити вищий рівень сервісу. Зважаючи на це, першочерговим питанням є визначення приналежності логістики та логістичного сервісу до видів послуг залежно від призначення.

Згідно з науково економічним визначенням, послуга - вид діяльності, робіт, в процесі виконання яких не створюється новий, раніше не існуючий матеріально-речовий продукт, але змінюється якість вже наявного, створеного продукту. Це блага, надані не у вигляді речей, а у формі діяльності [251].

У ЗУ «Про захист прав споживачів», «послуга - діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб» [252].

Виходячи з розглянутих визначень, до сфери послуг можна віднести логістику та логістичний сервіс. Класифікація видів економічної діяльності (далі - КВЕД) установлює основи для підготовки та поширення статистичної інформації за видами економічної діяльності. Основний принцип КВЕД полягає в об'єднанні підприємств, які виробляють подібні товари або послуги або використовують подібні процеси для створення товарів чи послуг (тобто сировину, виробничий процес, методи або технології), у групи [254].

Загальноприйнятим є розділення послуг на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні послуги виражаються у створенні нової речі, її переміщенні, внесенні до неї змін, тобто це дії майнового характеру, результатом яких є збільшення або

поліпшення якості майна [253]. До матеріальних відносяться побутові послуги, пов'язані з ремонтом та виготовленням виробів, житлово-комунальні послуги, послуги громадського харчування, види послуг, пов'язані з обслуговуванням процесів виробництва, транспортування, заготівлі, зберігання продукту, а також послуги торгівлі, зв'язку.

На думку Теслакової А.А. [255] особливість нематеріальних послуг у тому, що діяльність з їх надання не втілюється в уречевленому результаті. До них відносяться охорона здоров'я, освіта, консультаційні та банківські послуги і ін.

Із рисунку 7.1 можна побачити, що логістику можна віднести до матеріальних послуг, адже логістична діяльність сама по собі майнового характеру та в цілому виражається у переміщенні товарів. В свою чергу, логістичний сервіс не втілюється в уречевленому результаті, тобто його можна віднести до нематеріальних послуг.

Матеріальні		Нематеріальні	
Сільське, лісове та рибне господарство	Переробна та добувна розробка кар'єрів та інша промисловість	промисловість,	
	Будівництво		
	Оптова та роздрібна торгівля, складське господарство, організація харчування	транспорт (логістика) і тимчасове розміщення і	
	Операції з нерухомим майном		
		Державне управління та оборона, освіта, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	
		Професійна, наукова і технічна діяльність, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	
		Фінансова та страхова діяльність	
		Інформація та телекомунікації	
			Логістичний сервіс
Матеріальні		Нематеріальні	

Рисунок 7.1 – Приналежність окремих груп послуг до матеріальних та нематеріальних

Провівши аналіз та систематизувавши погляди науковців на визначення логістичного сервісу, сформульовано авторське визначення логістичного сервісу – це комплекс нематеріальних послуг, що супроводжують постачання товарів з метою максимального задоволення споживачів оптимальним, з точки зору витрат, способом.

Логістичний сервіс має значний вплив на успішність збуту виробленого продукту і підвищує ефективність діяльності підприємства, але при цьому вимагає значних витрат і складного планування, будучи багатограним процесом, що залежить від великої кількості як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

7.2 Оцінка логістичного аутсорсингу інноваційного підприємства

Необхідність істотного скорочення часових інтервалів і витрат в сфері постачання, виробництва і дистрибуції в умовах загострення конкуренції, адаптації до складної і динамічної структури мотивацій і пріоритетів споживачів пояснює загострення зацікавленості з боку вітчизняних підприємців до логістики як наукової основи сучасного управління потоковими процесами, яка в аспекті інноваційної діяльності підприємств виступає не тільки як її філософія управління, й як безпосередня організаційно-економічна інновація, що приводить до реальної економії витрат (зокрема транспортних, складських, пакувальних тощо).

Останнім часом спостерігається взаємопроникнення і злиття спеціалізацій постачальників окремих послуг. Транспортні компанії орендують або будують власні розподільні центри, складські оператори включають до переліку своїх послуг перевезення, митні брокери і експедитори пропонують послуги з доставки, зберігання і комплектації потоків. Служби експрес-доставки формують багатофункціональні логістичні комплекси з єдиними інформаційними потоками тощо.

Зростання значення логістики для підвищення конкурентоспроможності виробничих та торговельних підприємств, збільшення логістичних витрат та вимог ринку до покращення якості послуг, що надаються при поставці сировини, матеріалів і товарів сприяють тому, що логістичні функції потрапляють в поле дилеми «робити чи купувати», іншими словами «виконувати логістичні операції власними силами чи впроваджувати логістичний аутсорсинг».

Починаючи з 2008 р. спостерігається збільшення кількості публікацій, присвячених питанню оцінки ефективності аутсорсингу, що свідчить про актуальність доцільності використання послуг зовнішніх суб'єктів для виконання бізнес-процесів підприємства. На сьогодні вітчизняними та закордонними науковцями розроблено методи оцінки аутсорсингу, які здебільшого базуються на розробці параметрів (критеріїв) оцінки ефективності та визначенні основних показників ефективності розвитку аутсорсингових відносин. Причому для кожної галузі діяльності дані критерії та показники відрізняються між собою, що пов'язано зі специфікою діяльності підприємств. Так, дослідженням проблем аутсорсингу присвячені праці таких учених: Анікін Б.А.[256], Бродецький Г.Л.[257,258], Гуральчик А.[279], Гусев Д.А.[258], Желінський Ю.А. [280], Заводовська І.І. [259], Захарченко Л.А. [260], Календжян С.О. [261], Котляров І.Д. [262], Курбанов А.Х. [263,264], Лігоненко О.Л. [265], Манжосов Г.П. [266], Мухіна І.С. [267], Овчаренко А.В. [269], Плахута Г.А. [270], Плотніков В.А. [263,264], Побольняк Н.Ю. [271], Рибіна Т.Н. [260], Синяєв В.В. [272], Софріков А.В. [273], Соколова А. [274], Тат'янок М.В. [275], Титюхин Н.Ф. [266], Цветкова В.І. [276], Чугунова Г.В. [277], Шестоперов А.М. [278], Фролова Ю.Ю. [265], Філіпова І. [274] та інші. Однак відсутність єдиної думки щодо теоретичного та практичного аспекту оцінки аутсорсингу сприяє необхідності систематизації та визначення груп підходів, які характеризувалися б спільними рисами щодо методики її розрахунку. Крім того потребує розроблення і методичний підхід для оцінки логістичного аутсорсингу, який би враховував особливості реалізації інноваційних процесів на промисловому підприємстві.

В результаті проведених нами досліджень виокремлено п'ять підходів щодо оцінки аутсорсингу.

Перший підхід об'єднує прихильників оцінки ефективності аутсорсингу, які пропонують під показником ефективності аутсорсингу розуміти різницю між витратами у випадку здійснення процесу власними силами і у випадку передачі здійснення процесу сторонньому підприємству. Проведені розрахунки відповідно до даних методик на практиці дають змогу зробити висновок про економію або перевищення витрат (табл. 7.1).

Перевагами розрахунку ефективності аутсорсингу через порівняння витрат, понесених на виконання функцій зовнішнім фахівцем та власними силами є можливість обчислення економії або перевитрат ресурсів при різних формах виконання функції або певного виду діяльності. Також дана методика може використовуватися на будь-якому етапі діяльності підприємства.

Використання даного підходу також має наступні недоліки:

а) до складу витрат у випадку здійснення процесу власними силами і у випадку передачі здійснення процесу сторонньому підприємству різні автори відносять відмінні види та статті витрат, що впливає на формування результативного показника;

б) неможливість проведення порівняльного аналізу;

в) враховується тільки кількісний показник оцінки ефективності.

Другий підхід пов'язаний з розрахунком коефіцієнта ефективності аутсорсингу. При розрахунку даного показника враховуються витрати на здійснення процесу власними силами, кількість робочих годин за місяць, вартість послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнт ризику (табл. 7.2).

Таблиця 7.1 - Методи оцінки ефективності аутсорсингу через порівняння витрат, понесених на виконання функцій зовнішнім фахівцем та власними силами

Автори	Формули та характеристики	Висновки
1	2	3
Логіненко О.Л., Фролова Ю.Ю. [265]	$СВ + ДДa > ПВа + ВТРа$ Здійснюється порівняння собівартості бізнес-процесу власними силами (СВ) та можливих додаткових доходів (ДДa) з сукупними поточними витратами (ПВа) і втратами (ВТРа) при купівлі даної послуги в аутсорсера	Виконання співвідношення у формулі свідчить про доцільність переходу на аутсорсинг
Цветкова В.І. [276], Чугунова Г.В. [277]	Зі сторони аутсорсера вважаються успішним, якщо вони формують прибуток підприємства-замовника, і якщо за підсумком їх розвитку вартість аутсорсингових пропозицій постачальника підвищується. Оцінка ефективності аутсорсингу для замовника визначається як різниця між інвестиціями, які потрібно було здійснити для виконання замовлення власними силами і виплатами виконавцю за виконання замовлення	Дозволяє визначити ефект від використання аутсорсингу
Софріков А.В. [273]	Прогнозний економічний ефект від впровадження аутсорсингу і-го бізнес-процесу $E_{An}^i = (C_{Cn}^i - C_{A\phi}^i) + 3_n^i + I_n^i$ Де C_{Cn}^i – прогнозована вартість виконання і-го бізнес-процесу власними силами, в якій враховується її можливе зростання з причини недопрацювань проектно-кошторисної документації, збоїв у виробничому процесі в силу зовнішніх та внутрішніх факторів; $C_{A\phi}^i$ – фіксована вартість виконання і-го бізнес-процесу аутсорсером; 3_n^i – прогнозована економія на початок розрахункового періоду, яка формується в результаті скорочення умовно-постійних витрат при здійсненні і-го бізнес-процесу власними силами; I_n^i – прогнозований прибуток на початок розрахункового року від реалізації, або здачі в оренду майна, яке використовується у здійсненні і-го бізнес-процесу Фактичний економічний ефект від впровадження аутсорсингу і-го бізнес-процесу $E_{A\phi}^i = (C_{Cn}^i - C_{A\phi}^i) + 3_{\phi}^i + I_{\phi}^i + \Pi^i$ 3_{ϕ}^i – фактично отримана економія на кінець розрахункового періоду, яка формується в результаті скорочення умовно-постійних витрат при здійсненні і-го бізнес-процесу власними силами; I_{ϕ}^i – фактично отриманий прибуток на кінець розрахункового року від реалізації, або здачі в оренду майна, яке використовується у здійсненні і-го бізнес-процесу; Π^i – прибуток, отриманий в наслідок виконання замовлення, залучення, яких стало можливим за рахунок впровадження механізму аутсорсингу	Розрахунок, проведений відповідно до запропонованих формул, показує економію від впровадження аутсорсингу за рік на підприємствах

Автори	Формули та характеристики	Висновки
1	2	3
Захарченко Л.А., Рибіна Т.Н. [260]	<p>Якщо виконується співвідношення, то в даному випадку необхідно обрати придбання послуг аутсорсера</p> $\frac{\text{витрати на власне виробництво}}{\text{витрати на придбання}} > 1$ <p>Якщо виконується наступне співвідношення, то реалізація бізнес-процесу власними силами є вигіднішою</p> $\frac{\text{витрати на власне виробництво}}{\text{витрати на придбання}} < 1$	Дозволяє визначити доцільність використання послуг аутсорсингу

Таблиця 7.2 - Методика оцінки ефективності аутсорсингу шляхом розрахунку коефіцієнту

Автори	Формула та характеристика	Висновки
1	2	3
Сіняєв В.В. [272]	$K_{\text{еда}} = \frac{I_{\text{рса}}}{I_{\text{рсо}}}$ <p>Індекси розраховуються за формулами:</p> $I_{\text{рса}} = \frac{S \cdot D' \cdot W \cdot t}{100 \cdot \sum_{i=1}^t (R_{ai} + P_{ai})}$ $I_{\text{рсо}} = \frac{S \cdot D' \cdot W \cdot t}{100 \cdot \sum_{i=1}^t (R_{oi} + P_{oi})}$ <p>де $K_{\text{еда}}$ – коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу; $I_{\text{рса}}$ – індекс ринкової стійкості підприємства з врахуванням аутсорсингу; $I_{\text{рсо}}$ – індекс ринкової стійкості підприємства без врахування аутсорсингу; S – річний обсяг продажу продукції, D – питома вага чистого прибутку від продажу; W – ймовірність успіху бізнес операції, яка варіюється в межах шкали успіху (від 0 до 1); t – тривалість розрахункового періоду на здійснення бізнес-операції, R_a, R_o – майбутні витрати на здійснення бізнес-операції; P_a, P_o – сукупні можливі ринкові втрати з урахуванням і без урахування аутсорсингу</p>	<p>Якщо $K_{\text{еда}} > 1$ – то можна передати виконання функцій стороннім підприємствам. Чим вище $K_{\text{еда}}$ тим привабливіша аутсорсинг-фірма для підприємства. Якщо $K_{\text{еда}} < 1$ аутсорсинг-фірма виконує функції гірше порівняно з підприємством. Якщо $K_{\text{еда}} = 1$ – потрібно провести додаткові розрахунки соціально-економічної активності підприємства для визначення доцільності передачі на аутсорсинг певних функцій</p>
Соколова А., Філіппова І. [274]	$D = X \cdot \frac{Z + K}{T} - A \cdot K_p$ <p>де D – коефіцієнт ефективності аутсорсингу; X – прогнозовані трудовитрати працівника; Z – розмір заробітної плати (в місяць); K – величина накладних витрат, яка припадає на одного працівника в місяць (соціальний пакет, забезпечення робочого місця, що може скласти 200–500% від фонду оплати праці); T – кількість робочих годин за місяць; A – вартість послуг аутсорсингової компанії; K_p – коефіцієнт ризику</p>	Якщо $D > 0$, то ефективніше використовувати аутсорсинг

Використання методів оцінки аутсорсингу шляхом розрахунку коефіцієнту ефективності впроваджено з практики економічного аналізу та дозволяє використовувати різні види вимірників (кількісні, грошові, натуральні) при розрахунку.

Разом з тим даний підхід не позбавлений недоліків, які полягають у такому:

а) використовується коефіцієнт ризику, який важко обчислити;

б) коефіцієнт ризику не конкретизується авторами та має суб'єктивний характер;

в) використання прогнозованих показників, що може призвести до неточності в розрахунках;

г) при розрахунку не враховуються всі витрати, які можуть виникати при співпраці з аутсорсером.

Третій підхід полягає в розробленні критеріїв оцінки ефективності аутсорсингу (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 - Методика оцінки ефективності аутсорсингу шляхом визначення критеріїв та показників оцінки

Автор	Критерії оцінки ефективності
1	2
Цветкова В.І.[276]	Вартість замовлення, величина трансакційних витрат, якість виконання замовлення, дотримання термінів їх виконання, підвищення трудового потенціалу підприємства, ефект від спеціалізації підприємств автотранспорту
Чугунова Г.В., [277]	Проект вважається успішним для клієнта, якщо вирішені наступні завдання – концентрація на основному виді бізнесу; контроль за витратами, отримання доступу до сучасних технологій, підвищення ринкової дисципліни завдяки високій прозорості бізнес-процесів, можливість виявлення великої гнучкості у випадку зміни попиту
Шестоперов А.М. [278]	Поділяє критерії оцінки ефективності аутсорсингу на три групи: 1) зміна витрат на виконання операцій; 2) зміна адміністративних витрат; 3) зміна якості послуг
Тат'янок М.В. [275]	Використання вартісного критерію базується на розрахунку вартісних показників очікуваних економічних переваг та ризиків до і після використання підприємницької структури визначеного виду аутсорсингу. Економічні вигоди відображаються через вартісні показники прибутку, рентабельності активів, ринкової вартості акцій, дохідності чистих активів, рентабельність продажу, маржинального доходу. Часовий критерій ефективності передбачає оцінку ефекту від застосування аутсорсингу, а також ризиків в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Введення соціального критерію обумовлено необхідністю оцінки впливу аутсорсингу на соціально-економічне становище персоналу, яке вимірюється показниками величини оплати праці, інтенсивності праці, чисельності вивільнених працівників або переведених на неповну зайнятість

Основна перевага використання даної методики оцінки ефективності аутсорсингу полягає в розробці критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії. Проте альтернативність підходів до оцінки ефективності сприяє тому, що до запропонованих критеріїв оцінки не розроблені показники ефективності, які б їх конкретизували.

До четвертого підходу відносяться методики, в яких поєднуються зміна доходів та витрат підприємства. В основі підходу лежить положення, що результатом аутсорсингу може бути:

- а) зниження витрат;
- б) зростання доходів;
- в) зростання доходів і зниження витрат.

Таблиця 7.4 - Методика оцінки ефективності аутсорсингу через зміну доходів та витрат

Автори	Формула та характеристика	Висновки
1	2	3
Желінський Ю.А. [280]	<p>Для оцінки ефективності аутсорсингу не потрібно використовувати економічні методи, а досить здійснити аналіз доходів і витрат підприємства і використати наступну формулу</p> $\sum \Delta P_i + \sum \Delta K_i > 0$ <p>$\sum \Delta P_i$ — сума зміни доходів в і-их сферах підприємства в результаті застосування аутсорсингу; $\sum \Delta K_i$ — сума зміни витрат в і-их сферах підприємства в результаті застосування аутсорсингу</p>	<p>Ефективність аутсорсингу є сумою змін доходів і витрат в окремих сферах діяльності. Зміни можуть бути додатні і від'ємні, але їх загальна сума повинна бути більшою нуля</p>
	$\sum_O P_i - \sum_O K_i > \sum_P P_i - \sum_P K_i$ <p>де: $\sum_O P_i$ - сума доходів в окремих сферах фірми після впровадження аутсорсингу; $\sum_P P_i$ - сума доходів в окремих сферах фірми перед впровадженням аутсорсингу; $\sum_O K_i$ - сума витрат в окремих сферах після впровадження аутсорсингу; $\sum_P K_i$ - сума витрат в окремих сферах фірми перед впровадженням аутсорсингу</p>	<p>Різниця між загальними доходами і витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат перед впровадженням аутсорсингу</p>
Гуральчик А.[279]	Користь від змін = приріст продажу – сальдо зміни витрат – сальдо зміни витрат ризику	-

Дана група методів оцінки ефективності аутсорсингу відповідає загальній методиці оцінки економічної ефективності (порівняння зміни доходів та витрат). Разом з тим, для окремих сфер діяльності показник доходу не завжди можна розрахувати; не наведено порядок розрахунку показника “сальдо зміни витрат ризику”; автори пропонують математичні конструкції, але не вказують яким способом можна отримати необхідні для розрахунків кількісні дані.

П'ятий підхід пов'язаний з оцінкою ефективності аутсорсингу на основі зміни якості виконаної функції. Даний підхід передбачає, що одним з основних критеріїв визначення ефективності аутсорсингу є позитивна зміна якості сфери діяльності, яка передана на виконання зовнішньому суб'єкту. Застосування даної методики дає змогу оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції (підвищення кваліфікації, зниження штрафних санкцій тощо). Проте авторами не наведено порядок визначення даного критерію та не зазначено яким чином можна оцінити критерій якості, визначити динаміку його зміни; не враховано вплив інших критеріїв, крім якісного.

Існування численних методів оцінки ефективності аутсорсингу та недоліків їх використання ускладнює пошук прийнятних для практики методичних рішень та унеможлиблює широке використання вище зазначених методичних підходів в процесі оцінки ефективності аутсорсингу. Особливо це стосується логістичного аутсорсингу інноваційно-активних підприємств, оскільки для його оцінки переважна більшість показників є не кількісними, а якісними. При цьому увага приділяється таким показникам, як конфіденційність, рівень кваліфікації робітників, гнучкість компанії до вимог замовника, наявність необхідних сертифікатів та інше.

Оцінку логістичного аутсорсингу інноваційно-активного підприємства пропонуємо виконувати у такій послідовності (рис. 7.2).

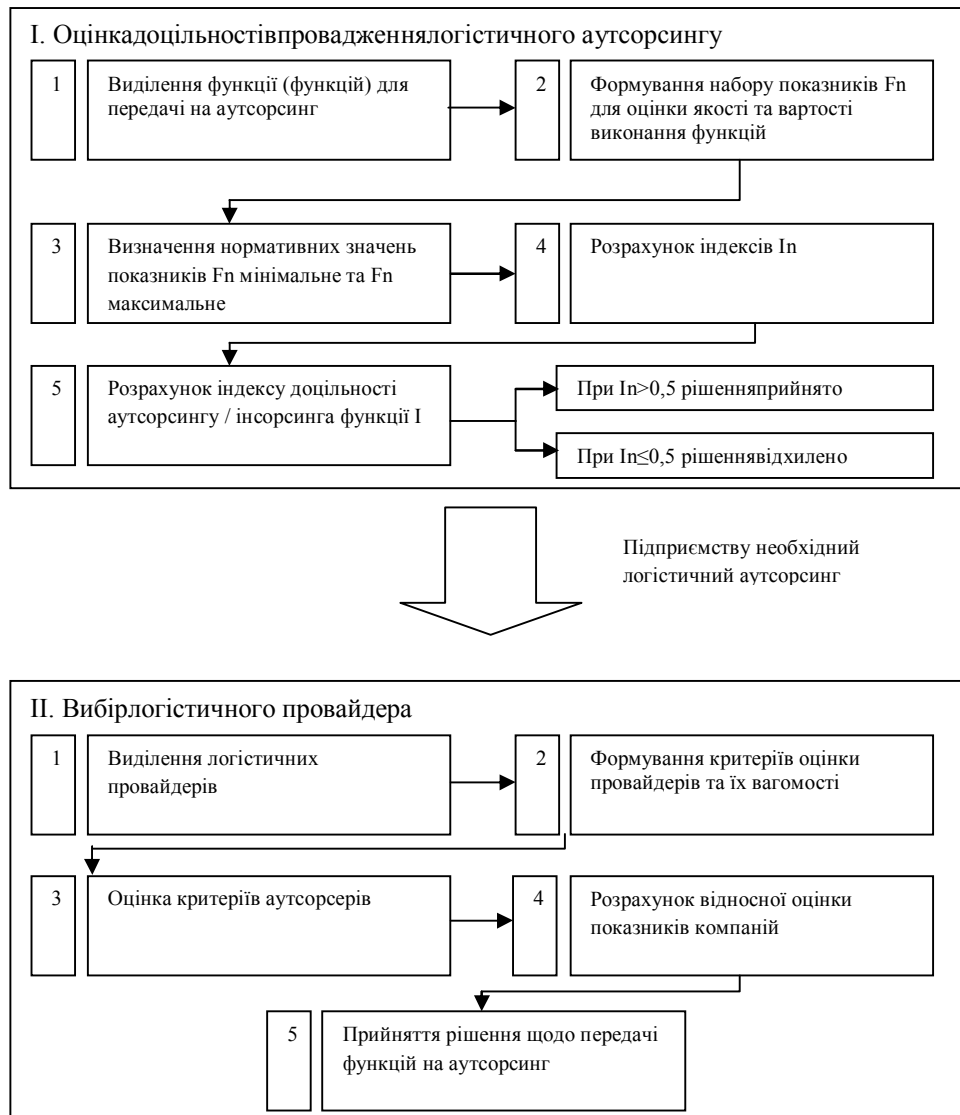


Рисунок 7.2 – Етапи оцінки логістичного аутсорсингу інноваційного підприємства

I. Оцінка доцільності впровадження логістичного аутсорсингу

1. Виділення функції (функцій) для передачі на аутсорсинг.

2. Формування набору показників F_p для оцінки якості та вартості виконання функцій. Показниками для інноваційно-активного підприємства можуть бути: частка пошкодження виробу при транспортуванні, рівень кваліфікації робітників та інші, оскільки інноваційні товари є досить таки дорогими.

3. *Визначення нормативних значень показників F_n мінімальне та F_n максимальне.*

За цими показниками методом експертних оцінок визначаємо мінімальне і максимальне значення, можливе для кожного з показників. Так само визначаємо значення кожного з показників для аутсорсера і аналізованого підприємства.

Для кожного показника якості виконання переданої функції визначаються два нормативних значення:

$F_{n\min}$ - мінімально допустиме значення показника для задовільного виконання функції;

$F_{n\max}$ - максимальне значення показника, яке відповідає найкращим стандартам виконання функції.

4. *Розрахунок індексів I_n виконуємо шляхом визначення для кожного показника відповідного індексу [257]:*

$$I_n = \frac{F_n^{\text{факт}} - F_n^{\min}}{F_n^{\max} - F_n^{\min}} \quad (7.1)$$

якщо найкраще значення відповідає максимальному, та

$$I_n = \frac{F_n^{\min} - F_n^{\text{факт}}}{F_n^{\min} - F_n^{\max}} \quad (7.2)$$

якщо найкраще значення відповідає мінімальному, де

I_n - індекс зміни фактичного значення показника F_n у порівнянні з нормативним значенням;

$F_n^{\text{факт}}$ - фактичне значення n -го показника якості виконання функції.

Використання індексних показників, значення яких знаходяться в інтервалі $[0;1]$ дає можливість порівнювати різні якісні характеристики функції та сформулювати інтегральний показник для оцінки доцільності передачі її на аутсорсинг.

5. *Розрахунок індексу доцільності аутсорсингу/ інсорсинга функції I.*

Інтегральний показник оцінки доцільності аутсорсингу / інсорсингу функції формується як середньоарифметичне нормативних показників за формулою [256]:

$$I = \frac{1}{N} \cdot \sum_{n=1}^N I_n \quad (7.3)$$

де I - інтегральний індекс доцільності аутсорсинга / інсорсинга функції;

N - кількість приватних нормативних показників якості виконання функції.

Далі інтегральний індекс доцільності аутсорсингу / інсорсингу розраховується для кожного з двох альтернативних варіантів виконання функції: інсорсингу або аутсорсингу. Той варіант, для якого значення інтегрального індексу більше, є для організації найбільш переважним .

II Вибір логістичного провайдера. На цьому етапі ми обираємо тих провайдерів, що виноують необхідні функції для підприємства.

1. *Формування критеріїв оцінки провайдерів та їх вагомості.* Критерії оцінки, важливі для інноваційно-активного підприємства, а також вагомість кожного із показників визначає особа, що ухвалює відповідне рішення.

2. *Оцінка критеріїв аутсорсерів.* Оцінка обраних показників (ними можуть бути: конфіденційність, раціональне розміщення складів, гнучкість компанії до вимог замовника, орієнтація фірми на світові ринки, імідж компанії, кваліфікованість фахівців та ін.) здійснюється експертним методом, проставляється оцінка від 0 до 5.

4. *Розрахунок відносної оцінки показників компанії*

Наступним кроком вибору провайдера є розрахунок відносної оцінки показників компаній порівняно з кращими з показників усіх порівнювальних послуг логістичних аутсорсерів. Відносну оцінку за окремими показниками визначають за правилами [256]:

- Якщо більше значення показника свідчить про вищу конкурентоспроможність:

$$I_j = \frac{P_{ij}}{P_{max}} \quad (7.4)$$

- Якщо менше значення показника свідчить про вищу конкурентоспроможність:

$$I_j = \frac{P_{min}}{P_{ij}} \quad (7.5)$$

Де P_{ij} – значення i -го показника j -го товару.

P_{max} та P_{min} – найбільше і найменше зі значень i -го показника з усіх порівнювальних товарів відповідно.

5. Прийняття рішення щодо передачі логістичних функцій на аутсорсинг.

За результатами, отриманих в ході проведених досліджень логістичний відділ інноваційно-активного підприємства приймає рішення про передачу логістичних функцій провайдеру, який отримав кращу відносну оцінку.

У даній роботі систематизовано методи оцінки аутсорсингу підприємств та запропоновано методичний підхід до оцінки логістичного аутсорсингу інноваційно-активного підприємства, що ґрунтується на порівняльній оцінці найбільш значущих характеристик виконання, які забезпечують виконання функцій для двох варіантів: інсорсингу і аутсорсингу. Для такої оцінки формується комплекс нормативних показників, що дозволяють визначити якість і вартість виконання функції. Перспективи подальших досліджень у межах окресленої проблематики спрямовані на уточнення даного методичного підходу шляхом розширення сукупності факторів, які впливають на вибір логістичних провайдерів виробниками товарів промислового призначення.

7.3 Управління аутсорсинговими логістичними ризиками на інноваційно – активному підприємстві

Інноваційна діяльність характеризується високим рівнем ризику і невизначеністю результату, складністю і великими витратами проведення всіх етапів. Вочевидь, що компанії, займаються інноваційної діяльністю, повинні використовувати розмаїття різноманітних форм організації та управління інноваціями.

Слід зазначити, що інноваційна діяльність належить до найризикованіших. Про рівень ризикованості свідчить те, що у середньому з кожних 10 інноваційних фірм успіху досягають лише одна-дві. Проте високий ризик, зазвичай, супроводжується і високою доходністю: потенційна норма прибуток від впровадження інноваційних проектів значно вищий середньої прибутку, одержуваної решти підприємницької діяльності. Ризик інноваційної діяльності то вище, що більш унікальним є проект.

Підходи до управління ризиками логістичної діяльності на даний час ще не отримали широкого розповсюдження, тому ця проблема практично не висвітлена у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед вітчизняних науковців, котрі досліджували окремі аспекти управління ризиками логістичної діяльності підприємств, слід відзначити Єнченко Є.В., Тридід О.М., Ревенко В.Л., Гаджинський О.М., Кальченко О.С., Козловський В.О. Романов В.С. [281, с. 386].

Аутсорсинговий логістичний ризик - це небезпека виникнення несприятливих відхилень від очікуваних значень економічних показників діяльності підприємства у зв'язку з використанням логістичного аутсорсингу [282].

Пропонується використовувати аутсорсинговий логістичний ризик як один з критеріїв обґрунтування рішень щодо доцільності логістичного аутсорсингу на підприємстві та як об'єкт управління.

Управління аутсорсинговим логістичним ризиком на підприємстві полягає у розробці та реалізації комплексу заходів з виявлення чинників ризику, його аналізу та оцінки, а також обмеження та локалізації його можливих проявів.

Основними чинниками логістичного ризику в інноваційній діяльності підприємства є наступні (на основі [283, с. 30-31]):

- помилковий вибір постачальника матеріальних ресурсів;
- відсутність фахівців, які виконуватимуть необхідні логістичні функції;
- відсутність достатнього матеріального, фінансового та інформаційного та організаційного забезпечення для виконання необхідних функцій;
- неможливість урахування нових потреб і змін, що відбуваються в інноваційній діяльності підприємства;
- передача аутсорсинговим фірмам занадто великої кількості логістичних функцій;
- ненадійність аутсорсингової компанії;
- залежність підприємства від одного постачальника логістичних послуг;
- відсутність економії витрат при застосуванні логістичних послуг;
- неможливість забезпечення гнучкості реагування на зміни у логістичній діяльності підприємства;
- неможливість відзначитися на ринку збуту особливою логістичною якістю серед конкурентів;
- недостатня обізнаність фахівців аутсорсингової компанії зі специфікою інноваційної діяльності підприємства;
- можливість витіку конфіденційної інформації;
- можливість банкрутства аутсорсингової компанії;
- несформована законодавча база й відсутність важелів державного регулювання аутсорсингу в Україні;
- несвоєчасне або неповне реагування на виникнення несприятливих відхилень від очікуваних значень параметрів логістичного аутсорсингу;

- неправильне встановлення потреби у матеріальних і фінансових ресурсах для здійснення інновацій;
- можливість недотримання термінів виробництва інноваційного продукту;
- неправильний вибір каналу руху інноваційного продукту та місце розташування розподільчого центру;
- недостатній рівень сервісу при постачанні інноваційного продукту споживачам та ін.

Вивчення чинників аутсорсингового логістичного ризику та розробка заходів щодо обмеження їх несприятливого впливу дозволять успішніше застосовувати логістичний аутсорсинг на підприємстві.

Для підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства необхідною умовою є розробка дієвого алгоритму врахування ризиків в управлінні логістичною діяльністю.

Алгоритм управління логістичною діяльністю з урахуванням притаманних їй ризиків має наступні етапи [284]:

1. Визначення місії логістичної діяльності підприємства, її стратегії та тактики.
2. Визначення потреби в матеріальних ресурсах із розбивкою матеріальних потоків на групи за тривалістю логістичного циклу (часова структура), нормативами (вартісна структура) та сезонністю потреби в матеріальних ресурсах.
3. Визначення вартості матеріальних потоків за допомогою розрахунку середньозваженої вартості складових потоків.
4. Аналіз ризиків, притаманних логістичній діяльності підприємства (дослідження ризиків систем постачання, виробництва, збуту, складування, транспортування, зовнішньоекономічної діяльності тощо).
5. Визначення прибутковості (ефективності) логістичної діяльності підприємства та ін.

Методами обмеження логістичного ризику в інноваційній діяльності підприємства є диверсифікація, страхування, розподіл ризиків між партнерами, оптимізація запасів, резервування коштів на випадок непередбачуваних подій, придбання додаткової інформації про партнерів, конкурентів, прогнозування попиту на продукцію, отримання гарантій, введення застережень у контрактні документи та ін.

Таким чином, логістичний ризик в інноваційній діяльності підприємства пов'язаний з небезпекою втрат, але за умови грамотного управління логістичним ризиком підприємство матиме змогу підвищувати прибутковість та конкурентоспроможність на основі сталого інноваційного розвитку.

7.4 Науково-методичний підхід до формування оптимальної структури каналів розподілу інноваційної продукції

Однією з головних проблем, з якою стикаються вітчизняні товаровиробники, - це швидко та вчасно задовольнити сформований маркетингом попит з мінімальними витратами, забезпечуючи ефективність переміщення і збереження продукції під час її доставки від виробника до кінцевого споживача, а також постійно підвищуючи рівень післяпродажного (сервісного) їх обслуговування. Основний інструмент, спроможний виконати такі завдання, є оптимально структурований канал розподілу, який використовує підприємство для доведення виготовленої продукції цільовим споживачам. При цьому канали розподілу мають не тільки принциповий вплив майже на всю маркетингову програму підприємства, а й передбачають укладення тривалих комерційних угод з його суб'єктами, які потім дуже важко змінити. Залежно від розмірів, потужності підприємства-виробника, різноманітності продукції та інших факторів, підприємство може мати один, декілька або багато каналів розподілу, причому різні з них можуть відрізнятися за структурою, типами торгових

посередників і проміжних складів, способами доставки вантажів, видами транспорту і т.д. Виходячи із цього, проблема формування оптимальних каналів розподілу є актуальною і потребує подальшого вивчення.

У роботах закордонних та вітчизняних учених (Д. Бауерсокс, Д. Клосс, [285]; Л. Штерн, А. Ель-Ансарі, Е. Кофлан, [302]; Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, [297]; Р. Хенфілд, Е. Ніколс-мол, [301]; Д. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мерфі-мол, [294]; К. Лайсонс, М. Джиллінгем, [299]; Д. О. Іванов, [295]; А. М. Виноградська, [287]; А. В. Войчак, [288]; С.С. Гаркавенко, [289]; В. А. Герцик, Ю. К. Федорова, [290]; Н. О. Голошубова, [291]; Є. В. Голубін, [292]; М. П. Гордон, С. Б. Карнаухов, [293]; А. Г. Кальченко, В. В. Кривещенко, [296]; Є. В. Крикавський, [298]; М. О. Тридід К.М. Таньков, [300]; В. Г. Щербак, [303]) та ін. глибоко опрацьовані теоретико-методичні засади управління каналами розподілу, висвітлено підходи, пов'язані з дослідженням питань управління потоками та взаємовідносинами у каналах розподілу. Але, як свідчить практика, існує невирішена проблема вибору оптимальних каналів розподілу товарних інновацій. Тому метою даної роботи є розроблення науково-методичного підходу щодо формування оптимальної структури каналів розподілу інноваційної продукції.

Сутність та зміст оптимальної структури каналів розподілу інноваційної продукції.

Під *оптимальною структурою каналів розподілу інноваційної продукції* розуміємо таке співвідношення кількості учасників каналу розподілу, яке забезпечує доведення інноваційного товару чи послуги від виробника до споживача, одночасно враховуючи інтереси обох сторін.

Іншими словами, для того щоб побудувати оптимальну структуру каналів необхідно з'ясувати, у якій пропорції (співвідношення кількості учасників каналу між собою) необхідно використовувати послуги тих, чи інших учасників каналу розподілу для доведення інноваційної продукції чи послуг до кінцевого споживача, одночасно враховувати інтереси як виробника, так і споживача.

Формування оптимальної структури каналів розподілу пропонуємо виконувати в певній послідовності, яка передбачає 7 етапів, що об'єднані в 5 стадій (рис. 7.3).

Дослідження існуючої форми та структури каналів розподілу передбачає аналіз довжини і ширини каналів, типів посередників, що належать до нього, що здійснюються на підставі відповідності їх двом основним *вимогам* (рис. 7.4):

1) спроможність створювати умови для досягнення товаровиробником поставлених цілей (проникнення на нові ринки, забезпечення бажаної частки ринку, підтримання міри диференціації нового продукту тощо);

2) забезпечення відповідності рівня обслуговування споживачів цільових ринків, створення відповідної системи гарантій, своєчасної і належної поставки товарів.

Розглянемо їх більш детально.

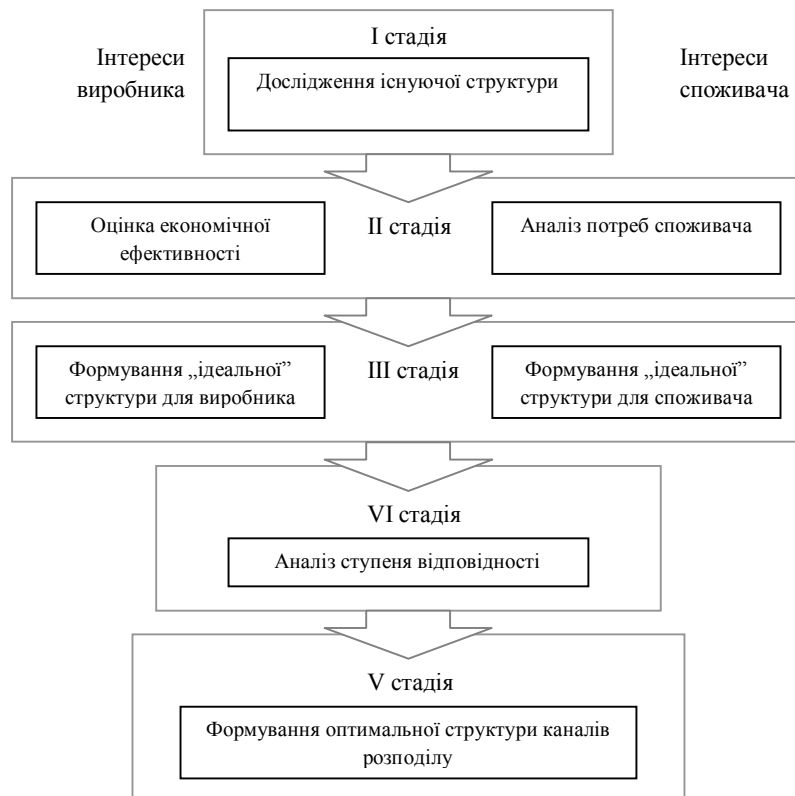


Рисунок 7.3 – Схема формування оптимальної структури каналів розподілу з позиції виробника та споживача

Так, реалізація *першої вимоги* можлива, якщо враховувати такі *фактори* [300]:

1 *Визначення типу ринку* – вертикальний (якщо підприємство реалізує свій товар одній чи декільком галузям промисловості за умов невеликої кількості підприємств у кожній) чи горизонтальний (за наявності великої кількості покупців з багатьох галузей). У другому випадку доцільно залучати основних посередників.

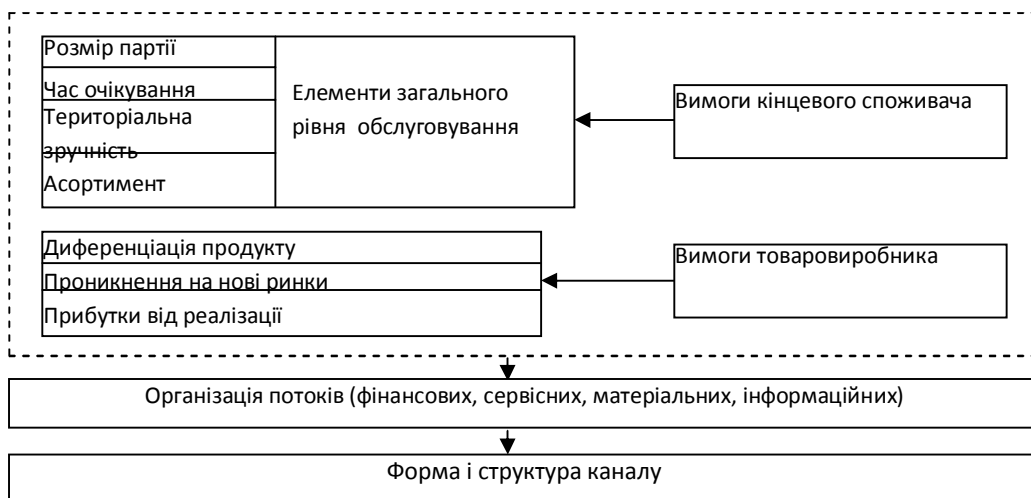


Рисунок 7.4 – Вимоги щодо форми і структури каналу розподілу

2 *Розмір продажу на характерному для підприємства ринку.* Канал нульового рівня формується за умов збуту підприємством на кожному з ринків великої кількості товару. У випадку невеликого обсягу збуту такий канал може бути неефективним з точки зору покриття витрат зі збуту.

3 *Визначення рівня концентрації покупців за географічною ознакою.* Висока географічна концентрація покупців визначає економічну доцільність каналу нульового рівня.

4 *Звички споживачів.* Підприємство визначає звички споживачів щодо розмірів партій товарів, що закуповуються, термінів їх поставки та ін.

5 *Визначення норми прибутку.* Наявність відчутної різниці між собівартістю товару та ціною його продажу дає можливість сформуванню більш складного і дорогого каналу розподілу.

6 *Визначення потреби у продажному та післяпродажному технічному обслуговуванні.* Висока складність устаткування, що постачається, потребує безпосередньої участі виробника у проведенні монтажних, пуско-налагоджувальних робіт та нагляду за його експлуатацією споживачем. За цих умов неминуче формування каналу нульового рівня чи залучення сервісної структури.

7 *Розмір підприємства та його фінансове положення.* Можливість створення на підприємстві необхідних підрозділів та відповідне фінансове забезпечення дають підстави формування каналу нульового рівня, у протилежному разі – залучення оптових посередників.

Виконання *другої вимоги* можливо за умови реалізації підходу, розробленого Л. Баклином [302], який визначає, що для забезпечення своєї життєздатності у довгостроковій перспективі учасники каналу повинні виконувати маркетингові функції так, щоб скоротити час пошуку потрібного товару, час очікування моменту його придбання, витрати на зберігання та ін. витрати. При тому, що інші характеристики продукції можуть бути однаковими (особливо ціна), кінцевий споживач обере місце придбання, що забезпечить більш високий рівень обслуговування. Тому рівень обслуговування здійснює визначальний вплив на структуру каналу і є вирішальним при виборі його кінцевим споживачем.

Загальний рівень обслуговування визначають такі основні *фактори* [302]:

- 1) територіальна зручність;
- 2) розмір партії;
- 3) час очікування або доставки;
- 4) асортимент продукції (його ширину та глибину).

Територіальна зручність, що досягається шляхом децентралізації точок оптової та роздрібною торгівлі, підвищує задоволеність клієнтів, оскільки скорочує потреби у транспортуванні і витрати на пошук потрібного товару. Наприклад, місцеві торгові центри, районні супермаркети, торгові автомати тощо, створені для задоволення вимог щодо територіальної зручності.

Крім того, очевидно, що *кількість одиниць товару*, яке придбається у результаті кожної торгової операції, впливає на добробут кінцевого споживача, яким може бути як велике виробниче підприємство, так і мале приватне підприємство. Якщо система маркетингових каналів дозволяє покупцям придбавати товар невеликими партіями, то процес купівлі може відразу переходити у процес споживання. Якщо ж споживачі повинні заповувати великі партії товарів, виникає невідповідність придбання та споживання, і споживачу необхідно здійснювати додаткові витрати зі зберігання і технічному обслуговуванню товарів, що придбані. Тому, чим меншим є розмір партії товарів, яку споживач може придбати у каналі, тим вищим є загальний рівень обслуговування у цьому каналі і ціна товару для покупця.

Третій елемент, що визначає загальний рівень обслуговування, - це *час очікування*, тобто час, який доводиться очікувати кінцевому споживачу (товарів виробничого чи споживчого призначення) з моменту розміщення замовлення на товар до його отримання. У даному випадку, чим більшим є час очікування, тим більше незручностей має покупець, що намагається планувати своє споживання на максимально довгий строк. Як правило, якщо споживач згоден очікувати, то очікування компенсується більш низькими цінами на товари чи послуги, наприклад, як при замовленні товарів за каталогами. І, чим ширшим є *асортимент товарів*, доступних споживачу, тим вищим є загальний рівень обслуговування в маркетинговому каналі, а також рівень витрат на розповсюдження продукції, оскільки розширення асортименту робить необхідним зберігання більшого обсягу товарних запасів.

Основна мета всіх вищезгаданих елементів полягає в забезпеченні високої якості обслуговування. Якість обслуговування визначається як ступінь відповідності між очікуваннями і відчуттями споживача. Іншими словами, якість обслуговування вважається високою, якщо фактичний рівень обслуговування перевищує або дорівнює очікуванням споживача, і низьким, якщо не відповідає цим очікуванням.

Чим вищими є вимоги, що висуваються до загального рівня обслуговування,

тим більшою є ймовірність включення до структури каналу посередників. Так, якщо кінцеві споживачі бажають придбати товари невеликими партіями, то скоріше за все з'являться багаточисельні посередники, що виконують сортирувальні операції між масовим виробником і кінцевим споживачем. Скорочення часу очікування призведе до децентралізації торговельних точок і до збільшення кількості посередників у структурі каналу [302].

Таким чином, кінцева форма і структура каналу формується під впливом досягнення економічної ефективності кожного потоку в каналі і задоволення вимог споживачів до різноманітних елементів обслуговування. При цьому оптимальною буде структура, в якій загальні витрати системи (як комерційні, так і витрати кінцевого споживача) мінімізовані встановленням відповідного рівня обслуговування.

Серед інших факторів, за якими потрібно аналізувати канали розподілу, слід назвати:

- репутацію підприємства як ділового партнера;
- фінансовий стан;
- мінімізацію витрат на товарорух;
- стабільність поставок;
- доступність інформації;
- зниження ступеня ризику та ін.

Вибір варіантів при формуванні *структури каналу* визначається такими *цілями*:

- забезпечити надійний продаж;
- максимально знизити витрати на послуги посередників.

Аналізуючи структуру каналів розподілу, стає очевидним те, що кожен канал має свої особливості залежно від галузей народного господарства і відмінності в побудові кожного з них. Відмінності в каналах розподілу мають місце навіть у рамках одного підприємства за окремими товарними категоріями. Це пояснюється специфікою споживання окремих товарів, що реалізуються.

Аналіз *ширини каналу* передбачає визначення кількості незалежних учасників на кожному етапі товароруху. *Довжина каналу* залежить від таких характеристик споживачів [292]:

- чисельність;
- географічний розподіл;
- споживацькі звички;
- ставлення до різних методів продажу.

Більшість фірм, що займаються розподілом товарів, пропонують їх на ринку через посередників. Кожна з них намагається сформувати власний канал.

Таким чином, при виборі *структури каналу розподілу* техніко-економічному аналізу піддаються такі *показники* [289]:

- визначення числа можливих посередників, виходячи з типу політики розподілу (ексклюзивної, інтенсивної чи селективної), відпускної ціни (з урахуванням і без урахування знижки), із сформованої ринкової ціни і ймовірних торгових націнок, що зробить кожен учасник каналу;

- вибір типу посередників за юридичними і економічними ознаками і за обсягами товарів, які вони здатні закуповувати, а також на основі аналізу переваг і недоліків кожного типу щодо ключових завдань компанії у сфері товароруху;

- вибір схеми організації каналу (функціонально-лінійної, дивізійної або матричної);

- визначення принципів взаєморозрахунків виробника і посередників;

- оцінка варіативності логістики складування (склад знаходиться на території підприємства, на скільки ближче до споживача і т.п.) і транспортної логістики (наявність власного чи орендованого транспорту і т.п.).

Фірма-виробник, як правило, орієнтується на різні канали розподілу. При цьому враховують, що при невеликій кількості посередників легше забезпечити тісні зв'язки з ними і таким чином гарантувати собі суттєвий вплив на їх роботу, домогтися ретельної підготовки збутового персоналу та ін. Разом з тим орієнтування на незначну кількість посередників, що паралельно працюють на ринку, і відмова одного з них виконувати укладений контракт може завдати

значних комерційних збитків. Фірма-виробник повинна визначити не тільки оптимальну кількість посередників, а й вибрати найбільш придатних для неї (невелику агентську комерційну фірму зі збуту; велику оптову фірму з потужним складським господарством; оптовика-консигнанта та ін.). Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою посередника вибирають на основі ретельного аналізу всіх його позитивних і негативних сторін; такого аналізу, на жаль, немає у вітчизняній практиці.

Є такі загальні *рекомендації щодо вибору типу посередників*:

1) *використання послуг роздрібного торговця* виправдане, якщо:

- здійснюється вихід на погано вивчений ринок;
- підприємство є недостатньо потужним у фінансовому плані;
- післяпродажний сервіс товару незначний за обсягом та складністю;
- товар можна відвантажувати покупцеві без передпродажного сервісу;
- ринок товару "вертикальний", тобто товар використовується хоч і в кількох галузях, проте небагатьма споживачами у кожній;
- кількість сегментів невелика.

2) *через оптового торговця* продаж рекомендований, коли:

- ринок "горизонтальний", потребує створення потужної дистрибуційної мережі, а коштів для її організації не вистачає;
- необхідне термінове постачання невеликих партій товару (численні склади великого оптовика упораються з цією роботою швидше та краще);
- різниця між ціною продажу та собівартістю неістотна, тобто організація власної дистрибуційної мережі невиправдана;
- можна зекономити значні кошти на транспортних витратах, постачаючи великі партії товару невеликій кількості оптовиків.

Найчастіше вітчизняні фірми-виробники користуються оптовими посередницькими структурами. При цьому, *вибираючи оптового посередника*, з'ясовують [291]:

- 1) чи доповнюватиме товар ту номенклатуру, яку пропонує оптовик;
- 2) зону дії оптовика і чи не перетинається ця зона із зонами інших

посередників, що може спричинити небажану конкуренцію;

3) наскільки надійне його комерційне становище (що залежить від тривалості роботи на цьому ринку, динаміки звітних показників за останні роки, структури капіталу, середнього віку керівного персоналу та його професіоналізму);

4) як оцінюють певного оптовика його колеги та інші фірми-продавці (виробники);

5) наскільки вміло залучає оптовик нових клієнтів і професіонально діє на ринку;

6) як обладнано його склади;

7) наскільки зручні під'їзні шляхи до цих складів;

8) як здійснюється облік запасів товарів на складах;

9) чи згодний оптовик здійснювати ту політику цін, яку вибрав виробник.

Зарубіжний досвід показує, що й оптові посередники активні у розширенні своїх можливостей на ринку. Оптові торговці на основі маркетингових досліджень приймають рішення, основні з яких стосуються вибору цільового ринку, формування товарного асортименту, надання послуг своїм партнерам, ціноутворення, стимулювання збуту та ін. Вибравши свій цільовий ринок, оптовик має можливість врахувати особливості клієнтів і відповідно до цього організувати обслуговування. У вітчизняній практиці торгівлі оптовик прагне обслужити відразу всіх, проте ефект у кінцевому підсумку досить низький.

Вибір посередників пов'язаний не тільки з вибором їх типів, а і найбільш вигідного, що приносить виробнику максимальний результат. Такий вибір виконується після аналізу клієнтських баз, з якими працюють претенденти, а також після перевірки їх спроможності виконувати відповідні функції з організації просування товарів до споживачів. Це значить, що необхідно скласти перелік критеріїв, які є визначальними при виборі посередників, та провести тестування потенційних на відповідність цим критеріям. Однак не тільки фірма-виробник вибирає посередників, а і вони товаровиробників, тому дуже важливими є умови, що пропонують останні [292].

Посередники, що функціонують у каналі і виконують одну і ту саму роботу, не завжди роблять її однаково: відносини з одними посередниками завжди будуть вигіднішими, ніж з іншими. Щоб з'ясувати, хто є хто, завдяки кому компанія заробляє найбільші гроші, а хто приносить їй лише збитки, необхідно проаналізувати кожен аспект своїх відносин з кожним окремим посередником. При цьому може з'ясуватися, що ритейлер, через якого реалізуються найбільші обсяги товару, насправді майже не приносить виробнику прибутки, а невелика торгова фірма, навпаки володіє значним потенціалом. Розділивши своїх посередників на групи залежно від прибутковості, компанія-постачальник отримує можливість вести диференційовану політику відносно кожного зі своїх партнерів, оптимізуючи тим самим свій продаж.

Оцінка економічної ефективності каналів

Розподіл доходу між учасниками каналів розподілу. Для того, щоб знайти частку доходу, яка припадає на кожного з учасників каналів, потрібно скористатися обсягом реалізації кожного з них. Тобто дохід від учасників каналу прямо пропорційний обсягу реалізації, що здійснюється через нього.

Розрахунок витрат підприємства на обслуговування каналів. Витрати на обслуговування каналів розподілу являють собою сукупність усіх витрат, пов'язаних із доведенням продукції від місця їх виробництва до місця їх споживання [286], тобто це загальний обсяг логістичних та маркетингових витрат. Логістичними витратами є витрати на управління та реалізацію логістичних процесів при переміщенні матеріальних та супроводжуваних потоків у каналі розподілу. Як правило, це витрати на транспортування, складування, оброблення замовлень, зберігання запасів тощо. Маркетингові витрати на обслуговування каналу розподілу є витратами, пов'язаними з організацією продажу, а також витратами на просування товару (виготовлення, розміщення та розповсюдження необхідної кількості рекламних матеріалів, виготовлення зовнішньої реклами з логотипом виробника для торгової точки чи місця продажу та її розміщення; проведення дегустацій продукції та різного виду акцій у точках продажу; купівля та встановлення фірмового обладнання (наприклад, холодильники, шафи-стелажі)

для зберігання продукції та інші (табл. 7.5). При цьому кожна стаття витрат розглядається окремо для кожного учасника каналу.

Таблиця 7.5 – Основні витрати підприємства на обслуговування каналів розподілу

Стаття витрат	Загальна характеристика
1	2
<i>Логістичні витрати</i>	
Витрати на оброблення замовлень	Ці витрати, пов'язані з підготовкою до відправки споживачеві необхідної продукції, передбачає вибір замовника та перевірку його платоспроможності; прийняття рішення щодо продажу товару; отримання інформації про наявний запас товару; видачу замовлення для складу; оформлення рахунків замовникові та транспортування документів; облік змін запасів товару.
Витрати на транспортування готової продукції	Сума витрат на транспортування продукції залежить від виду та способу її транспортування. Продукція може перевозитися такими видами транспорту: залізничний, річковий, морський, повітряний та автомобільний. Кожен з перелічених видів транспорту має свої тарифи на перевезення вантажу та певні фактори, які впливають на розмір тарифу. При перевезенні продукції залізничним транспортом сума витрат залежить від швидкості, відстані перевезень, типу відправлення, кількості вантажу, типу вагону та належності вагону, при перевезенні автомобільним транспортом від відстані, маси вантажу, вантажопідйомності автомобіля, об'ємної ваги вантажу, загального пробігу, часу використання, типу автомашини та району, у якому здійснюється перевезення. В річковому транспорті сума витрат на перевезення встановлюється самостійно пароплавствами. Основними факторами, які впливають на тарифи в морському транспорті є кон'юнктура ринку, характеристики вантажу, умови рейсу. При визначенні витрат на перевезення продукції повітряним транспорт визначають маса або об'єм вантажу. Слід зазначити, що велике значення має те, хто здійснює перевезення. Наприклад, якщо оптовий торговець (роздрібний торговець) здійснює перевезення власним транспортом, то підприємство-виробник не несе ніяких витрат на транспортування продукції.
Витрати на зберігання продукції	Продукція може зберігатися на складах, які належать самому підприємству-виробнику продукції та посередникові або підприємству, яке надає складські приміщення в оренду. Витрати на зберігання продукції на складах загалом залежать від площі, яку займає продукція, тобто від кількості продукції. До складських витрат необхідно віднести витрати на опалення, енергопостачання та інші комунальні витрати, пов'язані зі складами. Чим більший обсяг продукції, що зберігається на складах, тим більші витрати. Також до витрат на зберігання продукції слід віднести: витрати на розвантажування та завантажування продукції, витрати на страхування, витрати пов'язані з непередбачуваними ситуаціями (псування продукції, крадіжки та інше). Якщо продукція постачається прямо до місця її реалізації та не потребує зберігання її на складах, то витрати на її зберігання виключаються.
<i>Маркетингові витрати</i>	
Витрати на просування продукції	Витрати на просування (рекламу) продукції включають в себе: витрати на виготовлення, розміщення, поширення реклами на місцях продажу продукції, торгових точках, витрати на проведення дегустацій, демонстрації продукції на місцях продажу; витрати на купівлю, розміщення обладнання для розміщення продукції та інші витрати, пов'язані з просуванням продукції

1	2
Витрати на організацію продажу	Витрати на оплату праці менеджерів з продажу, що обчислюються у відсотках від обсягу продажу. Загальнокорпоративні витрати на продаж і маркетинг, розбиті за товарними групами. Витрати на організацію сервісного обслуговування споживачів за товарними групами або конкретними товарами. Витрати на оплату праці менеджерів, відповідальних за підтримку відносин з конкретним посередником. Витрати на позапланову поставку товарів. Накладні витрати (представництво, підтримка відносин з клієнтами), зважені за часткою продаж конкретних видів продукції. Витрати, пов'язані з візитами працівників підприємства-виробника до місць продажу продукції з метою контролювання асортименту, визначення необхідної нової продукції та іншої діяльності, пов'язаної з управлінням та контролюванням продукції. Це стосується тих місць реалізації, де продаж здійснює не підприємство-виробник (фірмові магазини). Витрати на організацію повернення товарів споживачами. Прямі фінансові витрати, пов'язані з конкретним посередником (вартість фінансування при відстроченні платежу, страхування, резервування на випадок неповернення боргу). Загальноуправлінські витрати, що обчислюються пропорційно до обсягів продаж конкретних товарів через конкретних посередників.
Інші витрати	До складу інших витрат можна віднести витрати на виплату премій, винагород учасникам каналів розподілу, витрати на ремонт та інші витрати, які можуть виникнути при співпраці з учасниками каналів розподілу.

Визначення прибутку виробника від учасників каналів розподілу. На основі отриманих даних щодо доходу виробника за кожним учасником каналу та витрат на їх обслуговування знаходимо прибуток виробника від учасників каналів розподілу.

Визначення рентабельності виробника від учасників каналів розподілу. На основі отриманих даних щодо прибутку за кожним учасником каналу та витрат на їх обслуговування знаходимо рентабельність учасників каналів розподілу за формулою (7.6):

$$R_{МК} = \frac{\text{Прибуток виробника від учасника каналу}}{\text{Витрати на обслуговування учасника каналу}} \cdot 100\%. \quad (7.6)$$

Аналіз потреб споживача

Для виявлення потреб споживачів проводимо якісний та кількісний аналіз за допомогою методу опитування споживачів. *Якісний аналіз* виконуємо з метою виявлення якомога більшої кількості характеристик учасників каналів. *Кількісний*

аналіз передбачає широке опитування достатньо великої кількості респондентів, необхідної для виявлення пріоритетності кожної з якісних характеристик.

Формування “ідеальної” структури для виробника та споживача та аналіз ступеня їх відповідності За допомогою показників рентабельності виробника за кожним із учасників каналу знаходимо співвідношення використання учасників каналів розподілу, тобто „ідеальну” для виробника структуру каналів (умовний приклад - табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Визначення „ідеальної” дуля виробника структури каналів

Учасник каналу	Рентабельність, %	„Ідеальна” для виробника структура маркетингових каналів, %
1	6,28	39
2	2,76	17
...
N	4,11	26
Всього	$\Sigma = 16,11$	100

Формування “ідеальної” структури для споживача передбачає визначення відповідності якісних характеристик учасникам каналів розподілу за допомогою експертного методу.

Аналіз ступеня відповідності та формування оптимальної структури каналів виконують на основі розрахунку розміру відхилення „ідеальних” для виробника та споживача структури каналів розподілу (умовний приклад табл. 7.7). При цьому можливі 4 варіанти відповідності двох «ідеальних» структур одна одній, для кожної з яких встановлений розмір допустимого відхилення:

- 1) повна відповідність – розмір відхилення до 25%;
- 2) часткова невідповідність – від 26% до 50%;
- 3) часткова відповідність – від 51% до 75%;
- 4) повна невідповідність – більше 75%.

Таблиця 7.7 – Розрахунок розміру відхилення та структури оптимальних каналів розподілу

Учасник каналу	„Ідеальна” для виробника структура маркетингових каналів, %	„Ідеальна” для споживача структура маркетингових каналів, %	Розмір відхилення, %	Оптимальна структура маркетингових каналів, %
1	39	24	± 15	31
2	17	16	± 1	17
...	18	26	± 8	22
n	26	34	± 8	30
Сумарний розмір відхилення			± 32	

Згідно з критеріями ступеня відповідності для аналізованого випадку характерна ситуація *часткової невідповідності* ($26\% \leq 32\% < 50\%$) двох «ідеальних» структур.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що запропонований підхід щодо ухвалення рішень про формування оптимальної структури каналів розподілу ґрунтується на аналізі економічної і технологічної доцільності руху товару таким шляхом, який принесе вигоду виробнику і кінцевому споживачу. Крім того, потрібно враховувати й систему мотивації посередників у разі ухвалення рішення про їх участь у каналі, можливість контролю за їх діяльністю і ступінь ризику спільної роботи.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на практичне застосування запропонованих підходів на підприємствах різних форм власності, розмірів та галузей господарювання.

7.5 Стадії процесу вибору маркетингових каналів для розподілу інноваційної продукції промислового підприємства

На сьогоднішній день однією з конкурентних переваг підприємства стає його система розподілу, ефективність функціонування якої значною мірою

визначається станом маркетингових каналів, з яких вона формується. Саме тому однією з необхідних умов забезпечення виживання підприємств у ринковій економіці виступає вибір таких маркетингових каналів, які дозволять довести продукцію визначеної номенклатури, кількості та якості до споживачів, які потребують її, та при найменших витратах. Особливо важливо правильно підібрати маркетингові канали підприємствам, які пропонують на ринку інноваційну продукцію. Адже відомо, що виведення на ринок нової продукції є достатньо ризиковим заходом, і вибір маркетингових каналів, які є неготовими чи неспроможними до розподілу інновацій, може стати причиною їх несприйняття на ринку. Виходячи з цього, усе більшої актуальності набуває проблема вибору маркетингових каналів для розподілу інноваційної продукції.

Дослідженню питань, пов'язаних із вибором маркетингових каналів, приділяли увагу такі вчені, як Біловодська О.А. [304], Герцик В.А. [306; 307], Федорова Ю.К. [307], Дудяк П.П., Бігуль С.Я., Дудяк О.Р. [308], Дупленко Н.Г., Харічкова Є.В. [309], Корольчук О.П., Сиваненко Г.П., Торопков В.М. [310], Лугунова Д.О., Котова М.В. [311], Пустиннікова Ю. [312], Самородов В.Б., Тютюнникова І.А. [313].

Вибір підприємством маркетингових каналів при формуванні системи розподілу залежить від галузі його діяльності, ринків, на яких воно функціонує, специфіки продукції, що виробляється, обраної стратегії дій, а також від рівня інноваційної активності. За умови, що підприємство займається інноваціями особливо важливим стає питання вибору маркетингових каналів, через які найдоцільніше розподіляти інноваційну продукцію. Виходячи з вищезазначеного, автором пропонується послідовність стадій вибору маркетингових каналів для розподілу інноваційної продукції на промислових підприємствах (рис. 7.5).

Отже, на *першій стадії* вибору маркетингових каналів інноваційної продукції проводиться діагностика фактичного стану маркетингової політики розподілу підприємства, що дозволяє виявити недоліки в організації системи розподілу та визначити напрямки її удосконалення з метою забезпечення доведення готової продукції до споживачів за найкращих умов. Фактори

внутрішнього середовища підприємства та його мікросередовища, що чинять вплив на функціонування маркетингової політики розподілу визначено автором у [314]. Встановлено, що маркетингова політика розподілу виступає проміжною ланкою між внутрішнім середовищем підприємства та мікросередовищем. Усі три елементи є пов'язаними та впливають на функціонування один одного через відповідні фактори та через обмін потоками даних. Безпосередня взаємодія між внутрішнім середовищем підприємства та його мікросередовищем забезпечується маркетинговими каналами як однією зі складових маркетингової політики розподілу.

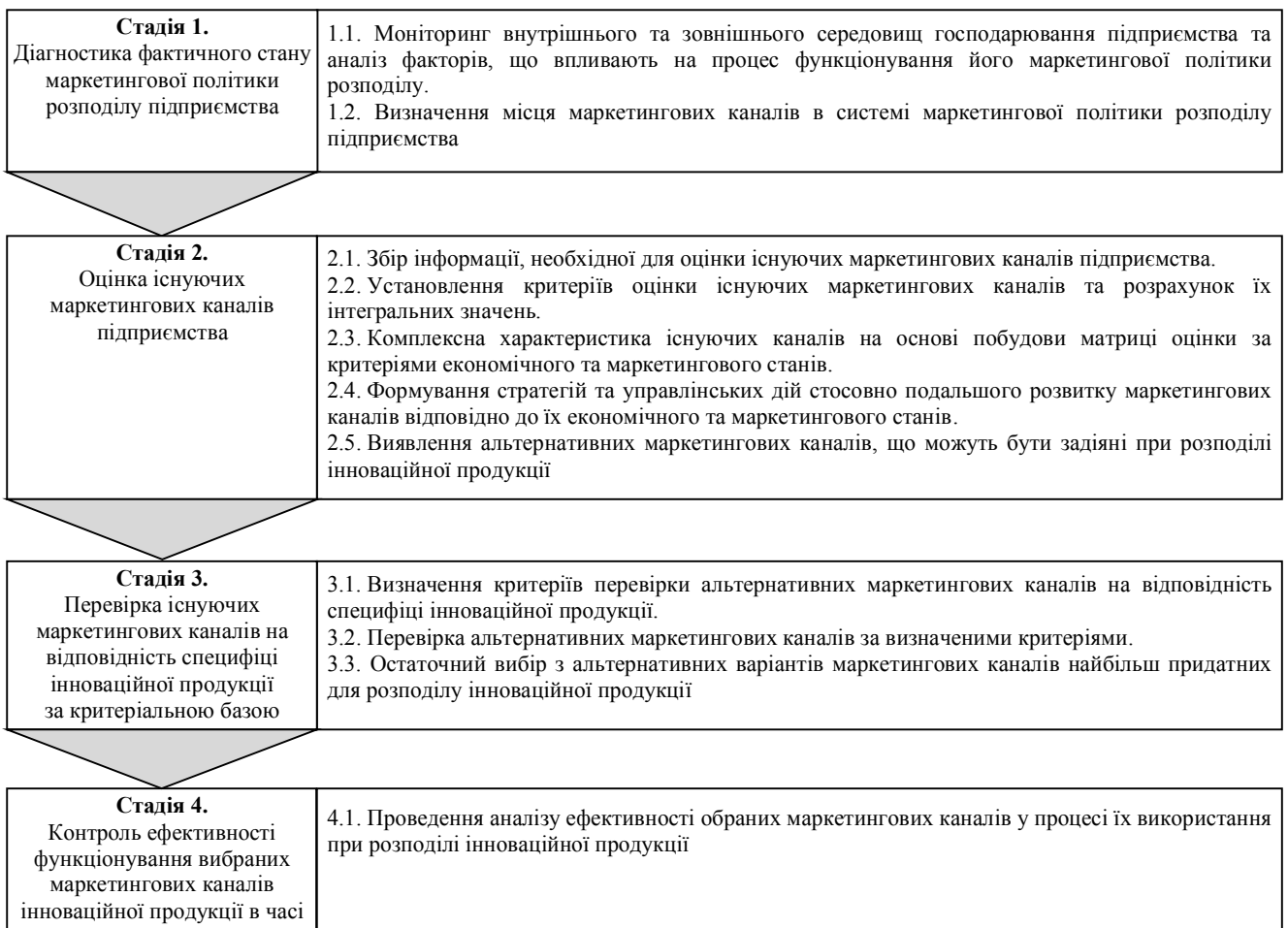


Рисунок 7.5 – Стадії вибору маркетингових каналів при розподілі інноваційної продукції на промисловому підприємстві

У рамках *другої стадії* вибору маркетингових каналів інноваційної продукції (рис. 1) здійснюється оцінка існуючих каналів підприємства. Адже для того, щоб прийняти рішення щодо вибору того чи іншого маркетингового каналу для розподілу інноваційної продукції, перш за все, необхідно провести аналіз та оцінку існуючих. Оцінка маркетингових каналів здійснюється на основі визначення кількісних і якісних показників їх функціонування за двома критеріями – економічний та маркетинговий стани каналу – у конкретний період часу. Оцінка економічного стану маркетингового каналу здійснюється з метою визначення його поточної конкурентоспроможності. Оцінка маркетингового стану показує здатність каналу підтримувати свою поточну конкурентоспроможність та нарощувати її в майбутньому.

За результатами оцінки маркетингових каналів стає можливим визначити ті з них, діяльність яких доцільно підтримувати, та ті, утримання яких на підприємстві є економічно не вигідним. Тобто виявляються сильні та слабкі місця в системі маркетингових каналів підприємства, на основі чого стає можливим визначити відповідні напрямки дій із ними в подальшому.

У попередніх дослідженнях [304] нами було запропоновано методичний підхід до оцінки маркетингових каналів промислового підприємства. За результатами оцінки можна визначити ефективні маркетингові канали (табл. 7.8).

Таблиця 7.8 – Комплексна характеристика маркетингових каналів підприємства

Вид каналу	Характеристика маркетингового каналу	Тип інноваційної продукції, який можна розподіляти через канал
1	2	3
Лідер	Лідруюча (домінуюча) позиція. Через канал розподіляється значна частка продукції підприємства. Його використання є прибутковим. Маркетингова діяльність у ньому на високому рівні. Через такий канал можна розповсюджувати продукцію з різним рівнем новизни. Однак підтримання конкурентних переваг вимагає вкладення додаткових фінансових ресурсів	Радикальні, ординарні та поліпшувачі інновації. Готовий до охоплення нових сегментів на старих ринках та освоєння нових

Продовження табл. 7.8

1	2	3
Челенджер	Сильна позиція. Канал має стабільний економічний та маркетинговий стан. Такий канал розвивається швидкими темпами та може перетворитися на лідера за умови додаткових вкладень у його розвиток. Включення до портфелю продукції маркетингового каналу інновацій розглядається як спосіб покращення його функціонування і досягнення або випередження рівня каналів-лідерів	Ординарні та поліпшуючі інновації. Радикальні інновації – після випробування через канали-лідери
Послідовник	Сприятлива позиція. Маркетинговий та економічний стан каналу свідчать про те, що він володіє стабільним положенням, достатнім, щоб зберегти сферу діяльності каналу. Учасники каналу не завжди готові йти на ризик, що виникає при включенні до портфелю продукції інновацій, головне для них утримати існуючих споживачів та отримувати стабільний прибуток. Канали-послідовники доцільно залучати до розподілу інновацій після її випробування через МК-лідери та на основі використання їх стратегій, що знижує ризик невдачі та дозволяє уникнути втрат	Поліпшуючі інновації. Радикальні та ординарні інновації після початку їх масового виробництва на основі досвіду та стратегії лідера. Головне – утримання існуючого ринку та наявних споживачів
Збирач	Задовільна позиція. Канал має низький економічний та посередній маркетинговий стан або посередній економічний та низький маркетинговий стан. Він може діяти на невеликому сегменті ринку з чітко виділеними потребами споживачів, що приносить йому прибуток у короткій перспективі. Стан каналу є нижчим за середній і тому діяльність є недостатньо ефективною. Після збору урожаю поступово цей канал необхідно еліминувати. Проте за наявності сприятливих умов має потенціал до росту та розвитку. Доцільно використовувати для розподілу традиційної продукції. У ряді випадків є можливість задіяти для розподілу інноваційної продукції, зокрема поліпшуючих інновацій	Переважно традиційна продукція. Поліпшуючі інновації (за умови розвитку каналу)
Елімінант	Незадовільна позиція. Економічний та маркетинговий стан каналу знаходиться на низькому рівні. Канал не розвивається та не має можливостей покращити свій стан. Це свідчить про необхідність елімінації каналу або його радикальну перебудову. Може бути використаний для розподілу традиційної продукції при зборі врожаю	Традиційна продукція

Відповідні маркетингові стратегії управління каналами із рекомендаційними діями щодо покращення їх економічного та маркетингового станів подано в табл. 7.9.

Таблиця 7.9 – Стратегії управління маркетинговими каналами залежно від їх економічного та маркетингового станів

Вид каналу	Координати	Рекомендовані стратегії	Управлінські дії в межах обраної стратегії	
			економічний стан каналу	маркетинговий стан каналу
Лідер	(0,67-1; 0,67-1)	Стратегія підтримання конкурентних переваг	Підтримання економічного стану каналу, захисту поточних позицій; випередження конкурентних каналів	Підтримання маркетингового стану каналу; налагодження стійких зв'язків з основними клієнтами
Челенджер	(0,67-1; 0,33-0,67)	Стратегія розвитку та підтримання конкурентних переваг	Підтримання економічного стану каналу	Забезпечення стійкого виконання замовлень у межах каналу; збільшення частки задоволених споживачів, що сприятиме подальшому проникненню каналу на ринок; адаптація системи обслуговування споживачів до специфіки інноваційної продукції
	(0,33-0,67; 0,67-1)		Розширення сфери впливу маркетингового каналу; зменшення витрат, пов'язаних із розподілом продукції та взаємодією зі споживачами	Підтримання маркетингового стану каналу
Послідовник	(0,67-1; 0-0,33)	Стратегія розвитку та підтримання конкурентних переваг	Підтримання економічного стану каналу	Використання економічного стану каналу для посилення його маркетингового стану; зосередження уваги на утриманні постійних споживачів та підвищенні частки задоволених; адаптація системи обслуговування споживачів до специфіки інноваційної продукції
	(0,33-0,67; 0,33-0,67)		Підтримання економічного стану каналу; захист сфери діяльності каналу та його місця в системі каналів підприємства	Підтримання маркетингового стану каналу; зосередження уваги на утриманні постійних споживачів шляхом підвищення ефективності діяльності учасників каналу
	(0-0,33; 0,67-1)		Використання маркетингового стану каналу для посилення його економічного стану; здешевлення відносин з постійними споживачами	Підтримання маркетингового стану каналу
Збирач	(0-0,33; 0,33-0,67)	Стратегія інтенсивного розвитку	Інтенсифікація діяльності із залучення нових споживачів; здешевлення відносин з постійними споживачами	Збільшення частки підвищення рівня виконання замовлень у межах та відповідно підвищення частки задоволених споживачів; адаптація системи обслуговування споживачів до специфіки інноваційної продукції
	(0,33-0,67; 0-0,33)		Підтримання економічного стану каналу; захист сфери діяльності каналу та його місця в системі маркетингових каналів підприємства	Посилення ефективності учасників каналів; адаптація системи обслуговування споживачів до специфіки інноваційної продукції

На *третьій стадії* вибору маркетингових каналів інноваційної продукції (рис. 7.6) проводиться перевірка діючих на підприємстві каналів, що мають достатній економічний та маркетинговий стани, за групою критеріїв на відповідність особливостям інноваційної продукції, яку планується розповсюджувати через них. Іншими словами, визначається придатність маркетингових каналів до розподілу інноваційної продукції, тобто наскільки швидко маркетингові канали можуть пристосуватися до її розподілу, і чи можуть взагалі. Це пов'язано з тим, що недостатня придатність маркетингових каналів може стати причиною їхньої неспроможності розподіляти інноваційну продукцію.

Узагальнена блок-схема алгоритму перевірки каналів, виділених на основі попередньо проведеної оцінки, на відповідність специфіці інноваційної продукції, подана на рис. 7.6. Відповідно до неї відбувається співставлення особливостей самої продукції з умовами, що забезпечуються каналами, за групою критеріїв:

1. Відповідність комплексної характеристики маркетингового каналу рівню новизни продукції.
2. Цільовий ринок інноваційної продукції та ринок, на якому діє канал.
3. Відповідність інноваційної продукції асортименту, що розподіляється через канал.
4. Заходи з просування інноваційної продукції.
5. Готовність учасників каналу до розподілу інноваційної продукції.
6. Ризик розподілу інноваційної продукції через маркетинговий канал.

Перехід між блоками алгоритму здійснюється за допомогою запитів «так» і «ні». До здійснення перевірки залучаються фахівці досліджуваного підприємства, які займалися розробленням інноваційної продукції, та спеціалісти відділів збуту та маркетингу, а також безпосередні учасники досліджуваних каналів.

У результаті перевірки для розподілу інноваційної продукції може бути задіяний один чи декілька діючих на підприємстві канали. Якщо жоден з них не придатний до розподілу інноваційної продукції, розглядаються варіанти щодо модифікації існуючих каналів або розроблення нових. За умови, що достатньо внести певні зміни в канал, наприклад, підібрати повністю або частково нових

учасників, говориться про модифікацію каналу. В іншому випадку необхідно розробляти новий канал.

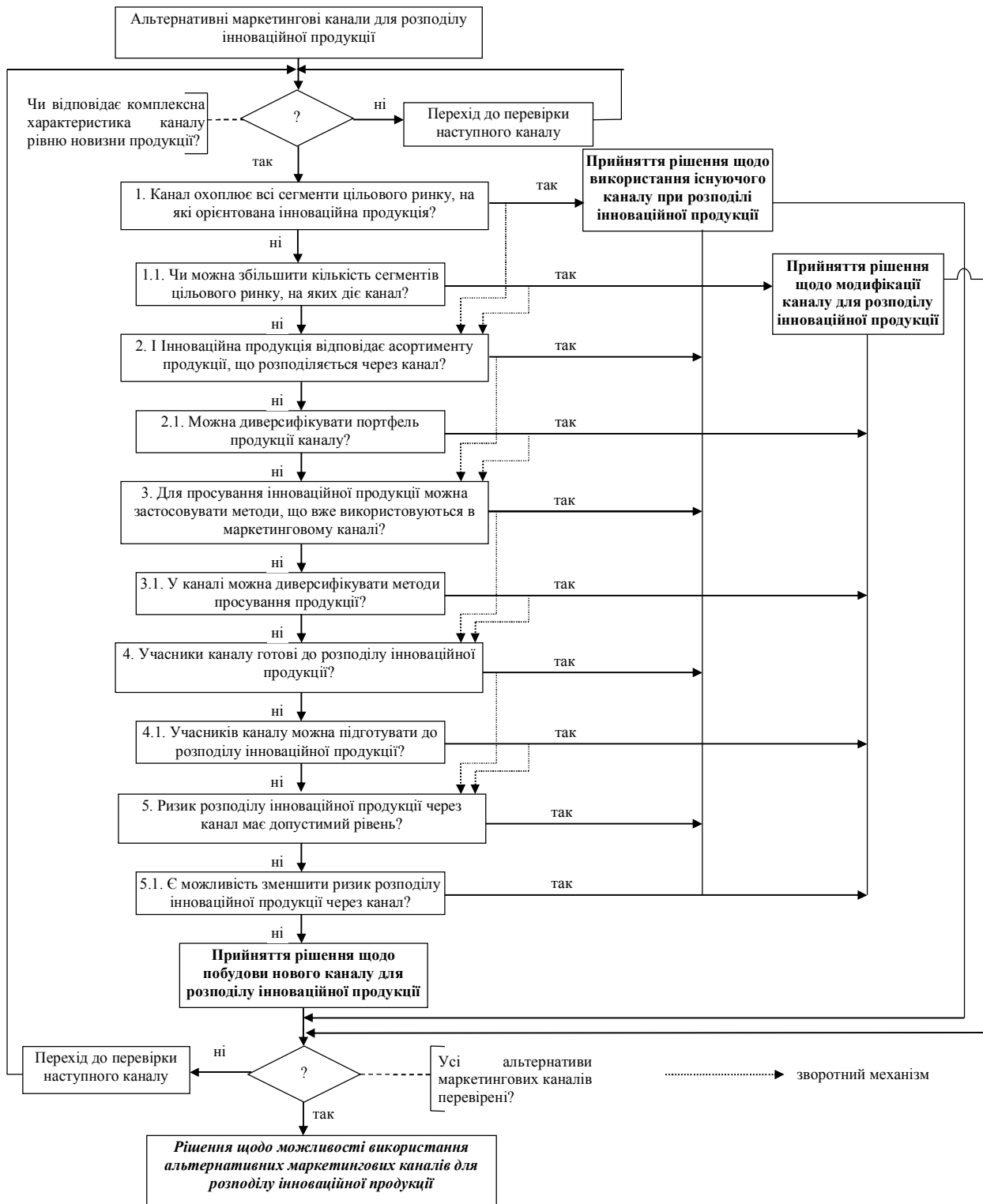


Рисунок 7.6 – Блок-схема алгоритму перевірки маркетингових каналів на відповідність специфіці інноваційної продукції

Остання, *четверта, стадія* вибору маркетингових каналів інноваційної продукції (рис. 7.5) передбачає аналіз ефективності вибраних маркетингових каналів у процесі їх використання при розподілі інноваційної продукції, що пропонується здійснювати на основі визначення чистої приведеної вартості.

Таким чином, запропонована послідовність етапів вибору маркетингових каналів для розподілу інноваційної продукції дозволяє, по-перше, здійснити діагностику маркетингової політики розподілу підприємства; по-друге, оцінити існуючі на підприємстві канали; по-третє, визначити відповідні стратегічні маркетингові дії з ними, і, по-четверте, здійснити вибір тих каналів, що найбільше відповідають специфіці інноваційної продукції підприємства та використання яких є доцільним при її розподілі.

ВИСНОВКИ

Отримані наукові результати, висновки і рекомендації закладають підвалини організаційно-економічного механізму формування ринково-орієнтованих стратегій інноваційного прориву.

До основних наукових результатів відносяться:

- запропоновано теоретичні засади випереджального розвитку на рівні країни та підприємства;
- удосконалено теоретико-методичні засади управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України;
- запропоновано стратегію імпортозаміщення як стратегічний напрям розвитку вітчизняних промислових підприємств;
- вперше запропоновано і обґрунтовано кількісну оцінку тенденцій в системі прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства;
- запропоновано методичний підхід до оцінки рівня техніко – технологічного розвитку промислового підприємства;
- запропонована комплексна система управління іміджем на етапах його життєвого циклу;
- наведено методичні засади аналізу стану екологічно – орієнтованої споживчої готовності;
- удосконалено організаційно - економічний механізм управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства;
- наведено методику оцінки логістичного аутсорсингу інноваційного підприємства;
- розроблено підходи до управління аутсорсинговими логістичними ризиками на інноваційно – активному підприємстві;
- запропоновано науково - методичний підхід щодо формування оптимальної структури каналів розподілу інноваційної продукції;

Отримані результати істотно поглиблюють теоретико-методичні засади інноваційного менеджменту і маркетингу інновацій.

Значна частка авторських розробок доведена до рівня методів і практичних рекомендацій, які можуть бути безпосередньо врахованими у практику управління інноваційним розвитком на різних рівнях узагальнення.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Геец В. Макроэкономическая оценка денежно-кредитной и валютно-курсовой политики Украины до и во время финансового кризиса / В. Геец // Экономика Украины. – 2009. – № 2. – С. 5-24.
2. Лизун М.В. Випереджаюче економічне зростання: міжнародний та український аспекти : дис. ... к.е.н. : 08.00.02 / М.В. Лизун. – Тернопіль, 2007. – 207 с.
3. Bell D. Notes on the Post-Industrial Society / D. Bell // The Public Interest. – 1967. – №7. – С. 102-118.
4. Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса : монография / С. Ю. Глазьев. – М. : Экономика, 2010. – 287 с.
5. Бузгалин А. В. В поисках будущего России: "Экономика для человека", или Стратегия опережающего развития – III / А. В. Бузгалин, А. И. Колганов // Стратегия опережающего развития – III. Том 16. Российские модернизации: диагнозы и прогнозы ; под общ. ред. А. В. Бузгалина, Р. Крумма. – М. : ЛЕНАНД, 2011. – 522 с.
6. Москаленко О. М. Випереджаючий економічний розвиток у системі стратегічних потреб світового суспільства / О. М. Москаленко // Вчені записки : збірник наукових праць. – К. : КНЕУ, 2012. – Вип. 14. – Ч. 1. – С. 41–48.
7. Москаленко О. М. Методологія дослідження теоретичної моделі випереджаючого економічного розвитку в сучасній політичній економії / О. М. Москаленко // Економіка розвитку. – 2013. – № 3(67). – С. 16–20.
8. Захаров В. Опережающее развитие Санкт-Петербурга – Проект мирового сообщества? Концепция и План действий [Электронный ресурс] / В. Захаров // Личность и культура. – 2003. – № 3/4. – Режим доступа : http://www.peacefromharmony.org/?cat=ru_c&key=179

9. Лизун М. В. Випереджаюче економічне зростання: міжнародний та український аспекти : дис. ...канд. екон. наук : 08.00.02 / М. В. Лизун. – Тернопіль, 2007. – 207 с.
10. Bell D. Notes on the Post-Industrial Society / D. Bell // The Public Interest. – 1967. – № 7. – С. 102–118.
11. Бьюкенен Дж. М. Сочинения. Конституция экономической политики. Расчёт согласия. Границы свободы / Дж. М. Бьюкенен // Нобелевские лауреаты по экономике. – М. : Таурис Альфа, 1997. – Т. 1. – 560 с.
12. Schumpeter J. A. Capitalism, socialism and democracy [Electronic resource] / J. A. Schumpeter [Introduction by R. Swedberg]. – London : George Allen & Unwin Ltd., 1994. – Accessed mode : <http://digamo.free.fr/capisoc.pdf>
13. Christensen Clayton M. The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business / Clayton M. Christensen. – New York : Harper Books, 2000. – 336 p.
14. Foster R. Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market And How to Successfully Transform Them / R. Foster, S. Kaplan. – New York : Currency Publisher, 2001. – 384 p.
15. Ильяшенко Н. С. Развитие национальной инновационной системы Украины как перспектива выхода на мировой рынок / Н. С. Ильяшенко, Е. А. Мицура // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 5(143). – С. 83–94.
16. Топ-100 найбагатших компаній світу [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу : <http://infolight.org.ua/content/top-100-naybagatshih-kompaniy-svitu-v-2008-2013-rr>
17. Топ-50 наиболее прибыльных компаний мира в 2013 году [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://globalstocks.ru/materialyi/rejtingi/top-50-naibolee-pribyilnyih-kompaniy-mira-v-2013-godu/>
18. Топ-100 крупнейших компаний мира по рыночной капитализации [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.pwc.com/ua/ru/survey/2013/all/top-100-capitalisation-2013.jhtml>

19. Ильяшенко С. Н. Интеллектуальный капитал как основа развития предприятия в информационной экономике / С. Н. Ильяшенко // Социально-экономические проблемы информационного общества : монография ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника и канд. экон. наук, доц. М.В. Брюханова. – Вып. 2. – Сумы : Университетская книга, 2010. – С. 522–542.
20. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 2. – С. 132–138.
21. Гордон Ян Х. Маркетинг партнёрских отношений / Ян Х. Гордон, пер. с англ. / под ред. О.А. Третьяк. – СПб, М., Харьков, Минск: ПИТЕР, 2001. – 384 с.
22. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / за ред. З.С. Варналія. – К.: НІСД, 2007. – 768 с.
23. Ковальчук С.В. Маркетинг партнерських стосунків як інноваційна концепція розвитку страхового бізнесу / С.В. Ковальчук, А.А. Демидов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 6, т. 2. – С. 172-177.
24. Кургинян С. Российско-украинские отношения – от ситуативной прагматики к полноценной стратегии / С. Кургинян. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kurginyan.ru/publ.shtml?cmd=art&theme=12&auth=&id=2316>.
25. Лук'яненко Д.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: монографія: у 2 т. – Т. I. / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк та ін.; за заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2006. – 816 с.
26. Новицкий А. Таможня даёт добро / А. Новицкий // Информационно-аналитический бюллетень «Пульс». – 2013. – № 9. – С. 8-47.
27. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – К. Вільямс, 2001. – 495 с.
28. Провозин Н.В. Маркетинг региона / Телетов О.С., Провозин Н.В. // Устойчивое развитие (Болгария). – 2012. – № 3. – С. 27-31.
29. Современные инновационные структуры и коммерциализация науки / под ред. А.А. Мазура. – Харьков: Полиарт, 2000. – 254 с.

30. Телетов О.С. Інновація та розвиток людства. Історія і сучасність / О.С. Телетов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – С. 13-24.
31. Blair, J. P., Carroll, M. C. (2008), *Localeconomicdevelopment*. SagePublications.
32. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>.
33. Жаліло Я. А., Гацько В. М. Проблеми формування сучасних засад політики імпортозаміщення в Україні. режим доступу: http://www.niisp.org/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006_1
34. Bértola, L., Ocampo J.A. (2012), *The Economic Development of Latin Americasince Independence*, Oxford: OxfordUniversityPress.
35. Colistete, R.P. (2010), *Revisiting Import-Substituting Industrializationin Post-War Brazil*, http://www.academia.edu/1477007/Intraregional_trade_in_South_America_1913-50._Economic_linkages_before_institutional_agreements
36. Кисіль Т.В. Теоретичні засади використання стратегії імпортозаміщення на промислових підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 1, 2014 р. с. 64-71.Режим доступу:<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2014/1/64-71>
37. Шипуліна Ю.С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю. С. Шипуліної. - Суми: ТОВ «ДД Папірус», 2012.-458 с.
38. Tatyana Kysil, Anna Kolodka, Anna Rosokhata, *Import Substitutionas a Means of Image Forming: Prospects Forecast of Industrial Enterprises in Ukraine*, *Economics&Sociology*, Vol. 7, No 2, 2014, pp. 123-135. DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7-2/10
39. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; [сокр. Пер. с англ.] – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
40. Балацкий О.Ф. Принципы и сущность управления региональным социально-экономическим развитием / О. Ф. Балацкий // Социально-экономический потенциал региона : монография / под общ. ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы : Университетская книга, 2010. – С. 83 – 94.

41. Должанский И. З. Инвестиционный риск как угроза экономической безопасности / И. З. Должанский, С. В. Ткачук // Управління розвитком : зб. наук. статей. Вип. 8 / [гол. ред. В. С. Пономаренко]. – Х. : ХНЕУ, 2007. – С. 20-22.
42. Домашенко М.Д. Формування показника комплексної оцінки рівня економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / М.Д. Домашенко // Вісник Донецького національного університету. – 2011. Спецвипуск. Т. 1. – С. 312-314.
43. Ілляшенко С.М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства : монографія / С.М. Ілляшенко, О.М. Олефіренко [за заг. ред. С.М. Ілляшенко]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 272 с.
44. Лапин В.Е. Содержание и структура экономического потенциала предприятия / В.Е. Лапин // Механизм регулирования экономики. – 2002. - №1-2. – С. 188-192.
45. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Ходоури; пер. с англ. – М. Дело, 1992. – 702 с.
46. Попова О.Ю. Рівні забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудування / [Електронний ресурс] / О.Ю.Попова // Ефективна економіка. – 2012. - №6. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
47. Прокопенко О.В., Домашенко М.Д. Формування стратегій забезпечення достатнього рівня економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / О.В. Прокопенко, М.Д. Домашенко // Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. – Суми ТОВ «ДД «Папірус», 2012. С. 384-391.
48. Федулова Л.І. Сучасний погляд на управління підприємством / Л.І. Федулова // Наукові праці ДонНТУ. Серія : Економічна. – вип. 31-3, 2007. – С. 190-195.
49. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева - М. : Финансы и статистика, 1997.

50. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Київ : Професіонал, 2006.
51. Горемикін В.А., Богомолів О.А. Економічна стратегія підприємства. - М. : Інформаційно-видавничий дім «Філін», Рілант, 2001.
52. Владимірова Л.П. Прогнозування і планування в умовах ринка: Учебне посібник / Л.П. Владимірова. - М.: Дашков і К, 2000.
53. Градова А.П. Економічна стратегія фірми. - СПб.,2005. – 312 с.
54. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информ. - издательский дом — Филинъ, 2006. – 273 с.
55. Карякина Л.А. Бизнес-план: оценка конкурентоспособности предприятия // Экономический федерализм: государственно-правовое регулирование экономики: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Саранск, 2000. – 76–77 с.
56. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001 .- 378 с.
57. Никифорова С.В. Теоретические и практические аспекты стратегического маркетинга. – СПб.: Ун-т экономики и финансов, 2006. - 396 с.
58. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.-К.: КНЕУ, 1999.- 384 с.
59. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: Монографія. — Харків: Основа, 1999.
60. Чорна Л. О. Місце системи реалізації продукції в маркетинговій діяльності підприємств / Л. О.Чорна // Економіка та держава. - 2009. - № 1. - С. 38 - 40.
61. Ястремська О. М. Стратегічний консалтинг: становлення і розвиток / О. М. Ястремська // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – Випуск № 29. – С. 146 – 154.
62. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління: [Пер. з англ.] / Д. Аакер. - 7-е вид. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
63. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте. — СПб.: Изд-во «Питер», 2002. — 448 с.

64. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989.
65. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; [пер. с англ. М. Котельниковой]. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 1988. - 288 с.
66. Виссем Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 2000. - 271 с.
67. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ У. Кинг, Д. Клиланд; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.
68. Минцберг Г. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
69. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер; [пер. з англ. І. Мінервін]. - 3-е изд. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2007. - 453 с.
70. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
71. Чандлер А. Стратегия и структура/А.Чандлер -М., Маркетинг, 2001. - 312 с.
72. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
73. Міщенко А.П. Стратегічне управління / Навчальний посібник. – К. : «Центр навчальної літератури»,2004. – 285 с.
74. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві
75. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент / За ред. Л.В. Балабанової. - К. : «Знання», 2004. - 354 с.
76. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. - Питер Ком.,1999. - 416 с.

77. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць / Квасній Л.Г. / - Львів : НЛТУ України, 2008. — С. 149.
78. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
79. ТОВ «Імпульс» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.impuls.sumy.ua>.
80. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. - К.: Атіка, 2007. - 300 с.
81. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій / Укладачі: В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю.Сагер. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 147 с.
82. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - К. : Знання, 2010. - 406 с.
83. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К. : КНЕУ 2006.—152 с.
84. Статистичний щорічник України за 2010 рік.. За ред. Осауленка О.Г. – Київ: Державна служба статистики, 2011. – 560 с.
85. Телетов О.С. Інновації в маркетингу промислових підприємств [монографія] / О.С. Телетов, Н.В. Івашова, Є. І. Нагорний; за заг. редакцією д-ра екон. наук. проф. О.С. Телетова. – Суми : СумДУ, 2013. – 282 с.
86. Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.14 № 1556-VII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
87. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 399 с.
88. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. — СПб.: Питер, 2003. – 400 с: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
89. Кваша Т. К. Вибір пріоритетних напрямків науково-технологічного розвитку з використанням форсайту / Т.К. Кваша // Проблеми розвитку

інформаційного суспільства : матеріали II міжнародного форуму. - К. : УкрІНТЕІ, 2010. - Ч. II. - С. 78-82.

90. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2008. – №3. – С. 106-120.
91. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД “Університетська книга”; К.: Видавничий дім “Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.
92. Біловодська О. А. Системний аналіз і удосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств / О. А. Біловодська // Проблеми науки. – 2004. – №4. – С. 7–15.
93. Довбенко В. І. Вибір напрямків інноваційного розвитку підприємств за умов змін стану ринку / В. І. Довбенко // Вісник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. — № 690.
94. Кузьмін О. Є. Управління інноваційним процесом на підприємствах: проблеми і шляхи їх розв’язання / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Л. І. Мельник // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2005. – № 2. – С. 371-382.
95. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал// ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
96. Шипуліна Ю. С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд / Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 128–140.
97. Одотюк І. В. Перспективні тренди інноваційного розвитку глобальної та національної економік [Електроний ресурс] / І. В. Одотюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» . – 2010. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=180>.
98. П’ятницька Г. Т. Інноваційний розвиток організацій: невід’ємні складові та чинники впливу [Електроний ресурс] / Г. Т. П’ятницька // Маркетинг і

менеджмент інновацій, 2013, №3 с. 76-91. Режим доступу:
http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_76_91.pdf.

99. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: Монографія. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. — 316 с.
100. Galanakis K. Innovationprocess. Makesenseusingsystemsthinking / K. Galanakis // Technovation. – 2006. – № 26 (11). – P. 1222-1232.
101. Rogers E. M. DiffusionofInnovationsfourthedition / E. M. Rogers // TheFreePress, NewYork, 1995. – P.25-26.
102. Kusiak A. Innovation: A Data-drivenPerspective / A. Kusiak // DrugDevelopment 2007, TouchBriefings, London, UK, July 2007, pp. 55-58.
103. Rex Yuxing Du, Wagner A. KamakuraQuantitativeTrendspotting / RexYuxingDu, Wagner A. Kamakura // JournalofMarketingResearch: August 2012, Vol. 49, No. 4, pp. 514-536.
104. Bańbura M., Giannone D., Modugno M., Reichlin, L. Now-castingandthe real-timedataflow / M. Bańbura, D. Giannone, M. Modugno, L. Reichlin, // HandbookofEconomicForecasting. Volume 2, 2013, Pages 195-237.
105. De Mol C., Giannone D., Reichlin L. Forecasting using a large number of predictors: Is Bayesian shrinkage a valid alternative to principal components? / C. De Mol, D. Giannone, L. Reichlin // Journal of Econometrics. Volume 146, Issue 2, October 2008, Pages 318-328.
106. Carriero A., Kapetanios G., Marcellino M. Forecasting exchange rates with a large Bayesian VAR International / A. Carriero, G. Kapetanios, M. Marcellino // Journal of Forecasting. Volume 25, Issue 2, April 2009, Pages 400-417.
107. Aruoba S. B., Diebold F. X., Scotti C. Real-time measurement of business conditions / S. B. Aruoba, F. X. Diebold, C. Scotti // Journal of Business and Economic Statistics Volume 27, Issue 4, 2009, Pages 417-427.

108. Ma J., Kwak M., Kim H. M. Demand trendmining for predictivelife cycle design. / J. Ma, M. Kwak, H. M. Kim // Journal of Cleaner Production Volume 68, 1 April 2014, Pages 189-199.
109. Gunnesch-Luca G. , Klöble U., Göritz A. S., Moser K. Socialnorms, technology acceptance, and the moderating effect of trendsetting / G. Gunnesch-Luca, U. Klöble, A. S. Göritz, K. Moser // Zeitschriftfur Arbeits- und Organisations psychologie. Volume 57, Issue 4, 2013, Pages 177-184. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 399 с.
110. Тренд. Словарь «Академик». [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/politology/2901/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4>
111. Тренд. Экономический словарь [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://dictionary-economics.ru/word/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4>
112. Тренд – це тенденція і напрямок розвитку. [Електроний ресурс] Світогляд. – Режим доступу: <http://svitohlyad.com.ua/finansy/trend-tse-tendentsiya-i-napryamok-rozvytku/>
113. Росохата, А.С. Трендвогчінг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку в маркетингу / Н.С. Ілляшенко, А.С. Росохата // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 29–35.
114. Богачов С. Форсайт як методологія проектування майбутнього / С. Богачов, О. Соловцова // Схід. Серія: Економіка. – № 5 (125) – вересень-жовтень 2013 р. – С. 14-17.
115. Аверьянов Л. Я. Единствоместа, времени и действия. [Електроний ресурс] / Аверьянов Л. Я. // 2010. – Режим доступу: http://lit.lib.ru/a/awerxjanow_1_j/text_0010.shtml
116. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. – К.: Знання-Прес, 2004. – 199 с.

117. Безрукова Е.Г., Руденчик Е.А. Прогнозирование статистических временных рядов. Ярославль: Ярославский гос. тех. университет, 1997. - 94 с.
118. Швидкість. Академічний тлумачний словник української мови в 11 томах. Т. 11. – С. 430. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/shvydkistj>
119. Офіційний сайт Комітету державної статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ibd/voz/voz_u/voz06_u.htm.
120. Рац О.М. Методичний підхід до оцінки ефективності функціонування машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Рац // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2012. – №4 (20). – Режим доступу : <http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/EUPMG/2012/EUPMG412/Rats.pdf>.
121. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава. – Вип. 1 (4). – 2011. – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>.
122. Стойко І. Технічний рівень виробництва в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства (методичні основи і діагностика) [Електронний ресурс] / І. Стойко, Ю. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 264-271. – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12siioid.pdf>.
123. Povilas Domeika. Creation of the Information System of Enterprise Fixed Asset Accounting. ENGINEERING ECONOMICS. 2008. No 5 (60). P. 7-15.
124. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін. – Навч. посіб. / за ред. Ю.Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
125. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом [Електронний ресурс] / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf.

126. Гончаренко Т.П. Сучасний погляд на прийняття стратегічних управлінських рішень по координації науково-технічної діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / Т.П. Гончаренко. – Режим доступу : http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_M/Honcharenko_2.pdf.
127. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Режим доступу : <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-9/50-58.pdf>.
128. Колесов О.С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання [Електронний ресурс] / О.С. Колесов, А.В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – № 2(64). – С. 44-50. Режим доступу : <http://repository.vsau.org/getfile/6183.pdf>.
129. Кірдіна О.Г. Обмеження та орієнтири техніко-технологічного розвитку України в умовах глобалізації / О.Г. Кірдіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2001. – №4, т. 1. – С. 179-184.
130. Шевлюга О.Г. Формування системи показників оцінки складових техніко-технологічного розвитку промислового підприємства / О.Г. Шевлюга // Наука й економіка. – 2014. – № 1(33). – С. 176-180.
131. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
132. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. 3-е изд.: Пер с англ. / Под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб: Питер, 2007. – 336 с.
133. Камерон К. К. Диагностика и изменение организационной культуры / Камерон, Р. Куин: Пер. с англ. / Под ред. И.А. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
134. Самонова Т.Б. Розвиток організаційної культури як елемент комплексу маркетингових комунікацій / Т.Б Самонова // Економічний часопис XXI, 2013. - № 5-6. – С. 64-66.
135. Балабанов В.О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства / В.О. Балабанов // XXI століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства.

Третя світова теорія: матеріали Третьої міжнародної науково-теоретичної конференції, 21 – 22 травня 2004 року. – Частина 1. / ред. Г. П. Балабанова. – К. : Фенікс, 2004. – С. 388 – 391.

136. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики // Персонал. – 2006. – № 4. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://personal.in.ua/article.php?ida=266>
137. Захарчишин Г.М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г.М. Захарчин, О.Я. Андрийчук // Наук. вісник НЛТУ України: Зб. наук.-техн. праць. – Львів: НЛТУ України. – 2008. – вип.. 18.8. – С. 272-278.
138. Патора Л. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Л. Патора, Н. Цимбаліста // Проблеми економіки та управління: Вісник НУ "Львівська політехніка". – 2008. - № 628. – С. 603-608.
139. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета, 2009. - № 2 (22). – С. 128-133.
140. Шипуліна Ю.С. Організаційно-економічні передумови формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 100-113.
141. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства // Економіка України, 2008. - № 11. – С.16-26.
142. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 236-246.
143. Soren Kaplan. Creating a Culture for Innovation: Driving Innovation through Strategic Changes to Organizational Culture. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.1000advices.com/guru/innovation_culture_sk.html

144. Ильяшенко С.Н. WEB-культура как составляющая устойчивого развития организации / С.Н. Ильяшенко, Ю.С. Шипулина // Устойчиво развитие, 2013. – Выпуск 8-й. – С. 32-36.
145. Measuring the Information Society 2012, ITU. [Electronic resource]. – The Hague. – Mode of access: http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/material/2011/MIS_2011_without_annex_5.pdf.
146. Study on the Social Impact of ICT. (CPP №55A – SMART №2007/0068). Final Report D7.1. 30 April 2010. [Electronic resource]. – The Hague. – Mode of access: http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/eda/social_impact_of_ict_exec_sum.pdf.
147. Орехов С.А., Бебрис А.О. Повышение конкурентоспособности в интернете как важнейший фактор повышения эффективности в бизнесе / С.А. Орехов, А.О. Бебрис // Интернет-журнал "Науковедение". – 2013. - № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN613.pdf>.
148. Смолокуров Е.В. Информационные технологии как фактор повышения конкурентоспособности туристских фирм / Е.В. Смолокуров // Журнал университета водных коммуникаций. – 2009. - № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://socionet.ru/publication.xml?h=spz:cyberleninka:14885:7680754>.
149. Захарченко Д.В. Информационно-сетевые технологии как фактор конкурентоспособности компаний / Д.В. Захарченко // Вопросы экономики и права. – 2011. - № 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/2012/03/18/1269116189/Zaharchenko.pdf>.
150. Енин С.В. Информационные технологии как фактор инновационного развития и повышения конкурентоспособности / С.В. Енин // Веснік сувязі. – 2012. - № 5 (115) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vsbel.by/File/2012_5/enin.pdf.
151. Ілляшенко С.М. Роль web-культури в формуванні устойчивого розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Економічні проблеми сталого розвитку : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

- присвяченої пам'яті проф. О.Ф. Балацького (м. Суми, 24-26 квітня 2013 р.) : у 4 т. / за заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: Сумський державний університет, 2013. – Т.1. - С. 109-111.
152. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура як складова інноваційно-сприятливого середовища на сучасному підприємстві / Ю.С. Шипуліна // Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ "Друкарський дім "Папірус", 2013. – С. 132-140.
153. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства // Економіка України, 2008. - № 11. – С.16-26.
154. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. Т. 2. – С. 64-74.
155. Прокопенко О.В. Мотивація персоналу і інноваційна культура підприємства / О.В. Прокопенко, Ю.С. Шипуліна // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля / Ред. кол.: Т.С. Максимова (гол. ред.) – Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. - № 21. – С. 134-142.
156. Ілляшенко С.М. Сайт організації як інструмент формування її іміджу / С. М. Ілляшенко // Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ "Друкарський дім "Папірус", 2013. – С. 414-428.
157. Ильяшенко С.Н. Анализ рыночных возможностей инновационного развития предприятия в условиях нечеткой оценки факторов внешней и внутренней среды / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипулина // Вісник СумДУ. Серія Економіка, 2010. - № 1. – С. 97–102.
158. Экспертные системы и логическое программирование / Бакаев А.А., Гриценко В.И., Козлов Д.Н. - К.: Наукова думка, 1992. - 220 с.

159. Официальный сайт кафедры маркетинга и управления инновационной деятельностью СумГУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://km.fem.sumdu.edu.ua>.
160. Алешина И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина / Маркетинг. – 2003 – №7. – С. 24.
161. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и публичных отношений. – Киев: Наукова думка, 1997. – С. 254.
162. Вишнякова М. Концепция формирования имиджа компании (общий подход и рекомендации) / М. Вишнякова / Маркетинг. – 2003. – №5. – С. 29.
163. Горбаткин Д. Подходы к формированию имиджа организации в среде современных менеджеров / Д. Горбаткин / [Электронный ресурс] // Корпоративная имиджология. – 2007. – №01. – Режим доступа: http://www.ci-journal.ru/article/82/200701image_organization
164. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Питер, 2000.
165. Жданова Т.С. «Ленивый маркетинг». Принципы пассивных продаж. – Дашков и К, 2009, – 148 с.
166. Колодка А.В. Стратегічне управління іміджем промислового підприємства / А.В. Колодка // Економічна наука ХХІ століття: реалії та перспективи. Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук: у 2 частинах / Наукова організація «Перспектива». – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2013. ч1. – С 224-228.
167. Колодка А.В. Роль іміджу у забезпеченні економічної безпеки підприємства. – Економічна безпека держави: міждисциплінарний підхід: колективна монографія / за науковою редакцією д.е.н., професора Хлобистова Є.В. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А., 2013. – 642 с.
168. Родионова Е.В. Инновационный подход к управлению персоналом // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. - № 5.
169. Сытников А. Репутация компании и управление персоналом / А. Сытников / Имидж контакт. – 2003. – №7. – С. 31.

170. TACIS: The European Union's Tacis Programm. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rsci.ru/grants/fonds/100.php>
171. Офіційний сайт «Ателье маркетинга ER». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.metaphor.ru/er/approach/overview.xml>
172. Интрамаркетинг в 4-х примерах. Р. Уфимцев / Бизнес ключь. – 9, 2007. Режим доступа: http://www.bkworld.ru/archive/y2007/n09-2007/n09-2007_221.html
173. Офіційний сайт «Ателье маркетинга ER». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.metaphor.ru/er/misc/holistic_intramarketing.xml
174. Lundqvist M. Information Demand and Use: Improving Information Flow within Small scale Business / Magnus Lundqvist // Thesis. – Linköping Studies in Science and Technology, September 2007. – 111 p.
175. Whitney H. Making sense of Data and Information / Hunter Whitney. – Imprint : Pergam on Flexible Learning, 2007.
176. Al-Hakim L. Information Mapping: A Case of Operating Theatre List Management Process [Electronic resource] / L. Al-Hakim // Emerging trends and challenges in information technology management. – Idea Group Publishing (IGI Global), Hershey, PA, USA, 2006. – pp. 799-803. – Access mode: <http://www.irma-international.org/viewtitle/32912/>.
177. Brightman Jenny. Mapping methods for qualitative data structuring (QDS) [Electronic resource] / Jenny Brightman // “Strategies in Qualitative Research: Methodological issues and practices using QSR NVivo and NUD*IST” conference. Institute of Education, London, 8-9 May 2003. – Access mode: http://www.banxia.com/pdf/de/Map_for_qual_data_struct.pdf.
178. Hibberd B.J. Mapping Information Flows: A Practical Guide / B.J. Hibberd, A. Evatt // The Information Management Journal. – № 1 (January/February). – 2004. – pp. 58-64.
179. Soliman F. Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering / F. Soliman // International Journal of Operations & Production Management. – Vol. 18. – № 9/10. – pp. 810-816.

180. Accorsi R. Detective Information Flow Analysis for Business Processes / Rafael Accorsi, Claus Wonnemann // Conference: Business Process and Services Computing, 2009. – pp. 223-224.
181. ISD Scotland: Information Flow Mapping Guide [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.qihub.scot.nhs.uk/media/465941/di%20flow%20mapping%20guide.pdf>.
182. Васильева С.А. Продвижение сайта в поисковых системах [Электронный ресурс] / С.А. Васильева . – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=16560141>.
183. Продвижение Вашего сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://para.by/articles/text/internet-marketing-na-100->.
184. Яковлев А.А. Раскрутка и продвижение сайтов: основы, секреты, трюки / А.А. Яковлев. СПб. : БХВ-Петербург, 2008. – 336 с.
185. Arnie Kuenn. Optimizing Website Content: How to Fix What You're Doing Wrong [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://contentmarketinginstitute.com/2013/07/optimizing-website-content-fix-whats-wrong/>
186. Зими́на Е. Попасты в ссы́лку / Е. Зими́на // Бизнес. – 2006. – № 12. – С. 100-10.
187. Ильяшенко С.Н. Применение методов и инструментов маркетинга в управлении знаниями / С.Н. Ильяшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 2. – С. 13-23.
188. Литовченко І.Л. Методологічні аспекти Інтернет-маркетингу : монографія / І.Л. Литовченко. – К. : Наукова думка, 2009. – 196 с.
189. Illyashenko S.M. A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development / S.M. Illyashenko, Y.S. Shypulina // Informacje i marketing w działalności organizacji : monografia / redakcja naukowa: Honorata Howaniec, Irena Szewczyk, Wieslaw Waszkielewicz. – Bielsku-Białej: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanidtycznej, 2013. – S. 205-215.

190. Офіційний сайт наукового журналу "Маркетинг і менеджмент інновацій" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
191. Маркетинг і менеджмент інновацій, Marketing & Management of Innovations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://scholar.google.com.ua/citations?user=5dPRFrUAAAAJ&hl=uk>
192. IndexCopernicus - Informacje o czasopiśmie "Маркетинг і менеджмент інновацій" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.indexcopernicus.com/passport.php?id=7684>
193. DOAJ - Marketing i Menedzment Inovacji [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doaj.org/>
194. Ulrichsweb - Marketing i Menedzment Inovacji [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/Ulrich_2218-4511.png
195. Research Bible - Marketing and Management of Innovations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journalseeker.researchbib.com/?action=viewJournalDetails&issn=22184511&uid=r805a0>
196. Academic Journals Database - Marketing i Menedzment Inovacji [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.journaldatabase.org/journal/issn2218-4511>
197. Офіційний сайт НБУ ім. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.
198. Репозитарий СумГУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/186>
199. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность / Пер. с англ. В.О. Шагоян; Под науч. ред. М.Горского. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – С. 27.
200. Шоу Роберт, Меррик Дэвид. Прибыльный маркетинг: Окупается ли ваш маркетинг? / Пер. с англ. И. Коберник. – К.: Companion Group, 2007. – С. 142.
201. Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Пер. с англ. А.С. Шагоян. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. – С. 11-32.

202. Шарков Ф.И., Родионов А.А. Рекламный рынок: методика изучения. М.: Экзамен, 2005. – 256 с.
203. Гловкіна Н. Оцінювання програм інтегрованих маркетингових комунікацій: світові дослідження методів оцінювання повідомлень / Н. Головкіна // Маркетинг в Україні. - №3. – 2007. – С. 16-21.
204. Гловкіна Н. Інтегровані маркетингові комунікації: методи оцінювання поведінки респондентів / Н. Головкіна // Маркетинг в Україні. - №4. – 2007. – С. 16-21.
205. Ястремська О.М. Методика визначення узагальнюючого показника ефективності маркетингового комунікаційного процесу / О.М. Ястремська, Ю.В. Челенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблематика та практики. - № 1 (1). – 2008. – С. 150-159.
206. Ilyashenko S.M. A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development / S.M. Ilyashenko, Y.S. Shypulina // Informacje i marketing w działalności organizacji : monografia / redakcja naukowa: Honorata Howaniec, Irena Szewczyk, Wieslaw Waszkielewicz. – Bielsku-Białej: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanidtycznej, 2013. – S. 205-215.
207. Болгарин, П.Н. Анализ рыночных возможностей развития трубопрокатного производства на ПАО «СМНПО ИМ. М.В. ФРУНЗЕ» [Текст] / П.Н. Болгарин, С.Н. Ильяшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013.- № 1.- С. 13-33.
208. Глазьев С. Ю. Теории долгосрочного технико-экономического развития / С. Ю. Глазьев. – М. : ВладДар, 1993. – 223 с.
209. Ілляшенко Н.С. Трендвотчинг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку / Н.С. Ілляшенко, А.С. Росохата // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 29-35.
210. Ілляшенко С. М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок / С. М. Ілляшенко // Вісник

національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2010. № 668. - С. 68-74.

211. Ілляшенко С.М. Маркетингові засади впровадження екологічних інновацій : монографія / С. М. Ілляшенко; Сумський державний університет. – Суми : ТОВ "Друкарський дім "Папірус", 2013. – 184 с.
212. Ілляшенко С.М. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції / С.М. Ілляшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 9 (135). – С. 143-150.
213. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. М.: "Экономика", 1989. – 387 с.
214. Мэфферт Гериберт, Киргеорг Манфред. Зеленый маркетинг // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. - СПб.: Питер, 2002. - С.967-991.
215. Всемирный фонд дикой природы: официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://wwf.ru>.
216. Домашний 3D принтер. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.homecnc.ru/index.php/raznoe/14-3d-print>
217. Ваш дом, в будущем, может быть напечатан на 3D принтере. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mirnt.ru/gear_electronic/3d-print-building
218. Вести.net: первый настоящий пистолет распечатан на принтере. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.youtube.com/watch?v=-ODCCUyHuzE>.
219. Лунную базу распечатают на принтере. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.astronews.ru/cgi-bin/mng.cgi?page=news&news=3385>.
220. Украинская "Зенит-3SLB" успешно вывела на орбиту израильский спутник. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ukrinform.ua/rus/news/ukrainskaya_zenit_3slb_ushpeshno_vivela_na_orbitu_izrailskiy_sputnik_1552520.
221. Казахстан окончательно отказался от ракеты РФ в пользу украинской. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://texnomaniya.ru/kosmos/kazakhstan-okonchatelno-otkazalsja-ot-raketi-rf-v-polzu-ukrainskojj.html>.

222. Президент авиахолдинга "Антонов": "Пусть Россия выходит из проекта Ан-70, мы нашли других партнеров". [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://censor.net.ua/n251700_.
223. Австралійський вимір українських вишів. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/avstraliyskiy_vimir_ukrayinskih_vishiv2.html/
224. Ситуация накаливания: Сбережет ли деньги покупка энергосберегающей лампы? - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://escoecosys.narod.ru/2010_11/art091.htm.
225. Эпоха нефти закончилась! Америка переходит на электромобили. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.i.ua/user/2473538/1273212/>
226. Президент Европейского союза альтернативной энергетики Райнер Хинрикс-Ральвес об энергетическом будущем ЕС и Украины. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.depo.ua/ru/delovaja-stolica/2012_arhiv-nomerov-ds/dekabr_2012_1354493340/5152-605606/95499.htm
227. Энергетическая проблема - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/mirovaya-ekonomika/energeticheskaya-problema.html>.
228. Грядущая глобальная нехватка продовольствия – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://newsland.com/news/detail/id/495677/>.
229. Разрыв между богатыми и бедными странами мира растет – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vestifinance.ru/articles/28551>.
230. Алексеенко О.Д. Экологический маркетинг как новая философия бизнеса / О.Д. Алексеенко // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – Суми: Вид-во СумДУ, 2000. – Вип. 2. – С. 283-285.
231. Садченко О.В. Принципи і концепції екологічного маркетингу: Монографія / О.В. Садченко. – Одеса: Астропринт, 2002. – 400 с.
232. Ильяшенко С.Н. Подходы к оценке достаточности потенциала рынка для восприятия экологических инноваций / С.Н. Ильяшенко, Ю.С. Шипулина //

Институциональные основы инновационных процессов: Материалы Четвертых Друкеровских чтений / Под ред. Р.М. Нижегородцева. – М.: Доброе слово, 2008. – С. 207-217.

233. Прокопенко О.В. Екологізація інноваційної діяльності: мотиваційний підхід : монографія / О.В. Прокопенко. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2008. – 392 с.
234. Карпищенко Т.А. Экономический механизм инноваций экологической направленности : дис... канд. экон. Наук / Татьяна Алексеевна Карпищенко . – Сумы : Сумский гос. ун-т, 2000.–220с.
235. Божкова В.В. Організаційно-економічні основи управління екологічними ризиками інновацій : дис...канд.. экон. наук: 08.08.01 / Вікторія Вікторівна Божкова. - Суми : Сумський держ. ун-т, 2002. - 208 с.
236. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Бизнес-книга. – 1995. – 698 с.
237. Ілляшенко С.М. Маркетингові засади впровадження екологічних інновацій : монографія / С. М. Ілляшенко; Сумський державний університет. – Суми : ТОВ "Друкарський дім "Папірус", 2013. – 184 с.
238. Ілляшенко С.М. Дослідження ставлення населення м. Сум до екологічних проблем сьогодення / С.М. Ілляшенко, Н.М. Гайтина, Т.В. Кириченко, М.В. Рибалка // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 240-246.
239. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: Монографія. / Під ред. д.е.н., проф. С.М.Ілляшенка. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2002. – 250 с.
240. Ілляшенко С.М. Мотивація екологізації споживання / С.М. Ілляшенко, Н.С. Ілляшенко // Збірник наукових праць ДонДУ. Серія "Економіка". Сучасний маркетинг і перспективи розвитку в Україні і її регіонах. – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – Т. XIII. Вип. 254. – С. 58-69.
241. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України; за ред. к.е.н., засл. економіста України Я.А. Жаліла. – К. : НІСД, 2013. – 71 с.

242. Сімченко Н.О. Соціальні інновації в діяльності машинобудівних підприємств / Н.О. Сімченко, Г.П. Жалдак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/559>.
243. Тернавский Ю.И. Эффективные механизмы управления объектами социальной инфраструктуры промышленных предприятий: дисс. ... канд. экон. наук / Ю.И. Тернавский; спец. 08.00.04. – Мариуполь, 2011. – 194 с.
244. Черкашина Т.С. Факторний аналіз мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств / Т.С. Черкашина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_127/37.pdf.
245. Малаханов А.Н. Развитие социальной инфраструктуры как инструмент реализации социальной ответственности работодателя: дисс. ... канд. экон. наук / А.Н. Малаханов; спец. 08.00.05. – Барнаул, 2004. – 276 с.
246. Лексин В. Муниципализация «неведомственных» объектов: правовые, финансовые и организационные аспекты / В. Лексин, А. Швецов. – М., 1998. – 198 с.
247. Кабалина В. Муниципализация социальной инфраструктуры в период реформ / В. Кабалина, Т. Сидорина // Общество и экономика. – 1999. – №9. – С. 43-62.
248. Григорьев О.А. Управление процессом муниципализации социальной сферы предприятий: автореферат дисс. ... канд. соц. наук ; спец.: 22.00.08. – Саратов, 2001. – 25 с.
249. Сеидалиев Ф.С. Формы и методы финансирования социальной инфраструктуры предприятия (на примере Республики Азербайджан): автореферат дисс. ... канд. экон. наук / Ф.С. Сеидалиев; спец. 08.00.10. – Санкт-Петербург, 2006. – 18 с.
250. Летуновська Н.Є. Управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств у сучасних умовах / Н.Є. Летуновська // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 139-147.
251. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – С. 895

252. ЗУ «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991. – N 30. – ст. 379.
253. Наказ "Про затвердження Методичних рекомендацій для державних органів та органів місцевого самоврядування з питань протидії корупції та Методичних рекомендацій для установ і осіб, уповноважених на розроблення документів загальнодержавного рівня щодо регуляції владних повноважень, з урахуванням потенційної небезпеки застосування цих повноважень для зловживань" від 13.10.2005. - № 244
254. Национальный классификатор Украины. Класификация видов экономической деятельности ДК 009:2010: за станом 29 листопада 2010 р. / Державний комітет України. – 2013. – 50 с.
255. Теслакова А.А. Окремі питання визначення критеріїв класифікації договорів про надання послуг / А.А. Теслакова // Часопис Київського університету права. – 2011. – №1. – С. 172-175.
256. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / подред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003. 39–40.
257. Бродецкий Г.Л. Возможность неадекватного выбора в задачах многокритериальной оптимизации логистических систем / Г.Л. Бродецкий, Т.В. Левина // Логистика и управление цепями поставок. – № 1. – 2008. – С. 51 – 62.
258. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике: учеб. пособ / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. – М.: ИНФРА-М. 2008. – 235 с.
259. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / І.І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 80. – С. 43-45
260. Рыбина Т.Н. Цели и методы перехода предприятий на аутсорсинг / Т.Н. Рыбина, Л.А. Захарченко // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2008. – № 3. – С. 18-20.

261. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О Календжян. — М.: Дело, 2003. — С. 199-202.
262. Котляров И.Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации: анализ отличий / И.Д. Котляров // Бухучет в строительных организациях. — 2011. — № 1. - С. 41-43.
263. Курбанов А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. — М. : ИНФРА-М, 2012. — 112с.
264. Курбанов А.Х. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. — 2011. — № 3. —С. 123–132
265. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // Менеджмент. — 2005. —№ 6(48).
266. Манжосов Г.П. Логистика пришла в Россию / Г.П. Манжосов, Н.Ф. Титюхин // Логинфо. 2002, ноябрь. — С. 115-125
267. Мухина И.С. К вопросу о целесообразности использования аутсорсинга организацией / Мухина И.С. // Корпоративный менеджмент. — 2010. — № 3. - С. 143–148.
268. Овчаренко А.В. Индексный метод оценки целесообразности использования аутсорсинга / А.В. Овчаренко // Логистика: современные тенденции развития : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. 15, 16 апреля 2010 г. / ред. кол.: В.С. Лукинский. — СПб. : СПбГИЭУ, 2010. - С. 121–125.
269. Овчаренко А.В. Выбор стратегии аутсорсинга в продовольственных логистических системах: дис. канд. экон. наук. — Ростов н/д : ГОУ ВПО КГУ, 2011. — С. 96–107.
270. Плахута Г.А. Логістичний аутсорсинг: переваги та недоліки застосування / Г.А. Плахута // Вісник СНУ ім. В. Даля. — № 11 (153). —Ч.2. — 2010. — С. 129-132.

271. Побольняк Н.Ю. Класифікація ризиків та методи їх зниження / Н.Ю. Побольняк // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2002. – №457. – С. 23-32.
272. Синяев В.В. Экономическая целесообразность аутсорсинга / В.В. Синяев // Маркетинг. – 2006. – № 3.-С.94-98.
273. Софриков А.В. Методы и механизмы повышения эффективности деятельности строительной организации с использованием аутсорсинга: автореф. дис. на соискание уч. степени к.э.н.: спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: строительство)” / А.В. Софриков. – Москва, 2008. – 18 с.
274. Соколова А. Аутсорсинг ИТ и ИБ – оценка экономической эффективности и рисков использования / А. Соколова, И. Филиппова // Информационная безопасность. – 2007. – № 3. – С. 56-58
275. Татьянок М.В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры: автореф. дис. На соискание уч. степени к.э.н.: спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (Предпринимательство) / М.В. Татьянок. – Москва, 2008. – 25 с.
276. Цветкова В.И. Методы аутсорсинга в управлении конкурентоспособностью предприятий автосервиса: автореф. дис. на соискание уч. степени к.э.н.: спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством: логистика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (транспорт)” / В.И. Цветкова. – Санкт-Петербург, 2007. - 19 с.
277. Чугунова Г.В. Развитие аутсорсинга в системе телекоммуникационного бизнеса России: автореф. дис. на соискание уч. степени к.э.н.: спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг)” / Г.В. Чугунова. – Москва, 2008. -26 с.
278. Шестоперов А.М. Аутсорсинг как способ оптимизации административно-управленческих процессов в органах государственной власти (на примере

- ФАС России). / А.М. Шестоперов. – М.: Национальным институтом системних исследований проблем предпринимательства (НИСИПП), 2007. – 170 с.
279. Góralczyk A. Jak niewpaść w pułapkęoutsourcingu? [Електронний ресурс] /Режим доступу: <http://dyrekcja.pl/2009/09/04/bezpulapki/>
280. Żeliński J.A. Outsourcingdoradstwopodatkowego i rachunkowości w małejfirmie / J.A. Żeliński – Warszawa: ABC a WaltersKluwerBusiness, 2008. – 227s.
281. Волинець Л.М., Гамеляк І.П. Обґрунтування необхідності управління ризиками в логістичній системі підприємства. / Людмила Миколаївна Волинець, Ігор Павлович Гамеляк // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.:НТУ – 2012. – Вип. 10
282. Логвінова О.П. Сутність і види аутсорсингового ризику на підприємстві [Електронний ресурс] / О.П. Логвінова – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2012/Economics/6_121388.doc.htm.
283. Логвінова О. П. Чинники ризику у логістичному аутсорсингу / О.П. Логвінова // Соціум. Наука. Культура: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 24-26 січня, 2012 р.). – Київ: ТОВ «ТК Меганом», 2012. – Ч. 2.
284. Ткачова А.В. Врахування ризиків при управлінні логістичною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Ткачова А.В. - Режим доступу: http://www.confcontact.com/20101224/3_tkachova.php
285. Бауэрсокс, Д. Клосс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Бауэрсокс, Дейвид Клосс; перевод. с англ. – 2-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 640 с.
286. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. – К. : Знання, 2011. – 495 с.
287. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 780 с.
288. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу / А.В. Войчак // Маркетинг в Україні. – 2000. – №2. – С. 42-43.

289. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. – 4. вид., доп. – К. : Лібра, 2006. – 717 с.
290. Герцик В. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник / В. А. Герцик, Ю. К. Федорова. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 148 с.
291. Голошубова Н. О. Організація торгівлі: підручник. – К. : Книга, 2004. – 560 с.
292. Голубин Е. В. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта. – М.: Вершина, 2006. – 136 с.
293. Гордон М. П., Логистика товародвижения: монография / М. П. Гордон, С. Б. Карнаухов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 200 с.
294. Джонсон, Д. Современная логистика / Д. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мерфи-мл.; перевод с англ. – 7-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 624 с.
295. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
296. Кальченко А. Г. Логістика: навч. посіб. / А. Г. Кальченко, В. В. Кривещенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 472 с.
297. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ. – 2. европ. изд. – М.; СПб.; К. : Издательский дом "Вильямс", 2006. – 943 с.
298. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів: підручник. – Львів: Львівська політехніка, 2004. – 448 с.
299. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: учебник / К. Лайсонс, М. Джиллингем ; перевод с англ. – 6-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 798 с.
300. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков. – Х.: Інжек, 2005. – 224 с.
301. Хэндфилд, Р. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Р. Хэнфилд, Э. Николс мл. ; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 416 с.

302. Штерн, Л. Маркетинговые каналы / Л. Штерн, А. Ель-Ансари, Э. Кофлан ; пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Вильямс, 2002. – 624 с.
303. Щербак В. Г. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 176 с.
304. Біловодська О.А. Вибір товаровиробником маркетингового каналу як засіб забезпечення його інноваційного розвитку / О.А. Біловодська / Економічна безпека національної економіки: інвестиційно-інноваційний аспект : монографія / І.М. Грищенко, М.П. Денисенко, А.П. Гречан, В.В. Лойко та ін.; за заг. ред. чл.-кор. НАПН України, д.е.н., проф. І.М. Грищенка, д.е.н., проф. М.П. Денисенко, д.е.н., проф. А.П. Гречан, к.е.н., доц. В.В. Лойко.– Донецьк : РВВ. ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. – С. 294-309.
305. Беловодская Е.А. Формирование теоретико-методического подхода к оценке состояния маркетинговых каналов распределения на промышленных предприятиях / Е.А. Беловодская, Л.А. Сигида // Проблемы современной науки : сборник научных трудов. – Ставрополь : Логос, 2013. – Выпуск 8, Ч. 1. – С. 123-132.
306. Герцик В.А. Критерії оцінки каналу розподілу / В.А. Герцик // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №4 (82). – С. 123-129.
307. Герцик В.А. Маркетингова політика розподілу : навч. посібник / В.А. Герцик, Ю.К. Федорова. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 148 с.
308. Дудяк П.П. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики / П.П. Дудяк, С.Я. Бігуль, О.Р. Дудяк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2009. – № 649. – С. 268-275.
309. Дупленко Н.Г. Формирование системы распределения продукции машиностроительного предприятия / Н.Г. Дупленко, Е.В. Харичкова. – Управление каналами дистрибуции. – 2011. – №02 (26). – С. 108-125.
310. Корольчук О.П. Формування каналів розподілу в маркетинговій діяльності торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О.П. Корольчук, Г.П. Сиваненко, В.М. Торопков // Сборник научных трудов «Вестник НТУ

«ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2010. – Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2010/62/2_10.pdf

311. Лугунова Д.О. Шляхи вибору оптимального каналу збуту / Д.О. Лугунова, М.В. Котова // Труды Одесского политехнического университета. – 2008. – Вып. 1 (29). – С. 266-269.
312. Пустынникова Ю. Выбор каналов распределения и стимулирование дистрибьюторов / Ю. Пустынникова // Управление продажами. – 2004. – № 3 (16). – С. 20-26.
313. Самородов В.Б. Методика вибору оптимальних каналів розподілу в логістичній мережі / В.Б. Самородов, І.А. Тютюнникова // Східно-європейський журнал передових технологій. – 2010. – Т. 1, вып. № 7 (43). – С. 6-9.
314. Сигида Л.О. Вплив маркетингового середовища підприємства на процес розроблення маркетингової політики розподілу / Сигида Л.О. // Економічний часопис – XXI. – 2013. – №7-8(2). – С. 28-32.