

УДК 339.13.021:658.8

КП

№ Державної реєстрації 0112U008149

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
Дослідження маркетингового середовища та інфраструктури промислових
підприємств
ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ
(проміжний)**

Начальник НДЧ

к.ф.-м.н., с.н.с.

Д.І. Курбатов

Керівник НДР

професор кафедри маркетингу та УІД

д.е.н., професор

О.С. Телетов

2014

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

СПИСОК АВТОРІВ

Проф. кафедри маркетингу та УІД, д.е.н., професор (керівник)	2014.11.28	Телетов О.С. (Вступ, розділ 1.2, розділ 3.2, висновки)
Зав. кафедрою маркетингу та УІД, д.е.н., професор	2014.11.28	Ілляшенко С.М. (Розділ 1.1)
Декан факультету економіки та менеджменту, зав. кафедрою економічної теорії, д.е.н., професор	2014.11.28	Прокопенко О.В. (Розділ 2.4)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доцент	2014.11.28	Біловодська О.А. (Розділ 2.1)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доцент	2014.11.28	Мельник Ю.М. (Розділ 2.3)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доцент	2014.11.28	Ілляшенко Н.С. (Розділ 2.5)
Проректор Сумського державного педагогічного університету ім.А.С.Макаренка, к.філолог.н.,	2014.11.28	Телетова С.Г. (Розділ 1.2)
Доцент кафедри економічної теорії, к.е.н., доцент	2014.11.28	Троян М.Ю. (Розділ 2.4)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доцент	2014.11.28	Шипуліна Ю.С. (Розділ 2.5)
Доцент кафедри економічної теорії, к.е.н., доцент	2014.11.28	Школа В.Ю. (Розділ 2.4)
Ст. викладач кафедри економічної теорії, к.е.н.	2014.11.28	Домашенко М.Д. (Розділ 2.4)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	2014.11.28	Карпіщенко О.О. (Розділ 2.2)

Асистент кафедри управління		Опанасюк Ю.А. (Розділ 2.3)
	2014.11.28	
Асистент кафедри маркетингу та УІД		Провозін М.В. (Розділ 3.2)
	2014.11.28	
Асистент кафедри маркетингу та УІД		Росохата А.С. (Розділ 2.8)
	2014.11.28	
Аспірант кафедри маркетингу та УІД		Гайдабрус Н.В. (Розділ 2.6)
	2014.11.28	
Аспірант кафедри маркетингу та УІД		Кириченко Т.В. (Розділ 2.1)
	2014.11.28	
Аспірант кафедри маркетингу та УІД		Латунова Д.А. (Розділ 2.7)
	2014.11.28	
Аспірант кафедри маркетингу та УІД		Летуновська Н.Є. (Розділ 3.1, розділ 3.2)
	2014.11.28	

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 155 с., 26 рис., 39 табл., 7 формул, 174 джерел.

Об'єкт дослідження – дослідження маркетингового середовища та територіальної інфраструктури промислових підприємств, процеси управління соціальним, інноваційним, екологічним розвитком суб'єктів господарювання.

Мета роботи – розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методологічних і методичних основ дослідження сфери маркетингу знань, маркетингового середовища та соціальної інфраструктури промислових підприємств в умовах інноваційного розвитку.

Методи дослідження: загально-наукові і спеціальні методи наукового пізнання, системний підхід, гносеологічний аналіз, фундаментальні положення сучасних економічних теорій, сучасні концепції управління та інноватики, метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз, факторний аналіз, методи нечіткої логіки, методи експертних оцінок.

Досліджено тенденції в сфері маркетингу знань як важливого фактора економічного розвитку підприємства. Виконано теоретико-методологічне обґрунтування системи методів та інструментів організаційно-економічного управління на ринкових засадах інноваційним розвитком підприємств на основі формування критеріальної бази оцінки служби маркетингу підприємств, екологічної направленості діяльності, логістичної складової, прогнозування тощо. Розроблено науково-методичний підхід до визначення ефективності соціальної інфраструктури промислового підприємства. Сформовано можливі стратегії економічного розвитку промислових підприємств у рамках розвитку інфраструктури міст.

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

МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ, МАРКЕТИНГ ЗНАНЬ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 МАРКЕТИНГ ОСВІТИ І ЗНАНЬ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	8
1.1 Маркетинг знань та його роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства	8
1.2 Маркетинг освіти вищих навчальних закладів України.....	14
2 МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	25
2.1 Формування критеріальної бази оцінки служби маркетингу підприємства.....	25
2.2 Розроблення методичного підходу до раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві.....	36
2.3 Система управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняного підприємства	45
2.4 Маркетингові дослідження екологізації поведінки споживачів	56
2.5 Засади комплексного механізму формування інноваційно сприятливого середовища на підприємстві	71
2.6 Відповідність особливостей логістичного сервісу для інноваційних товарів окремим принципам логістики	79
2.7 Дослідження сутності логістичного аутсорсингу як чинника ефективного функціонування вітчизняних підприємств та особливості його впровадження	83
2.8 Трендотчіг як напрямок прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства з виробництва машин та устаткування	90
3 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ІНФРАСТРУКТУР ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	100
3.1 Науково-методичний підхід до визначення ефективності соціальної інфраструктури промислового підприємства	100
3.2 Стратегії економічного розвитку промислових підприємств у рамках розвитку інфраструктури міст	119
ВИСНОВКИ.....	136
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	138

ВСТУП

Однією з основних складових успіху будь-якого підприємства є маркетинг. Маркетингові дослідження для суб'єкта господарювання є необхідною умовою забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості й загрози виникають, змінюються й зникають, тому для підприємства є дуже важливим, вчасно розпізнавши ринкові можливості й загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози, чому сприяє вчасне прогнозування ситуації на ринку.

Сучасний етап розвитку світової економіки називають інформаційною економікою, безсумнівною особливістю якого є стрімке зростання ролі знань, що є визначальним фактором розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Уміння вчасно генерувати і використовувати знання є важливою конкурентною перевагою. Для економіки України, так само як і для окремих її підприємств набуває актуальності проблема визначення перспективних напрямів продукування знань, пошуку їх ефективного розповсюдження та комерціалізації.

Основними функціями бізнесу в умовах його інноваційного розвитку є інновації і маркетинг. З цих позицій досліджені передумови переходу вітчизняних підприємств на інноваційний шлях розвитку спираючись на засади інноваційного маркетингу. Розроблено основи механізму управління інноваційним розвитком підприємств на засадах інноваційного маркетингу.

Значної уваги приділено маркетингу інновацій як методології управління ринковою діяльністю підприємств, що розвиваються інноваційним шляхом. Розкрито його основні проблеми та запропоновано шляхи їх розв'язання. Запропоновано систему оцінювання результативності діяльності служби маркетингу на підприємстві. Розроблено інструментарій раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві, що є універсальним для різних суб'єктів господарювання різних масштабів та галузей діяльності. Сформовано систему управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві. Крім того, проаналізовано

особливості маркетингового дослідження екологізації поведінки споживачів. Інноваційні принципи в управлінні підприємством враховані при формуванні основ логістичної діяльності суб'єкта господарювання. Виявлено особливості трендотчіну як напрямку прогнозування інноваційного розвитку підприємства.

Обґрунтовано важливість об'єднання сучасних підприємств з метою спільної координації діяльності як одного з варіантів підвищення їх конкурентоспроможності на ринку. Запропоновано налагодження стратегічного партнерства між підприємствами на чотирьох рівнях: місцевому, територіальному, регіональному та на рівні країни в цілому. Таке партнерство має базуватися на спільних соціально-економічних інтересах влади, громадських організацій та відповідних суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим обґрунтовано важливість партнерства між підприємствами та місцевими органами управління і суспільством узагалі у сфері управління та розвитку соціальної інфраструктури промислових підприємств.

Зазначено, що керівники промислових підприємств недооцінюють практичну значущість стратегічного управління соціальною підсистемою суб'єктів господарювання, а недостатнє розроблення та ігнорування методологічних аспектів цього процесу призводить до того, що ухвалені рішення щодо розвитку соціальної сфери спираються на методи аналогій та інтуїції, і не завжди науково обґрунтовані. Інтуїтивні рішення, що приймаються керівниками, базуються на суб'єктивному уявленні про соціальні проблеми і власному відчутті того, що їх вибір єдино правильний. Більшість керівників промислових підприємств України ігнорують процес розроблення стратегічних орієнтирів розвитку соціальної сфери підприємств, пояснюючи це відсутністю актуальності, браком часу і фінансових ресурсів. Запропоновано авторський підхід щодо визначення ефективності соціальної інфраструктури промислового підприємства.

Теоретико-методичні розробки та рекомендації дослідження впроваджено у практику діяльності підприємств та установ Сумської області, а також у навчальний процес Сумського державного університету.

1 МАРКЕТИНГ ОСВІТИ І ЗНАНЬ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1 Маркетинг знань та його роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства

Сучасний етап розвитку світової економіки – економіка знань (інформаційна економіка) – характеризується стрімким зростанням ролі інформації і знань, які стають обмежуючим фактором розвитку (в індустріальній економіці – капітал) і заміщують працю як джерело доданої вартості. Розвиток НТП супроводжується пришвидшенням заміни поколінь техніки і технологій, які базуються на використанні нових знань. Уміння швидко генерувати і використовувати нові знання є важливою конкурентною перевагою як окремих організацій, так і національних економік у цілому. Світовий досвід свідчить, що зростає розрив країн зі «швидкими» і «повільними» економіками, який уже є системним: нездатність останніх оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, програмувати ці зміни; несумісність стандартів якості життя; відмінності у ступені ємкості знань, інноваційності та інформатизації виробництва та побуту і т. п. У цих умовах здатність продукувати та використовувати знання все більшою мірою визначає конкурентоспроможність та економічну безпеку національних економік, підприємств і закладів як їх елементів, рівень соціально-економічного розвитку держав, добробут та якість життя їх населення.

Для економіки України, так само як і для окремих її підприємств і закладів, надзвичайної актуальності набуває проблема визначення перспективних (з економічних міркувань) напрямів продукування знань, а також пошуку ефективних шляхів їх розповсюдження та комерціалізації. Для її вирішення необхідно використовувати маркетинг знань, який відображає специфіку застосування маркетингових методів та інструментів до знань як інтелектуального продукту, як можливостям використовувати інформацію (факти і правила) у конкретних сферах людської діяльності [1].

Таким чином, ціллю даного дослідження є визначення ролі і задач маркетингу знань як інструмента забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах становлення інформаційної економіки.

Система економічної безпеки підприємства включає наступні складові [2]: фінансова, ринкова, інформаційна, інтерфейс на, кадрова, інтелектуальна, технологічна, правова, екологічна, силова.

У загальному випадку роль маркетингу знань на підприємстві полягає в орієнтації системи продукування знань на ті їх види, які з більшою ймовірністю знайдуть попит на ринку, у формування і стимулюванні попиту на конкретні види знань, які втілені в наукових розробках (наукові знання), звичках, досвіді, компетенції, уміннях (професійні знання), технічній документації, зокрема конструкторській і / чи технологічній, алгоритмах і т. п. (технічні знання).

Тобто маркетинг знань сприяє продукуванню актуальних знань і їх комерціалізації [3].

Враховуючи вище викладене, можна зробити висновок, що маркетинг знань здійснює безпосередній вплив на стан більшості складових економічної безпеки підприємства. Основні напрями впливу показані автором у табл. 1.1.

Розглянемо детальніше особливості вирішення зазначених у табл. 1.1 задач маркетингу знань як інструмента забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для прогнозування напрямів появи нових знань і аналізу перспектив їх практичного використання доцільно використовувати в комплексі: маркетингові прогнози – для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживацького попиту на різних товарних ринках; експертні оцінки стану розвитку науки й техніки – для оцінки можливостей втілення існуючих і перспективних науково-технічних розробок у нових продуктах, технології їх виготовлення і просування на ринку, які б відповідали існуючим і перспективним запитам споживачів [4].

Це дасть можливість виділити і обґрунтувати перспективні з комерційної точки зору напрями науково-технологічного інноваційного розвитку підприємстві, які враховують наявні конкурентні переваги і тенденції розвитку науки, техніки, технологій в аналізованій галузі, чи на аналізованих ринках.

Таблиця 1.1 – Задачі маркетингу знань стосовно складових економічної безпеки підприємства (авторська розробка)

Складова економічної безпеки	Сутність	Задачі маркетингу знань
Ринкова	Відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім, які генеруються ринком	Прогнозування напрямів виникнення нових знань і аналіз перспектив їх практичного використання. Відслідковування і аналіз існуючих інноваційних розробок і прогнозування перспектив їх упровадження. Орієнтація системи продукування прикладних знань на ті їх види, які користуються, чи в перспективі будуть користуватися попитом на ринку. Оцінка перспектив використання актуальних знань на підприємстві
Інформаційна	Відображає ступінь точності, повноти і протиріччя інформаційного забезпечення управлінських рішень	Визначення кращих на ринку зразків і формування відповідно їм системи ринково орієнтованого управління знаннями на підприємстві
Інтерфейсна	Характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами	Формування комплексу маркетингу знань для закріплення і просування іміджу підприємства і його продукції, налагодження і підтримка стійкого взаємовигідного співробітництва з суб'єктами ринку на основі знань про їх інтереси
Кадрова	Характеризує кадрову забезпеченість підприємства	Аналіз і прогнозування тенденцій на ринку праці і ринку знань. Моніторинг і актуалізація потреб у кадровому забезпеченні і їх знаннях, формування сприятливого для залучення кадрів іміджу підприємства
Інтелектуальна	Характеризує інтелектуальний потенціал працівників підприємства	
Технологічна	Характеризує технологічний потенціал і ступінь його захищеності	Моніторинг і актуалізація техніко-технологічного потенціалу підприємства
Екологічна	Відображає ступінь захисту від екодеструктивного впливу використовуваних технік і технологій	Аналіз і прогнозування екологічних потреб споживачів, актуалізація існуючого обладнання, технологій і продукції з позицій їх екологічності

Для аналізу існуючих інноваційних розробок і прогнозування перспектив їх упровадження необхідно використовувати традиційні технології маркетингових

досліджень вторинних джерел інформації (метод кабінетних досліджень). Наприклад, виробників легкових автомобілів може зацікавити інформація в мережі інтернет, що в США з 2014 р. введена заборона на випуск легкових автомобілів з двигунами внутрішнього згорання, які працюють на нафтопродуктах або газі [5]. Пріоритет надається автомобілям з електродвигунами, чи гібридним двигунам. Це свідчить про те, що вже в найближчому майбутньому буде падати попит на автомобілі з двигунами внутрішнього згорання і їм слід аналізувати можливості виробництва електромобілів чи гібридних авто.

Аналогічні підходи можуть використовуватися для орієнтації системи продукування прикладних знань на перспективні види, які користуються або будуть користуватися попитом на ринку. Наприклад, розроблені в останнє десятиліття технології об'ємного друку (3D принтер [6]) уже в найближчій перспективі можуть докорінно змінити багато сфер людської діяльності: будівництво, виробництво деталей машин та обладнання, побутових речей і т. п. Підприємства будуть розробляти вироби, програми їх виготовлення і просувати їх на ринку. Це дасть можливість значну частину виробництва матеріальних виробів передати від виробника до споживача чи посередника, які «надрукують» їх на 3D принтері.

Для оцінки перспектив використання актуальних знань на підприємстві доцільно аналізувати його потенціал інноваційного розвитку і можливість його приведення у відповідність з існуючими ринковими можливостями [7]. Цей же підхід можна використовувати для моніторингу і актуалізації техніко-технологічного потенціалу підприємства.

Визначення кращих на ринку зразків і формування відповідно цьому системи ринково-орієнтованого управління знаннями доцільно проводити використовуючи інструменти і методи бенчмаркетингу знань [3].

Підходи до формування комплексу маркетингу знань детально проаналізовані у працях автора [8].

Для аналізу і прогнозування тенденцій на ринку праці і ринку знань, що відносяться до певної сфери, чи специфіки діяльності окремих підприємств і закладів доцільно застосувати традиційні методи маркетингових досліджень з

поправкою на специфіку предмету дослідження. Існування потреб у знаннях в окремій предметній сфері можна ідентифікувати на основі аналізу проблем, які ускладнюють чи стримують її розвиток. Наприклад, економічна криза в поєднанні з розвитком інтернет-технологій актуалізувала перенесення багатьох видів бізнесу в інтернет – інтернет-магазини, віртуальні підприємства, що потребує залучення спеціалістів, що володіють комплексом знань і умінь у сфері інтернет-маркетингу, web-програмування і т. п.

Для формування сприятливого для залучення кадрів іміджу підприємства доцільно приділяти увагу його основним складовим: внутрішній імідж (персоналу, керівника); зовнішній імідж (бізнес-імідж, соціальний імідж, візуальний імідж, імідж товару, імідж споживачів). Для цього можуть бути використані як традиційні інструменти і методи (іміджева реклама, PR, корпоративна культура, прямий маркетинг, бізнес-культура), так й інструменти і методи інтернет-маркетингу, а також web-технології [9, 10].

Слід зазначити, що імідж підприємства в цілому суттєво впливає на рівень його економічної безпеки, тому його формуванню, закріпленню і підтримці необхідно приділяти особливу увагу [11].

Аналіз і прогнозування екологічних потреб споживачів, актуалізацію існуючого обладнання, технологій і продукції з позицій їх екологічності необхідно проводити, використовуючи відомий методичний апарат [12, 13].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про багатоаспектність ролі маркетингу знань у забезпечення економічної безпеки підприємства. Вона полягає в актуалізації системи продукування і використання знань як складової інтелектуального капіталу підприємства (він, у свою чергу, є складовою потенціалу інноваційного розвитку підприємства) стосовно до змін стану зовнішнього середовища, що підвищує адаптаційні можливості підприємства, дає можливість прогнозувати і програмувати можливі зміни, забезпечити умови випереджаючого інноваційного розвитку. Структура інтелектуального капіталу підприємства показана в табл. 1.2. Його елементи, які співвідносяться зі знаннями, виділені курсивом.

Таблиця 1.2 – Складові інтелектуального капіталу підприємства [14]

Людський (особистий) капітал		Організаційний (структурний) капітал		Споживчий (інтерфейсний) капітал	
Ресурси	Потенціал	Ресурси	Потенціал	Ресурси	Потенціал
Знання Звички Досвід Ноу-хау Творчі здібності Креативний спосіб мислення Критичне відношення до авторитетів Моральні цінності Культура роботи	Здатність вийти за рамки існуючих знань і досвіду Прагнення до самореалізації і визнання Націленість на результат Результативність роботи Здатність до тривалої мобілізації і зосередження Безперервне самонавчання і самовдосконалення Здатність до прогнозування в умовах невизначеності Відчуття затребуваності знань, досвіду Творчо активний вік більшості персоналу Бажання і здатність передавати знання	Патенти Лицензії Ноу-хау Програми Товарні знаки Промислові зразки Інформаційне забезпечення Технічне забезпечення Програмне забезпечення Організаційна структура Корпоративна культура Система мотивації творчої роботи	Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень Затребуваність інновацій і інноваторів Права захищеність авторських прав Висока оплата результатів роботи Участь інноваторів в прибутку Толерантне відношення колег Визнання колег і керівництва Сприйнятливість організації до нетривіальних рішень Сприятливі умови роботи і відпочинку	Зв'язки з економічними контрагентами (ЕК) Інформація про ЕК Історія взаємовідносин з ЕК Торгова марка (бренд)	Налагоджена система комунікацій з ЕК Вмотивованість ЕК Врахування інтересів ЕК Орієнтованість на довгострокові партнерські відносини з ЕК Високий імідж торгової марки Управління торговою маркою Брендинг

Схема взаємозв'язків інтелектуального капіталу (його знаннємістких елементів, які виокремлені в табл. 1.2) зі складовими потенціалу інноваційного розвитку підприємства [15] (РП, ІП, ВЗП, відповідно: ринковим потенціалом, інтелектуальним потенціалом, виробничо-збутовим потенціалом) показана на рис. 1.1.

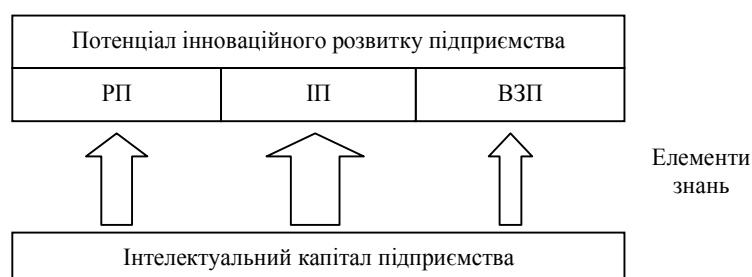


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язки інтелектуального капіталу підприємства з його потенціалом інноваційного розвитку

Товщина стрілки на рис. 1.1 відповідають кількості знаннємістких елементів інтелектуального капіталу, які входять у відповідні складові потенціалу інноваційного розвитку підприємства.

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки:

- показано, що маркетинг знань здійснює безпосередній вплив на стан більшості складових економічної безпеки підприємства, виокремлені ці складові;
- визначені і систематизовані основні задачі маркетингу знань стосовно виокремлених складових економічної безпеки підприємства;
- запропоновані методичні інструменти (як авторські, так і загальновідомі) для ефективного вирішення кожної з виокремлених задач маркетингу знань;
- проаналізована роль маркетингу знань у забезпеченні економічної безпеки підприємства;
- визначені взаємозв'язки (через елементи знань, актуалізація яких здійснюється за допомогою маркетингу знань) інтелектуального капіталу і потенціалу інноваційного розвитку підприємства.

Отримані результати розвивають теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах становлення економіки знань (інформаційної економіки).

Подальші дослідження повинні бути направлені на розроблення методичного інструментарію для оцінки ступеня впливу заходів маркетингу знань на складові елементи системи економічної безпеки підприємства.

1.2 Маркетинг освіти вищих навчальних закладів України

Процеси глобальних змін, що відбуваються сьогодні у суспільстві загалом та в освіті зокрема, вимагають нових підходів до управління усіма ланками освітнього середовища. В умовах модернізації концептуальних, організаційних та структурних засад вітчизняної освіти гостро постає питання з'ясування характерних концепцій та

інструментів маркетингу в цій сфері, принципів маркетингової діяльності в системі освітнього ринку тощо, що є предметом вивчення педагогічного маркетингу. На сьогодні склалася парадоксальна ситуація, коли ринок ВНЗ регулюється швидше вимогами абітурієнтів, уподобання яких є відмінними від вимог роботодавців. Маючи фактично дві категорії споживачів – майбутніх фахівців та роботодавців, ВНЗ повинні були б виконувати роль посередника та регулятора між цими категоріями. Натомість, намагаючись задовольнити споживачів, так би мовити «на вході», ВНЗ втратили посередницьку та регуляторну роль, і продукт, який вони випускають «на виході», часто не влаштовує роботодавця, а не рідко й самого фахівця і, як наслідок, державу в цілому. Орієнтуючись на бажання випускників шкіл отримати вищу освіту, вищі навчальні заклади щороку збільшували кількість першокурсників, що стало головним чинником дисбалансу між тим, що продукує ринок освітніх послуг, і тим, що вимагає ринок праці. Теоретично випускники закладу мали б отримати професійні вміння й навички, тобто саме той товар, який пропонує ВНЗ. Проте на заваді цьому, очевидно, стає свідомість самих студентів, для деяких з яких головним є диплом (документ), а не знання. То ж актуальним на сьогодні залишається питання якості освіти та її відповідності вимогам ринку праці щодо висококваліфікованих спеціалістів.

Новий Закон України «Про вищу освіту» [16] визначає більшу автономію вищих навчальних закладів: їх незалежність та відповідальність у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, що сприятиме сталому розвитку суспільства в цілому, що має оптимально поєднуватися з так званою економікою сталого розвитку, що в умовах світової глобалізації останніми роками все більше є предметом досліджень багатьох вчених [17]. До того ж, у науковому світі поступово набирає силу нова концепція маркетингу – так званий маркетинг сталого розвитку [18], метою якого в тому числі є визначення та прогнозування перспективних напрямків розвитку освіти в умовах світових глобалізаційних соціально-економічних процесів.

Метою дослідження є систематизація маркетингової політики в сфері освітніх послуг, а завданням даного наукового дослідження є внесення конкретних пропозицій щодо вдосконалення маркетингової діяльності вищого навчального закладу.

Маркетинговою діяльністю в освіті взагалі й упровадження концепцій та інструментів маркетингу як системи управління у навчальний, науковий та виховний процеси, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності цих навчальних закладів та формуватиме потреби соціуму у відповідних освітніх послугах досліджували українські фахівці Т. Оболенська [19], С. Біла [20], В. Гаврилюк [21], С. Ілляшенко [22], О. Козлова [23], О. Кратт [24] та інші. Але комплексні дослідження, які б торкалися теоретичних, методологічних, управлінських та маркетингових проблем у вітчизняній освіті, до цього часу не знайшли свого відображення. Стан наукового розроблення теорії освітнього, або педагогічного маркетингу не відповідає практичним потребам ринку, оскільки вчені хоч і обґрунтовували необхідність докорінних змін в освіті, все-таки не враховували деякі фактори, які тим чи іншим чином позначаються на розвитку освітньої сфери, зокрема повальну міграцію населення країни з регіонів до столиці або взагалі до інших держав, постійно зростаючу диспропорцію в якості знань студентів, що навчаються за денною та ішими формами освіти, погіршення можливості для випускників ВНЗ знайти гідне місце роботи [25]. Отже, впровадження Нового Закону України «Про вищу освіту» дає потужний поштовх для розвитку маркетингу в сфері надання освітніх послуг, що підтверджує необхідність та актуальність даного дослідження.

Новий Закон України «Про вищу освіту» спрямований на посилення уваги до наукового, науково-технічного та інноваційного напрямків діяльності вищих навчальних закладів, а також на реалізацію соціальної функції виховання [16]. У науковій сфері Закон підкріплює існуюче «де-юре», але не реалізоване «де-факто» право вищих навчальних закладів ставати засновниками інноваційних структур різних типів (наукових центрів, технологічних парків та бізнес-інкубаторів тощо) для проведення спільних з іншими суб'єктами економічної діяльності наукових досліджень, демонстраційних дослідів та ін., що сприятиме здійсненню державно-

приватного партнерства у сфері вищої освіти, яке виступає п'ятим Р – *partners (personal, people)*, підкріплюючим відомий класичний комплекс маркетингу (4Р).

Інакше кажучи українській вищій школі потрібно по-перше, відновити те, що характеризувало наукові та вищі навчальні заклади за радянської доби, по-друге, витримати боротьбу не тільки з найпрестижнішими ВНЗ (США, Великої Британії, Німеччини) у світі, а й протистояти, наприклад, польській, литовській та іншим експансіям на абітурієнтське поле України. Загальновідомим фактом є те, що вже близько 80-ти років, а, точніше, після першої світової війни, з якої Сполучені Штати Америки з безперспективного боржника вийшли потужним кредитором та доби великої депресії в 30-х роках минулого століття США почали поступово нав'язувати світові свої цінності. Але на відміну від економіки чи політики – де існує жорсткий диктат усьому світові, в сфері освіти й науки йде створення умов для молодих людей, за яких вони під час навчання сприймають нові для себе цінності: індивідуалізм, превалювання матеріального над духовним, практицизм тощо. Все це призвело до ситуації, коли 21,43% українців хочуть навчатися в найпрестижнішому за різними рейтингами в світі Гарвардському університеті, який має одні з найкращих у світі умов для навчання 6,7 тисяч студентів і 14,5 тис. аспірантів [26]. Слід відмітити, що кількість аспірантів більше ніж вдвічі перевищує число студентів. У найпрестижнішому на колишній території СРСР Московському університеті ім. М. Ломоносова дана пропорція вірна з точністю до навпаки.

З погляду класичного маркетингу до освітнього середовища можна віднести: маркетингові дослідження ринку освіти, асортимент послуг у сфері освіти (*product*), політику ціноутворення на освітні послуги (*price*), сукупність комунікацій між суб'єктами освітньої діяльності (*promotion*), відчизняний та міжнародний імідж, що створюється в першу чергу завдяки наукових стосунків професорсько-викладацького стану (*personal, partners*), а також рейтингу на ринку праці випускників (*positions, people*).

Необхідність розвитку маркетингу в сфері освіти зумовлюють й такі сучасні тенденції. 1) Глобалізаційної мети з обміну студентами в межах Болонського процесу (до 20% європейських студентів) так і не досягнуто (насправді близько 3%),

бо не було враховано значні перешкоди із-за менталітету та історичних цінностей, притаманних тією чи іншою мірою кожній державі, її освітніх традицій та національних інтересів; 2) постійні великі (30-ті й 70-ті рр. минулого століття та 2008-2011 рр.) та малі (кожне десятиріччя) фінансово-економічні кризи та системна соціально-демографічна криза в європейських країнах призводять до так званої «постійної боротьби за студента»; 3) швидкі інноваційні зміни практично в усіх сферах діяльності людини змушують постійно вдосконалювати існуючі спеціальності та створювати нові. Наприклад, відповідно до наведеного англійські університети залучають туристичні агентства, особливо для міст розташування з багатою культурною або історичною спадщиною, в Австрії відповідну функцію здійснює державна організація Австрійська служба обміну (АСО), у Франції та Швеції – відповідно установа Campus France та соціальний шведський інститут, а у Польщі інформацію про можливість навчання виконує громадська організація Бюро Визнання. У практиці залучення іноземних студентів до навчання застосовуються найсучасніші маркетингові підходи: і те, що в деяких країнах студентів, які навчаються за кордоном не призивають до армії (наприклад, Кіпр), і можливість залишитися для подальшої роботи, і певні знижки за бажання у перспективі продовжити навчання в магістратурі (наприклад, м. Дербі, Англія), і інтенсифікація комунікаційної політики у регіонах країн-постачальників студентів із постійно зростаючими доходами населення, організують навіть так звані Дитячі університети (Австрія), тощо [21]. Інший приклад: із-за асиметричності ринку праці ІТ у Німеччині, там зацікавлені у подальшому навчання відповідних бакалаврів з інших країн. Розрахунок тут повністю зрозумілий. За два роки навчання магістрант вивчить певної мірою німецьку (глибокі знання «айтішникові» не потрібні), пристосується до менталітету країни й знайде роботу.

Для України особливо цікавим є досвід Польщі – країни яка за рівнем організації системи вищої освіти ще 25 років тому (одне покоління) стояла набагато нижче за Україну. Кількість ВНЗ університетського рівня (III-го та IV-го рівнів акредитації) в деяких європейських країнах наведена в табл. 1.3. Матеріали таблиці показують різку диспропорцію кількості вищих навчальних закладів економічно

розвинених країн Європи, України з одного боку і Польщі з іншого. Такий стан зумовлено різким підвищенням у ХХ столітті кількості ВНЗ галузевого спрямування в Україні, що входила до складу СРСР, в той час, коли європейські університети нараховують по декілька століть і зростають вони, як правило, розширенням кількості факультетів та спеціальностей в межах одного вищого навчального закладу. На час розпаду СРСР в Україні існувало до 200 ВНЗ, що можна вважати оптимальною на той час кількістю, яка б мала й до сьогоднішнього дня залишатися такою з мінімальними змінами. У Польщі ж навпаки невелика кількість ВНЗ європейського рівня інтенсивно компенсується приватними, навчаючись у яких українські студенти кажуть: «Немає сенсу їхати до Польщі вчитися, щоб там не залишитися потім».

Таблиця 1.3 – Порівняння кількості ВНЗ університетського рівня в різних країнах Європи

Найменування порівнювального показника	Назва країни				
	Велика Британія	Франція	Італія	Польща	Україна
Населення країни, млн чол.	63	66	61	38	45
Кількість ВНЗ, шт.	96	80	65	11	близько 320*
Кількість ВНЗ на 1 млн. населення	1,52	1,21	1,07	0,29	7,1

* внаслідок сучасної реорганізації кількість ВНЗ постійно змінюється

Зважаючи на те, що Польща, вже два десятиріччя є експортером студентів до Європи, формуються відповідні державні та комерційні структури, що залучають студентів із інших країн до навчання. Зрозуміло, що орієнтація йде на держави-сусіди, враховуючи певні історичні зв'язки, схожість культур, можливість недорого та ненадовго відвідати домівку тощо. Природно, що з Словаччини, Чехії, Угорщини до Польщі на навчання поїде небагато студентів, бо кращі з них в силу відсутності кордонів бажають навчатися в Австрії, Англії, Німеччині. А от Україна для поляків стала так званим «золотим телям», табл. 1.4.

Невідомо як, але знайшлася велика кількість менеджерів з України, що створили фірми, які «збирають» студентів на місцях (особливо це стосується

середніх за кількістю населення українських областей) і заключають відповідні договори із державними та приватними ВНЗ. Ціни для платного навчання в Польщі ненабагато вищі за відповідні українські (2000 євро на рік – для державних та 1000 євро на рік – для приватних). І сервіс такі фірми надають цілком пристойний, наприклад протягом першого року навчання в гуртожитку здійснюється постійних контроль за навчанням та поведінкою студентів.

Таблиця 1.4 – Зростання кількості іноземних студентів у Польщі [27]

Найменування порівнювальних показників	Порівнювальні періоди				
	1990-1991	2000-2001	2005-2006	2009-2010	2014-2015
Навчальні роки					
Кількість студентів, тис. чол.	4,3	6,6	10,1	17	більше 21*

* на час проведення дослідження точних статистичних даних ще не було

На жаль, у цьому напрямку маркетингу Україні пишати нічим. Повна відсутність державної маркетингової політики в країні в цілому й млявості її в конкретних ВНЗ призвела до того, що з питання експорту власних студентів для навчання за кордон Україна є одним із країн-лідерів, що, зокрема зазначив професор Р. Томанек, проректор Економічного університету в Катовіце: «Китай, Корея, Казахстан, Російська Федерація, Україна — найбільші експортери «комерційних» студентів до Європи» [28]. Проаналізуємо, чому таке відбулося. Як відомо, ще чверть століття тому Україна, якщо б її виокремити із складу СРСР, мала одну із найавторитетніших систем освіти в світі. Але це було за інших політичних, соціальних і культурних умов, але головне – умов планової економіки, у якій кількість і якість підготовки фахівців з вищою освітою зумовлювалися необхідністю тих чи інших фахівців в тих чи інших сферах народного господарства. У той час більшість випускників мала так званий розподіл за спеціальністю, тому особливо не турбувалися за перше місце роботи. За останні два десятиліття все діаметрально змінилося. На то є низка таких причин: 1) перехід розвинутих країн світу до п'ятого

та шостого техніко-технологічних укладів, за якими не дуже встигають провідні технічні ВНЗ крупних промислових міст; 2) різке збільшення потреб в низці характерних для умов ринкової економіки спеціальностей: економістів (менеджерів, маркетологів, рекламистів), політологів, фахівців із зв'язків з громадськістю, юристів тощо; 3) створення приватних ВНЗ, що здебільшого піклуються про свої прибутки, а не про якість освіти; 4) спрощені умови вступу до ВНЗ на вічірне та заочне навчання (особливо після одержання кваліфікації «молодшого спеціаліста», замовлення на яких на ринку праці практично немає) та отримання другої вищої освіти. Внаслідок цього лише близько 30% ВНЗ України системно впроваджують стратегічне управління освітнім закладом і мають, всупереч зазначеним в 3)-4) так званому «заробітчанству» чітку унікальну місію [29].

Багаторічний досвід праці авторів у вищій школі дає підстави проілюструвати процеси, що відбуваються завдяки наведеним причинам, ілюструються такими цифрами: менше половини випускників денної форми навчання і лише п'ята частина випускників вечірнього, заочного та дистанційного відділень (за умов, що дипломи одержує більше 50% молодих людей) досягають необхідного професійного рівня, що спостерігався 25-30 років тому, коли вищу освіту одержувало близько 20% населення. На сьогодні в країнах Євросоюзу диплом про вищу освіту має 23% населення. Приблизно така ж кількість людей з вищою освітою є оптимальною і для економіки України[там само]. Саме таким є маркетингове середовище освітньої сфери.

На що ж має орієнтуватися маркетинг вищої освіти України найближчим часом?

1. Загальнодержавну маркетингову політику в сфері освіти, в якій, *по-перше*, не буде місця політики постійної пріоритетності столичних ВНЗ перед провінційними (як відомо в Європі цього немає, але підвищення самостійності тут не допоможе, бо стартові умови — різні); *по-друге* — ні в якому разі не можна допустити змін МОН України статусу вищих навчальних закладів та примусового об'єднання ВНЗ, що намагалися зробити ще в 2004 році, зокрема в Сумах, й сучасний Кабінет Міністрів теж розглядає як варіант зменшення витрат державного

бюджету. Важливою обставиною є те, що в зовнішньому світі університету завжди є «достатньо багато всякого начальства». До нього, свого «начальства» університет регулярно спрямовує повну інформацію про поточний стан справ [30].

2. В сфері політики ціноутворення (*price*) – це внесення змін до нормативно-правової бази із можливістю надання знижок на платне навчання для ВНЗ України, що, *по-перше*, дасть можливість абітурієнту вступати на бажану спеціальність, а не на ту, де є можливість бюджетного навчання, а, *по-друге*, стимулюватиме до більш сумлінного навчання (як відомо, зараз середній бал навчання студента здебільшого не впливає на можливість перейти з платного навчального місця на бюджетне; крім того, такий перехід значною мірою зменшує надходження коштів до вищого навчального закладу).

3. Для обґрунтованого введення змін і підвищення конкурентоспроможності ВНЗ мають застосовувати інші елементи комплексу маркетингу, де основний наголос робиться на більш повному задоволенні потреб і попиту на освітні послуги завдяки систематичному моніторингу освітнього середовища, що забезпечить вивчення попиту споживачів на освітні послуги. Оцінка потенціалу освітнього закладу в порівнянні із зовнішніми конкурентами дасть змогу кваліфікованого покращання його основної складової (*product*) та ліквідувати внутрішню конкуренцію в конкретному ВНЗ, яка на сьогодні спричиняє значну шкоду.

4. Для цього необхідно сформувати сучасну комунікаційну систему як загальнодержавну, так і окремого ВНЗ, в тому числі у напрямку створення маркетингової інформаційної системи. Політику просування (*promotion*) окремого вищого навчального закладу ефективно здійснювати на трьох рівнях (загальноуніверситетському, факультетському та рівні випускаючої кафедри - конкретної спеціальності), що завдяки так званому ефекту синергії дає кращий сумарний результат [31]. У рекламній діяльності ВНЗ мають превалювати спонукальні до вибору мотиви: міжнародний та загальнонаціональний імідж ВНЗ, професійність викладачів, зрозумілі напрямки подальшої роботи за спеціальністю на ринку праці.

5. Отже, однією з важливих умов модернізації управління вищим навчальним закладом є визначення потреб в обсязі фінансування освітніх послуг, матеріально-технічне й ресурсне забезпечення підготовки його діяльності, а також адаптації випускника на ринку праці, які можна віднести до складової *position* комплексу маркетингу вищого навчального закладу.

6. Сукупність класичних маркетингових 4P має на меті формування творчої особистості з високим адаптаційним потенціалом, здатної орієнтуватися в сучасному інформаційному просторі, критично мислити, приймати власні рішення, що обумовлює необхідність організації навчально-виховного середовища на основі інноваційної педагогічної діяльності [32]. У Законі [16] зазначається, що «...держава сприяє розвитку вищих навчальних закладів як центрів незалежної думки...». У зв'язку з цим підсилюється роль студентського самоврядування в управлінні ВНЗ, у процесі соціалізації студентської молоді. Це стосується однієї із нових складових комплексу маркетингу *people*. Адміністрація університетів має делегувати представницьким органам студентів значні повноваження, віддавши їм певні інструменти впливу, що підвищить ефективність організаційно-інноваційної діяльності вищих навчальних закладів.

7. Здійснення сукупності положень (1-5) неможливе без послідовної політики регіону в сфері вищої освіти, тобто реалізації елемента маркетингу (*partners*). На сьогодні ті чи інші ВНЗ на місцевому чи регіональному ринку освіти більше вороги, ніж колеги. Створені наприкінці 90-х років минулого століття так звані Ради ректорів, на сьогодні вщухли як і багато інших прогресивних починань, а саме вони мають бути зв'язковою ланкою між населенням та органами місцевого самоврядування. Можливо певною мірою мають допомогти й запропоновані в Законі [16] так звані Наглядові ради. Але без належної підтримки органів управління територіями існує значне занепокоєння, що їх діяльність не буде досить ефективною.

8. Високі вимоги на сьогодні пред'являються й до якісного складу науково-дослідного сектору ВНЗ, що має реалізовуватися новим елементом комплексу маркетингу (*personal*). Тут маркетинговий підхід має подати споживчі переваги у науковому продукті (друковані науково-дослідні матеріали, успіхи на

всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт, кількість та обсяги грантів й науково-дослідних тем за рахунок бюджетних коштів тощо) та врахувати готовність замовника платити за створений на кафедрах та лабораторіях ВНЗ науково-дослідний та проектний продукт.

Результати маркетингових досліджень ринку освітніх послуг вимагають інтенсивного розвитку ринку нових спеціальностей, який, на думку експертів, почав активно формуватися в середині 90-х років минулого століття і з того часу динамічно розвивається. Серед контингенту «студентів» існує й прошарок керівників вищої ланки. Сісти «за парти» їх змушує жорстке конкурентне середовище, де напрацьованих схем роботи та накопиченого досвіду вже недостатньо. Зацікавленості керівників-практиків усіх видів власності в одержанні бізнес-освіти, популярність якої серед регіональних підприємств, компаній та установ розподіляється в такий спосіб: маркетинг – 39% (у тому числі навички продажу – 19%), менеджмент – 25% (управління персоналом – 4%), паблік рилейшнз – 9% (навички зв'язків з громадськістю – 3%) , фінанси, етика бізнесу, малий бізнес, іноземна мова – 3-4%, решта (менше 3% кожна) – 13%. Серед школярів старших класів бажаючих опанувати спеціальністю «Маркетинг» ще більше. Так, якщо з усіх старшокласників Північного Сходу України одержати вищу гуманітарну освіту бажають 21% абітурієнтів, технічну (відповідно) – 18%, художню – 18%, медичну – 17%, а економічну – 26%, то стати саме маркетологом бажає більше половини з останніх (дослідження проведено аспірантами кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету).

Таким чином, у новому Законі України «Про вищу освіту» на законодавчому рівні знайшли відображення концептуальні орієнтири оновлення вищої освіти, які вимагають модернізаційних зрушень у системі управління вищими навчальними закладами, що в сучасних умовах неможливо без застосування концепцій і інструментів маркетингу освіти, призначення яких конкретизоване в наведеній статті. Вдале поєднання маркетингу освіти на загальнодержавному рівні, рівні регіону і рівні окремого вищого навчального закладу дасть змогу оптимізувати кількість спеціальностей, виходячи із сприйняття їх ринком праці.

2 МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Формування критеріальної бази оцінки служби маркетингу підприємства

В умовах пануючої жорсткої конкуренції, реалізація концепції маркетингу на підприємствах вимагає створення відповідної служби, яка вивчає маркетингове середовище, аналізує ринкову ситуацію та надає консультації щодо успішного існування на ринку. Для створення такої служби маркетингу потрібно мати висококваліфікований персонал, який, в умовах постійних змін зовнішнього середовища потрібно постійно оцінювати та навчати.

Теоретичним та практичним аспектам аналізу підходів до оцінки діяльності працівників різних організаційних структур присвячена значна кількість робіт учених, зокрема, істотний внесок зробили О. Гаврилова [33], О. Ситнік [34], М. Виноградський [35], А. Данилюк [37] та ін. Однак при цьому недостатньо уваги приділяється розробці основних критеріїв оцінки персоналу служби маркетингу.

Метою цього дослідження є формування критеріальної бази для здійснення комплексної оцінки діяльності маркетингових служб на основі критичного аналізу методів оцінки діяльності працівників різних підрозділів.

Реалізація концепції маркетингу на підприємствах вимагає створення відповідної служби, яка вивчає маркетингове середовище, аналізує ринкову ситуацію та надає консультації для успішного існування на ринку. Кінцевою метою функціонування маркетингових служб є підпорядкування господарської і комерційної діяльності законам існування та розвитку ринку.

Служба (відділ) маркетингу підприємства – важлива функціональна ланка в управлінні підприємством, яка разом з іншими підрозділами (виробничими, фінансовими, технологічними) створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку і одержання прибутку.

Пріоритетність служби маркетингу відносно решти підрозділів підприємства

полягає у її координуючій і спрямовуючій ролі.

Основними завданнями служби (відділу) маркетингу є [33]:

- розроблення і надання рекомендацій щодо вибору найбільш вигідних ринків відповідно до ресурсів і можливостей фірми та постійний аналіз ринкової ситуації;
- одержання інформації про покупців на цільовому ринку;
- розроблення рекомендацій щодо асортименту, прогнозування обсягів продажу;
- аналіз, розроблення і рекомендація ринкових стратегій підприємства;
- розроблення іміджу фірми, планування заходів щодо посилення;
- координація дій інших підрозділів щодо розробки дизайну, формування товарної, цінової, сервісної, збутової, комунікаційної політики;
- своєчасне визначення моменту входження товару у стадію спаду, розробка рекомендацій про вилучення товару з виробництва;
- організація комунікаційних маркетингових заходів фірми;
- координація діяльності служб збуту;
- розгляд усіх бюджетів і здійснення кадрової політики у підрозділах, підпорядкованих службі маркетингу.

Керівники і провідні спеціалісти служби маркетингу повинні задовольняти загальним вимогам, які висуваються спеціалістам управління (компетентність, здатність керувати собою, навички вирішувати проблеми, здатність навчати підлеглих, сприяти формуванню і розвитку трудового колективу тощо). Крім цього, вони повинні задовольняти ряд специфічних вимог, характерних для сфери маркетингу. До таких *вимог* належать: системність знань, висока ерудованість і кругозір; високі аналітичні якості; вміння прогнозувати ситуацію і приймати ефективні рішення; комунікабельність; дипломатичність, уміння вирішувати конфлікти [46].

У кінцевому рахунку від спеціалістів служб маркетингу залежать комерційні результати діяльності в умовах гострої товарної конкуренції, рівень престижу товарного виробництва, підприємства і його трудового колективу в цілому [34].

Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу слідом за реорганізацією структури робочих місць. Аналіз діяльності працівників, оцінка їхніх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту з метою забезпечення ефективного функціонування людського ресурсу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну [35].

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та своєчасний вплив на його підвищення дає змогу менеджерам вирішити такі завдання [36]:

- визначити потреби у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;
- виявити можливості професійного зростання;
- обґрунтувати рішення щодо руху кадрів у організації;
- розробити рішення щодо покращання трудових показників;
- установити цілі і завдання діяльності працівників на майбутнє;
- внести зміни у систему оплати та стимулювання праці.

Оцінювання праці є складним процесом, і включає низку етапів, рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Процес оцінювання персоналу організації [19]

Вищепераховані елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер і можуть застосовуватися для оцінки працівників різних організаційних структур.

У системах оцінювання працівників можуть застосовуватися різноманітні методи, а в їх межах – техніки оцінювання.

Метод оцінювання – сукупність теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання.

Техніка оцінювання – спосіб збирання, реєстрації і аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки.

Методи і техніки оцінювання поділяють на об'єктивні (базуються на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню) та суб'єктивні (грунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб).

Об'єктивні методи оцінювання. У них переважають описові техніки, які є досить простими і можуть застосовуватися в різноманітних формах оцінювання персоналу: техніка довільного опису, структуризовані описи, самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями і критичних випадків.

Техніка довільного опису – найпростіша. До неї часто вдаються керівники, характеризуючи ефективність праці підлеглих. У такому описі, як правило, намагаються з'ясувати фактори, які спричинили результати їх праці, сильні і слабкі сторони, компетенції працівника. Перевагою техніки є всебічно аргументована оцінка працівника, недоліком – неможливість порівняння його з іншими працівниками. Особа, яка здійснює опис, повинна володіти відповідними знаннями і вміннями його складати.

Структуризовані описи характеризують ефективність праці за конкретними критеріями, що полегшує порівняння оцінюваних осіб (наприклад, для певної категорії працівників встановлюють певні нормативні показники продуктивності праці, з якими порівнюють фактичну продуктивність праці кожного окремо взятого працівника).

Техніка самооцінювання полягає у самостійному заповненні оцінюваною особою аркушів, що містять запитання або твердження. Особа, яка здійснює самооцінювання, повинна вміти коментувати власні оцінки.

Оцінювання за визначеними цілями. Воно ґрунтується на переконанні, що оцінювання можна здійснювати у процесі спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім керівником. Цей процес розпочинається з дискусії щодо цілей

для певного робочого місця і способів їх реалізації і закінчується аналізом чинників, завдяки яким досягнуто конкретного результату. Отримана інформація є свідченням придатності працівника для виконання завдань, а також його потенційних можливостей.

Оцінювання за визначеними цілями активізує участь працівників у процесі прийняття рішень, відкриває їм можливості для самостійного вибору способів вирішення поставлених завдань, чим особливо дорожать висококваліфіковані й амбітні працівники. Ця техніка потребує значних витрат часу [47].

Техніка критичних випадків передбачає фіксацію безпосереднім керівником фактів, які свідчать про відхилення у поведінці підлеглих від нормативних значень. Такі відхилення можуть бути свідченням як досягнень, так і прорахунків працівника. Послідовність таких записів утворює реєстр успіхів і недоліків підлеглих, на підставі якого формують думку про них.

Суб'єктивні методи оцінювання. Вони переважно охоплюють порівнювальні техніки оцінювання персоналу, що дають відносні знання: ранжування, попарне порівняння і теоретичний розподіл.

Ранжування – упорядкування суб'єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого. Ранжувальні листи складають на основі критеріїв, якими, наприклад, може бути продуктивність, якість праці або надійність працівника. Ця техніка не складна і може застосовуватися без спеціальної підготовки оцінюючих. Однак вона придатна для малих груп, так як для великих груп складання листів стає більш трудомістким.

Техніка попарного порівняння полягає у попарних порівняннях працівників (кожного з кожним) за певним критерієм. Працівнику, на користь якого відбулося порівняння, присвоюють відповідний оцінний бал. Після порівняння кожного з кожним підраховують кількість позитивних виборів (переваг) стосовно всіх працівників. Потім їх підсумовують і на цій основі складають ранжувальний лист [47].

Техніка теоретичного розподілу полягає в розстановці працівників відповідно до певного, найчастіше – нормального розподілу.

Перевага техніки теоретичного розподілу при оцінюванні працівників полягає в необхідності суб'єктів оцінювання диференціювати оцінки. Вона дає змогу виявити крайні групи серед оцінюваних працівників, що полегшує прийняття кадрових рішень.

Комплексні методи оцінювання. Їх характерною особливістю є поєднання кількох технік, які не можна віднести тільки до об'єктивних чи лише до суб'єктивних методів оцінювання. Найчастіше використовують аркуші оцінювання, «модель 360°», персональне портфоліо.

Аркуші оцінювання. Вони служать для отримання даних про компетенцію, поведінку і результати праці, яку потім оцінюють за допомогою відповідно побудованих шкал. Вони можуть також містити описові техніки, контрольні листи або кількісні дані про результати праці.

Застосування аркушів оцінювання може ґрунтуватися на різних техніках та інструментах. Поширеними при цьому є *контрольні листи*, що використовуються для оцінювання особистісних якостей, поведінки і результатів праці оцінюваних осіб. Ця техніка полягає у виборі суб'єктом оцінювання з певної кількості описів тих можливих компетенцій, поведінки і результатів, що найкраще відображають оцінювану особу [47].

За традиційного підходу аркуші оцінювання заповнює безпосередній керівник працівника, оскільки це є його службовим обов'язком.

«Модель 360°» – коли працівник отримує інформацію щодо своєї праці від безпосереднього керівника, співробітників, клієнтів і підлеглих. Кількість суб'єктів оцінювання необмежена, що підвищує його об'єктивність, створює позитивні умови для залучення працівників у життя організації, при цьому потребує багато часу на підготовку і проведення оцінювання [47].

Персональне портфоліо (лат. *portus* – гавань, пристань, *in folio* – в аркуш) – віднесення індивіда за його *особистісними якостями до певної групи* працівників, сформованої за стандартизованими оцінками. Воно пов'язане з об'єднанням оцінюваних працівників у характерні з точки зору стратегії організації групи на підставі досягнутих ними ефектів праці, а також потенційні можливості їх розвитку.

Ефективність праці стосується минулого, а потенціал розвитку – майбутнього.

Наслідком віднесення оцінюваних працівників до конкретної групи повинна стати відповідна стратегія поведінки щодо них: у стимулюванні подальшого розвитку перспективних, стабілізації – ефективних, звільненні – непридатних [47].

Перевагою персонального портфолію є концентрація у процесі оцінювання на двох основних критеріях, вибір яких має залежати від його цілей і можливостей врахування попередньої активності працівників і перспектив їхнього розвитку [37].

Ще однією з форм оцінювання персоналу є *атестація*, яка широко розповсюджена як в українських, так і зарубіжних організаціях. Особливістю цієї форми є те, що вона проводиться спеціально створеною атестаційною комісією, до складу якої входять: представники керівництва; керівники структурних підрозділів; представники кадрової служби, відділів праці та зарплати або підрозділу управління персоналом. Атестація є періодичною оцінкою персоналу та проводиться, як правило, раз на 1-3 роки. За змістом це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку й результати діяльності [35, 48].

Отже, офіційна оцінка результативності праці персоналу допомагає визначити яким працівникам необхідна більша підготовка; встановити і зміцнити ділові стосунки між підлеглими і керівником через обговорення результатів оцінки; підвищити заробітну плату; підвищити у посаді чи звільнити працівника.

На сучасному етапі розвитку в умовах посилення конкурентної боротьби у підприємств виникає потреба в створенні служб маркетингу, які повинні сприяти збільшенню обсягів продажів, прибутку та частки ринку. Тому досить важливим є формування критеріальної бази для здійснення комплексної оцінки діяльності даної служби, зокрема її персоналу.

Основні критерії, які можна використати для оцінки функціонування служби маркетингу наведено на схемі (рис. 2.2).

Врахування всіх зазначених критеріїв дозволить здійснити комплексну оцінку діяльності маркетингової структури підприємства та розробити рекомендації з удосконалення організації маркетингу.

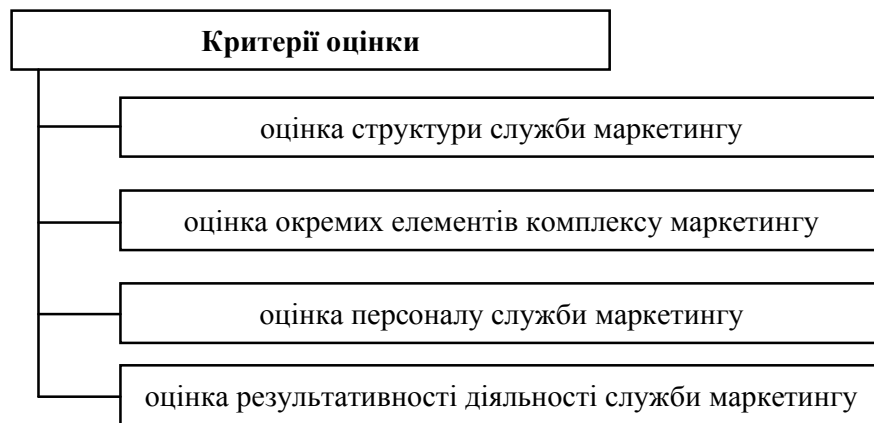


Рисунок 2.2 – Критерії оцінки функціонування служби маркетингу підприємства

Оцінка структури служби маркетингу. Оцінка структури маркетингової служби підприємства та ефективності її побудови передбачає визначення наступних завдань:

- відповідність структури служби маркетингу існуючим умовам (місії, цілям, потенціалу, можливостям підприємства);
- функціональна ефективність;
- ефективність співпраці функціональних підрозділів і служби маркетингу.

У процесі аналізу формальної структури підприємства та її відповідності існуючим умовам необхідно з'ясувати наступне:

- оптимальність структурної організації маркетингу з позиції функцій, товару, споживача, поділу за територіями тощо.
- чи достатні повноваження має керівник служби маркетингу, щоб впливати на ступінь задоволення споживачів?

Функціональна ефективність передбачає аналіз функціональних обов'язків (які покладено на персонал маркетингової служби) та ефективності розподілу цих функцій.

Ефективність взаємодії розглядається шляхом аналізу формальних зв'язків (зв'язків між виробничими, фінансовими, кадровими службами, службою НДДКР, збуту) і неформальних зв'язків у системі.

Оцінка окремих елементів комплексу маркетингу. Оцінка комплексу

маркетингу передбачає аналіз таких його елементів: товарна політика; цінова політика; збутова політика; комунікаційна політика.

Оцінка персоналу служби маркетингу. У якості основних критеріїв, які доцільно застосувати для оцінки персоналу відділу маркетингу можна назвати наступні: професійні якості; ділові якості; морально-психологічні якості; організаторські якості; сумісність з колективом. Основними критеріями оцінки керівника відділу маркетингу є: моральні якості; уміння керувати колективом та окремими виконавцями; уміння налагоджувати контакт (взаємовідносини) з колективом; уміння організувати свою працю; знання. Найбільш достовірне комбіноване оцінювання якостей працівників відбувається у процесі атестування персоналу, в якому поєднуються переваги усіх способів оцінювання складності і якості праці, професійно-кваліфікаційного рівня з визначенням перспектив службового зростання працівника. Під час атестування аналізують якості працівника і встановлюють міру відповідності рівня його кваліфікації вимогам займаної чи наміченої для заміщення посади [33]. При цьому атестують працівників як особистостей, а не тільки результати їхньої діяльності, що є передумовою комплексного всебічного оцінювання персоналу. Завданнями атестування персоналу є оцінювання результатів праці за певний період, оцінювання ділових та особистісних якостей працівника, визначення потенційних можливостей продовження службової діяльності на займаному місці чи переміщення його на вищу або нижчу посаду [38, 39]. Саме тому з метою оцінки персоналу служби маркетингу доцільно застосувати цей метод. Ця методика оцінювання персоналу передбачає регулярну атестацію персоналу і дає змогу мотивувати кадри, визначати їхню заробітну плату, планувати кар'єру працівників. Усі фахівці та керівники оцінюються на основі відповідних критеріїв по рангу, унаслідок чого кожному критерію надається вага значущості та відповідна оцінка в балах. Згідно з присвоєною вагою значущості знаходять кількість балів, що характеризує кожну ознаку, яка у свою чергу має кілька рівнів оцінки. Ці рівні оцінки визначають наявність цієї ознаки у конкретного працівника. Ціна бала визначається діленням фонду заробітної плати (ФЗП), що підлягає розподілу для даної групи працівників,

на загальну суму набраних ним балів. Посадовий оклад співробітника визначається множенням набраних балів на ціну бала. Визначивши нижню межу в балах (і в посадовому окладі) для кожної категорії співробітників, можна використати ці дані при прийомі на роботу. Недобір мінімальної суми, яка відповідає даній посаді, при атестації може служити приводом для переведення працівника в іншу категорію фахівців або для звільнення його [40, 42, 43].

Оцінка результативності діяльності служби маркетингу. Оцінка результативності діяльності маркетингової служби підприємства передбачає аналіз: збуту; частки ринку; прибутковості (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Показники оцінки результативності діяльності маркетингової служби підприємства [39, 41, 44, 45]

У табл. 2.1 наведено основні формули, необхідні для проведення оцінки результативності служби маркетингу, на основі яких можна проаналізувати активність її працівників, порівнюючи планові та фактичні показники діяльності.

Таблиця 2.1 – Оцінка результативності служби маркетингу [39, 41, 44, 45]

Назва показника	Формула для розрахунку	Умови оптимальності
Оцінка реалізації та аналіз можливостей збуту продукції		
Оборот товарних запасів у разях (кількість оборотів) ($K_{об}TЗ$)	$K_{об}TЗ = \frac{P}{TЗ}$, де P – обсяг реалізації продукції (тис. грн); $TЗ$ – обсяг товарних запасів (тис. грн)	$K_{об}TЗ \rightarrow \max$
або Оборот товарних запасів у днях (час обігу товарів) $O_{TЗ(дн)}$	$O_{TЗ(дн)} = \frac{TЗ}{P} \cdot 365$, де 365 – кількість днів у плановому періоді (році)	$O_{TЗ(дн)} \rightarrow \max$
Коефіцієнт оборотності готової продукції ($KO_{TЗ}$)	$KO_{TЗ} = \frac{P_q}{ГП}$ де P_q – чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн); $ГП$ – готова продукція (за бухгалтерським балансом)	$KO_{TЗ} \rightarrow 1$
Співвідношення «витрати на збут / собівартість реалізованої продукції» ($CnB_{зб} / C$)	$CnB_{зб} / C = \frac{B_{зб}}{C}$, де $B_{зб}$ – витрати на збут (тис. грн); C – собівартість реалізованої продукції	$CnB_{зб} / C \rightarrow \min$
Аналіз частки ринку		
Частка ринку за обсягами продажу ($ЧP_{он}$)	$ЧP_{он} = \frac{O_A}{O_{ЗАГ(p)}} \cdot 100\%$, де O_A – обсяг проданих товарів А (нат. од.); $O_{ЗАГ(p)}$ – загальний обсяг продажу товарів на базовому ринку, місткість ринку (нат. од.)	$ЧP_{он} \rightarrow \max$
Частка ринку за вартісними показниками ($ЧP_{вар}$)	$ЧP_{вар} = \frac{O_A}{O_{ЗАГ(p)}} \cdot 100\%$, де O_A – обсяг проданих товарів А (грош. од.); $O_{ЗАГ(p)}$ – заг. обсяг продажу (грош. од.)	$ЧP_{вар} \rightarrow \max$
Часка ринку в окремому сегменті ($ЧP_{сег}$)	$ЧP_{сег} = \frac{O_{Ac}}{O_{ЗАГ(сег)}} \cdot 100\%$, де O_A – обсяг проданих товарів А в даному сегменті (нат. або грош. од.); $O_{ЗАГ(сег)}$ – загальний обсяг продажу товарів у окремому сегменті (нат. або грош. од.)	$ЧP_{сег} \rightarrow \max$
Відносна частка ринку ($ВЧP$)	$ВЧP = \frac{ЧP_{ф}}{ЧP_{конк}}$, де $ЧP_{ф}$ – частка ринку фірми; $ЧP_{конк}$ – частка ринку конкурентів.	$ВЧP \rightarrow \max$
Частка ринку відносно лідера ($ЧP_{в/л}$)	$ЧP_{в/л} = \frac{ЧP_{ф}}{ЧP_{л}}$, де $ЧP_{л}$ – частка ринку фірми	$ЧP_{в/л} \rightarrow \max$

Отже, у табл. 2.1 наведено основні показники, що характеризують ефективність роботи персоналу служби маркетингу. Максимальне наближення значень показників до умов оптимальності свідчить про високу активність працівників, від результатів роботи яких безпосередньо і залежить ефективність діяльності служби маркетингу. На основі аналізу запропонованих груп показників можна буде побачити загальну ситуацію, яка сформувалася на підприємстві.

Таким чином, нами досліджено основні методи оцінки персоналу підприємства та запропоновано критеріальну базу щодо оцінки функціонування служби маркетингу підприємства. Апробація отриманих результатів на практиці може бути покладена в основу подальших досліджень.

2.2 Розроблення методичного підходу до раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві

Світова практика підтверджує доцільність застосування промисловими підприємствами інноваційного шляху розвитку. Завдяки впровадженню інновацій утримуються наявні ринкові позиції та розвиваються власні конкурентні переваги. З огляду на витратність інноваційної діяльності, до вибору напрямків робіт слід ставитися якомога ретельніше.

Питанню стратегічного планування та організації інноваційної діяльності підприємств приділяли увагу такі вчені як П.Н. Завлін, А.К. Казанцев, Л.Е. Мінделі, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, А.О. Трифілова та ін. В одних джерелах [53] пропонується планувати інноваційну діяльність виходячи із стратегічних планів підприємства, у інших – поєднуючи інноваційний та стратегічний розвиток [60], у третіх – спираючись на наявний у підприємства науково-технічний потенціал [55]. Усі перелічені підходи є дієвими, проте поза увагою дослідників залишається комплексне узгодження ринкової, виробничої та інноваційної діяльності підприємства.

Актуальність цього завдання підтверджується тим [61], що повною мірою реалізувати потенціал підприємства та його продукції можна лише у тому випадку, коли співпадають етапи життєвого циклу підприємства, товару та ринку.

Класифікація підприємств за типом стратегічної поведінки (експлеренти, патіенти, віоленти, комутанти) дозволяє одночасно врахувати масштаби виробничої та інноваційної діяльності підприємства, технічний рівень продукції, особливості ринків збуту та місце у інноваційному процесі. Взаємний вплив складових діяльності підприємства, що підлягають узгодженню відповідно до теоретичних положень викладених у [61], наведено на рис. 2.4.

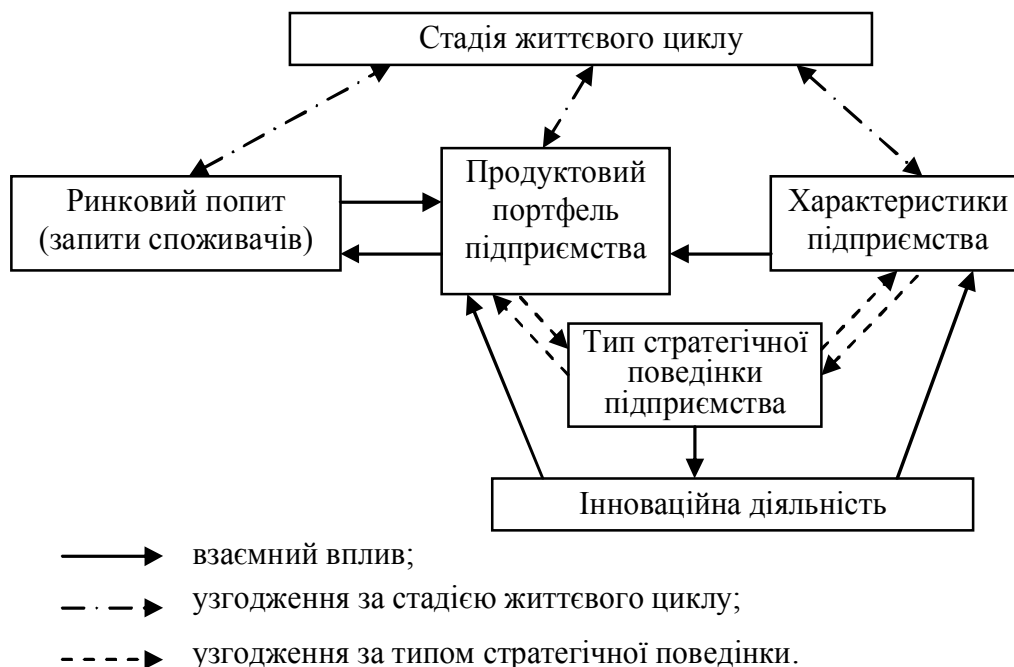


Рисунок 2.4 – Взаємоузгодження складових виробничо-інноваційної діяльності підприємства

Взаємоузгодження компонентів ринково-інноваційної діяльності підприємства запропоновано виконувати відповідно до алгоритму, блок-схему якого наведено на рис. 2.5.

Узагальнену графічну інтерпретацію взаємної відповідності стадій життєвого циклу підприємства і товару та етапу розвитку ринку наведено на рис. 2.6.

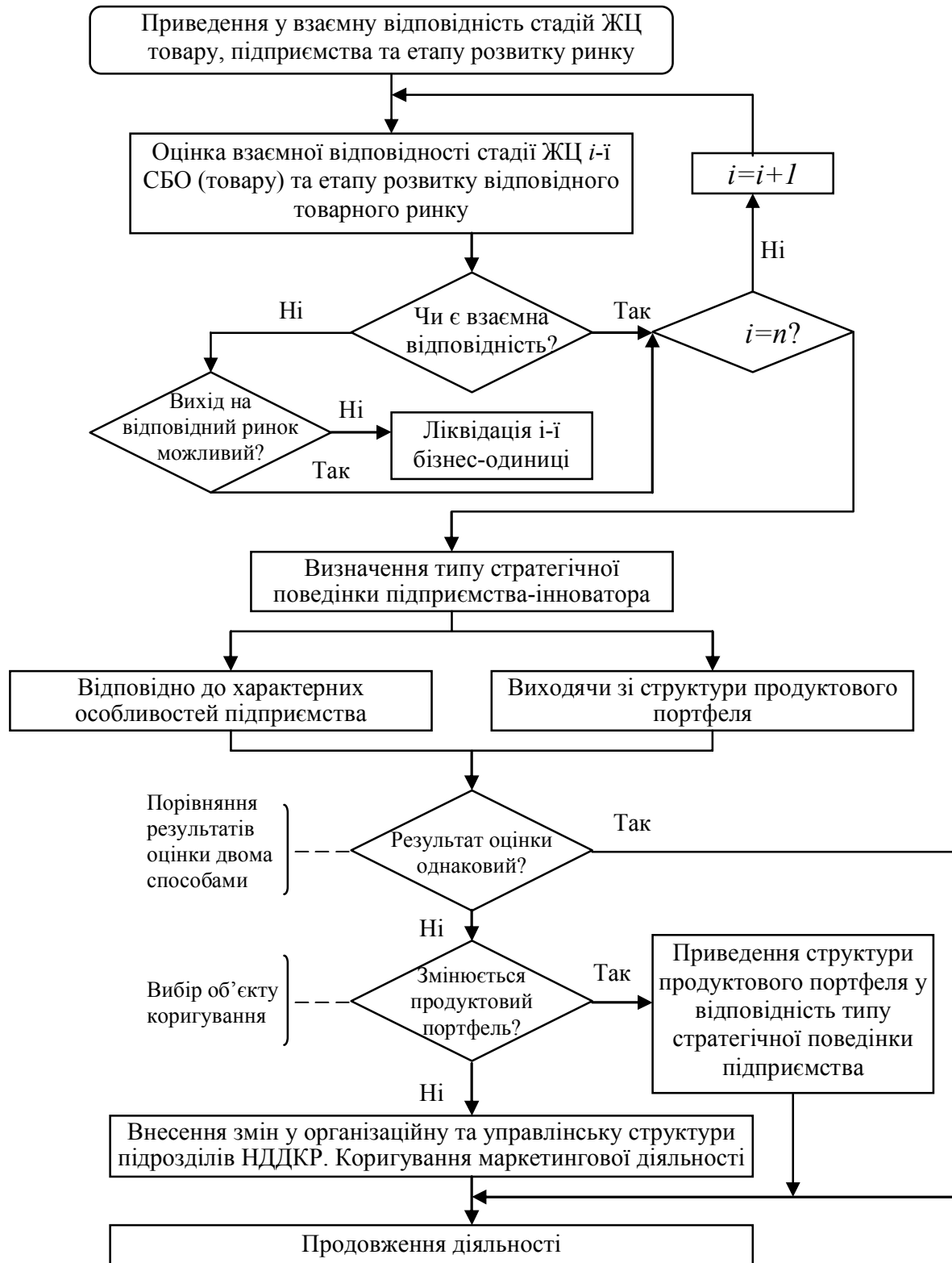


Рисунок 2.5 – Блок-схема алгоритму узгодження стадій життєвого циклу товару і підприємства та етапу розвитку ринку

Для кожного продукту (продуктової бізнес-одиниці) підприємства визначення етапу розвитку ринку слід виконувати окремо із залученням експертів з числа

працівників підприємства, дистриб'юторів та споживачів. Натомість, стадію життєвого циклу складових продуктового портфеля підприємства можливо визначити одночасно для усієї сукупності продукції підприємства із застосуванням матричних методів портфельного аналізу.

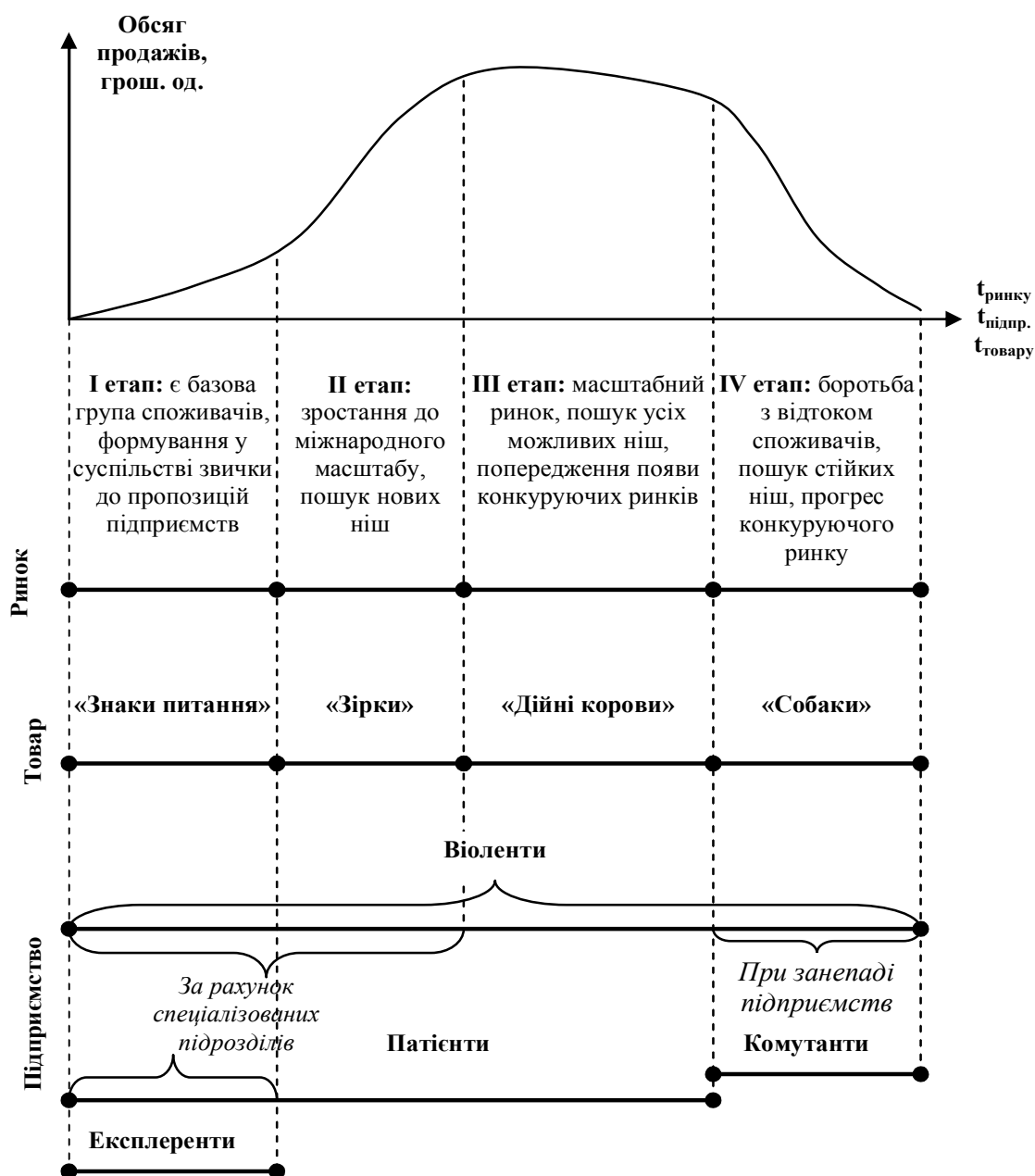


Рисунок 2.6 – Взаємна відповідність ЖЦ підприємства, товару та етапу розвитку ринку

Зручним, відносно простим та загально визнаним інструментом портфельного аналізу, який дозволяє провести аналіз структури продуктового портфеля

промислового підприємства є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) [48, 49]. При цьому аналіз структури продуктового портфеля підприємства доцільніше виконувати із застосуванням модифікованої матриці БКГ, що обумовлено можливістю використання лише внутрішньої інформації підприємства у той час, як для класичного її варіанту потрібно збирати актуальні дані про стан ринку, частки підприємства та його конкурентів (в умовах тінізації економіки збір достовірних даних вкрай ускладнений), інформацію про темпи розвитку ринку. Для модифікованої версії матриці БКГ використовуються координати: «питома вага групи продукту у загальному обсязі збуту підприємства (K) – питома вага групи продукту у темпі зміни обсягів збуту підприємства (T)» Порядок розрахунку значень параметрів K та T описано у [58].

Для прийняття рішення про взаємну відповідність чи невідповідність структури продуктового портфеля підприємства типу стратегічної поведінки слід сформулювати критерії такої оцінки. Нами пропонується визначати тип стратегічної поведінки підприємства-іноватора, що відповідає наявному продуктовому портфелю, за співвідношенням часток його складових. З іншого боку, тип стратегічної поведінки підприємства-інноватора також можна визначати виходячи зі значень параметрів, що характеризують конкретне підприємство. У результаті узагальнення даних про структуру продуктового портфеля інноваційно-активних промислових підприємств м.Суми та Сумської області нами запропоновано набори інтервальних значень структурних часток продуктового портфеля для підприємств-інноваторів різного типу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Відповідність структури продуктового портфелю підприємства типу його стратегічної поведінки

Тип стратегічної поведінки підприємства-інноватора	Частка групи продукції у продуктовому портфелі, %			
	«Знаки питання»	«Зірки»	«Дійні корови»	«Собаки»
Експлерентна	60-80	20-40	–	–
Патієнтна	5-15	10-20	40-60	20-30
Віолентна	10-20	20-30	30-40	20-30
Комутантна	5-15	–	–	85-95

Аналіз літературних джерел [50, 54, 57] виявив необхідність пошуку формалізованих методів отримання значень оціночних показників (табл. 2.3) стосовно окремого підприємства, що дозволить у практичній діяльності підприємств виконувати завдання з визначення типу стратегічної поведінки підприємства силами рядових співробітників без залучення експертної групи.

Таблиця 2.3 – Характеристики підприємств за типом стратегічної інноваційної поведінки [57]

№	Характеристики	Тип конкурентної поведінки			
		«Віолентна»	«Патієнтна»	«Експлерентна»	«Комутантна»
1.	Рівень конкуренції	Високий	Низький	Середній	Середній
2.	Новизна галузі	Нові, зрілі	Зрілі	Нові	Нові, зрілі
3.	Розмір компанії	Великі	Великі, середні і малі	Середні і малі	Малі
4.	Стійкість компанії	Висока	Висока	Низька	Низька
5.	Фактори сили у конкурентній боротьбі, переваги	Висока продуктивність	Пристаєвність до заняття власної ринкової ніші	Випередження у нововведеннях	Гнучкість
6.	Динамізм розвитку	Високий	Середній	Високий	Низький
7.	Витрати на НДДКР	Високі	Середні	Високі	Відсутні
8.	Витрати виробництва	Низькі	Середні	Низькі	Низькі
9.	Які потреби обслуговує	Масові, стандартні	Масові, але нестандартні	Інноваційні	Локальні
10.	Профіль виробництва	Масове	Спеціалізоване, серійне	Експериментальне	Універсальне мале
11.	Асортимент	Середній	Вузький	Відсутній	Вузький
12.	Якість продукції	Середня	Висока	Середня	Середнє
13.	Споживацька цінність	Середня	Висока	Дуже висока	Середня
14.	Тип НДДКР	Поліпшувальний, радикальний	Пристаєвувальний	Проривний	Відсутній
15.	Збутова мережа	Власна чи контрольована	Власна чи контрольована	Відсутня	Власна на локальному ринку або відсутня
16.	Реклама	Масова	Спеціалізована	Відсутня	Обмежена або відсутня

Нами пропонується використовувати формалізовані оціночні критерії для параметрів, перелік яких було сформовано, виходячи з можливості їх зміни протягом відносно короткого проміжку часу:

1. *Рівень конкуренції*. Аналіз та оцінку стану конкурентного середовища вбачається за доцільне виконувати за методикою Антимонопольного комітету Росії [35].

2. *Розмір підприємства* нами передбачено визначати відповідно до Господарського кодексу України [51].

3. *Стійкість підприємства* визначається на основі розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості за методикою, описаною у [59].

4. *Фактори сили у конкурентній боротьбі* нами запропоновано визначати шляхом ранжування набору факторів із залученням групи експертів.

5. *Якість продукції*.

Загальний рівень якості продукції підприємства можна визначити шляхом оцінки рівня якості усієї її сукупності. Проте для підприємства із широкою номенклатурою продукції виконання зазначеної оцінки характеризується високою трудомісткістю. З метою зменшення обсягів розрахунків відносно оцінку якості продукції доцільно виконувати для типового представника (одиниці продукції) кожної продуктової бізнес-одиниці підприємства, а результати оцінки перенести на усі складові даної бізнес-одиниці.

По кожній бізнес-одиниці оціночні показники зводяться в інтегральний показник $I_{якості}$ за відомою формулою [56, с. 413].

Для визначення рівня якості продукції застосовується така шкала (виходячи з максимально та мінімально можливих значень $0 \leq I_{якості} \leq 1$): $I_{якості} < 0,33$ – низький рівень; $0,33 \leq I_{якості} \leq 0,67$ – середній рівень; $I_{якості} > 0,67$ – високий рівень.

Узагальнену оцінку рівня якості усієї сукупності продукції підприємства нами передбачено виконувати шляхом визначення середньозваженого значення даного показника («низький рівень», «середній рівень», «високий рівень») за усіма групами продукції з урахуванням їх частки у продуктовому портфелі підприємства.

З огляду на високу складність формалізації та відносно невисоку динаміку зміни значень, решту показників щодо типу стратегічної поведінки підприємства допустимо визначати експертним шляхом. У результаті визначення типу стратегічної поведінки підприємства шляхом аналізу структури продуктового

портфеля та характеристик самого підприємства буде отримано одну із комбінацій, наведених на рис. 2.7. Темним кольором позначені сполучення, що не можуть мати місця у реальному житті. У якості цільових станів нами обрану групу, що знаходиться на діагоналі матриці (зони 1, 4, 8, 11, рис. 2.7) та відображає цілковиту відповідність типу стратегічної поведінки підприємства-інноватора, визначеного на основі аналізу продуктового портфеля та на основі аналізу особливостей підприємства взагалі.

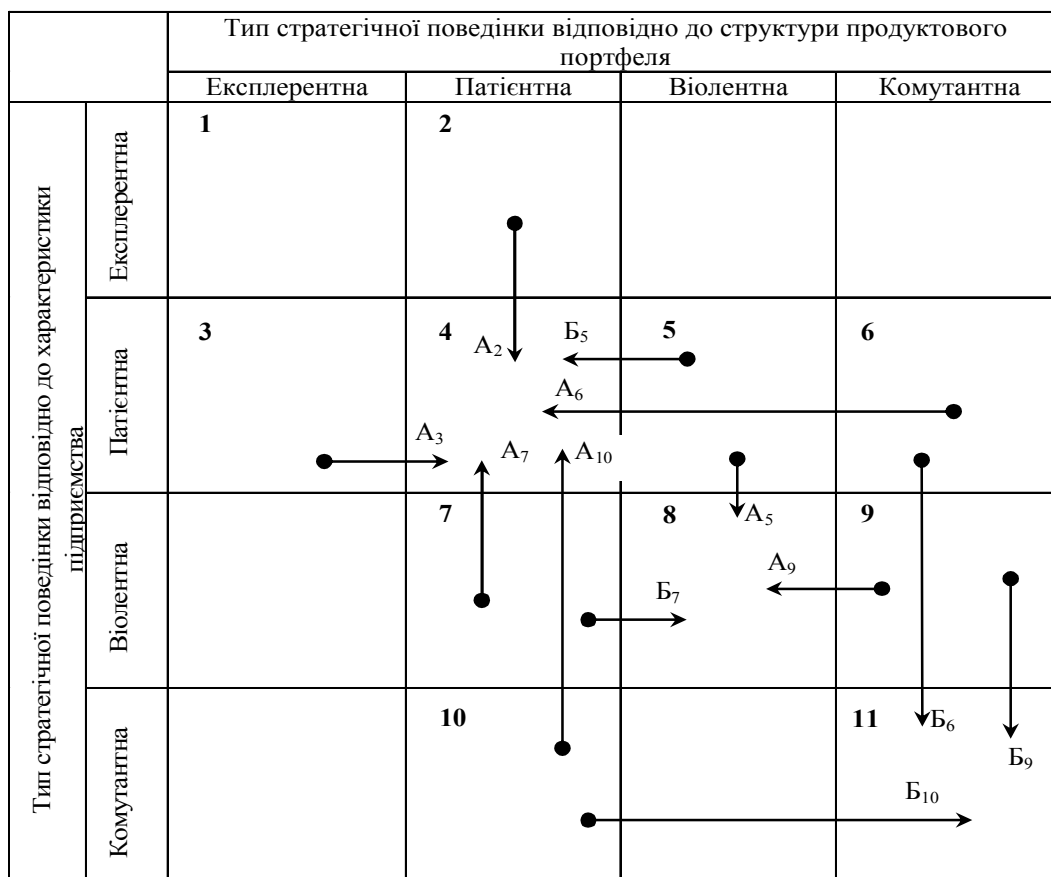


Рисунок 2.7 – Матриця взаємного узгодження компонентів ринкової діяльності підприємства

Решта пронумерованих зон (2, 3, 5, 6, 7, 9, 10) відображають нерівноважний стан, що має бути приведений до одного з рівноважних станів. Приведення аналізованих складових діяльності підприємства у взаємну відповідність нами пропонується виконувати шляхом внесення змін до організаційної структури

науково-дослідних підрозділів, до загальної структури управління підприємством та за рахунок здійснення певних маркетингових кроків.

Можливі варіанти приведення складових діяльності підприємства до рівноважного стану та зміст управлінських кроків наведено відповідно на рис. 2.7 та у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Приведення у взаємну відповідність продуктового портфеля підприємства та характеристик його діяльності

	Опис переходу	Особливості організації інноваційної діяльності	Організаційна структура управління підприємством	Маркетингові кроки
1	2	3	4	5
A ₂	Від експлерентної поведінки до патієнтної	Формалізація управління інноваційною діяльністю, підпорядкування її ринковим потребам, доведення дослідних зразків до стадії товару, перехід до пристосовувальних інновацій	Бригадна чи проектна по мірі збільшення розмірів підприємства	Удосконалення системи збуту
A ₃	Від експлерентного продуктового портфеля до патієнтного	-«»-	Впровадження матричної організаційної структури	Пошук ринкових ніш, формування асортименту продукції, створення системи збуту
A ₅	Від патієнтної поведінки до віолентної	Перехід від пристосовувального типу НДДКР до поліпшувального чи радикального. Діяльність зі збільшеними обсягами фінансування	Підвищення рівня формалізації організаційної структури управління	Пошук великих ринків збуту зі стандартизованим попитом
B ₅	Від віолентного продуктового портфеля до патієнтного	Перехід до пристосовувального типу НДДКР. Орієнтація на нестандартні рішення.	–	–
A ₆	Від комутантного портфеля до патієнтного	Створення інноваційного підрозділу чи групи з пошуку та купівлі ліцензій на виробництво	–	Пошук ринкових ніш, формування асортименту продукції, створення системи збуту
B ₆	Від патієнтної поведінки до комутантної	Ліквідація інноваційного підрозділу. Переведення його співробітників на пошук та купівлю ліцензій на виробництво	Перехід до дивізійної організаційної структури	Орієнтація на задоволення стандартних запитів споживачів
A ₇	Від віолентної поведінки до патієнтної	Перехід до пристосовувального типу НДДКР. Орієнтація на нестандартні рішення	Перехід до матричної чи проблемно-цільової організаційної структури	Пошук ринкових ніш, формування асортименту продукції, створення системи збуту
B ₇	Від патієнтного портфеля до віолентного	Перехід від пристосовувального типу НДДКР до поліпшувального чи радикального. Діяльність зі збільшеними обсягами фінансування	–	Орієнтація на задоволення масового попиту. Пошук великих ринків збуту

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
A ₉	Від комутантного портфелю до віолентного	Посилення інноваційного підрозділу підприємства, залучення провідних фахівців з підприємств-конкурентів, збільшення обсягів витрат	–	Перепозиціювання торгової марки підприємства у очах споживачів з метою переконання у більш високій цінності продукції
B ₉	Від віолентної поведінки до комутантної	Ліквідація інноваційного підрозділу, згорання (перепрофілювання) дослідних виробництв	–	Пошук споживачів на більш дешевому ціновому сегменті ринку, які будуть задоволені застарілим товаром
A ₁₀	Від комутантної поведінки до патієнтної	Створення інноваційного підрозділу чи групи з пошуку та купівлі ліцензій на виробництво	Перехід до матричної організаційної структури	Орієнтація на пошук споживачів у ринкових нішах, індивідуальний підхід до клієнтів
B ₁₀	Від патієнтного портфелю до комутантного	Ліквідація інноваційного підрозділу. Переведення його співробітників на пошук та купівлю ліцензій на виробництво	–	Орієнтація на задоволення стандартних запитів споживачів

Підсумовуючи вищезазначене, слід вказати на обов'язкову необхідність дотримання взаємної відповідності стадії життєвого циклу товару і підприємства та етапу розвитку ринку як необхідної умови стабільного функціонування інноваційно-активного підприємства. Нами запропоновано відповідний інструментарій особливістю якого є можливість його універсального застосування для підприємств різних масштабів та галузей діяльності. Напрямом подальших досліджень є визначення найбільш прибуткового для підприємства варіанту організації інноваційного процесу в умовах обмежених ресурсів.

2.3 Система управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняного підприємства

Тенденції розвитку світової економіки останніх років і, власне вітчизняної економічної системи, вимагають від суб'єктів господарювання адекватних ринково обґрунтованих рішень та стратегій для успішного функціонування в жорстких сучасних умовах ведення бізнесу. Саме в таких умовах значну роль відіграє система управління конкурентоспроможністю продукції як шлях до підвищення

ефективності конкурентоспроможності підприємства. Тільки конкурентна продукція може забезпечити довгострокові прибутки, шляхом вдоволення потреб споживачів на вітчизняному та закордонному ринках з поміж інших товарів. Одним із стримуючих факторів виходу вітчизняних підприємств на Європейський ринок є низька конкурентоспроможність продукції і неготовність керівництва до рішучих змін. Тому сьогодні особливо актуальним є питання управління конкурентоспроможністю продукції, яке має бути досліджене в межах осібних галузей та окремих суб'єктів господарювання.

Аналізом теоретичних основ конкурентоспроможності продукції займаються багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, у [62-68] визначені поняття та основні принципи оцінки конкурентоспроможності продукції. В [69-71] наведені сучасні підходи по управлінню конкурентоспроможністю продукції сучасного підприємства. Тоді як, в [72] перелічені основні стратегії підвищення конкурентоспроможності, як продукції так і підприємства в цілому. У [73] розглядаються основні критерії в розрізі конкретної продукції, а саме вантажних автомобілів. У [74] конкурентоспроможність товару розглядається як складова конкурентного потенціалу підприємства в цілому.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання [75].

Але не зважаючи на досить значне теоретичне підґрунтя, яке було започатковано зарубіжними та адаптовано вітчизняними вченими, теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції потребують значного удосконалення в сучасних умовах відповідно до змін ринкової ситуації та потреб споживачів.

Конкурентоспроможність товару є головною умовою конкурентоспроможності фірми на ринку і важливою основою прибутковості її діяльності.

Під конкурентоспроможністю продукції слід розуміти її відмінність від товарів конкурентів за ступенем відповідності конкретній потребі й витратам на його отримання й використання. Будь-який товар цікавить споживача своїм призначенням і можливостями задовольняти його потреби. Тому в цьому випадку якість слід трактувати як сукупність зовнішніх функцій товару (послуги), що проявляється під час його використання.

Найчастіше під конкурентоспроможністю товару мають на увазі:

– властивість товару та його сервісу, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку;

– характеристику товару, що відображає його відмінність від товару – конкурента по ступені відповідності конкретної суспільної потреби і за витратами на її задоволення;

– здатність товару відповідати вимогам даного ринку в аналізований період;

– здатність витримувати конкуренцію на ринку.

– можливість забезпечення довгострокових прибутків.

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить, в кінцевому рахунку, від рівня конкурентоспроможності продукції, пропонованої нею споживачам. Тим самим доводиться визнати необхідність розробки чіткої методології оцінки та управління конкурентоспроможністю продукції, заснованої на тісному взаємозв'язку загальновизнаних законів економіки та менеджменту, психології та соціології, статистики та теорії ймовірностей, інших наук.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому, можна сказати, що конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних

процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання. Це свідчить про те, що управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування [75, 76].

Конкурентоспроможність продукції (послуги) залежить від ряду чинників, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг їх реалізації на певному ринку:

- техніко-економічних чинників, які залежать від продуктивності і інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції – якість, продажна ціна і витрати на експлуатацію або споживання продукції;

- ринкових чинників, які визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку – кон'юнктура ринку, уподобання цільових споживачів, реакція конкурентів, зона бізнесу тощо;

- іміджевих чинників, які включають репутацію фірми, набутий досвід, позиціювання в свідомості цільових споживачів тощо.

- корпоративних чинників, які включають місію підприємства, рівень освіти керівництва та осіб, що приймають рішення, стратегії ведення бізнесу тощо;

- зовнішні макрочинники, які включають економічну ситуацію, валютні коливання, екологічну ситуацію, макрогеографічну ситуацію тощо.

Необхідність системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю зумовлено такими причинами [77]:

- здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях;

- управління конкурентоспроможності на різних рівнях скеровують на різні об'єкти;

- передбачає різні види діяльності;

- здійснюють на різних стадіях ЖЦТ, а отже – у різних підрозділах підприємства.

Авторами запропоновано удосконалити традиційний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції, який ґрунтується на управлінні якістю та витратами ще одним елементом – управління конкурентними перевагами.

Вважаємо, що першочерговим є управління якістю та витратами до тих пір, доки конкурентоспроможність продукції не досягне задовільного рівня. Коли ж буде досягнуто поставлених цілей слід переходити до управління конкурентними перевагами і використовувати високий рівень конкурентоспроможності як конкурентну перевагу підприємства. Схематично процес управління конкурентоспроможністю продукції представлено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Місце системи управління конкурентоспроможністю продукції

Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень при: комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків; оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортованих і вітчизняних зразків товарів; встановленні і коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних та імпортованих товарів; коригуванні цін при надходженні нової партії відомого товару; контролі якості експортних товарів; знятті товарів з експорту або їх модернізації; припинення закупівлі імпортованих товарів; підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортованих товарів, товарів для

експорту; оптимізації торгового асортименту; формуванні товаровиробниками політики в області якості і конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій.

Методи оцінки конкурентоспроможності товару в [75] розрізняють за різними критеріями. Найбільш поширеними з яких є методи, що застосовуються на стадіях проектування і виготовлення продукції, або на стадіях реалізації та експлуатації; метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом її порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості, метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом обліку тільки одного, найбільш важливого якісного показника, і продажної ціни або метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників та повних витрат споживача на придбання і використання (споживання) продукції. Також методи можуть бути диференційовані, комплексні або змішані. За принципом використання критерії оцінки можуть бути органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні, експериментальні, розрахункові, статистичні, аналітичні, маркетингові тощо. Як приклад авторами був проведений аналіз і зроблена оцінка сучасного стану конкурентоспроможності продукції на ПАТ «Охтирський пивоварний завод», розроблені заходи щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції та обґрунтовані основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції. Основні види діяльності ПАТ «Охтирський пивоварний завод»: виробництво пива, мінеральної води, солоду; сиропів, товарів народного споживання; надання транспортних, ремонтних, будівельних послуг; оптова та роздрібна торгівля; проведення ярмарків, аукціонів, лотерей; зовнішньоекономічна та торгово-посередницька діяльність. Виходячи з проведеного SWOT-аналізу ПАТ «Охтирський пивоварний завод» (табл. 2.5) керівництву компанії запропоновано вийти на новий сегмент ринку – Росію, на якому вже представлені пиво цього виробника під торговою маркою «Охтирське козацьке» [79].

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT для ПАТ «Охтирський пивоварний завод»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<p>SO</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПАТ «Охтирський пивоварний завод» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності ПАТ «Охтирський пивоварний завод» може розширити виробництво</p>	<p>SW</p> <p>На основі можливості ПАТ «Охтирський пивоварний завод» проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хвороби великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці</p>
Загрози, Т	<p>ST</p> <p>Маючи високу прибутковість фірма може знешкодити загрозу інфляції і зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах та смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів</p>	<p>SW</p> <p>Компанія може спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів, уникати необгрунтовано диверсифікації, стежити за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію Також ПАТ «Охтирський пивоварний завод» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків і потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку</p>

Для прийняття рішення необхідно провести аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства, а також виділити основні стратегії виходу на новий ринок. Для аналізу конкурентоспроможності товару була використана методика, що викладена у [78]. Асортимент та коротка характеристика пива ПАТ «Охтирський пивоварний завод» наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні параметри якості продукції

Параметр	Од. виміру	Коефіцієнт вагомості	Асортимент пива підприємства					
			Козацьке	Світле	Медово	Золотисте	Гусарське	Золоте перо
Обсяг	л	0,17	скло, 0,5	ПЕТ 1	Скло 0,5	ПЕТ 1	Скло 0,5	Скло 0,5
Строк придатності	місяців	0,12	6	3	1	4	6	6
Об'ємна частка алкоголю	%	0,25	не менше 4	не менше 3,7	не менше 4,8	не менше 7	не менше 8	не менше 4,2
Частка сухих речовин у вихідному суслі	%	0,28	11,5	11,0	11,8	17,5	20	11
Рекомендована температура споживання	С	0,18	12	11	10	12	14	13
Вартісна характеристика	грн.		6,3	7,15	5,8	7,2	8,8	8,9

У таблиці 2.7 наведені інтегральні показники конкурентоспроможності пива ПАТ «Охтирський пивоварний завод» відносно пива «Охтирське козацьке».

Таблиця 2.7 – Аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності пива ПАТ «Охтирський пивоварний завод»

№ п/п	Сорт пива	Технічні параметри	Економічні параметри	Інтегральний показник
1	Світле	1,067	1,086	0,983
2	Медове	1,059	1,233	0,859
3	Золотисте	1,483	1,241	1,195
4	Гусарське	1,308	1,517	0,862
5	Золоте перо	1,016	1,534	0,662

Виходячи з табл. 2.7 ПАТ «Охтирський пивоварний завод» можна виходити на ринок Росії з пивом «Охтирське золотисте», інтегральний показник конкурентоспроможності якого $k_{int} = 1,195 > 1$. Пиво інших торгових марок від ПАТ «Охтирський пивоварний завод» не буде конкурентоспроможним на даному ринку, оскільки значення інтегрального показника конкурентоспроможності менше одиниці.

Розглянемо напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПАТ «Охтирський пивоварний завод», використовуючи дані аналітичного дослідження, що проведене вище.

Найбільш важливим напрямком підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПАТ «Охтирський пивоварний завод» є вдосконалення корпоративної стратегії, що передбачає вдосконалення стратегії щодо кожного виду продукції підприємства. Після того, як визначена загальна ідея розвитку підприємства, доцільно побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно переписати всі проблеми та переваги, які є ПАТ «Охтирський пивоварний завод» і вказати найбільш загальні рішення для них. Потім ці рішення деталізуються за функціональними напрямками: (табл. 2.8).

Розробимо напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПАТ «Охтирський пивоварний завод» на

зовнішньому ринку. Для цього розглянемо наступні стратегічні альтернативи, а саме стратегії інтеграції:

– посилення контролю над поставками вихідної сировини для виробництва за рахунок придбання у власність ПАТ «Охтирський пивоварний завод» підприємства, яке виробляє необхідну продукцію.

– створення спільного підприємства з російською групою «Московська пивоварня» для організації експортного збуту продукції ПАТ «Охтирський пивоварний завод» на ринки країн СНД.

Таблиця 2.8 – Набір функціональних стратегій розвитку ПАТ «Охтирський пивоварний завод»

Сегмент	Характеристика	Стратегія
Виробництво	Забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, високої якості проведення подальшого вдосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці	Стратегія підвищення якості продукції Стратегія диференціації Стратегія розвитку інновацій
Маркетинг	Подальше вдосконалення та посилення маркетингової політики, збільшення потужності маркетингової збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій	Стратегія розширення ринків збуту Стратегія інтеграції Комунікаційна стратегія
Фінанси	Дотримання курсу стабільності основних фінансових показників і поступове збільшення прибутку і рентабельності	Стратегія стабілізації Стратегія підвищення прибутку
Кадри	Забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження більш досконалої системи стимулювання праці	Кадрова стратегія Стратегія нарощення інтелектуального і інноваційного потенціалу
Організаційна культура	Провести роботу щодо створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника	Стратегія корпоративної єдності

Однією з основних переваг створення спільного підприємства для ПАТ «Охтирський пивоварний завод» є використання загальних каналів збуту продукції на ринках країн СНД (у даному випадку це канали збуту групи «Московська пивоварня», яка зуміла налагодити ефективну систему збуту майже у всіх країнах СНД).

Відзначимо, що основну частину експортного збуту продукції спільного підприємства ПАТ «Охтирський пивоварний завод» та групи «Московська пивоварня» планується здійснювати через мережу власних дистриб'юторів групи «Московська пивоварня», далі за обсягами продажів йти незалежні оптові компанії; значно менші обсяги збуту забезпечувати фірмова торгівля через магазини, що належать групі «Московська пивоварня» і пряма робота з найбільш великими супермаркетами на ринках країн СНД.

Передбачається, що статутний фонд спільного підприємства на момент складе 8,75 млн грн, при цьому внесок до статутного фонду спільного підприємства російської сторони становить 4,7 млн грн (53,7%), внесок української сторони – 4,05 млн грн (46,3%).

Аналізуючи структуру вкладів компаній-засновників у створення СП ми можемо відзначити, що 62,9% статутного фонду спільного підприємства створені за рахунок основних засобів, 29,7% – за рахунок грошових коштів і 7,4% статутного фонду - за рахунок внеску товарно-матеріальних цінностей.

Таблиця 2.9 – Склад і структура вкладень учасників у статутний фонд СП

Засновники СП	Сума вкладу, млн грн	Частка, %
Група «Московська пивоварня»	4,7	53,7
у т.ч.		
внесок у вигляді поставки обладнання	3,29	37,6
внесок у вигляді грошових коштів	1,41	16,1
ПАТ «Охтирський пивоварний завод»	4,05	46,3
у т.ч.		
внесок у вигляді основних засобів	1,39	15,9
внесок у вигляді грошових коштів	1,16	13,3
внесок у вигляді матеріальних цінностей	1,50	17,1
Усього:	8,75	100,0

Далі у таблиці 2.10 представлений плановий звіт про фінансові результати при реалізації інвестиційного проекту. З наведеного звіту видно, що інвестиційний проект починає приносити прибуток починаючи з другого року його реалізації. Загальна сума чистого прибутку після оподаткування (з урахуванням збитків, отриманих у перший рік реалізації проекту) складе 4,16 млн грн. Оскільки частка

ПАТ «Охтирський пивоварний завод» в статутному капіталі СП складає 43,6%, то йому відповідно належить 1,8 млн грн чистого прибутку після оподаткування.

Таблиця 2.10 – Плановий (прогнозний) звіт про фінансові результати, тис. грн

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Доходи від реалізації	2204,0	5435,0	6683,0	8232,0	10125,0
Собівартість продукції	3156,0	4224,0	4638,0	5156,0	5647,0
Валовий прибуток	-952,0	1211,0	2045,0	3076,0	4478,0
Адміністративні витрати	150,0	220,0	340,0	340,0	340,0
Збутові витрати	28,0	371,1	477,7	555,0	612,9
Фінансовий результат операційної діяльності	-1130,0	620,0	1227,0	2181,0	3525,0
Податок на прибуток	0,0	186,0	368,1	654,3	1057,5
Чистий прибуток (збиток)	-1130,0	434,0	858,9	1526,7	2467,5

Враховуючи, що сума інвестиційних вкладень ПАТ «Охтирський пивоварний завод» у створення СП складає 4,05 млн грн, то отримання чистого прибутку на вкладений капітал у сумі 1,8 млн грн є позитивним результатом (у цьому випадку рівень прибутковості інвестицій становить близько 45%).

У таблиці 2.11 приведені основні показники економічної ефективності проекту створення спільного підприємства ПАТ «Охтирський пивоварний завод» і групою «Московська пивоварня».

Таблиця 2.11 – Показники економічної ефективності проекту

Показники	Проект створення СП між ПАТ «Охтирський пивоварний завод» і групою «Московська пивоварня»
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис грн.	2955,0
Індекс прибутковості (PI),%	134,1
Внутрішня норма рентабельності (IRR),%	41,5
Термін окупності проекту, років	3,3

За даними показниками слід відзначити високу прибутковість даного проекту і високу ефективність від впровадження стратегії підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПАТ «Охтирський пивоварний завод».

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю продукції запропонований авторами реалізується за допомогою ефективно побудованої системи менеджменту. Сутність полягає в тому, що необхідно не тільки

досліджувати конкурентоспроможність продукції, а й ефективно її підтримувати при досягненні бажаного рівня. Необхідно використовувати високий рівень конкурентоспроможності продукції як конкурентну перевагу для підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства і його функціонування в складних ринкових умовах. Це можливо завдяки сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів підтримки та контролю діяльності підприємства стосовно конкурентоспроможності. Проведений аналіз системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «Охтирський пивоварний завод» довів економічну ефективність обраних стратегій інтегративного росту.

Запропоновані авторами теоретичні доробки можуть бути використані в подальших дослідженнях системи управління конкурентоспроможності продукції як основа для розвитку методичних підходів вибору стратегій конкурентоспроможності.

2.4 Маркетингові дослідження екологізації поведінки споживачів

Кінцеві споживачі, а саме населення, є найбільшим ринком збуту для підприємств, організацій і установ, а також мають можливість впливати на виробників шляхом пред'явлення специфічного попиту на товари й послуги. Вони є замовниками товарів і послуг, а, відповідно, і замовниками забруднення при їх виробництві [83, с. 92, с. 259, с. 275]. Крім того відношення й реакція кінцевих споживачів на аспекти, пов'язані з екологічністю товарів, може згодом істотно вплинути на ступінь екологічної безпеки певної території, оскільки витрати на кінцеве споживання домогосподарств становлять 63,7% від ВВП [84]. Деякі дослідники констатують, що екологічна якість самого товару рідко розглядається споживачами [80]. У той самий час екологічні властивості товарів є суттєвими для споживчого вибору. Урахування цих особливостей споживчої поведінки дозволить підвищити ефективність управління споживчим ринком у контексті концепції

сталого розвитку. Це обумовлює необхідність проведення маркетингових досліджень екологізації поведінки споживачів, спрямованих на визначення:

- найбільш діючих чинників, які впливають на купівельну поведінку при придбанні товарів з поліпшеними екологічними властивостями;
- потенційної зацікавленості споживачів у придбанні продукції з поліпшеними екологічними властивостями та динаміки формування екологічної потреби;
- ступеня й характеру реакції кінцевих споживачів на інструменти екологічного маркетингу;
- лояльності сегментів споживачів до продукції з поліпшеними екологічними властивостями, екологічно відповідальних компаній.

Результати такого дослідження є джерелом інформації підприємства для формування стратегій їх розвитку з урахуванням екологічних потреб споживачів, а державних органів – для формування зваженої стратегії екологічної безпеки території.

Встановлено, що ступінь потенційної важливості ключових чинників (екологічного чинника взагалі й важливості окремих тверджень, які характеризують сутність екологічності споживача) може впливати на екологічну поведінку споживачів, вказувати на мотиви споживання та їх бажану вигоду.

Дана праця і маркетингове дослідження, проведене в її рамках, співвідноситься із цілями й завданнями проекту Стратегії екологічної політики м. Києва до 2020 р. У ході її реалізації зокрема передбачається активізація процесу екологізації галузей промисловості, підвищення суспільної активності в сфері охорони навколишнього середовища, широке розповсюдження екологічних знань, необхідність корінної зміни структури споживання й забезпечення екологічної безпеки регіону.

Методичні й організаційні аспекти проведення дослідження:

- тип дослідження: якісно-кількісне, аналіз якого проводиться з використанням програм MS Excel, SPSS, Pasw Statistics 18;
- аудиторія: генеральною сукупністю, з якої відбувається відбір респондентів і, на яку відбувається екстраполяція отриманих результатів, є все населення м. Києва

у віці від 15 до 65 років, що становить близько 700 тис. осіб;

– метод збору даних: вибіркове анкетування респондентів комбінованим методом;

– спосіб доступу до респондентів: особистий контакт, анкетування за допомогою мережі Інтернет, електронної пошти;

– час проведення опитування: березень-червень 2010 р;

– обсяг вибірки – був визначений розрахунковим способом за методикою, описаною у [85].

Імовірність задано на рівні 0,8, допустима помилка – 0,07 (рівень тоності – 0,93). У ході попереднього дослідження дисперсія генеральної сукупності склала 1,418. Це значення було використано для визначення обсягу вибірки, яка склала 476 респондентів. По закінченню дослідження, фактичне значення дисперсії для обсягу вибірки 476 респондентів склало 1,33, що дозволило скорегувати рівень допустима помилка – 0,058 (рівень тоності – 0,942).

Тип вибірки: квотна вибірка – будується як модель, що відтворює структуру генеральної сукупності. Квоти встановлюються пропорційно статевовіковій структури генеральної сукупності та кількості населення м. Києва, розрахованої на підставі статистичних даних [84] (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Розрахункова статевовікова структура вибіркової сукупності

№	Віковий інтервал, років	% у вибірці		Чисельність у вибірці, осіб	
		чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
1	15-17	4,6	3,9	10	10
2	18-25	18,2	15,7	39	41
3	26-45	41,3	38,7	88	102
4	46-60	30,7	34,5	66	90
5	61-65	5,2	7,3	11	19
Усього		100,0	100,0	214	262

Здійснивши групування респондентів за допомогою Pasw Statistics 18 відповідно до вищевказаних умов сегментування, ми одержали наступні результати, представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Представленість респондентів у розрізі сегментів

Назва сегмента	Чисельність сегмента, осіб	Частка сегмента, %
«Зеленіючі»	97	20,4
«Турботливі»	185	38,9
«Дозріваючі»	9	1,9
«Економні»	29	6,1
«Сірі»	140	29,4
«Байдужні»	16	3,4
Усього	476	100,0

Перш, ніж приступити до розгляду окремих сегментів респондентів, необхідно зупинитись на ряді особливостей, пов'язаних з усією вибіркою дослідження й описати їх. «Екологічність товару» респонденти дослідження практично однаково пов'язують як з безпекою для людини, так і з обопільною безпекою й для людини, і для навколишнього природного середовища, що представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Розуміння словосполучення «екологічність товару» у розрізі всієї вибірки дослідження

Із чим пов'язується розуміння словосполучення «екологічність товару»	% від загального
З безпекою для людини	39,4
З безпекою для навколишнього природного середовища	19,4
З безпекою для людини й навколишнього природного середовища	40,2
Не змогли відповісти	0,2
Інше	0,8
Усього	100,0

Ці дані дозволяють говорити про наявність загального розуміння словосполучення «екологічність товару» у значного числа респондентів, однак необхідно відзначити недостатньо високий відсоток респондентів, які пов'язують це словосполучення не тільки з безпекою для людини, але й з безпекою для навколишнього природного середовища, таким чином, ставлячи на перше місце

безпеку людину (а саме свою власну) не розуміючи її, деяким чином, ігноруючи факт дуже тісного взаємозв'язку людини й навколишнього природного середовища. У графі «Інше» табл. 2.14 є невеликий відсоток респондентів, чий судження щодо розуміння словосполучення «екологічність товару» було складно віднести до якоїсь конкретної категорії.

Щодо вікової характеристики респондентів слід зазначити наступний факт: через істотну перевагу другого й третього вікових інтервалів у загальній структурі вибірки, найімовірніше і їх перевага в окремих сегментах. Оскільки, інтерес представляє також структура розподілу респондентів окремого вікового інтервалу по сегментах, обробивши дані дослідження відповідно до поставленого питання, одержали наступні результати, які представлені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Перевага респондентів певного вікового інтервалу по сегментах, %

Віковий інтервал, років/Сегмент	«Зеленіючі»	«Турбогливі»	«Дозріваючі»	«Економі»	«Сірі»	«Байдужні»	ВСЬОГО
15-17	0,0	15,0	5,0	10,0	70,0	0,0	100,0
18-25	13,8	23,8	1,3	5,0	46,3	10,0	100,0
26-45	20,5	47,4	2,1	5,8	21,6	2,6	100,0
46-60	26,3	40,4	1,9	7,1	23,1	1,3	100,0
61-65	20,0	33,3	0,0	3,3	40,0	3,3	100,0

В інтервалі 15-17 років, який будемо називати «підлітковий» [84] – явну перевагу мають представники сегмента «Сірі» (70,0%). Цей вік можна охарактеризувати, як етап посиленого формування самосвідомості, засвоєння загальних принципів громадського життя. Величезний вплив у цей період розвитку справляє система освіти й суспільство. Індивідуум починає проявляти свою самостійність у суспільному житті. Але сьогоднішній етап розвитку нашого суспільства не може похвалитися високосвідомими підлітками, їх глибокими поглядами щодо екологічних питань, а система освіти, суспільні інститути, ЗМІ й

приватні компанії недостатньо активно сприяють формуванню екологічно свідомого підростаючого покоління.

У другому віковому інтервалі – 18-25 років, який визначимо як «юнацький», також спостерігається перевага представників сегмента «Сірі» (46,3%), хоча й суттєво менше в порівнянні з попереднім. Це період самовизначення – період, коли індивід уже вийшов із системи загальної середньої освіти й в основному визначається з бажаним для нього місцем у соціумі у відношенні як професійної, так і сімейної ситуації. У середньому саме до 25 років завершується період досягнення соціальної зрілості й у професійному плані (у тому числі й у плані завершення вищої освіти, що став у сучасних умовах практично необхідним для досягнення соціальних успіхів), і в плані визначення у сімейному житті [85]. У представників цього вікового періоду, на відміну від попереднього, можна констатувати підвищення уваги як до свого здоров'я (23,8%), так і до питань захисту навколишнього природного середовища (13,8%). Але з іншого боку – саме серед представників цієї вікової групи найбільша кількість перебуває в сегменті «Байдужі» (10%) – найбільш соціально небажаної групи, яка важко піддається впливу. Байдужість молодого покоління до екологічних питань у повсякденному житті (навіть стосовно впливу на власне здоров'я) ніяк не підвищує престиж нашої освітньої системи, зусилля урядових органів і авторитет суспільства.

Третій віковий інтервал (26-45 років) можна визначити як «зрілий» [85] – це період активної кар'єри й самоствердження в життєвих позиціях і планах, період досягнення піка своїх можливостей, найбільших соціальних досягнень людини, формування його соціального статусу й іміджу. Саме представники цієї вікової групи найбільше приділяють увагу питанням збереження здоров'я ще більшою мірою (47,4%), у порівнянні з попередньою групою, приділяє увагу питанням захисту навколишнього природного середовища (20,5%). Можливо, саме на цьому віковому етапі найбільшою мірою формуються екологічні погляди й переконання, людям стає не однаково, що буде з їхнім містом, країною, планетою і її мешканцями. Приходить розуміння того, що люди і навколишнє природне середовище тісно пов'язані й невіддільні один від одного й неможливо повною

мірою забезпечити екологічну безпеку для людини, не забезпечивши безпеку для навколишнього природного середовища.

Четвертий віковий інтервал (46-60 років) – це період «повної зрілості» (або «другої зрілості») [85] – період стабілізації, досягнення якогось плато, коли досягається найбільший результат у професійному плані і вже досягнення починають працювати на людину як у професійній, так і сімейній сферах, період, коли дорослі діти починають самостійне життя. Для цієї групи респондентів багато в чому характерні риси третього вікового інтервалу. При домінуванні турботи про здоров'я (40,4%) у представників цієї групи найбільшою мірою (26,3%) виражена увага до питань збереження й захисту навколишнього природного середовища з поступовим посиленням (у порівнянні із другою і третьою віковими групами) бажання скористатися економічними вигодами (7,1%), пов'язаними із придбанням і використанням товарів з підвищеними екологічними властивостями.

П'ятий віковий інтервал (у нашій випадку – 60-65 років) – «похилий», коли відбувається зміна звичної форми соціальної активності, вік реального виходу на пенсію й, відповідно, переміщення основних інтересів із професійної області в сімейну й особисту сфери. Внаслідок здобуття певної незалежності від питань матеріального забезпечення люди цього віку найчастіше починають більш активно вирішувати проблеми самозабезпечення свого духовного життя, більше уваги приділяючи проблемам власного самовдосконалення. У багатьох закордонних країнах, а тепер і в нас, це, так би мовити, період соціальної реадаптації, коли люди, по суті справи, як би вертаються до проблем самовизначення в житті, здобуваючи «для себе», а нерідко й не тільки «для себе», нову професію або змінюють напрямок своєї звичної діяльності [85]. Але представники цієї групи меншою мірою представлені в сегменті «Зеленіючі» (20,0%) і «Турботливі» (33,3%), а більша їхня частина є представниками сегмента «Сірі» (40,0%). Цей перерозподіл пріоритетів, імовірно, відбувається не тільки через зниження рівня матеріального забезпечення й збільшення ролі цінового чинника при ухваленні рішення про покупку, але й через зниження віри в можливість що-небудь змінити окремо взятій людині, а також віри в соціальну відповідальність приватних компаній і її

недекларативний характер, а також бажанні й можливості суспільних, політичних організацій і уряду уживати реальних заходів для вирішення екологічних питань.

Також пропонується до розгляду табл. 2.16, у якій представлено ступінь переваги респондентів певної статі по сегментах.

Таблиця 2.16 – Розподіл респондентів за статевою ознакою по сегментах, %

Стать / Сегмент	«Зеленіючі»	«Турботливі»	«Дозріваючі»	«Економні»	«Сірі»	«Байдужні»	Усього
Чоловіча	12,6	38,3	1,9	5,1	36,5	5,6	100,0
Жіноча	26,7	39,3	1,9	6,9	23,7	1,5	100,0

Виходячи з даних дослідження, жінки суттєво переважають у сегменті «Зеленіючі», мають меншу перевагу в сегменті «Економні» і практично на одному рівні із чоловіками перебувають у сегменті «Турботливі», що дозволяє зробити висновок про загальну провідну роль жінок в екологічних аспектах споживчого вибору, які розглядалися у даному дослідженні. Чоловіки мають істотну перевагу в сегменті «Сірі», а також відрізняються більшою кількістю байдужних респондентів, що робить їх набагато менш привабливою цільовою аудиторією для просування товарів, що відрізняються поліпшеними екологічними характеристиками (з акцентом саме на цих аспектах).

З погляду чинника освіти – найбільше число респондентів дослідження, що мають вищу освіту, є представниками сегмента «Турботливі» (42,9%), а перевага представників з усіма іншими рівнями освіти повністю перебуває в сегменті «Сірі» (більш 43,1% по кожному рівню освіти).

Ці дані представлені в табл. 2.17, що дозволяє говорити про те, що респонденти з вищою освітою більшою мірою стурбовані екологічними питаннями й найбільш ймовірно будуть купувати товари з поліпшеними екологічними властивостями й рекомендувати їх.

Таблиця 2.17 – Розподіл респондентів за рівнем освіти по сегментах, %

Освіта/ Сегмент	«Зеленіючі»	«Гурботливі»	«Дозрівуючі»	«Економні»	«Сірі»	«Байдужні»	ВСЬОГО
Неповна середня	0,0	12,0	4,0	8,0	76,0	0,0	100,0
Середня	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Середня спеціальна	5,7	37,7	1,9	3,8	43,4	7,5	100,0
Незакінчена вища	15,7	25,5	0,0	9,8	43,1	5,9	100,0
Вища	24,9	42,9	2,0	5,8	21,7	2,6	100,0

Найбільше значення характеристика «екологічність» має у наступних групах товарів: побутова хімія – 1-е місце, косметика й парфумерія – 2-е місце, продукти харчування й опоряджувальні матеріали – 3-е місце. В інших групах характеристика «екологічність» одержала більш низькі оцінки. Її важливість знаходилась між 5 та 8 місцями, але в жодній групі товарів не одержала найнижчу оцінку. Можна констатувати зростання в суспільстві розуміння того, що поліпшені екологічні властивості повинні мати не тільки побутова хімія, продукти харчування, але й інші товари. Зазначимо, що у всіх групах товарів у середньому характеристиці «Екологічність» надавалося більшого значення в порівнянні з торговельною маркою в цій групі товарів. Якщо врахувати, що торговельна марка несе в собі якусь комбінацію цінностей для споживача, то, з одного боку, роблячи акцент на екологічності (якщо це дійсно властиве товарам виробника), відома торговельна марка може збільшити сприйману цінність потенційними споживачами своєї торговельної марки, а з іншого боку – цей факт може допомогти менш іменитим торговельним маркам у конкурентній боротьбі за увагу й вибір споживачів. Також можна спостерігати зниження значимості характеристики «Екологічність» від сегмента «Зеленіючі» до сегмента «Байдужні» (у середньому з 3,58 до 0,29).

«Зеленіючі». Відсоток представників цього сегмента становить 20,4 і вони представляють найбільш соціально-активну частину населення м. Києва та Київської області, із величезною перевагою представників двох вікових груп – 3 і 4, що представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Вікова характеристика сегментів

№ групи	Віковий інтервал, років	Відсоток групи					
		«Зеленіючі»	«Гурботливі»	«Дозріваючі»	«Економні»	«Сірі»	«Байдужі»
1	15-17	0,0	1,6	11,1	6,9	10,0	0,0
2	18-25	11,3	10,3	11,1	13,8	26,4	50,0
3	26-45	40,2	48,6	44,4	37,9	29,3	31,3
4	46-60	42,3	34,1	33,3	37,9	25,7	12,5
5	61-65	6,2	5,4	0,0	3,4	8,6	6,3
Усього		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Цей сегмент споживачів найбільш стурбований питаннями екологічності взагалі, надаючи їм істотного значення при ухваленні рішення про покупку (середнє значення 3,58 у порівнянні з 2,82 для всієї вибірки), що близько до описової характеристики «дуже важливо». Розподіл важливості характеристики «екологічність» по групах товарів представлено в табл. 2.19 [82]. Значення твердження «Товар і його упаковка завдають мінімальної шкоди навколишньому природному середовищу від етапу його розробки до утилізації/повторного використання» має істотне значення або дуже важливе для споживачів цього сегмента (середнє значення для цього сегмента становить 3,78) і має не менше значення в порівнянні із твердженнями «Товар, залишаючись відповідно до нормативних показників безпечним для Вашого споживання, відрізняється підвищеними екологічними властивостями (середнє значення – 3,69), що менш негативно впливає на Ваше здоров'я» і «Ціна товару містить надбавку за поліпшені екологічні властивості, при цьому процес експлуатації цього товару дозволяє Вам заощаджувати кошти» (середнє значення – 3,34).

Таблиця 2.19 – Розподіл важливості характеристики «екологічність» за групами товарів у розрізі сегментів споживачів

Група товарів	Середня оцінка важливості (0-4), балів					
	«Зеленіючі»	«Турботливі»	«Дозріваючі»	«Економічні»	«Сірі»	«Байдужі»
Продукти харчування	3,69	3,43	3,44	3,41	2,19	0,63
Одяг і взуття	3,45	3,01	2,67	2,90	1,39	0,06
Побутова техніка й електроніка	3,36	3,10	2,67	2,83	1,54	0,13
Побутова хімія	3,60	3,36	3,56	3,21	1,88	0,50
Косметика й парфумерія	3,76	3,54	3,89	3,45	2,10	0,25
Меблі й предмети інтер'єра	3,56	3,35	3,22	3,28	1,86	0,19
Опоряджувальні матеріали	3,64	3,41	3,11	3,24	1,86	0,25
Середня оцінка	3,58	3,31	3,22	3,19	1,83	0,29

Представники цього сегмента можуть стати активними споживачами товарів з поліпшеними екологічними властивостями й готові платити за це більше в середньому на 12,13% (найбільше за продукти харчування – 15,75%; косметику й парфумерію – 15,26%), що є найбільшою середньою націнкою серед усіх сегментів. Необхідно також відзначити, що частина респондентів цього сегмента, який взагалі не бажає платити більше за товари з поліпшеними екологічними властивостями, становить усього 1%.

Серед представників даного сегмента переважають замужні жінки з дітьми, що мають вищу освіту, із середніми витратами на 1 члена родини в розмірі 1799 грн / міс., що практично збігається із середніми витратами по всій вибірці (1790 грн / міс. / люд.). Найбільша кількість представників цього сегмента займає позиції службовців. Більш ніж 20%-й розмір сегмента із широким віковим діапазоном, а також середнім рівнем витрат дозволяють говорити про масовий характер цього сегмента і про його істотний потенціал використання для бізнесу. А високі фактичні значення, отримані в процесі проведення дослідження, що відносяться до збереження здоров'я й економії, відкривають можливість одночасного використання декількох мотивуючих чинників, які зможуть

доповнювати й підсилювати один одного, тому компаніям, як ніколи раніше, слід демонструвати екологічну складову їх брендів і їх діяльності.

«Турботливі» – це сегмент представляє 38,9% респондентів від загальної вибірки дослідження (див. табл. 2.13) і є найбільш численним.

Найбільша кількість респондентів цієї групи є здебільшого представниками одного вікового інтервалу – 26 до 45 років (див. табл. 1.18).

Стурбованість питаннями екологічності представників цього сегмента трохи менше в порівнянні із сегментом «Зеленіючі» і в середньому становить 3,31. У цьому сегменті споживачів найбільш виражена стурбованість питаннями збереження свого здоров'я, нанесенню йому меншої шкоди (середнє значення – 3,56). Хоча це значення не найвище (у представників сегмента «Зеленіючі» воно становить 3,69), але, виходячи з умов їх сегментування, саме в представників цього сегмента турбота про власне здоров'я є переважаючим чинником. Як і представники сегмента «Зеленіючі», представники даної групи можуть стати активними споживачами товарів з поліпшеними екологічними властивостями й готові додатково платити за екологічні властивості товарів на 11,6% більше (найбільшою мірою за продукти харчування – 14,71%; косметику й парфумерію – 14,49%). Відсоток респондентів цього сегмента, який взагалі не бажає платити більше за товари з поліпшеними екологічними властивостями також низький (але трохи більший у порівнянні з попереднім сегментом) і становить 2,2%.

Серед представників цього сегмента менш явна перевага представників жіночої статі (55,7% у порівнянні з 44,3% чоловіків) з дітьми, що мають вищу освіту, із середніми витратами на 1 члена родини в розмірі 1948 грн./міс./люд., що майже на 9% більше середнього рівня витрат по вибірці дослідження. Найбільша кількість представників цього сегмента займають позиції службовців і менеджерів середньої ланки. Великий розмір сегмента (38,9%), його вікова характеристика, можливість встановлення преміальних цін і рівень витрат представників групи, так само, як і в попередньому варіанті, дозволяють говорити про його істотний потенціал для підприємництва і сталого розвитку суспільства.

«Дозріваючі». Фактична кількість таких респондентів виявилася вкрай

небагатою, і їхній відсоток склав 1,9 від загальної кількості. Сегмент не характеризується істотною перевагою респондентів за статевою ознакою, наявності дітей або рівню освіти. Рівень витрат перебуває на середніх значеннях і становить 1767 грн /міс. / люд. Розмір середньої націнки, яку представники цього сегмента готові платити за поліпшені екологічні характеристики товарів перебуває на невисокому рівні й становить 7,08%. Представники цього сегмента можуть однаково добре відреагувати на кожен з досліджуваних мотивуючих чинників екологічності: це, у більшості випадків, потенційні «Зеленіючі», «Турботливі», «Економні» [82].

«Економні». Назва для представників цього сегмента виходить із того факту, що вони найбільшою мірою відреагують на можливість заощадити (3,97 бали), ніж на заклики до захисту навколишнього природного середовища (2,21 бали) або турботи про власне здоров'я (2,79 бали), тобто, чинник економії для них є найбільш важливим. Істотним моментом є те, що розглядається не бажання заощадити взагалі, а можливість економії при споживанні більш екологічних товарів, тому для даного сегмента значення важливості характеристики «Екологічність» також відіграє ключову роль і за умовами сегментування не повинне бути менш 2,5 (середнє фактичне його значення склало 3,19). Відсоток представників цього сегмента становить 6,1. Основна їхня кількість зосереджена в двох вікових групах – 3 і 4, що представлено в табл. 2.18.

«Екологічність товару» представники цього сегмента пов'язують переважно з безпекою для людини, що представлено в табл. 2.20. Цей факт вказує на менший ступінь найбільш повного розуміння цього словосполучення представниками даного сегмента.

Представники сегмента «Економні» готові додатково платити за екологічні властивості товарів, які при цьому будуть сприяти економії коштів у процесі їх експлуатації, у розмірі 9,25%. Найбільшу націнку вони готові сплачувати за товари із групи «Продукти харчування» (12,28%) і товари із групи «Косметика й парфумерія» (10,83%). Відсоток респондентів цього сегмента, який бажає заощадити, але не бажає платити більше за товари з поліпшеними екологічними властивостями становить 3,4%, що є найбільш високим показником у порівнянні із

сегментом «Зеленіючі» і «Турботливі». Серед представників даного сегмента також переважають жінки. Респонденти, що мають вищу освіту, що перебувають у шлюбі, мають дітей, займають позиції службовців, є переважаючими в цій групі. Середній рівень витрат у цьому сегменті на 1 члена родини становить 1659 грн / міс., що на 7,3% менше в порівнянні із середніми витратами по всій вибірці (1790 грн / міс. / люд.), що частково може пояснити переважаючий чинник економії.

Таблиця 2.20 – Розуміння словосполучення «екологічність товару» представниками сегментів

Із чим пов'язується розуміння словосполучення «екологічність товару»	% від загального					
	«Зеленіючі»	«Турботливі»	«Дозріваючі»	«Економні»	«Сірі»	«Байдужні»
З безпекою для людини	34,0	33,0	44,4	48,3	47,2	71,4
З безпекою для навколишнього природного середовища	16,5	16,7	22,2	17,2	25,7	14,3
З безпекою для людини й навколишнього природного середовища	49,5	49,2	33,3	34,5	26,4	14,3
З іншим	0,0	1,1	0,0	0,0	0,7	12,5
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Цей сегмент буде найцікавішим для просування товарів з поліпшеними екологічними властивостями, де головним акцентом буде саме можливість економії. Його представники характеризуються несуттєвою потенційною реакцією на чинники, пов'язані з безпекою для навколишнього природного середовища й людини. Також необхідно відзначити, що невеликий розмір сегмента та більш низький розмір націнки, яку готові платити його представники за більшу екологічність, може виявитися стримуючими чинниками для використання цього сегмента у підприємстві [82].

«Сірі». Для представників цього сегмента «Екологічність товару» не є суттєвим чинником при ухваленні рішення про покупку (1,83 бали), при цьому і

важливість безпеки товарів для здоров'я, для навколишнього природного середовища, й чинник економії є для них другорядними й фактично становлять 1,55, 2,54 і 2,44 бали відповідно. Відповідаючи своїй назві, вони приділяють меншу увагу екологічним чинникам у порівнянні із представниками попередніх сегментів, в основному пов'язують розуміння словосполучення «екологічність товару» з безпекою для людини (47,5 бали). Вони не вважають зв'язок між здоров'ям людини й станом навколишнього природного середовища суттєвим. Це друга по чисельності група, яка складає 29,4% від загальної чисельності респондентів.

Імовірно, представники цього сегмента не вірять у можливість окремої людини вплинути на рішення екологічних проблем. Респонденти цього сегмента «Сірі» практично рівномірно розподілені між трьома віковими групами (див. табл. 2.18).

Незважаючи на низьку оцінку важливості характеристики «Екологічність товару», представники цієї групи виразили готовність платити за поліпшені екологічні властивості в розмірі 7,3% (переважає також готовність платити більше за товари групи «Продукти харчування» – 9,2% і «Косметика й парфумерія» – 8,5%), при цьому кількість респондентів не готових взагалі платити більше за поліпшені екологічні властивості товарів становить 12,9%, що є найбільшим показником серед усіх раніше розглянутих сегментів.

Серед представників цього сегмента переважають чоловіки. Також у цій групі переважають незаміжні (неодружені) представники, що не мають дітей. Середні витрати на 1 члена родини в цьому сегменті становлять 1627 грн / міс., що на 9,1% менше в порівнянні із середніми витратами по всій вибірці (1790 грн / міс. / люд.). Це найменший рівень витрат на 1 члена родини на місяць серед усіх раніше розглянутих сегментів. Крім того, відсоток представників цього сегмента, що мають не вищу освіту становить 46,4, що суттєво більше в порівнянні з аналогічними показниками серед представників усіх попередніх сегментів.

Представники цього сегмента, при певному ступені впливу на них, розвитку їх екологічної свідомості, можуть переміститися в інші сегменти, що представляють більший інтерес для використання у підприємстві і здатні надати більшої користі

суспільству на шляху до сталого розвитку, а готовність оплачувати поліпшені екологічні властивості товарів може позитивно позначитися на цьому процесі.

«Байдужі». Це нечисленна група, відсоток якої становить 3,4 від загальної чисельності. Її представники практично байдужні до екологічних характеристик товарів (середня оцінка важливості характеристики «Екологічність товару» становить 0,29%), що й визначило вибір назви для цього сегмента. Їм несуттєвий вплив товарів на їхнє здоров'я (1,13 бали), ще більш байдужий їх вплив на навколишнє природне середовище (0,56 бали), їм практично не важлива можливість економії при використанні товарів з поліпшеними екологічними властивостями (1,25 бали), а «екологічність товару» вони в переважній більшості випадків пов'язують із безпекою для людини (71,4%). Представники цього сегмента більшою мірою зосереджені в одній віковій групі (див. табл. 1.18). Низька оцінка важливості характеристики «Екологічність товару» обумовила й низький рівень готовності платити більше за поліпшені екологічні властивості товарів, який становить близько 1,6%. При цьому близько 56% респондентів не готові взагалі переплачувати за екологічні характеристики товарів. Серед представників цього сегмента також, як і в попередньому сегменті, переважають чоловіки. У цій групі переважають незаміжні (неодружені) представники, що не мають дітей. Середні витрати на 1 члена родини в цьому сегменті становлять 1600 грн /міс., що на 10,6% менше в порівнянні із середніми витратами по всій вибірці (1790 грн / міс. / люд.). Це самий маленький рівень витрат на 1 члена родини на місяць серед представників усіх сегментів. Представники цього сегмента найбільш важко піддаються впливу.

2.5 Засади комплексного механізму формування інноваційно сприятливого середовища на підприємстві

Загострення конкуренції, що спричинено глобалізацією економіки, підвищенням вимог споживачів до характеристик продукції, її передпродажного і

післяпродажного сервісу, а також входженням світової економіки у спадаючу фазу економічного циклу актуалізує дослідження спрямовані на пошук шляхів активізації інноваційної діяльності як на рівні окремих підприємств і галузей, так і національних економік у цілому.

Як свідчить світовий досвід, одним з найбільш перспективних шляхів є формування інноваційно-сприятливого середовища на усіх рівнях управління економічним розвитком. Формування сприятливих умов для активізації інноваційної діяльності буде ефективним якщо вдасться забезпечити узгоджену взаємодію механізмів управління цим процесом на макро- і макрорівнях. Це потребує створення комплексного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища.

Питання розроблення механізмів регулювання і стимулювання інноваційної діяльності досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, ними досліджено загальні засади управління інноваційним розвитком економічних систем [90, 91, 96-98], підходи до формування механізмів управління інноваціями на промислових підприємствах [87-89], методи мотивування і стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах і установах [92-94], загальні засади формування інноваційно-сприятливого середовища на рівні держави і окремого підприємства [95].

Проте питання забезпечення узгодженої взаємодії механізмів регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на макро- і мікрорівнях, які у сукупності формують інноваційно-сприятливе середовище [99] є малодослідженими. Існуючі розробки практично не ураховують вплив інноваційної культури яка, як свідчить зарубіжний досвід, є одним з головних засобів формування інноваційно-сприятливого середовища як на рівні національної економіки, так і на рівні окремого підприємства.

Спираючись на результати аналізу публікацій присвячених стимулюванню і регулюванню інноваційної діяльності [87-98], а також власних досліджень [99-102], авторами розроблено укрупнену схему механізму формування інноваційно-сприятливого середовища (рис. 2.9).

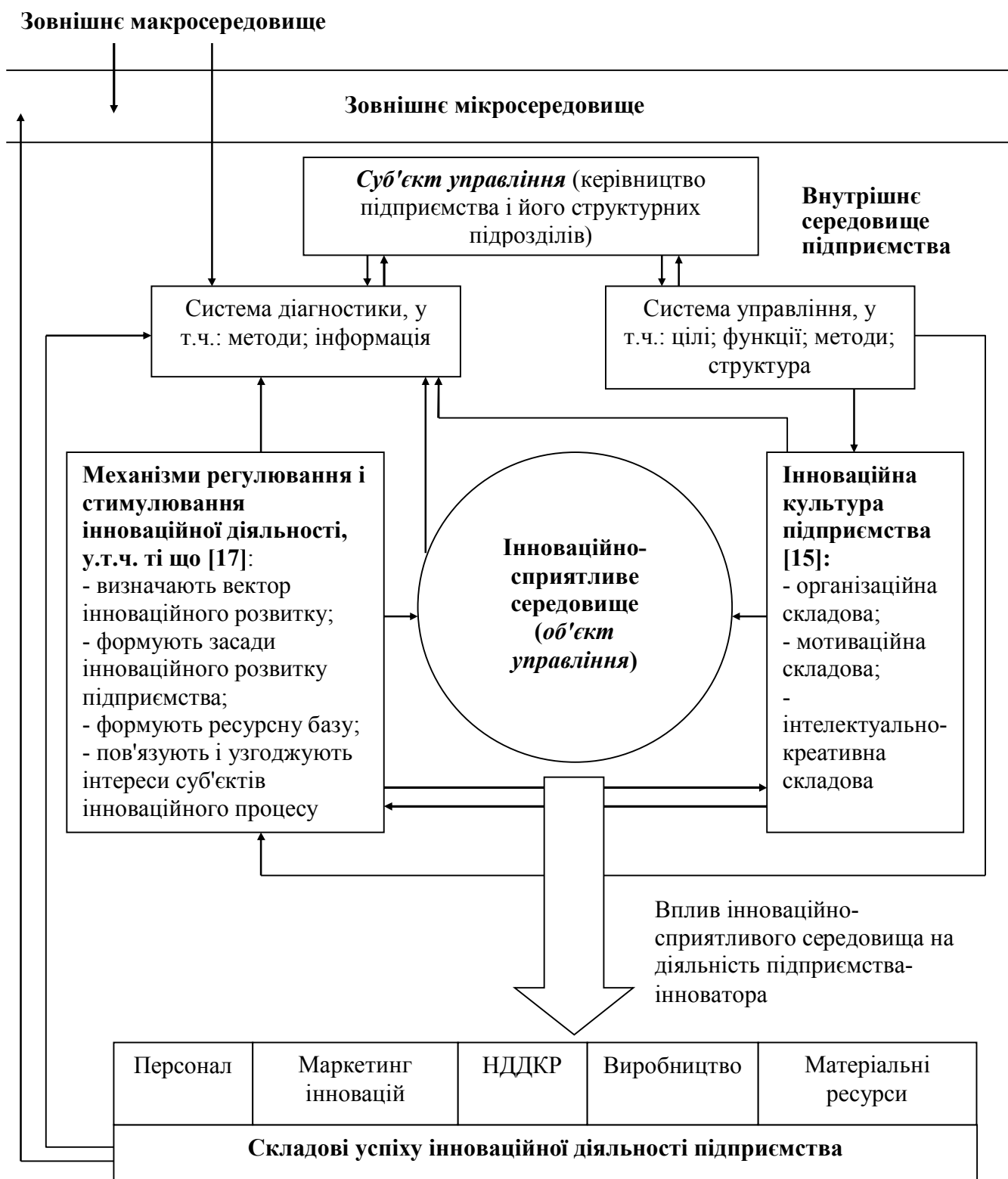


Рисунок 2.9 – Концептуальна схема комплексного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві (авторська розробка)

Як слідує зі схеми на рис. 2.9, на формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві впливають механізми державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності, які на рівні підприємства розглядаються як зовнішні фактори опосередкованої дії. Схема їх впливу показана на рис. 2.10.

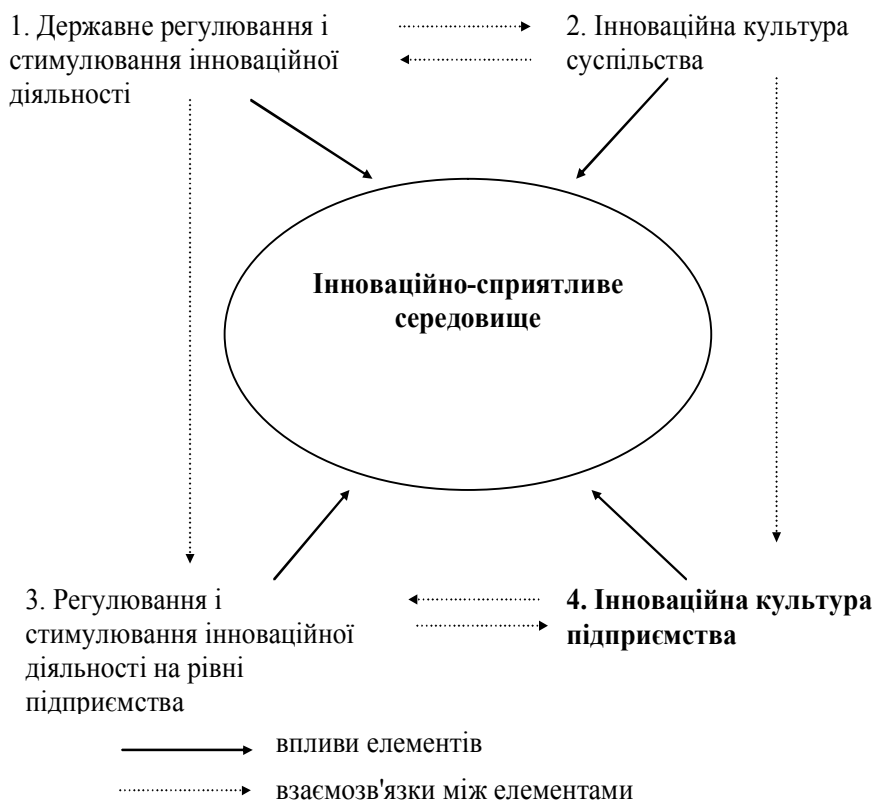


Рисунок 2.10 – Взаємодія механізмів формування інноваційно-сприятливого середовища на макро- і макрорівнях [103]

Механізми регулювання і стимулювання інноваційної діяльності зазначені на рис. 2.9 є достатньо відомими [103], вони формують засади інноваційного розвитку конкретного підприємства на основі приведення у відповідність його внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком. Зокрема, вони включають:

– механізми, що визначають вектор формування сприятливого середовища для інноваційного розвитку підприємства: управління змінами; випереджаючого розвитку;

– механізми, що формують засади інноваційно-сприятливого середовища: організація інноваційної діяльності; формування інноваційної культури; мотивація персоналу;

– механізми, що формують ресурсну складову інноваційно-сприятливого середовища: фінансування інноваційної діяльності; управління інноваційними ризиками;

– механізми, що пов'язують і узгоджують інтереси суб'єктів інноваційного процесу: управління знаннями.

Схема забезпечення узгодженої взаємодії цих механізмів у процесі приведення у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей інноваційного розвитку (потенціалу інноваційного розвитку підприємства) подана на рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – Схема механізму приведення у відповідність внутрішніх умов інноваційного розвитку підприємства до зовнішніх (авторська розробка)

Стрілками показано інформаційні потоки, велика стрілка показує напрямок управлінських дій перерахованих механізмів, які забезпечують приведення потенціалу інноваційного розвитку підприємства у відповідність до умов зовнішнього середовища.

Розглянемо детальніше особливості управління формуванням і розвитком інноваційної культури підприємства як однієї з головних складових середовища сприятливого для інноваційної діяльності.

Цілеспрямоване і ефективне управління розвитком інноваційної культури потребує попередньої діагностики її стану. Вона передбачає оцінку поточного стану інноваційної культури підприємства, а також її окремих складових і їх елементів, порівняння отриманих оцінок з критичними значеннями і вибір на цій основі заходів щодо розвитку інноваційної культури [101, 102].

Дослідження авторів свідчать, що фактично єдино прийнятним методом оцінки є експертний, причому у якості експертів слід обирати як працівників самого підприємства-інноватора (керівників і провідних фахівців), так і осіб зі сторони (представників економічних контрагентів підприємства: споживачів, посередників, постачальників та ін., а також контактних аудиторій: ЗМІ, місцевого населення, місцевих органів влади тощо). Такий підхід дозволить усебічно і неупереджено оцінити стан інноваційної культури, підвищить ступінь об'єктивності. Узгодженість думок експертів слід перевіряти за коефіцієнтом конкордації та критерієм Пірсона.

Графічна інформаційна модель діагностики стану інноваційної культури підприємства подана на рис. 2.12.

Затіненням подано документи (Д1–Д3), що містять інформацію необхідну для діагностики. Блоки 1-3 відображають комплекси дій з відповідним методичним забезпеченням.

Управління реалізацією обраних заходів передбачає попередню оптимізацію їх складу за критерієм максимізації результату при фіксованому обсязі витрат.

Побудована з урахування цього графічна інформаційна модель управління формування і розвитком інноваційної культури підприємства подана на рис. 2.13. Зміст блоків аналогічний рис. 2.12.

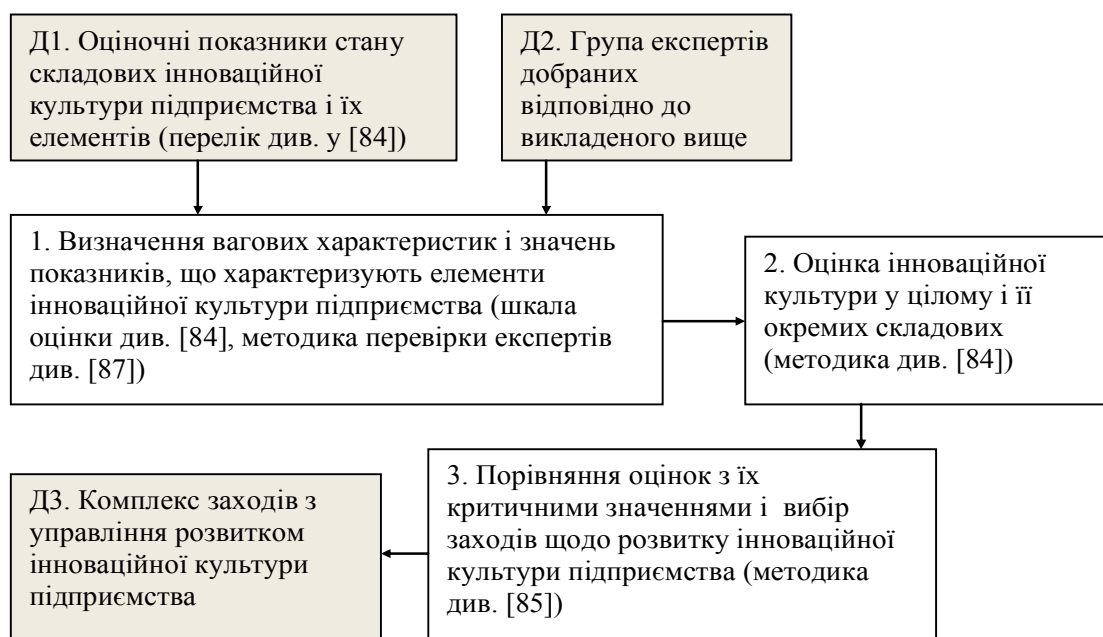


Рисунок 2.12 – Укрупнена графічна інформаційна модель діагностики стану інноваційної культури підприємства (авторська розробка)

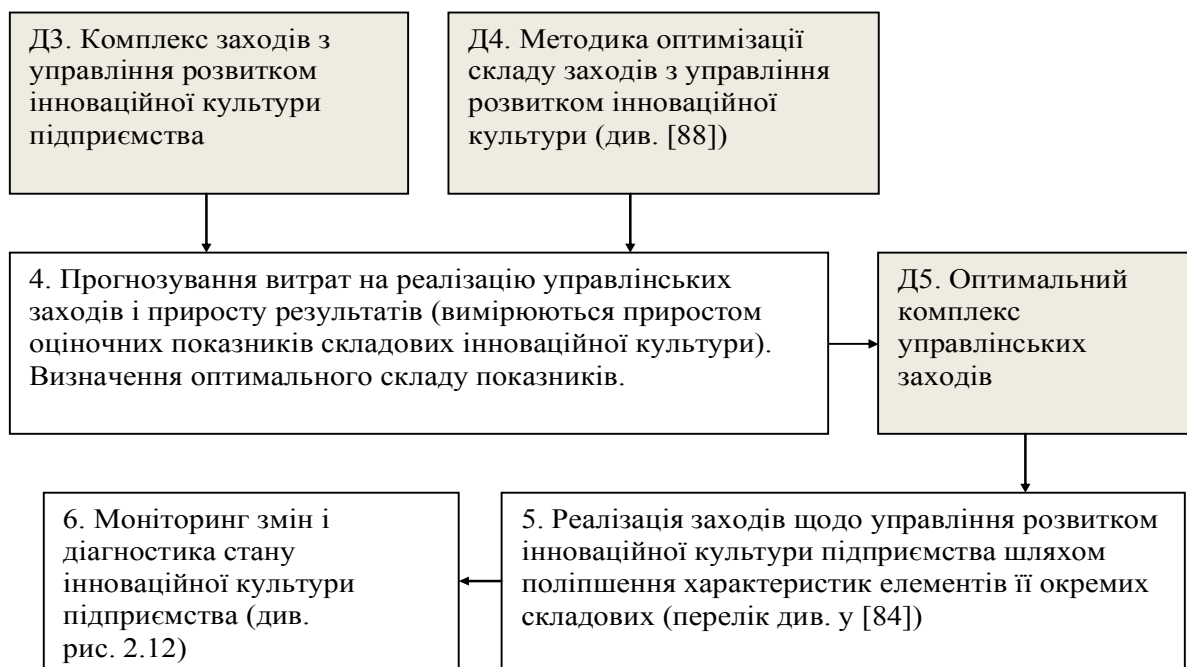


Рисунок 2.13 – Укрупнена графічна інформаційна модель управління розвитком інноваційної культури підприємства (авторська розробка)

Як слідує з викладеного вище, формування інноваційно-сприятливого середовища передбачає, у першу чергу, створення сприятливих організаційних умов для високоефективної творчої праці, розкриття креативного потенціалу персоналу підприємства, його мотивування створювати і впроваджувати інновації. Тобто, формування і розвиток організаційної, мотиваційної і інтелектуально-креативної складових інноваційної культури підприємства як основи його інноваційно-сприятливого середовища. У табл. 2.21 подано авторське бачення окремих складових системи управління їх формуванням і розвитком.

Таблиця 2.21 – Деякі аспекти управління розвитком складових інноваційної культури підприємства

Характеристики	Складові інноваційної культури підприємства		
	Організаційна	Мотиваційна	Інтелектуально-креативна
Відповідальні за розвиток	Вище керівництво, керівники структурних підрозділів	Вище керівництво, керівники структурних підрозділів	Вище керівництво, відділ кадрів, керівники структурних підрозділів, служба підвищення кваліфікації і перепідготовки
Методи управління [20]	Формування адаптивних гнучких організаційних структур; вибір графіку і режиму роботи; виділення горизонтальних і вертикальних комунікаційних ліній; мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків; демократичний стиль керівництва; формування команд; дотримання балансу між збереженням і модифікацією традицій	Створення нормативної бази мотивування і стимулювання ефективної, творчої праці персоналу; матеріальне і моральне стимулювання; рейтинг підрозділів і працівників; гласність і відкритість при визначенні позицій у рейтингу і заохоченні персоналу; горизонтальні і вертикальні переміщення; стимулювання командної роботи	Добір персоналу; тренінги; підвищення кваліфікації; стажування за кордоном; впровадження концепції «навчання упродовж життя»; застосування сучасних методів генерування і перевірки ідей; юридичний захист авторських прав

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що авторами розроблено засади комплексного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на

підприємстві. Цей механізм слід розглядати як відкриту, динамічну, адаптивну систему, що здатна до саморозвитку.

Відкритість полягає у обміні інформаційними потоками з зовнішнім і внутрішнім середовищем інноваційної діяльності (діяльності підприємства-інноватора взагалі).

Про динамічність свідчать постійні зміни ролі, місця і значення його систем, що відбуваються у залежності від змін стану зовнішнього макро- і мікросередовища, цілей підприємства, особливостей його діяльності на обраних ринках, поточних мотивів діяльності тощо.

Адаптивність полягає у коригуванні методів і інструментів формування інноваційно-сприятливого середовища відповідно до змін умов інноваційної діяльності, функціонування підприємства у цілому.

Про здатність до саморозвитку свідчить можливість самовдосконалення (наприклад, шляхом коригування за відхиленнями) з метою забезпечення тривалого виживання і розвитку підприємства-інноватора на ринку за рахунок приведення у відповідність його потенціалу інноваційного розвитку до змін умов зовнішнього макро- і мікросередовища.

Подальші дослідження повинні бути орієнтовані на розробку алгоритму і практично-орієнтованих формалізованих процедур управління формуванням інноваційно-сприятливого середовища, які б урахували специфіку діяльності конкретного підприємства у конкретних умовах зовнішнього середовища.

2.6 Відповідність особливостей логістичного сервісу для інноваційних товарів окремим принципам логістики

Одним із важливих етапів при розробленні та ухваленні стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення логістичної діяльності підприємств є поліпшення якості значимих для клієнта характеристик поставки.

Саме тому сьогодні зростає кількість підприємств, які звертаються до логістичного сервісу як засобу зміцнення своїх ринкових позицій.

Враховуючи результати досліджень, під час яких було виявлено відсутність загального підходу до оцінки стану логістичного сервісу, постала необхідність розробити систему показників для вищезазначеної оцінки, яка б дозволила розвивати існуючі переваги та нівелювати або зміцнювати слабкі місця. Однією із тенденцій сучасної економіки є скорочення життєвого циклу товару. Враховуючи всі ці фактори, у цих умовах одним з найперспективніших шляхів досягнення успіху на ринку є орієнтація підприємства на інноваційний шлях розвитку. Оскільки інноваційна діяльність є подібною до потоку, то до неї може бути застосоване логістичне управління. У зв'язку з цим постає питання знаходження відповідності особливостей логістичного сервісу для інноваційних товарів окремим принципам логістики. Природа логістичної діяльності передбачає можливість надання споживачеві матеріального потоку у супроводі різноманітних логістичних послуг. Сервіс нерозривно пов'язаний з розподілом і є комплексом послуг, які надаються в процесі замовлення, купівлі, постачання і подальшого обслуговування продукції. Провівши аналіз поглядів 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. При цьому основною метою логістичного сервісу є забезпечення доставки потрібних товарів, необхідної якості, у необхідній кількості, у потрібний час, у потрібне місце, необхідному клієнтові, з максимальною зручністю для нього та з мінімальними для підприємства-постачальника витратами [107]. Об'єктом логістичного сервісу може бути як безпосередньо сам товар, так і споживачі матеріального потоку. 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 [108].

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» [109].

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. 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. Логістику можна віднести до матеріальних послуг, адже логістична діяльність сама по собі майнового характеру та в цілому виражається у переміщенні товарів. У свою чергу, логістичний сервіс не втілюється в уречевленому результаті, тобто його можна віднести до нематеріальних послуг.

Як і кожен з елементів комплексу маркетингу, логістика та логістичний сервіс мають певні особливості й для інноваційних товарів. Взявши до уваги основні принципи логістики, виділено особливості логістичного сервісу, які відповідають кожному із них (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Відповідність особливостей логістичного сервісу для інноваційних товарів окремим принципам логістики

Принцип логістики	Сутність принципу (для традиційних товарів)	Особливості логістичного сервісу відносно відповідного принципу (для інноваційних товарів)
1	2	3
Оптимальність	Досягнення такої узгодженості стадій процесу руху товару і дій учасників, при якій забезпечується найбільша ефективність функціонування підприємства як виробничо-збутової системи	Знаходження балансу між якістю логістичного сервісу та витратами на нього

1	2	3
Зворотність зв'язку	Цілі і завдання логістичної системи визначаються вимогами ринку продуктів і послуг	Важливою є швидка реакція на зміни у навколишньому середовищі. Реалізація цього принципу вимагає виділення відповідного підрозділу, що здійснюватиме збір і обробку інформації про середовище надання логістичних послуг
Гнучкість	Висока міра пристосовуваності логістичної системи до умов її функціонування і специфічних запитів споживачів	Здатність швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та адаптуватися до них
Надійність постачань	Створення таких організаційно-економічних умов, які б забезпечували безперебійне постачання підприємства необхідними матеріальними ресурсами і безумовне виконання графіку постачань готової продукції	Забезпечення постійної наявності запасів, які легко доступні для оновлення. Якщо товар зустрічається прихильністю покупців, важливим є швидке поповнення запасів. Перебої в поставках в цей час здатні підірвати маркетингову стратегію
Науковість	Присутність розрахунків на всіх стадіях управління потоком: від планування до аналізу	Посилення ролі докладних розрахунків усіх параметрів траєкторії руху потоку
Загального управління якістю	Надійність функціонування і висока якість роботи кожного елемента для забезпечення загальної якості товарів і сервісу, що поставляються кінцевим споживачам	Зростає вагомість даного показника, адже якість товарів має вирішальне значення для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку, та впливає на успіх виведення інноваційного товару

Отже, можна зробити висновки, що значення логістичного сервісу у забезпеченні інноваційної діяльності підприємства є великим: коли на ринку є кілька постачальників ідентичного товару приблизно однакової якості, перевага буде надана тому з них, хто спроможний забезпечити вищий рівень сервісу. 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.

2.7 Дослідження сутності логістичного аутсорсингу як чинника ефективного функціонування вітчизняних підприємств та особливості його впровадження

Компанії, що діють в різних галузях, в умовах все більш жорсткої конкуренції для свого успішного розвитку змушені концентрувати зусилля на основному бізнесі, довіряючи непрофільні активи, до яких можна віднести, зокрема, і організацію вантажоперевезень, складські послуги та багато іншого, професіоналам своєї справи.

Логістичні та транспортні компанії беруть на себе відповідальність за доставку вантажів компанії, вибір логістичних схем перевезення вантажу, вироблення оптимальних маршрутів доставки, забезпечення складського обслуговування. Надані таким чином послуги логістичного аутсорсингу виявляються набагато вигіднішими, ніж самостійне здійснення логістичних та транспортних операцій силами окремого штату співробітників, що дозволяє підприємствам, з одного боку, скоротити власні витрати на транспортування, а з іншого – сконцентрувати свої матеріальні, технічні та людські ресурси на профільному бізнесі.

Дослідженням проблеми формування теоретичних засад аутсорсингу займалися багато зарубіжних та вітчизняних фахівців, серед яких Золотов В.А. [117], Календжян С.О. [119], Поспех Л.З. [121], Філіна Ф.Н. [112], Хейвуд Д.В. [123], Чухрай Н.І. [113] та інші. Безпосередньо дослідженням питання логістичного аутсорсингу серед перелічених займалися: Анікін Б.А. [110, 111], Гюнтер А. [115], Джермейн Р. [115] та інші. Однак відсутність єдиної думки щодо визначення сутності поняття «логістичний аутсорсинг» сприяє продовженню вивчення даного питання.

Тому метою даного дослідження є аналіз та систематизація основних підходів щодо розкриття сутності поняття «аутсорсинг», встановлення відповідності

існуючих визначень аутсорсингу та логістичного аутсорсингу сучасним вимогам та розкриття нового змісту поняття «логістичний аутсорсинг».

Вперше термін «аутсорсинг» з'являється на початку 90-х рр. ХХ ст. Він вважається штучним і походить від англійських слів «*outside resource using*», що означає - використання зовнішніх ресурсів або зовнішніх джерел [93]. У більшості джерел термін «аутсорсинг» трактується як «на стороні» або «за межами». В економічних словниках «аутсорсинг» описаний як передача підряднику на стороні бізнес-функцій або частин бізнес-процесів компанії для підвищення продуктивності праці і зниження собівартості продукції.

У міжнародній бізнес-практиці цей термін трактується як послідовність організаційних рішень, сутність яких полягає у передачі деяких раніше самостійно реалізованих організацією функцій яких видів діяльності зовнішньої організації або, іншими словами, «третьої стороні» [111].

Оскільки саме поняття «логістичного аутсорсингу» виникло відносно недавно, для початку пропонуємо визначити, що ж таке власне аутсорсинг. Існуючі підходи до визначення поняття «аутсорсинг» представимо далі в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Систематизація підходів до визначення сутності аутсорсингу

Група визначень	Визначення	Автор
1	2	3
Аутсорсинг як передача однієї з функцій сторонній організації	Передача традиційних неключових функцій організацій (наприклад, таких як бухгалтерський облік або рекламна діяльність) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми. Різновид кооперування	Б.А. Райзенберг, Л.Ш.Лозовський, Е.Б.Стародубцева [112]
	Передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частини бізнес-процесу	С.Е. Саркісов [112]
	Передавання іншому підприємству (субпідряднику) замовлення на виконання деяких операцій, наприклад, розміщення виробництва комплектуючих, виконання певних робіт та інших видів діяльності на «стороні»	Крикавський Є.В., Чернописька Н.В., Чухрай Н.І. [113]
	Скорочення або відмову від власного бізнес-процесу, переважно непрофільного або неприбуткового для компанії, і передачу його спеціалізованим компаніям	Шаповал С.С. [114]
	Передача певних допоміжних функцій третій особі, що спеціалізується у відповідній сфері діяльності	Айвазян З.С. [112]
	Виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, логістичних, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами на основі довгострокової угоди	Анікін Б.А., Рудя І.Л. [115]

1	2	3
	Оптимізація діяльності підприємства за рахунок концентрації зусиль на основному бізнесі і передача непрофільних робіт зовнішнім спеціалізованим організаціям (аутсорсерам) на договірній основі	Золотов В.А. [117]
	Організаційне рішення, що оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість-витрати-володіння»	Івлєв А. Г. [112]
	Продаж власних потужностей по здійсненню будь-яких бізнес-процесів (ремонт, бухгалтерський облік); перехід на придбання відповідної продукції або послуг на стороні	Календжян С.О. [119]
	Бізнес-технологія, що передбачає передачу стороннім спеціалізованим компаніям (аутсорсинговим компаніям) процесів або функцій усередині свого бізнесу, разом з відповідальністю за результат виконання цих процесів	Михайлов Д.М. [118]
Аутсорсинг як оптимізація діяльності підприємства	Передача ІТ-активів, орендованих потужностей, персоналу та управлінської відповідальності стороннім організаціям	Гопшгальк П., Солі-Сетер Х. [112]
	Залучення третьої сторони для вирішення проблем організації у взаєминах із зовнішнім середовищем, а також внутрішніх проблем, пов'язаних з реалізацією конкретних бізнес-процесів або використанням наукоємних технологій, наприклад інформаційних	Поляков В. В., Щенін Р.К. [112]
	Форма організації бізнесу, спрямована на оптимізацію всіх ресурсів бізнес-системи, з точки зору економічної доцільності, забезпечення і підвищення конкурентоспроможності, стратегічного інтересу, пов'язаного з передачею окремих послуг (функцій, операцій, діяльності, повноважень) та активів сторонньому виконавцю, яка має певну спеціалізацію або компетенцію, на основі довгострокових відносин	Поспех Л.З. [121]
	Передача відповідним посередникам певних внутрішніх операцій, що дозволяє майже миттєво отримати значну економію і підвищити якість продукції	Дарфі Р. [112]
	Передача компанією-клієнтом процесів або функцій іншій компанії (або агенту) для їх виконання	Джермейн Р., Гюнтер А. [115]
	Передача сторонньої організації певних завдань, бізнес-функцій або бізнес-процесів, які зазвичай не є частиною основної діяльності компанії, але, тим не менш, є необхідними для повноцінного функціонування бізнесу	Руснак А.В. [112]
	Це укладення контракту зі сторонньою організацією для передачі під її відповідальність здійснення бізнес-процесів або функцій	Філіна Ф.Н. [121]
	Передача внутрішнього підрозділу підприємства і всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною	Хейвуд Д.В. [123]
	Відмова від власного бізнес-процесу і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу у «третьої сторони»	Щербаков В.В. [122]

У свою чергу, поняття «аутсорсинг» укладає в собі сам факт передачі, який враховує її ефективність. Б.А. Анікін [111] наводить опис аутсорсингу через широке поняття, що охоплює різні форми взаємовигідних відносин.

Процес аутсорсингу характеризується високим рівнем довіри між учасниками та надійності угод, так як при аутсорсингу делегується саме відповідальність. Перераховані формулювання дозволяють зробити висновок, що головною відмінною рисою аутсорсингу від звичайних довгострокових контрактів виступає акцент на ефекті від послуги, а не на самій послугі. Найчастіше аутсорсинг

розглядається як методологія адаптації управління організацією до умов ринку, що дає можливість швидко вливатися в бізнес, при використанні всіх наявних можливостей зовнішнього середовища підприємства [123].

У логістиці аутсорсинг в сучасних умовах слід розглядати як одну з основних логістичних стратегій промислових і торгових підприємств. Це викликано об'єктивними причинами інтенсивного розвитку ринку логістичного сервісу, а також можливістю істотного зниження витрат при використанні аутсорсингу і концентрацією організації бізнесу на ключових компетенціях [124]. Як наслідок, концепція логістичного аутсорсингу з кожним днем все частіше обговорюється в дослідницьких і ділових колах. Тим не менш, це поняття поки не має однозначного трактування і часто вживається як термін, що позначає різноманітні форми співробітництва. Також існуючі різночитання у вітчизняній і зарубіжній термінології значно ускладнюють пошук рішення одного з спірних питань. Згодом виникає необхідність синтезувати різні погляди. Так, сьогодні можна відзначити дві основні точки зору на визначення логістичного аутсорсингу.

На думку одних вчених логістичний аутсорсинг – це отримання «на стороні» послуг з управління запасами, складування та транспортування товару, а також всіх пов'язаних з цими процесами логістичних функцій, враховуючи, що логістичний аутсорсинг має на увазі відмову від використання власних ресурсів компанії, для функціонування необхідних бізнес-процесів і делегування їх третій стороні. Такої думки дотримуються, наприклад, В.І. Сергєєв та В.В. Дибська [124], які характеризують логістичний аутсорсинг як використання послуг іншої організації для виконання однієї або декількох логістичних функцій (операцій). У компанії *Dataquest* вважають логістичним аутсорсингом бізнес-процеси, пов'язані з використанням інформаційних технологій, передані сторонній організації [122]. Вчені, які мають іншу точку зору, зокрема, зарубіжні економісти, в літературі поряд з терміном «логістичний аутсорсинг» (logistics outsourcing) частіше вживають термін «*third-party logistics*» (TPL) або «*3rd party logistics*» (3PL). У словнику логістичних термінів наведено наступне визначення: «*Third Party Logistics*» (3PL) (логістика третьої сторони) – набір послуг, що надається в кінцевому підсумку одним

оператором, але комплексність досягається тим, що в процесі беруть участь кілька компаній («сторін»), що інтегруються їм по всій довжині розподільчого ланцюга.

Вітчизняні автори для позначення логістичного обслуговування силами сторонніх підприємств як рівноцінні використовують такі варіанти термінів, як «логістика за участю третього партнера», «логістичне обслуговування силами третьої сторони», «трестороння логістика» та ін. При цьому словосполучення «третья сторона» вказує на те, що виконання логістичних послуг передається стороні, що є третьою щодо двох перших сторін (постачальник і споживач) процесу руху товару, складових певної ланки ланцюга поставок.

Таким чином, вчені-економісти дають визначення логістичного аутсорсингу, але, тим не менш, до єдиного формулювання ще не прийшли, немає однаковості в постановці цілей і описі функцій логістичного аутсорсингу. Незважаючи на відмінні точки зору, наведені характеристики дають можливість виявити загальні формулювання, притаманні логістичному аутсорсингу, це:

- факт передачі як окремих логістичних функцій, так і цілого бізнес-процесу;
- контрактна основа даної передачі;
- повна відповідальність «третьої сторони» за передану їй в управління логістичну функцію;
- досягнення ефекту роботи всієї системи за рахунок ефективності синергії від співпраці учасників процесу.

Виходячи з цього, визначення логістичного аутсорсингу повинно об'єднувати всі характерні риси, що характеризують процес передачі логістичних послуг третій стороні, а також описувати ефект від взаємодії з логістичними посередниками на довгостроковій основі.

Охоплюючи великий спектр виконуваних функцій, логістичний аутсорсинг найчастіше включає реструктуризацію взаємин в межах логістичної системи, внаслідок чого досягається ефективне функціонування всіх сторін системи. Тим не менш, при віднесенні логістичної функції до провідної компетенції варто враховувати її конкурентоспроможність. Однак основні критерії залишатимуться загальними для визначення кожної сфери стратегічної компетенції. Так, перед

передачею певної операції на аутсорсинг необхідно точно з'ясувати, як це вплине на функціонування логістичної системи. Беручи до уваги наведені формулювання визначень, ґрунтуючись на аналізі дефініцій, можна дати таке визначення *логістичного аутсорсингу*: залучення в процес управління логістичними процесами третьої сторони шляхом делегування їй технологічної складової бізнес-процесів з метою забезпечення стратегічних цілей логістичної системи.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо оптимізації логістичних процесів на підприємстві шляхом запровадження логістичного аутсорсингу потрібно враховувати його потенційні переваги та недоліки в розрізі основних функціональних сфер логістики підприємства (табл. 2.24).

Таблиця 2.24 – Переваги та недоліки використання аутсорсингу у функціональних сферах логістики

Функціональна сфера логістики	Переваги передачі функції	Недоліки передачі функції
Постачання	<ul style="list-style-type: none"> - покращання зв'язків з постачальниками; - відсутній тривалий та дорогий процес організації поставок; - зменшення затрат за рахунок наявності у постачальника ефекту масштабу, ефекту досвіду 	<ul style="list-style-type: none"> - можливі збої у постачанні з вини провайдера чи внаслідок труднощів інформаційного обміну; - збільшення витрат за рахунок пошуку постачальника, контролю та управління постачальником
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - збереження власних потужностей та їх концентрація на основних елементах виробничого процесу; - покращення показників ROI та EVA за рахунок зменшення власного капіталу в балансі підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення контролю над якістю в ланцюзі додавання вартості; - ноу-хау та технології знаходяться поза підприємством
Збут, обслуговування споживачів	<ul style="list-style-type: none"> - скорочуються витрати на збереження продукції, надання інформаційно-консультативних послуг; - відсутня потреба у власних великих складських площах; - скорочуються транспортні витрати та витрати на сортування, фасування, пакування; - більш ефективне вивчення споживчого попиту 	<ul style="list-style-type: none"> - ослаблення контактів з клієнтом за умови недобросовісного виконання логістичним провайдером своїх обов'язків
Складування	<ul style="list-style-type: none"> - відсутня потреба в додаткових інвестиціях для побудови, оснащення та підтримки складських приміщень 	<ul style="list-style-type: none"> - неможливість контролю за станом, умовами зберігання та кількістю продукції (матеріалів) на складах провайдера
Транспортування та експедиційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - накопичений досвід логістичного провайдера, розвинена інфраструктура, спеціалізований кваліфікований персонал; - відсутня потреба мати власний автопарк та обслуговувати його, - підвищення ефективності виконання транспортних операцій; - відсутність інвестицій в програмне забезпечення 	<ul style="list-style-type: none"> - існують ризики неякісного транспортування; - можливе недобросовісне завищення транспортних тарифів тощо

Як видно з табл. 2.24, до найбільш вагомих переваг слід віднести зменшення логістичних витрат, можливість використання рідкісних ресурсів, економію на адміністративно-організаційних витратах тощо. Щодо обслуговування клієнтів, то користь аутсорсингу підтверджують такі чинники як підвищення ефективності основних бізнес процесів, ефект розподілу ризиків, якісний стандартизований сервіс, можливість комплексного обслуговування у одного постачальника, впровадження новітніх інформаційних технологій.

Серед недоліків при застосуванні логістичного аутсорсингу виділимо збільшення частки трансакційних витрат, залежність від інших суб'єктів господарювання, втрата фокусною компанією контролюючих функцій над частиною її діяльності. До ймовірних ризиків аутсорсингу в логістиці також можна віднести невиконання в повному обсязі покладених функцій аутсорсером, зниження якості продукції при несумлінності аутсорсера, а також великий обсяг робіт щодо реструктуризації корпоративних процесів та зовнішніх зв'язків самого підприємства.

Тому перед впровадженням логістичного аутсорсингу необхідно проаналізувати та прорахувати потенційні вигоди та втрати від передачі окремих бізнес-процесів компанії, і як вони вплинуть на загальний рівень фінансової стійкості підприємства на ринку в цілому.

Таким чином, нами проаналізовано та систематизовано підходи до визначення терміну «аутсорсинг», що визначають аутсорсинг як передачу однієї з функцій сторонній організації та як оптимізація діяльності підприємства. Досліджено сутність логістичного аутсорсингу, в результаті чого було виявлено, що більшість закордонних вчених наряду з терміном «логістичний аутсорсинг», вживають «third-party logistics», а вітчизняні розглядають «логістичний аутсорсинг» як передачу логістичних функцій спеціалізованим компаніям. Було запропоновано власний підхід до визначення логістичного аутсорсингу. Перспективи подальших досліджень спрямовані на формування методів та інструментів забезпечення окреслених орієнтирів.

2.8 Трендотчінг як напрямок прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства з виробництва машин та устаткування

На сучасному етапі розвитку світової економіки, який характеризується збільшенням рівня глобалізації та інтернаціоналізації соціально-економічних процесів, характер функціонування промислових підприємств України значно змінюється. На сьогоднішній день успішна діяльність промислового підприємства залежить не лише від наявних ресурсів, а й від ефективного розпорядження ними на основі застосування ефективних новітніх важелів управління. Здатність промислового підприємства реалізовувати інноваційну діяльність забезпечує максимальне використання наявних можливостей для отримання економічного результату. Як показує практика, управлінські рішення в діяльності промислових підприємств України приймаються в умовах неповної інформації про процеси у зовнішньому середовищі і всередині підприємства, а також в умовах недостатньої інформації про оцінку впливу різних факторів впливу на виробничу діяльність підприємства та загальних тенденцій соціально-економічного розвитку. Це призводить до некоректної реалізації управлінських рішень, які далекі від оптимального результату.

Максимізація ефекту та ефективності реалізації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві забезпечується за рахунок комплексного вивчення існуючої ситуації, прогнозування майбутніх ситуацій розвитку подій, побудови чіткого плану дій та його дотримання. Прогнозування за своєю суттю є напрямом дослідження, яке координує майбутні вектори розвитку, та слугує основою для вибору найбільш оптимальних варіантів ведення господарської діяльності промислових підприємств. Але прогнозування та визначення подальшого напрямку розвитку є доволі складним завданням, адже передбачає збір інформації сьогодення та підбиття таких підсумків на її основі, що будуть актуальні в майбутньому. З метою зменшення рівня суб'єктивізму набуває необхідності застосування таких методів прогнозування, що можуть максимально описати розвиток ситуації в

майбутньому та найбільш повно охарактеризувати перспективні напрями розвитку інноваційної діяльності. Для того, щоб виконати це завдання максимально ефективним буде використання новітніх методів прогнозування в рамках промислового підприємства.

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 [125], Р.А. Фатхутдинов [126], Т.К. Кваша [127], Л.І. Федулова [128], С.М. Ілляшенко [129], О.А. Біловодська [130], В.І. Довбенко [131], О.Є. Кузьмін [132], М.Є. Рогоза [133], Ю.С. Шипуліна [134], І.В. Одотюк [135], Г.Т. П'ятницька [136], Н.І. Чухрай [137], К. Галанакіс [138], Е.М. Роджерс [139], А. Кузяк [140]. 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 Рекс Юксінг Ду [141], Вагнер А. [141], А. Камакура [141], Банбура М. [142], Джіаноне Д. [143], Модugno М. [143], Рейчлін Л. [146, 147], Де Моль К. [147], Кар'єро А. [148], Капетаніос Дж. [148], Марчеліно М. [148], Аруоба С.Б. [149], Дьяболд Ф.І. [149], Скотті С. [149], Ма Дж. [150], Квак М. [150], Кім Х.М. [150], Гуреч-Лука Дж. [151], Кльобле У. [151], Горіц А.С. [151], Мозер К. [151]. Ці 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.

Вагомим інструментом у формулюванні та наданні кількісної оцінки перспективним напрямом розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств постає діяльність по спостереженню та виокремленню нових трендів та тенденцій.

На сьогоднішній день в процесі виявлення та прогнозування трендів використовується низка математичних та аналітичних прийомів та інструментів, наприклад: інерційний аналіз, трендовий аналіз, сценарний підхід, проектні концепції, експериментальний моніторинг, тобто процедури відстеження динаміки змін, що відбуваються тощо.

Слід зауважити, що перелічені прийоми та інструменти у більшості випадків спираються на ту чи іншу концепцію історичного процесу, його повної заданості або абсолютної відкритості, або того чи іншого поєднання необхідності та свободи в історичному розрізі. При цьому існує 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 отримав назву трендвотчінг.

Трендвотчінг (від англ. «*trend*» – тенденція, «*watching*» – спостереження) являє собою діяльність, що спрямована на спостереження за новими тенденціями [151]. Цей напрямок вибору стратегічного напрямку розвитку широко застосовується в світі, але в Україні на сьогоднішній день лише починає набирати оберти. Особливої уваги процес трендвотчінгу заслуговує в рамках інноваційної діяльності промислових підприємств. Він має певну специфіку в дослідженні трендів, адже сама інноваційна діяльність за своєю природою є процесом, орієнтованим на майбутнє. Поряд із поняттям трендвотчінг на сьогоднішній день існують й інші напрями, такі як: форсайт, трендспоттінг, трендхантинг, трендсеттінг, що націлені на опрацювання тенденцій та надання рекомендацій стосовно майбутнього розвитку подій [151-153]. Наочно взаємозв'язок усіх цих напрямів можна зобразити наступним чином (рис. 2.14).

Рівень дослідження (залежно від ступеня ринкової орієнтованості)	Назва напрямку	Об'єкт	Предмет	Рівень реалізації
Глобальний. Національний	Форсайт	Держава та міжнародні відносини	Соціально-економічні процеси та явища, що формують тенденцію майбутнього розвитку подій	Рівень державного управління та міжнародними відносинами
Стратегічний	Трендвотчінг	Підприємство, його напрями діяльності		Рівень управління підприємством, функціональними напрямками
Тактичний	Трендхантинг	Бренд, товар (послуга)		Рівень управління брендом, товаром (послугою)
Оперативний	Трендсеттінг	Промування бренду, товару (послуги)		Рівень управління взаємодією зі споживачами

Рисунок 2.14 – Ієрархія напрямів визначення тенденцій майбутнього розвитку подій

Як показують дані рис. 2.14 на рівні державного управління та міждержавних відносин напрямок цілеспрямованого пошуку трендів та тенденцій також вже найшов широко відображення у системі поглядів, що має назву «форсайт».

Й. Шварц трактує форсайт як діяльність, спрямовану на [152, 153]:

- критичне мислення стосовно довгострокового розвитку;
- проведення дискусій щодо такого розвитку задля створення широкої представницької демократії;
- формування майбутнього шляхом впливу на державну політику.

Поряд із поняттям «трендвотчінг» також застосовується поняття «трендспоттінг» (від англ. «*trend*» – загальний напрямок, тенденція; «*spot*» – побачити, пізнати; «*spotting*» – виявлення). Термін у загальному випадку слугує синонімом «трендвотчінгу» і означає діяльність по виявленню тенденцій.

Крім наведених визначень у практичній діяльності по виокремленню тенденцій також широко застосовується таке поняття як «трендхантинг» (кулхантинг) (від англ. «*trend*» – загальний напрямок, тенденція; «*cool*» – чудовий, крутий; «*hunting*» – полювання) Термін передбачає збір інформації в середовищі потенційних споживачів і розглядається як один із варіантів трендвотчінгу в межах управління взаємодією управління брендом, товаром Тобто трендхантинг – це

спостереження за новими трендами, що зароджуються в суспільстві для швидкого планування цілей та задач управління певними продуктовими категоріями підприємства [151].

На рівні взаємодією підприємства із споживачами та просування товарів, послуг широко застосовується поняття «трендсеттінг» (від англ. *trend* – «тенденція», *to set* – «призначати, установлювати, визначати») – створення попиту для заохочення споживання товарів (послуг), заохочення готовності наслідувати приклад інших людей — новаторів [151]. Як стає зрозумілим із визначення, трендсеттінг формується на рівні просування товарів (послуг), що реалізуються підприємством. Згідно з поданою схемою ієрархічного розподілу напрямків дослідження сучасних тенденцій трендвотчінг є ключовим елементом у дослідженні перспектив майбутнього в рамках промислового підприємства. Завдяки дослідженню та аналізу сучасних тенденцій управління напрямками діяльності промислового підприємства виходить на якісно новий рівень, що обумовлює його застосування в механізмі прогнозування перспективних напрямків інноваційної діяльності промислового підприємства.

Мета трендвотчінгу як етапу прогнозування напрямків інноваційного розвитку промислового підприємства полягає у визначенні перспективних тенденцій та трендів з метою побудови прогнозу на основі об'єктивних законів розвитку майбутнього. Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних завдань:

- дослідження еволюції розвитку актуальних тенденцій суспільства;
- аналіз існуючих альтернативних методів, що можуть бути адаптовані у трендвотчінговому аналізі;
- розроблення методики проведення трендвотчінгу з використанням математичних інструментів формалізованого дослідження.

Об'єкт трендвотчінгу – процеси, що виникають у суспільстві та формують тенденції перспективного розвитку майбутнього.

Предмет трендвотчінгу – теоретичні та методичні засади впровадження актуальних тенденцій сьогодення у формування прогнозу інноваційного розвитку промислового підприємства.

Апробація теоретико-методичних засад трендвотчінгу проводиться в інноваційній діяльності промислових підприємств з виробництва машин та устаткування, що обумовлено значними економічними проблемами в цій сфері. Результаті трендвотчінгового аналізу надасть можливість сформувати інформаційну платформу для виокремлення та формулювання рекомендацій вибору перспективного напрямку інноваційного розвитку промислових підприємств. Як і кожний інструмент прогнозування трендвотчінг має свій механізм проведення. Рис. 2.15 представляє укрупнену схему здійснення трендвотчінгу на промисловому підприємстві в рамках здійснення прогнозування перспективних напрямків інноваційного розвитку в якості третього етапу його проведення.

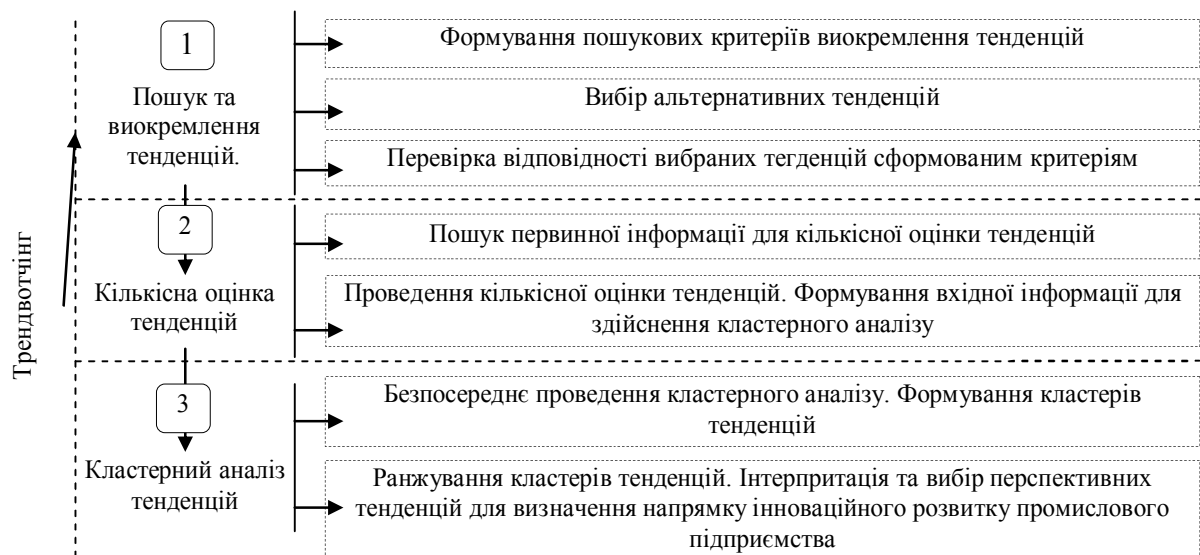


Рисунок 2.15 – Схема проведення трендвотчінгового аналізу в механізмі прогнозування перспективних напрямків інноваційного розвитку промислового підприємства

Характерною перевагою наведеного механізму здійснення трендвотчінгу на промисловому підприємстві є те, що його можна адаптувати в будь-якій галузі машинобудування, і при цьому в процесі здійснення прогнозування завжди можна вносити корективи та змінювати прогноз в залежності від зміни критеріїв вибору тенденцій, зміни вхідної інформації, зміни основних факторів впливу. Звужуючи напрямок дослідження до промислових підприємств, що займаються виробництвом

машин та устаткування необхідно згрупувати основні критерії, за якими буде відбуватися пошук тенденцій саме в цій сфері. Виходячи із основних завдань, що ставить перед собою прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку доцільно виокремити три основні критерії, за якими буде здійснений відбір тенденцій у трендвотчінговому дослідженні, а саме: орієнтація на основну – операційну (виробничу) діяльність промислового підприємства; орієнтація на інноваційний шлях розвитку; орієнтація на дотримання встановлених аспектів ринкових відносин. Згідно з цими критеріями нами побудований алгоритм відбору тенденцій та перевірки їхньої відповідності поставленим завданням. Алгоритм вибору тенденцій в механізмі прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства з виробництва машин та устаткування наведений на рис. 2.16.

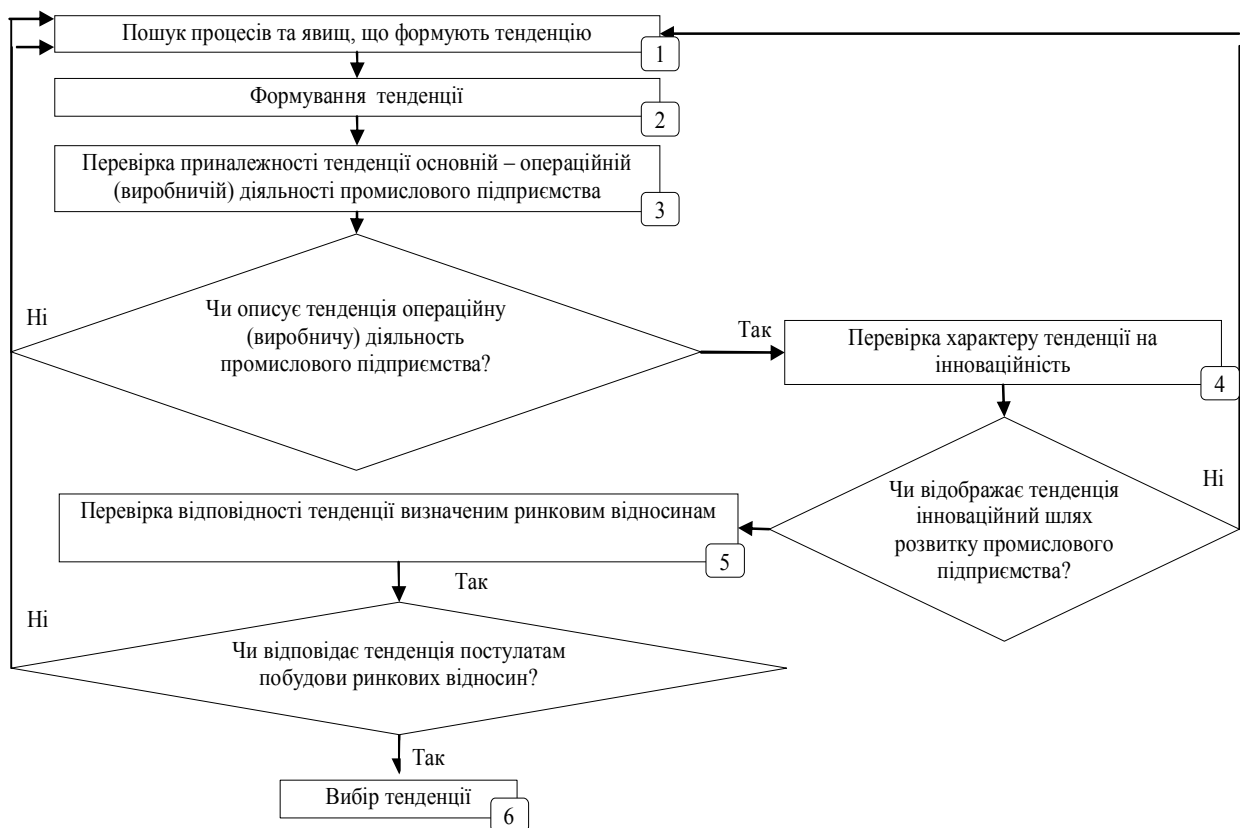


Рисунок 2.16 – Алгоритм вибору тенденцій в механізмі прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства з виробництва машин та устаткування

Наведений алгоритм дає змогу виокремити альтернативні варіанти тенденцій соціально-економічних процесів та явищ, що сформувалися та продовжують формуватися у суспільстві. Дані, що будуть отримані в результаті відбору альтернативних тенденцій та проміжної їхньої перевірки на адекватність та відповідність на реалізацію у інноваційній діяльності промислового підприємства представлятимуть собою перелік аспектів функціонування галузі. З метою їхнього подальшого опрацювання та реалізації у діяльності підприємства з виробництва машин та устаткування необхідним кроком є здійснення кількісного аналізу існуючих тенденцій.

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. Швидкість поширення тенденції для впровадження у інноваційну діяльність промислового підприємства розраховується за формулою (2.1) [151].

$$V = \frac{1 * k_1 + 0,8 * k_2 + 0,6 * k_3 + 0,4 * k_4 + 0,2 * k_5}{t}, \quad (2.1)$$

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 .

З метою виявлення базисів для формування напрямів інноваційного розвитку, тобто тих ключових аспектів, що характеризують досліджувані процеси та явища доцільно провести групування тенденцій. Таке групування пропонується проводити методом багатовимірною 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.

Існують загальноприйняті етапи проведення кластерного аналізу [151]: проведення дослідження; підготовка даних до кластерного аналізу; вибір методу кластерного аналізу; вибір міри відстані між об'єктами та її обчислення; вибір стратегії кластеризації, застосування обраної стратегії для утворення кластерів; перевірка результатів кластерного аналізу на осмисленість і їх інтерпретація. Згідно із зазначеними етапами доцільно проводити кластерний аналіз тенденцій в рамках прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. Останній етап кластерного аналізу є одним із найважливіших, який передбачає – інтерпретація результатів. Інтерпретуючи кластерні дерева, слід намагатися в межах кожного із виділених кластерів знайти певний єдиний зміст, який би пояснив причину об'єднання тенденцій у цей кластер. Для цього додатково можна використати: 1) описові статистики тенденцій, 2) описові статистики спостережень (значень тенденцій), 3) вихідний масив даних. У випадку здійснення

кластерного аналізу на основі швидкостей поширення трендів, результуючі дані будуть свідчити про об'єднання тенденцій в залежності від швидкості їхнього поширення та інтенсивності реалізації за визначений період – 3 роки.

Проведений аналіз свідчить, що практично всі лідери на ринку своїм успіхом завдячують відповідності останнім трендам та тенденціям в своїй галузі. Аналіз досліджень стосовно прогнозування та визначення перспективних напрямів інноваційного розвитку промислових підприємств показує значні проблеми у даному питанні, що пов'язані із відсутністю апробованої методики прогнозування на основі дослідження тенденцій сьогодення. При цьому відзначається необхідність ставити акцент не лише на вже визнані факти та оприлюднені чи популярні аспекти людської діяльності, а більш детально збирати інформацію та досліджувати ті, напрямки, котрі мають лише перші прояви в деяких трендах сьогодення. Одним з інноваційних інструментів, який досліджує тенденції та тренди є трендвотчінг. Обґрунтованість та об'єктивність адаптації тенденцій соціума у інноваційну діяльність промислового підприємства можливо забезпечити лише за умови достовірності вихідних даних та вибору оптимальної методики їхнього кількісного розрахунку. Аналіз швидкості поширення тенденцій розкриває можливість визначення перспектив розвитку цих тенденцій у майбутньому.

Запропонований підхід трендвотчінгового дослідження, у сутність якого покладено визначення кластерів тенденцій на основі визначення їхньої швидкості поширення, дозволяє кількісно врахувати невизначеність, пов'язану із природою самої тенденції та вибору напрямку інноваційного розвитку. Цей підхід звужує діапазон можливих ризиків настання чи ненастання подій у рамках формування тенденції в подальшому. Проведення трендвотчінгу підвищує об'єктивність прийняття рішень та дозволяє рекомендувати його як елемент альтернативної методики при визначенні перспективних напрямків інноваційного розвитку промислового підприємства для застосування в практиці. При цьому подальших досліджень потребує систематизація різних тенденцій соціума та на їхній основі побудова моделі можливого розвитку промислового підприємства України з виробництва машин та устаткування за різними напрямами інноваційної діяльності.

3 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ІНФРАСТРУКТУР ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Науково-методичний підхід до визначення ефективності соціальної інфраструктури промислового підприємства

Визначення доцільності функціонування окремих об'єктів соціальної інфраструктури промислового підприємства пропонуємо здійснювати шляхом оцінювання трьох складових її ефективності з позицій кожного учасника соціального процесу – власники та керівництво компанії, працівники та місцева громада (суспільство взагалі). Задоволення інтересів цих трьох цільових груп узагальнюється трьома складовими: економічна, мотиваційна та соціальна відповідно, які разом формують мультиплікативну ефективність соціальної інфраструктури промислового підприємства (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Трикветр ефективності соціальної інфраструктури промислового підприємства

Загальна модель оцінки ефективності управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства має такий вигляд:

$$E_{\text{соц. ін.}} = \{C_e; C_m; C_s\} \quad (3.1)$$

де $E_{соц. ін.}$ – показник загальної ефективності управління соціальною інфраструктурою; C_e – економічна складова; C_m – мотиваційна складова; C_c – соціальна складова.

Економічна складова показує доцільність утримання соціальної інфраструктури, тобто містить у собі показники прибутковості, або хоча б самоокупності, що дає керівництву інформацію про те, чи є конкретний об'єкт соціальної сфери тим, що самофінансується. *Мотиваційна складова* проявляється в активній підтримці персоналом підприємства наявності певних об'єктів соціальної інфраструктури, не завжди при цьому прибуткових для суб'єкта господарювання. Як правило, менеджмент підприємства у праві на свій розсуд приймати рішення стосовно подальшого утримання таких об'єктів. *Соціальна складова* є найбільш суперечливою, оскільки прямої вигоди від досягнення високого її значення керівництво підприємства не бачить, але при цьому необхідно брати до уваги непрямої її зв'язок з формуванням позитивного іміджу підприємства в регіоні розміщення. Соціальний ефект від функціонування соціальних об'єктів підприємства полягає у фактичному забезпеченні суспільства набором соціальних послуг, у яких є потреба через їх відсутність чи недостатність на конкретній території.

Показники для визначення економічної складової ефективності соціальної інфраструктури підприємства подані в табл. 3.1.

Допускаємо, що ці показники найбільш явно, просто та зрозуміло для керівництва підприємства можуть показати стан справ у сфері економічної складової управління закладом соціальної інфраструктури. Наступним кроком є побудова моделі розрахунку інтегрального показника економічної складової управління окремим соціальним об'єктом.

Для розрахунку інтегрального показника на основі вищенаведених показників пропонуємо використовувати універсальний показник – функцію бажаності Харрінгтона, яка характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість, що дозволяє використовувати її як критерій оптимізації.

Таблиця 3.1 – Показники визначення економічної складової ефективності соціальної інфраструктури промислового підприємства

№	Показник	Формула для визначення	Критичне значення показника
1.	Коефіцієнт загальної рентабельності діяльності соціального закладу ($K_{з.р.}$)	$K_{з.р.} = \frac{\Pi_ч}{B_ч} \cdot 100\%,$ де $\Pi_ч$ – чистий прибуток закладу; $B_ч$ – чиста виручка від реалізації усіх видів діяльності	$K_{з.р.} \rightarrow 1$
2.	Коефіцієнт рентабельності профільних послуг, що надає заклад інфраструктури ($K_{н.р.}$)	$K_{н.р.} = \frac{\Pi_н}{Вит_р} \cdot 100\%,$ де $\Pi_н$ – прибуток від реалізації профільних послуг закладу; $Вит_р$ – витрати на реалізацію послуг	$K_{н.р.} \rightarrow 1$
3.	Частка клієнтів, що не є працівниками підприємства ($Ч_к$)	$Ч_к = \frac{K_{с.с.}}{K_с} \cdot 100\%,$ де $K_{с.с.}$ – кількість сторонніх споживачів (споживачів послуг закладу інфраструктури, що не є працівниками підприємства); $K_с$ – загальна кількість споживачів послуг закладу	$Ч_к \rightarrow 0,2$
4.	Індекс зростання кількості клієнтів закладу, що не є працівниками підприємства, на баланс якого він перебуває ($I_з$)	$I_з = \frac{K_{с.с.н.}}{K_{с.с.м.}},$ де $K_{с.с.н.}$ – кількість сторонніх споживачів (споживачів послуг закладу інфраструктури, що не є працівниками підприємства) в аналізованому періоді; $K_{с.с.м.}$ – кількість сторонніх споживачів у минулому періоді	$I_з \rightarrow 1$
5.	Показник фінансової незалежності ($\Pi_{ф.н.}$)	$\Pi_{ф.н.} = \frac{ЗД}{C_ф} \cdot 100\%,$ де $ЗД$ – сума запозичених джерел фінансування; $C_ф$ – загальна сума фінансування закладу	$\Pi_{ф.н.} \rightarrow 10$

В основі побудови узагальненої функції Харрінгтона лежить ідея перетворення натуральних значень окремих показників у безрозмірний вигляд з наступним вирахуванням часткових функцій за шкалою Харрінгтона та інтегрального показника економічної складової управління E :

$$E = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}, \quad (3.2)$$

$$d_i = \exp(-\exp(-y_i)), \quad (3.3)$$

де n – кількість показників, що використовуються для оцінки економічної складової управління соціальним закладом підприємства; d_i – часткова функція, яка визначається відповідно до шкали Харрінгтона; y_i – показник економічної складової в безрозмірному вигляді.

Для застосування шкали Харрінгтона необхідно досліджувані показники перевести до безрозмірного вигляду та розрахувати величини частинних функцій за формулами (3.2-3.3). Для надання показникам безрозмірного вигляду скористаємося формулами:

$$y_i \uparrow (\max) = \frac{k_i}{k_{opt}}, \quad (3.4)$$

$$y_i \downarrow (\min) = \frac{(1 - k_i)}{k_{opt}}, \quad (3.5)$$

де k_i – розрахункове значення показника; k_{opt} – критичне значення показника; \max / \min – критерій максимізації (мінімізації) отриманого показника.

Для характеристики рівня економічної складової окремого закладу інфраструктури підприємства будемо використовувати шкалу, наведену в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Стандартні відмітки за шкалою бажаності Харрінгтона

Значення функції	Відмітки за шкалою бажаності
1,00-0,81	Дуже добра (відмінна)
0,80-0,64	Добра
0,63-0,38	Задовільна
0,37-0,21	Погана
0,20-0,00	Дуже погана (критична)

Для з'ясування мотиваційної значущості закладу інфраструктури пропонуємо використовувати *метод діагностики мотивів* (метод, за яким кожен працівник описується за мотиваційним профілем, який показує які мотиваційні фактори, можуть якнайкраще стимулювати його до результативної роботи (дає уявлення про відповідність мотиваційного типу конкретного працівника та відповідних йому форм мотивації (на початкових етапах для відсіювання працівників, що не зацікавлені в наданні соціальних послуг) та *метод тестування* (на основі відповідей

на спеціальні запитання працівників, які обрані як ті, що зацікавлені в послугах закладів соціальної інфраструктури підприємства, виокремлюються ті заклади, які є найбільш затребуваними серед персоналу та ті, мотиваційна наповненість яких низька). У табл. 3.3 наведений перелік існуючих методів визначення мотивації працівників з перевіркою їх на можливість застосування в сфері визначення пріоритетності послуг закладів соціальної інфраструктури підприємства.

Таблиця 3.3 – Методи визначення мотивації працівників, які можливо застосовувати у рамках цього дослідження [153-155]

Назва методу	Сутність методу	Коментарі
Визначення пріоритетів у мотивації праці за гендерними особливостями	Припущення, що мотивація праці має розбіжності окремо для чоловіків і жінок	Можливо використовувати лише на початкових етапах аналізу мотивації
Метод «ієрархії потреб»	Використовується для оцінки задоволеності персоналу за п'ятьма показниками: матеріальний стан, потреби в безпеці, у міжособистісних стосунках, у повазі, у самореалізації	Можливо використовувати на початкових етапах дослідження мотивації для відсіювання працівників, що не зацікавлені в соціальних послугах
Метод діагностики мотивів В.І. Герчикова	Метод, за яким кожен працівник описується за мотиваційним профілем, який показує які мотиваційні фактори можуть якнайкраще стимулювати його до результативної роботи	Дає уявлення про відповідність мотиваційного типу конкретного працівника та його форм мотивації (на початкових етапах для відсіювання працівників, що не зацікавлені в наданні соціальних послуг)
Аналіз «карти мотиваторів»	У рамках цих методик за сукупністю спеціальних питань визначаються реальні мотиватори ефективної роботи персоналу	Можливо застосовувати, інтерпретувавши питання до цілі дослідження
Вивчення мотиваційного профілю особистості (розробники: Ш. Річі та П. Мартін)		
Опитування для визначення потреб працівників у різних елементах компенсаційного пакету	Метод полягає у ранжируванні працівником запропонованих у опитувальному листі елементів компенсаційного пакету	Складний в опрацюванні результатів
Метод тестування	Метод полягає у наданні працівникам для відповіді переліку питань, для оцінки яких передбачені спеціальні шкали значень	Дозволяє зафіксувати наявні потреби працівника лише в конкретний момент часу, а не в перспективі
Метод експертних оцінок	Дає можливість оцінити мотивацію працівника з боку людей, які його добре знають (керівники, колеги, інколи ділові партнери чи клієнти)	Надто високий рівень суб'єктивності
Метод інтерв'ю	Проведення інтерв'ю з працівниками на предмет виявлення зацікавленості в отриманні конкретних соціальних послуг у складі мотиваційного пакету	Є довготривалим, потребує високої компетенції інтерв'юера

У табл. 3.3 перші три методи доцільно застосовувати на початкових етапах діагностики заінтересованості персоналу в послугах закладів соціальної інфраструктури, тобто для формування початкової вибірки респондентів. У рамках нашого дослідження для формування початкової вибірки опитуваних працівників пропонуємо використовувати викладену нижче методику (на основі методу діагностики мотивів В.І. Герчикова [155]). Ця методика дає можливість виокремити з усієї сукупності персоналу підприємства саме тих працівників, по відношенню до яких надання соціальних послуг власними закладами інфраструктури, може мати позитивний ефект. Послідовність методики В.І. Герчикова, модифікованої авторами, подана нижче. Послідовність дослідження подана на рис. 3.2.

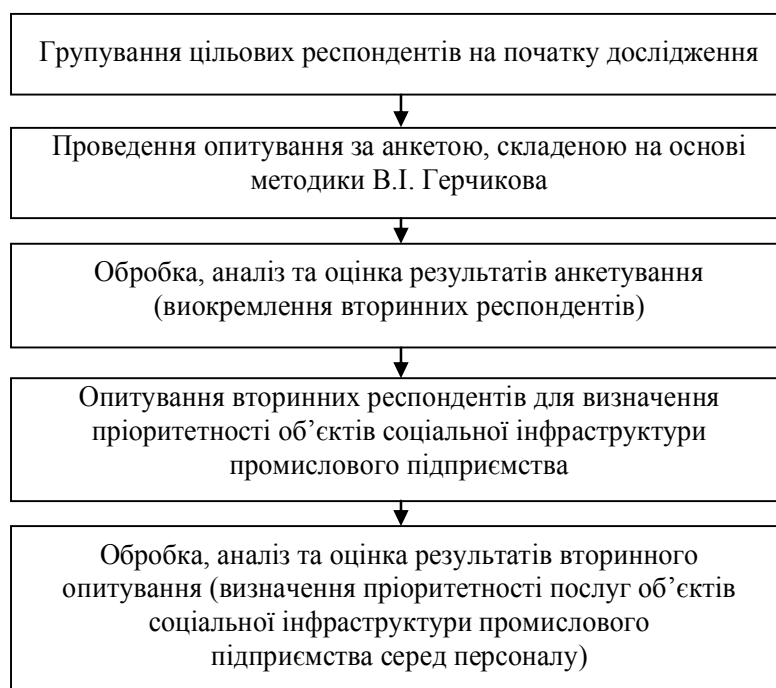


Рисунок 3.2 – Послідовність визначення пріоритетності послуг об'єктів відомчої соціальної інфраструктури серед існуючих та потенційних працівників промислового підприємства [156]

I етап. *Складання анкети.* Запитання в анкеті розроблені на основі методики визначення професійних мотивів В.І. Герчикова.

Передбачається, що за результатами відповіді на запитання цього опитувальника можна виявити працівників, які є потенційно цільовою групою респондентів для наступного етапу опитування, тобто це працівники, які загалом зацікавлені в отриманні соціальних послуг закладами підприємства, так звані вторинні респонденти. Усі інші опитані нами до уваги не беруться на наступних етапах опитування.

Для скорочення тривалості заповнення анкети (традиційна анкета В.І. Герчикова містить 23 запитання) в ній міститься 10 запитань, при чому 10-е запитання складається з 5 окремих блоків, на які окремо необхідно дати відповіді.

Цей перелік запитань анкети дає можливість максимально дослідити цінності працівників, їх можливу поведінку у різних робочих ситуаціях, їх становище у колективі та головне – мотиви їх трудової діяльності на конкретному підприємстві та те, як їх можна стимулювати до ефективної роботи.

II етап. Опитування. Опитування проводиться анонімно, тобто кожному респонденту присвоюється індивідуальний код, це вказується в анкеті. Це робиться для того, щоб кожен опитаний максимально відверто відповідав на запитання анкети.

За результатами анкетування тільки ті респонденти, номери анкет яких підходять для подальшого опитування, обираються.

Про що їм потім повідомляється. Респонденти заздалегідь запам'ятовують свої номери анкет, або їх індивідуальні номери заносяться в базу даних (хоча в цьому випадку зберігається можливість порушення анонімності результатів анкетування, але відсоток респондентів першого етапу опитування, які переходять до опитування на другому етапі, буде вищим). Важливо, щоб до початкової вибірки потрапили працівники підприємства різних ланок – менеджери, спеціалісти, службовці та робітники.

Доцільним є проведення опитування є серед потенційних працівників підприємства, а саме студентів ВНЗ, студентів професійно-технічних закладів, рис. 3.3.

Анкета містить такі запитання:

1. **Що Ви найбільше ціните в роботі? (1-2 варіанти відповіді)**
 - 1) Щоб в основному я сам(а) вирішував(ла) що і як мені робити.
 - 2) Що вона дає мені можливість проявити себе.
 - 3) Що я відчуваю себе потрібним(ою).
 - 4) Що робота добре оплачується.
 - 5) Нічого не ціню, але щоб робота була мені добре знайома та звична.
2. **Вам пропонують іншу роботу на підприємстві. За яких умов Ви б на неї погодилися? (1-2 варіанти відповіді)**
 - 1) Якщо пропонують набагато вищу заробітну плату.
 - 2) Якщо інша робота буде більш творчою та цікавою, ніж нинішня.
 - 3) Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
 - 4) Якщо це дуже потрібно підприємству.
 - 5) За будь-яких обставин я залишуся на тій роботі, до якої я звик(ла).
3. **Що для Вас означає заробітна плата? (1-2 варіанти відповіді)**
 - 1) Оплата за час і зусилля, які витрачені мною на виконання роботи.
 - 2) Це, перш за все, оплата за мої знання, кваліфікацію.
 - 3) Оплата за загальні результати діяльності підприємства.
 - 4) Мені потрібний гарантований зарібок – навіть невеликий, але щоб він був.
 - 5) Якою заробітна плата не була, я її заробив(ла) сам(а).
4. **На яких принципах, на Вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і підприємством, де він працює? (1 варіант відповіді)**
 - 1) Працівник повинен відноситися до підприємства як до свого дому, разом переживати труднощі і підйоми. Підприємство повинне відповідно оцінювати відданість і працю працівника.
 - 2) Працівник продає підприємству свою працю, і якщо її не добре не оцінюють, то він у праві знайти іншого покупця.
 - 3) Працівник приходить на підприємство для самореалізації і відноситься до нього як до місця, де може застосувати свої здібності. Підприємство повинне забезпечити працівнику таку можливість, дістати від цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.
 - 4) Працівник витрачає на підприємство свої сили, а підприємство повинне взаємін гарантувати йому зарплату і соціальні блага.
5. **Чому, на Вашу думку, у процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? (1-2 варіанти відповіді).**
 - 1) Відчувають відповідальність за свою роботу.
 - 2) Через намагання реалізувати свої знання і досвід, вийти за встановлені роботою рамки.
 - 3) Найчастіше через бажання покращити роботу свого підприємства.
 - 4) Просто прагнуть «виділитися» чи завоювати прихильність керівництва.
 - 5) Хочуть заробити гроші, оскільки будь-яка корисна ініціатива повинна винагороджуватися.
6. **Яке судження про колективну роботу Вам ближче? (1-2 варіанти відповіді)**
 - 1) Колектив для мене дуже важливий, одному(ій) гарних результатів не досягти.
 - 2) Надаю перевагу автономній роботі, але відчуваю себе добре й, коли працюю разом з іншими людьми.
 - 3) Мені необхідна свобода дій, а колектив часто цю свободу обмежує.
 - 4) Можна працювати і в колективі, але платити мають за особисті результати.
 - 5) Мені подобається працювати у колективі, так як там я серед своїх.
7. **Якщо ситуація на підприємстві, де Ви працюєте погіршиться, на які зміни у роботі Ви погодитесь заради того, щоб залишитися працювати на цьому підприємстві? (Можна дати необмежену кількість відповідей)**
 - 1) Опанувати нову професію.
 - 2) Працювати неповний робочий день чи перейти на менш кваліфіковану роботу і отримувати меншу заробітну плату.
 - 3) Перейти на менш зручний режим роботи.
 - 4) Працювати більш інтенсивно.
 - 5) Погоджуся просто терпіти такий стан справ через безвихідність.
 - 6) Скоріше за все я просто звільнюся з роботи на цьому підприємстві.
8. **Який з наведених нижче типів працівника найбільш схожий на Вас? (1 варіант відповіді)**
 - 1) Не прагну до реалізації себе на роботі, для мене важливіші інші цінності в моєму житті.
 - 2) Робота для мене не є самоціллю, але я зацікавлений у кар'єрному зростанні, адже саме завдяки своїм професійним здібностям я маю певний статус у суспільстві.
 - 3) Для мене моя робота є пріоритетною справою мого життя.
 - 4) Я не люблю пристосовуватися до нового колективу, тому підприємство, на якому я працюю, має для мене вагомий значення.
 - 5) Я відданий своїй роботі, і для мене важливим є її зміст, а не колектив, у якому я працюю.
9. **Що, на Вашу думку, може найбільше посприяти Вашому професійному зростанню? (1-2 варіанти відповіді)**
 - 1) Я сам і мої вміння.
 - 2) Колектив, у якому я працюю.
 - 3) Загальна обстановка на підприємстві, корпоративна культура.
 - 4) Наявність вільного часу.
 - 5) Лояльне керівництво.
10. **Далі дайте відповіді про те, як Ви відноситься до нижче перерахованих джерел доходу. (У кожному пункті можливий тільки один варіант відповіді).**
 - 10.1. **Заробітна плата та премії:**
 - 1) Дуже важливо.
 - 2) Не дуже важливо.
 - 10.2. **Доплати за кваліфікацію:**
 - 1) Дуже важливо.
 - 2) Не дуже важливо.
 - 10.3. **Доплати за важкі і шкідливі умови праці:**
 - 1) Дуже важливо.
 - 2) Не дуже важливо.
 - 10.4. **Соціальні виплати і пільги:**
 - 1) Дуже важливо.
 - 2) Не дуже важливо.
 - 10.5. **Доходи від капіталу, акцій:**
 - 1) Дуже важливо.
 - 2) Не дуже важливо.

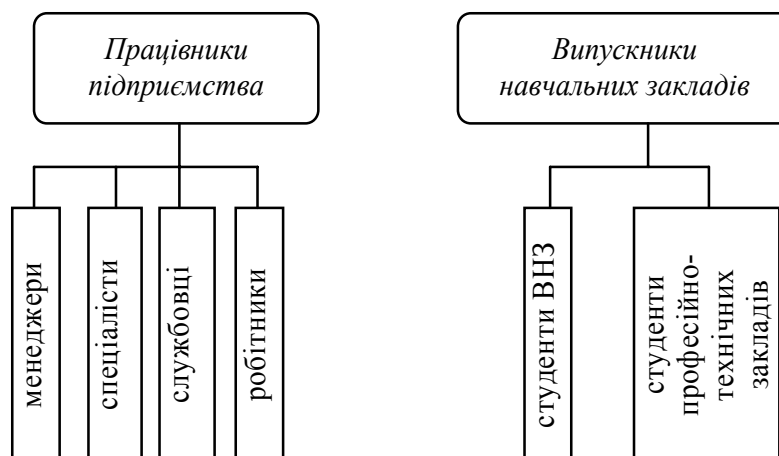


Рисунок 3.3 – Групи цільових респондентів дослідження

III етап. Аналіз результатів анкетування. У табл. 3.4 подано ключ до тесту, що дає можливість ідентифікувати переважаючі типи мотивації у респондентів. Згідно табл. 4 виокремлюємо 5 основних типів мотивації – інструментальний, професійний, патріотичний, господарський (типи працівників, націлені на досягнення), люмпенізований (унікаючий тип), рис. 3.4. Бажаними мотиваційними типами для підприємства є професійний, патріотичний і господарський, менш бажаним – інструментальний, небажаним – люмпенізований. Працівники з одним упевнено домінуючим типом мотивації зустрічаються рідко.

Таблиця 3.4 – Ключ до тесту В.І. Герчикова (ідентифікація типів мотивації)

Номер запитання анкети	Типи мотивації, що ідентифікуються відповідними варіантами відповіді				
	Інструментальний	Професійний	Патріотичний	Господарський	Люмпенізований
1	4	2	3	1	5
2	1	2	4	3	5
3	1	2	3	5	4
4	2	3	1	1	4
5	5	2	3	1	4
6	4	2	1	3	5
7	4, 6	1, 4	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
8	2	3	4	5	1
9	2	1	3	5	4
10.1	1	1	2	2	1
10.2	1	1	2	2	2
10.3	1	2	2	2	1
10.4	2	2	1	2	1
10.5	2	2	2	1	2
Усього					

У табл. 3.4 підраховується кількість відповідей за кожним стовпчиком (типом мотивації), які співпали. Той тип мотивації, відповіді якого найбільше співпали серед інших і є домінуючим.

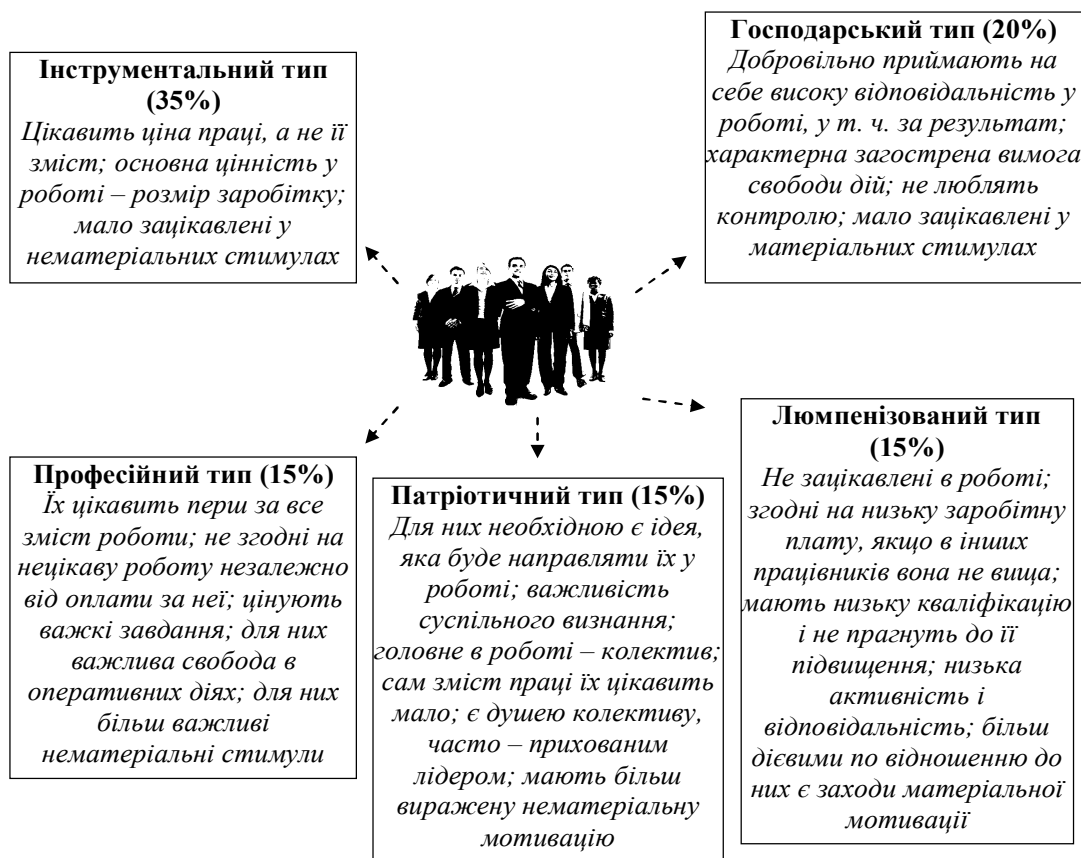


Рисунок 3.4 – Типи мотивації працівників промислового підприємства, (складено на основі [155])

Переважаючі типи мотивації визначаються на основі зіставлення рангів за сумарною сумою балів щодо кожного типу мотивації. Ці оцінки переводимо в ранги від 1 до 5.

Пропонуємо при різниці до двох одиниць включно сумарних оцінок між двома мотиваційними типами, які переважають у окремого працівника, вважати переважаючими в даної особи два типи мотивації (наприклад, інструментально-господарський при переважанні інструментального та господарського типів; послідовність типів мотивації у назві подвійного мотиваційного типу не має значення). Приклад такої ситуації наведений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Приклад визначення домінуючого типу мотивації у працівника підприємства при переважанні двох мотиваційних типів

Мотиваційний тип	Сумарна оцінка за питаннями анкети	Ранг	Домінуючий тип мотивації працівника
Інструментальний	2	4	Професійно-патріотичний
Господарський	4	3	
Професійний	9	1	
Патріотичний	7	2	
Люмпенізований	1	5	

З табл. 3.5 видно, що незважаючи на те, що за різницею сумарної оцінки за професійним та патріотичним мотиваційними типами в 2 одиниці (ранги типів мотивації при цьому відрізняються), домінуючий тип мотивації даного працівника є професійно-патріотичним.

Це необхідно для подальшого оцінювання можливості включення цього працівника до вибірки вторинного опитування стосовно значення окремих соціальних послуг, що надаються підприємством власними закладами інфраструктури (інакше цей працівник залишиться поза увагою).

Розподіл працівників з різними переважаючими типами мотивації за доцільністю включення в їх систему мотивації послуг та пільг, що надаються за рахунок власних закладів соціальної інфраструктури, показаний у табл. 3.6.

Припустимо, що на підприємстві працюють 4000 осіб. Початкова вибірка для визначення цільових працівників становить 5%. Це означає, що із загального списку персоналу має бути відібраний кожний двадцятий. Зважаючи на те, що сукупність працюючих не є однорідною, зручно застосувати тут стратифікований відбір. З кожної групи (менеджери, спеціалісти, службовці, робітники) в опитуванні має взяти участь певна кількість осіб.

З кожної групи (менеджери, спеціалісти, службовці, робітники) в опитуванні має взяти участь по 50 чоловік (200 осіб / 4 групи). Аналогічно і з опитуванням випускників навчальних закладів (100 осіб / 2 групи = по 50 осіб від ВНЗ і професійно-технічних закладів).

Таблиця 3.6 – Ефективність соціальних послуг закладів інфраструктури промислового підприємства як елемента системи мотивації персоналу залежно від мотиваційного типу працівника

Переважаючий(і) тип(и) мотивації	Ефективність послуг, що надаються відомчими закладами соціальної інфраструктури, як елемента системи мотивації персоналу даного мотиваційного типу
Інструментальний	неефективно ⁴
Господарський	нейтрально ³
Професійний	неефективно
Патріотичний	ефективно ²
Люмпенізований	найбільш ефективно ¹
Інструментально-господарський	неефективно
Інструментально-професійний	неефективно
Інструментально-патріотичний	найбільш ефективно
Інструментально-люмпенізований	ефективно
Господарсько-професійний	нейтрально
Господарсько-патріотичний	ефективно
Господарсько-люмпенізований	ефективно
Професійно-патріотичний	ефективно
Професійно-люмпенізований	ефективно
Патріотично-люмпенізований	ефективно

Примітки: ¹ – «найбільш ефективно» – найбільша зацікавленість працівників даного мотиваційного типу в послугах закладів соціальної інфраструктури промислового підприємства; ² – «ефективно» – висока зацікавленість працівників даного мотиваційного типу в послугах, що надаються закладами соціальної інфраструктури промислового підприємства; ³ – «нейтрально» – надання послуг закладів соціальної інфраструктури в складі мотиваційного пакету не дає результатів; ⁴ – застосування даного виду мотивації матиме негативний вплив на формування мотивації працівника даного мотиваційного типу

На першому етапі опитування результати матимуть вигляд таблиці, у якій кожен опитаний належатиме до певного переважаючого в нього типу мотивації, табл. 3.7. На практиці найчастіше кожен працівник характеризується поєднанням декількох типів мотивації.

Важливо визначити або один переважаючий серед інших тип, або два. У результаті матимемо близько 50% осіб з первинної вибірки, яких доцільно опитувати далі (респонденти із патріотичним, люмпенізованим, інструментально-патріотичним, господарсько-патріотичним, професійно-патріотичним,

інструментально-люмпенізованим, патріотично-люмпенізованим, господарсько-люмпенізованим і професійно-люмпенізованим типами мотивації) з метою визначення значення закладів соціальної інфраструктури у системі мотивування персоналу.

Таблиця 3.7 – Результати початкового етапу опитування для визначення переважаючих типів мотивації

Переважаючий(і) тип(и) мотивації	Кількість респондентів певної групи, чол.					
	Працівники підприємства				Випускники	
	Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники	ВНЗ	Професійно-технічних закладів
Інструментальний	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Господарський	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Професійний	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Патріотичний	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Люмпенізований	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Інструментально-господарський	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Інструментально-професійний	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Інструментально-патріотичний	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Інструментально-люмпенізований	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Господарсько-професійний	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Господарсько-патріотичний	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Господарсько-люмпенізований	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Професійно-патріотичний	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Професійно-люмпенізований	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Патріотично-люмпенізований	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб	кі-сть осіб
Усього	50	50	50	50	50	50

Далі для аналізу думки працівників доцільним є використання опитування-ранжирування об'єктів соціальної інфраструктури. Для визначення пріоритетності окремих закладів соціальної інфраструктури промислового підприємства для працівників зручно ґрунтуватися на основах модифікованої «мотиваційної драбинки» МакКінсі [156]. Припустимо, що підприємству підпорядковано сім закладів соціально-культурного значення: 1) медично-санітарна частина; 2) санаторій-профілакторій; 3) дитячий табір; 4) будинок культури; 5) готель і 6) комбінат громадського харчування; 7) спортивний клуб. Для кількісної оцінки пріоритетності об'єктів соціальної інфраструктури необхідно розробити матрицю, у якій будемо використовувати комбінацію двох показників – перелік об'єктів

інфраструктури (від 1 до 7 відповідно) по вертикалі і їх пріоритетність (від 1 до 7) по горизонталі, табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Початкова матриця для визначення пріоритетності закладів соціальної інфраструктури серед працівників підприємства

Об'єкти соціальної інфраструктури підприємства	Пріоритет (місце)						
	1-ше місце	2-ге місце	3-тє місце	4-те місце	5-те місце	6-те місце	7-ме місце
Медично-санітарна частина	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Санаторій-профілакторій	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Дитячий табір	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Будинок культури	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Готель	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Комбінат громадського харчування	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Спортивний клуб	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Всього опитано респондентів, чол. – кі-сть							

Під час анкетування респондентам пропонується визначити власні пріоритети серед закладів соціального значення підприємства (з 1-го по 7-ме місця). При цьому найбільш значущий для них заклад займатиме перше місце, а найменш значущий – сьоме.

Опрацьовані результати письмового анкетування заносяться до матриці. Оскільки кожний об'єкт займає яке-небудь місце з першого по сьоме (нульове значення або прочерк не допускаються), то сумарна цифра у стовпчиках по вертикалі і горизонталі буде скрізь однаковою та дорівнюватиме кількості опрацьованих анкет. Методика визначення рейтингу закладів соціальної інфраструктури підприємства полягає в поданому нижче переліку етапів.

1. Визначаємо сумарний бал для кожного соціального об'єкта:

а) кількісне значення в рядку перемножуємо на ціну місця рейтингу пріоритетності;

б) ціну місця рейтингу пріоритетності визначаємо виходячи з кількості закладів соціального призначення (у нашому випадку їх сім): 1-ше місце – 7 балів; 2-ге місце – 6 балів; 3-тє місце – 5 балів; 4-ге місце – 4 бали; 5-те місце – 3 бали; 6-те місце – 2 бали, 7-ме місце – 1 бал.

2. Визначаємо рейтинг соціального об'єкта (у відсотках). Для цього сумарний бал по рядку (сумарний бал закладу) ділиться на добуток кількості анкет і сум цін за місцями:

$$P_i = \frac{\sum_{q=1}^k C_q \cdot n_{iq}}{N \cdot \sum_{q=1}^k C_q}, \quad (3.6)$$

де P_i – рейтинг i -го ступеня; k – кількість ступенів ($i = \overline{1, k}$); C_q – ціна q -го місця ($C_q = k+1-q$); n_{iq} – кількість респондентів, які поставили i -ий об'єкт на q -те місце; N – кількість анкет.

3. За рейтингами закладів інфраструктури проводиться їх ранжирування.

Підхід дає можливість виокремити певний перелік соціальних закладів, які мають найвищий мотиваційний потенціал за відсотковим відношенням. Як правило, при кількості закладів у складі підприємства до 8 штук, цей перелік включатиме три-чотири об'єкти інфраструктури [157]. Соціальна складова управління закладом соціальної інфраструктури промислового підприємства визначається за допомогою показників, наведених у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Показники для визначення соціальної складової управління соціальним закладом підприємства

Назва показника	Сутність або формула для визначення
Забезпеченість типовими закладами соціальної інфраструктури в регіоні (K_s)	Кількість закладів, що надають аналогічні послуги в регіоні, де розташований аналізований соціальний об'єкт, шт.
Частина населення регіону, потреби якої задовольняє даний об'єкт інфраструктури ($Ч_n$)	$Ч_n = \frac{K}{3K} \cdot 100\%$ де K – кількість людей, які користуються послугами соціального закладу, чол.; $3K$ – загальна кількість населення регіону, чол.
Соціально-культурна значимість об'єкта соціальної інфраструктури ($СКЗ$)	Те, як даний заклад позиціонується в регіоні – як один з атрибутів регіону, або нічим не відрізняється від інших закладів
Територіальна забезпеченість закладами, що надають типові послуги населенню ($ТЗ$)	$ТЗ = \sqrt{\frac{П}{K_n}}$ де $П$ – площа території; K_n – кількість закладів соціальної інфраструктури подібного типу

Залежно від виду діяльності підприємства (виробництво складної техніки, виробничо-технічної продукції, складних товарів, видобувна промисловість, виробництво продукції легкої чи харчової промисловості, побутової техніки, надання різного виду послуг тощо) кожна з цих складових може бути провідною у тій чи іншій мірі.

Якщо з економічною складовою все більш менш зрозуміло – жодна компанія не відмовиться від установи, що приносить прибутки, то з іншими складовими ситуація складніша. Так, для підприємств, кінцевим споживачем яких є звичайне населення, значно зростає важливість соціальної складової, оскільки цільовий споживач звертає увагу на те, як позиціонує себе компанія в умовах зростання соціальної значущості бізнесу. Тоді як для підприємств, що надають різного виду послуги та трудомістких і наукоємних виробництв (машинобудування, хімічна, металургійна промисловість тощо) важливою є, разом із економічною, – мотиваційна складова.

У табл. 3.10 наведені можливі інтервали значень показників за трьома складовими ефективності, за якими визначається, наскільки пріоритетним для заінтересованих сторін є аналізований соціальний об'єкт у складі підприємства.

Що стосується соціальної складової, то кожний заклад по-своєму відіграє ті чи інші важливі соціальні функції в суспільстві. Розмежування здійснюється лише для того, щоб виокремити серед усіх соціальних закладів конкретного підприємства ті, які потребують першочергової підтримки. На основі табл. 3.10 за складовими ефективності діяльності соціальних об'єктів промислового підприємства можна скомпонувати такі комбінації значимостей, рис. 3.5.

До групи об'єктів, що економічно вигідні, в основному відносяться ті заклади інфраструктури, послуги яких надаються на платній основі (частково оплачуваній) для працівників підприємства та інших споживачів, хоча основу прибутку цих організацій все ж становлять останні. До них можуть відноситися готельні та заклади громадського харчування, санаторії-профілакторії, будинки відпочинку, дитячі табори тощо. Такі об'єкти інфраструктури можуть бути не тільки

самоокупними або самофінансуватися, але й за налагодженої маркетингової політики управління ними приносити стабільні прибутки.

Таблиця 3.10 – Визначення потенціалу об'єктів соціальної інфраструктури в межах кожної складової [158]

Складова	Значення показників-індикаторів	Рівень потенціалу у межах складової	Значимість складової для аналізованого об'єкта соціальної інфраструктури
<i>Економічна</i>	значення функції за шкалою бажаності Харрінгтона в межах [1; 0,64]	високий економічний потенціал	висока економічна значимість соціального об'єкта (+)
	значення функції за шкалою бажаності Харрінгтона в межах [0,63; 0,38]	економічний потенціал вище середнього	
	значення функції за шкалою бажаності Харрінгтона в межах [0,37; 0,21]	середній економічний потенціал	
	значення функції за шкалою бажаності Харрінгтона в межах [0,2; 0,00]	недостатній економічний потенціал	низька економічна значимість соціального об'єкта (-)
<i>Мотиваційна</i>	За результатами опитування входить до тих об'єктів соціальної інфраструктури, які отримали найвищий рейтинг серед інших	високий мотиваційний потенціал	висока мотиваційна значимість соціального об'єкта (+)
	Соціальний заклад-аутсайдер за думкою респондентів під час опитування	недостатній мотиваційний потенціал	низька мотиваційна значимість соціального об'єкта (-)
<i>Соціальна</i>	Якщо хоча б один з показників відповідає умові: 1) $K_3 \leq 3$; 2) $Ч_n > 1\%$; 3) високе соціально-культурне значення аналізованого соціального об'єкта; 4) $T3 \leq$ (відповідно до авторських нормативів залежно від типу закладу соціальної інфраструктури)	високий соціальний потенціал	висока соціальна значимість соціального об'єкта (+)
	якщо жоден з показників соціальної складової не відповідає заданим вище умовам	соціальний потенціал як у більшості соціальних об'єктів	соціальна значимість як у більшості соціальних об'єктів (-)

Залежно від типу підприємства до об'єктів, що важливі для працівників, належатимуть заклади охорони здоров'я (для шкідливих виробництв), житло, що надається працівникам (особливо для підприємств, що знаходяться у великих містах), заклади харчування в складі підприємства (для підприємств з подовженою

тривалістю робочого дня) тощо. Усі соціальні об'єкти промислових підприємств без сумніву мають ту чи іншу соціальну цінність, проте ліквідація одних з них несе за собою більшу втрату порівняно з іншими. Такі заклади відносимо до групи об'єктів інфраструктури, особливо важливих для місцевої громади. Наприклад, будинки культури, стадіони, спортивні заклади, виставкові центри, тобто ті заклади інфраструктури, які обслуговують велику частину населення регіону.

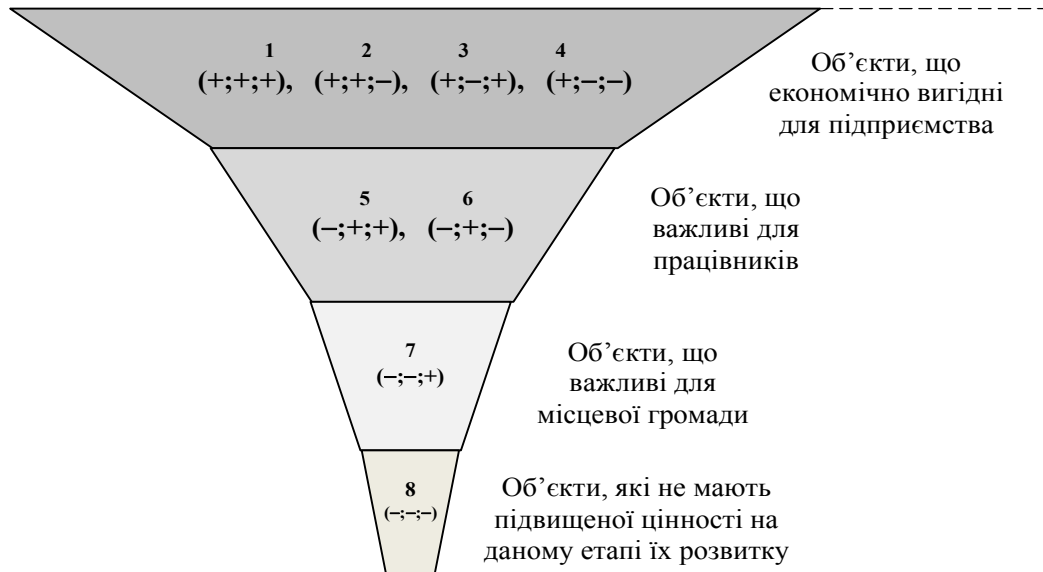


Рисунок 3.5 – Визначення значимості об'єктів соціальної інфраструктури промислового підприємства для зацікавлених сторін шляхом комбінацій економічної, мотиваційної та соціальної складових [158]

Пропонуємо на основі значимості виокремлених складових ефективності управління соціальною інфраструктурою сформувані доречні стратегії управління окремими видами соціальних об'єктів. Ці стратегії визначаються шляхом співставлення оціночних показників, що отримані у ході розрахунку складових. Кожна стратегія включає свій набір заходів для забезпечення ефективності управління закладами соціального призначення. Відповідно до рис. 3.5 стратегії управління розмежовуються на вісім груп (вони позначені цифрами від 1 до 8), табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Рекомендовані стратегії управління об'єктами соціальної інфраструктури [158]

Номер групи	Рекомендована стратегія	Тип об'єкта інфраструктури	Сутність стратегії	Підприємства, для яких стратегія є найбільш доцільною
1	Стратегія утримання позицій (висока значимість об'єкта за всіма складовими)	Лідер-передовик	Передбачає підтримання існуючого економічного стану об'єкта; покращання якості обслуговування клієнтів; залучення додаткових інвестицій на розвиток соціального об'єкта тощо	Для усіх підприємств
2	Стратегія завоювання соціального статусу та досягнення економічної стабільності (невисока соціальна значимість соціального закладу)	Примітивіст	Моніторинг конкурентних організацій у регіоні; розширення послуг, що надає даний об'єкт; пошук та завоювання нових клієнтів, детальне висвітлення результатів діяльності у ЗМІ, заходи із підвищення соціального потенціалу закладу тощо	Для підприємств, що прагнуть відноситися до соціально відповідальних компаній
3	Стратегія орієнтації на комерційний ефект (низька мотиваційна значущість)	Індивідуал	Розширення клієнтської бази за рахунок споживачів, що не є працівниками підприємства, маркетингові заходи з просування послуг соціального закладу, у т. ч. за підтримки органів місцевого управління тощо	Для підприємств, що диверсифікують свою діяльність за рахунок надання послуг власними закладами соціальної інфраструктури
4	Стратегія перспективного розвитку (висока лише економічна значимість об'єкта)	Комерсант	Утримання досягнутого рівня економічних показників та їх нарощування, прогнозування змін ринку з метою можливої адаптації до нових умов, маркетингові заходи з обов'язковим оновленням матеріальної бази закладу тощо	Для підприємств, які мають широку мережу закладів соціальної інфраструктури
5	Стратегія дофінансування (економічно не вигідний об'єкт інфраструктури з високою мотиваційною та соціальною значимістю)	Активіст	Політика дофінансування таких об'єктів інфраструктури, у т. ч. бюджетне фінансування, перегляд цінової політики, у деяких випадках переведення соціального закладу з розряду тих, що надають безкоштовні послуги, у ті, послуги яких частково та повністю оплачуються, зокрема для працівників підприємства тощо	Для підприємств, економічне становище яких не дає можливості утримувати надто обтяжливі у фінансовому плані соціальні об'єкти, як правило, це підприємства, що знаходяться в невеликих містах
6	Стратегія орієнтації на працівників підприємства (висока лише мотиваційна значущість)	Демократ	Максимальне урахування реальної мотивації персоналу з метою побудови такої системи надання послуг соціальним закладом, яка б максимально задовольняла потреби працівників за якістю, ціною, асортиментною політикою, та слугувала надійним інструментом відновлення та розвитку людського капіталу підприємства	Для підприємств з особливими умовами (у т. ч. шкідливі, вахтовим методом тощо) праці
7	Стратегія перекладення зобов'язань щодо утримання об'єкта (висока соціальна значущість соціального об'єкта)	Благодійник	Провідна роль місцевих органів управління в підтримці та розвитку соціального закладу (надання пільг підприємству, у складі якого діє даний заклад, різного роду компенсації або навпаки обмеження для підприємств, що стимулюють їх до збереження соціального об'єкта та його утримання)	Для підприємств, що перебувають у складному економічному становищі (інший варіант – коли утримання соціального об'єкта несе за собою великі збитки для підприємства)
8	Стратегія диференціації послуг (низька значущість соціального закладу за всіма складовими)	Одноосібник	Пошук альтернативних шляхів використання соціального об'єкта (здача в оренду, перепрофілювання тощо) або призупинення діяльності, у деяких випадках передача в комунальну власність	Для всіх приватних підприємств та більшої частини державних

Усі ці стратегії можна об'єднати в чотири групи: економічно орієнтовані (стратегії 1-4); мотиваційно орієнтовані (стратегії 5-6); соціально орієнтовані (стратегія 7); невизначені (стратегія 8) [159].

Таке розмежування стратегій щодо управління окремими соціальними об'єктами, особливо, коли підприємство володіє широкою мережею власних соціальних закладів, дасть можливість ефективно скоригувати зусилля та фінансові ресурси на найбільш доцільних заходах для конкретного закладу інфраструктури на певному етапі його розвитку. Подані у табл. 3.11 стратегії виступають приблизним варіантом можливих дій щодо певного соціального закладу. При ухваленні рішень щодо управління соціальними об'єктами важливими факторами виступають фінансові можливості підприємства, реальні наміри керівництва щодо цього об'єкта, минулий досвід реалізації подібних заходів у цій сфері тощо.

Таким чином, у рамках авторської методики оцінювання ефективності закладів соціальної інфраструктури підприємств визначаються позиції усіх об'єктів соціального значення конкретного підприємства за набором обраних складових, що в подальшому дає можливість сформулювати доцільну стратегію управління ними та спланувати заходи щодо імплементації рекомендованих стратегій у практику господарювання сучасних вітчизняних підприємств.

3.2 Стратегії економічного розвитку промислових підприємств у рамках розвитку інфраструктури міст

Як відомо, історія стародавнього Риму будувалася на системах управління, права та інфраструктурі. Із розширенням імперії інфраструктура удосконалювалася, система римського права розширювалася і могла працювати на майбутні покоління, підтверджуючи тезу: «Люди не стануть скаржитися, якщо їм добре».

Розвиток інфраструктури фірми базується на принципі, що весь персонал фірми поділяє її блага, і кожен стає її частиною. Самоврядування починається з

можливості кожного працівника підприємства впливати на інфраструктуру як того чи іншого підприємства, так і того чи іншого регіону: батьки на місце перебування дітей у дитячому садку чи школі, пенсіонери на обслуговування в поліклініці, автомобілісти на якість доріг і т. п., а разом на порядок стану дворів, утримання скверів, чистоту пляжів, парків та інших місць відпочинку. За три чверті минулого сторіччя багато переважно аграрних (сільських) країн Східної Європи (зокрема Україна, Білорусія, Росія, Болгарія, Грузія, Вірменія, Азербайджан) стали переважно промисловими (міськими). Інфраструктура багатьох міст розширювалася паралельно з введенням нових підприємств і була жорстко до них прив'язана. Але, оскільки на рубежі II-III-го тисячоліть більшість промислових підприємств різко знизили обсяги виробництва, багато працівників втратили роботу, ні про яке вдосконалення інфраструктури підприємств не могло бути й мови. З іншого боку зростання витрат на обслуговування обумовлює необхідність оновлення та модернізації не тільки зношених виробничих потужностей підприємств, а й об'єктів міської інфраструктури в цілому. У сформованій ситуації погіршуються як умови життя, так і виробничий потенціал регіонів. Тому важливим є комплексне вирішення питань спільного соціально-економічного розвитку підприємств і населених пунктів, в яких вони розміщені.

Вирішенню соціальних проблем регіонів приділена увага у роботах вітчизняних та іноземних вчених: Березін А.В., Безпарточний М.Г., Нікілєва Л.О. [160], Романова П.В. [168], Олійника О.А. [163], Пчелинцева О.С., Мінченко М.М. [166], Лугового А.В., Маслак О.І., Онищенко В.В. [162] та ін. Різні підходи до вирішення протиріч у сфері управління інфраструктурою при участі підприємств, органів місцевого самоврядування і суспільства у цілому запропоновані в дослідженнях [164, 165, 167].

Разом з тим недостатньо уваги приділено конкретним практичним пропозиціям вдосконалення партнерських відносин підприємства і міста в сфері реалізації суспільно значимих проектів, що обумовлює актуальність дослідження.

Таким чином, метою дослідження є розгляд основних напрямків вдосконалення інфраструктури міст завдяки узгодженню інтересів властей, промислових

підприємств та населення. У ході дослідження будуть вирішуватися такі завдання: мотивації розвитку соціальної інфраструктури на рівні підприємства; визначені основні напрямки співробітництва підприємств і органів самоврядування в рамках стратегічного партнерства; загальний економічний розвиток регіону через створення та підтримку кластерів і технопарків.

Сьогодні для різних країн характерна своя специфіка реалізації проектів у сфері розвитку місцевої громади. Наприклад, у розвинених країнах, таких як Великобританія та Японія, влада і бізнес концентрують свої зусилля на співробітництві у великих соціальних проектах – лікарні, стадіони і т. п. У країнах, які розвиваються, це частіше інфраструктурні проекти – транспорт, дороги, системи водо-, тепло- та електропостачання. У країнах, для яких не характерна наявність великих підприємств (в основному бізнес представлений малими фірмами), розвивається новий формат двостороннього партнерства – невеликі проекти, які реалізує малий бізнес («дрібний масштаб ППС»).

Дуже популярний цей формат в провідних країнах Африки і Латинської Америки. Це проекти в сфері місцевого транспорту, переробки відходів, культурні та спортивні заходи, IT-проекти [165].

Що стосується українських підприємств, то однією з помилок ринкових реформ в їх соціальній сфері стало те, що передбачалася суто економічна парадигма мотивування, яка виключила соціальну складову. Передбачалося, що стихія ринку сама по собі сформує стимули до зростання продуктивності праці. Але на практиці цього не сталося; ринкові трансформації виявилися вигідними, в першу чергу тим, хто став власником великого і середнього бізнесу.

Більшість же найманих працівників спіткала бідність і соціальна незахищеність. На рис. 3.6 показано етапи розвитку соціальної інфраструктури в Україні з виділенням тих періодів, в які, на думку експертів (науковців-економістів, представників від підприємств та органів місцевої влади), найбільшу кількість тих чи інших соціальних об'єктів були муніципалізовані, ліквідовані, приватизовані і т. п.

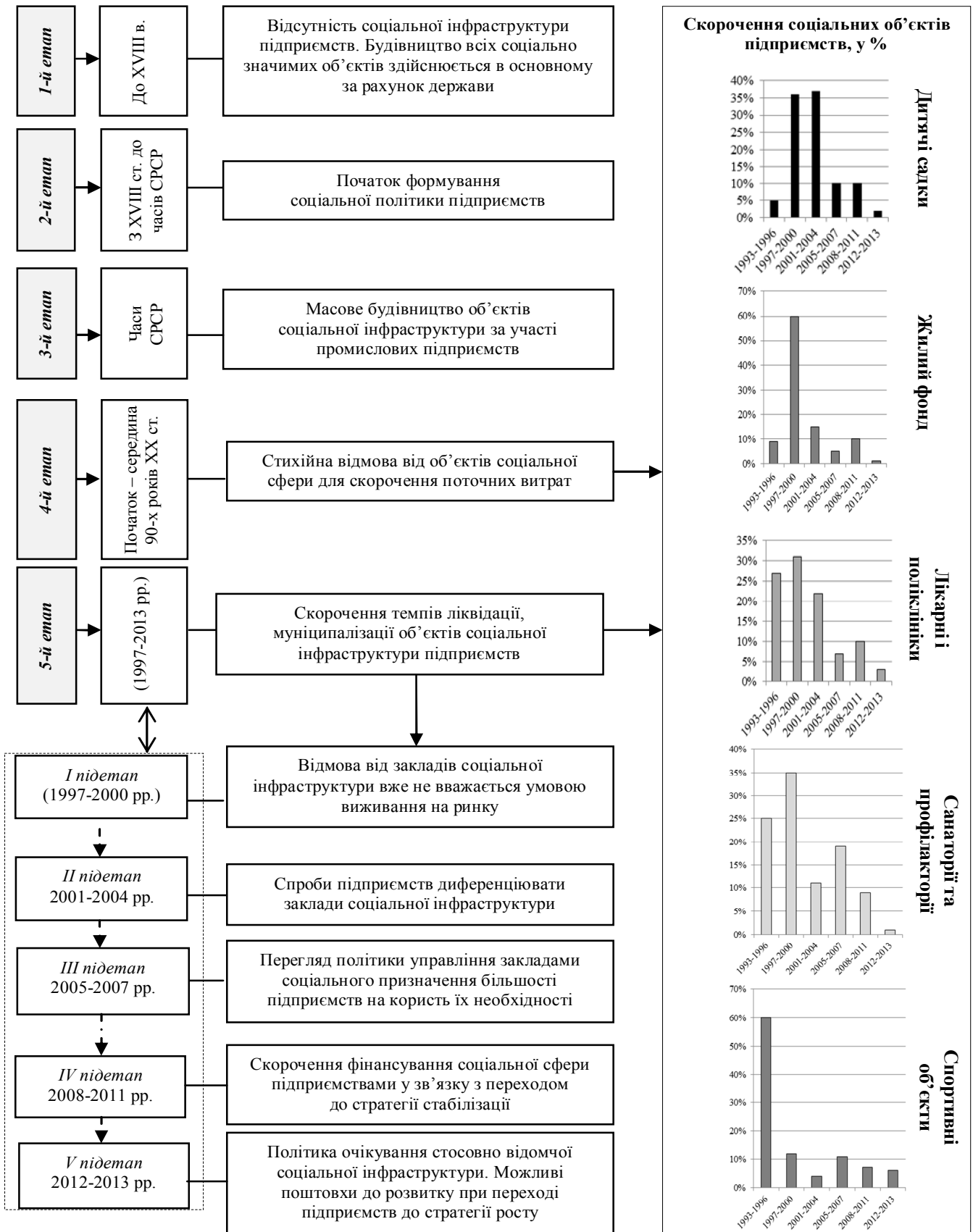


Рисунок 3.6 – Розвиток соціальної інфраструктури підприємств України (експертний аналіз), (сформовано на основі [160, 169])

На думку експертів, найбільших темпів втрат соціальних об'єктів промислові підприємства понесли на 4-му етапі і в першому і в другому підетапі п'ятого етапу розвитку, при чому, близько 55% експертів відзначили, що при передачі об'єктів соціальної інфраструктури на баланс муніципалітетів всі вони непридатні для експлуатації без проведення капітального ремонту [160]. Очікувано, що скорочення соціальних об'єктів підприємств продовжиться і далі, чому сприяє незадовільний економічний стан багатьох суб'єктів господарювання в Україні. Як наслідок, забезпеченість регіонів соціальними об'єктами погіршується, що згубно для периферії та ін. Стратегічна спрямованість підприємства на певному етапі його розвитку значно впливає на визначення пріоритетів його соціальної політики: при стратегії виживання (що було характерно для підприємств наприкінці 90-х років ХХ ст.) суб'єкт господарювання намагається відмовитися від соціальної підтримки своїх працівників, максимально скоротивши свої соціальні програми. При стратегії зростання – прагне до задоволення соціальних потреб персоналу, до вдосконалення своєї соціальної політики в цілому (рис. 3.7).

Коли об'єкт вигідний для підприємства економічно, то не виникає особливих запитань чи утримувати його на балансі підприємства, але коли це не так, то виникають питання і суперечності, як зробити так, щоб на певному етапі розвитку підприємства були послідовно вирішені і проблема всіх його соціально значущих об'єктів. Для врахування інтересів усіх суб'єктів соціальної політики пропонуємо три складові: економічну (керівництво і власники підприємства), мотиваційну (працівники підприємства) і соціальну (суспільство в цілому). Економічна складова показує доцільність утримання соціальної інфраструктури, тобто включає в себе показники прибутку або хоча б окупності, що дає керівництву підприємства інформацію про те, чи є конкретний об'єкт інфраструктури самоокупним. Мотиваційна складова проявляється в підтримці персоналом підприємства наявності певних об'єктів соціальної інфраструктури, не завжди при цьому прибуткових. Соціальна складова найбільш суперечлива, оскільки прямої вигоди від високої її значущості керівництво підприємства не бачить. Вона полягає у фактичному забезпеченні суспільства набором соціальних об'єктів, в яких є потреба через їх

відсутність або недостатність на конкретній території, де функціонує соціальна інфраструктура конкретного підприємства.

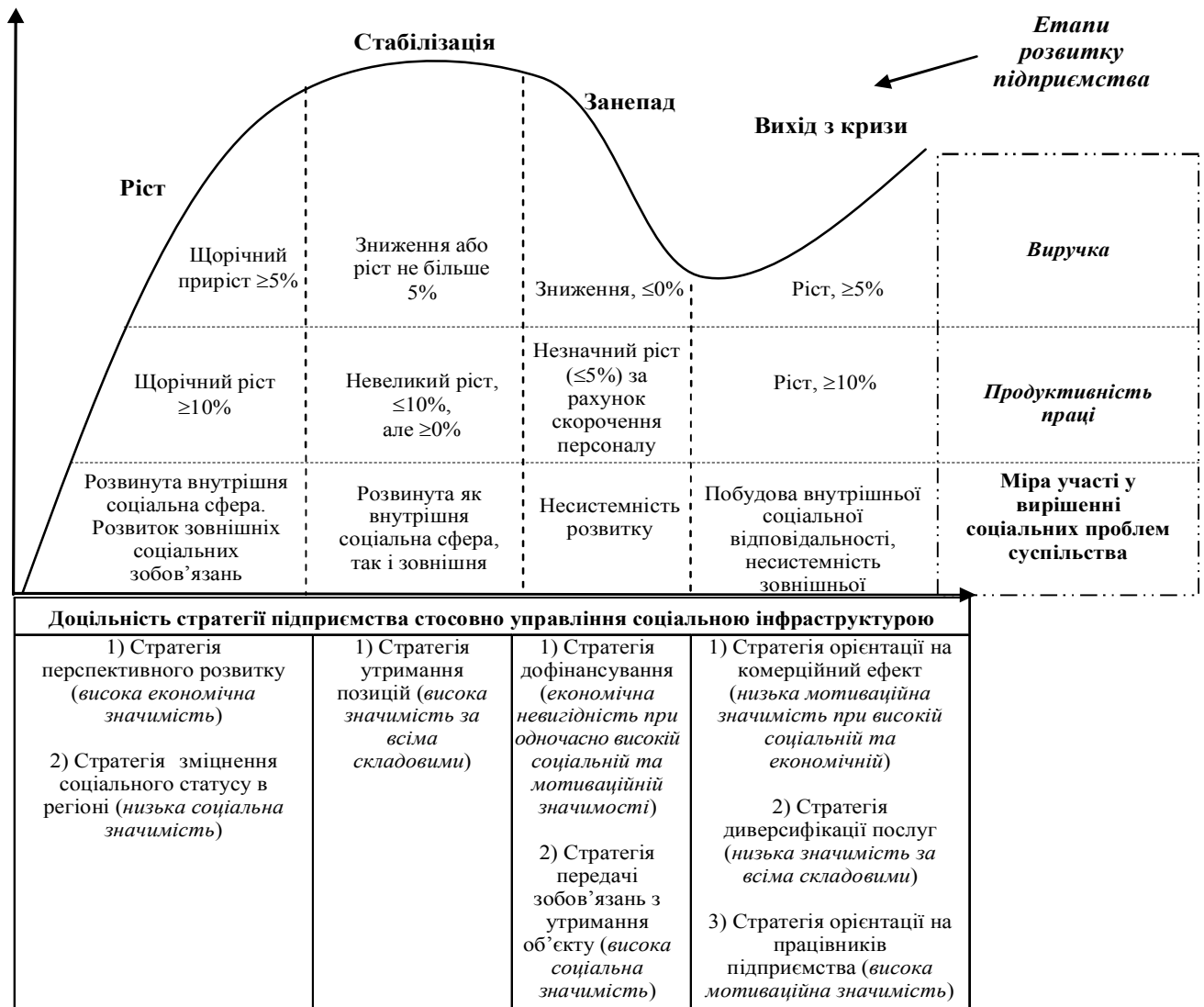


Рисунок 3.7 – Стратегічні орієнтири великого підприємства в сфері управління соціальною інфраструктурою залежно від етапу розвитку

Закономірно, що на етапах росту і стабілізації підприємство бере курс на зміцнення своїх соціальних зобов'язань перед суспільством, тоді як на етапі занепаду цілком скорочує будь-які соціальні витрати аж до передачі своїх зобов'язань. Вихід із кризи означає, що антикризові заходи підприємства стосуються, в тому числі і управління соціальною сферою. Підприємство повністю оптимізує свою соціальну політику.

На жаль, багато сучасних підприємства націлені на те, що діяльність їх соціальної інфраструктури повинна бути вигідна, перш за все, власникам. Вони прагнуть відійти від принципів усталеного за часів планової економіки терміна «патерналізм» (особлива практика управління, заснована на системі взаємних очікувань і дій з боку менеджменту та працівників [168]). Підприємства перебудовуються на диференційований підхід у наданні послуг відомчими соціальними установами. При цьому безкоштовні послуги навіть для своїх працівників вони позиціонують як частково платні, а загальний характер надання соціальних послуг замінюється адресним, що було б розумним при одночасному підвищенні якості послуг соціальної інфраструктури.

Реалізацією соціальних програм за даними за 2013 займалися близько 50% українських підприємств. Закономірно, що чим більша компанія, тим вище і рівень її відповідальності перед суспільством. Серед великих підприємств більша кількість компаній, які займаються соціальними програмами, причому характер системності підходу до вирішення соціальних програм у підприємств з чисельністю співробітників більше 200 чоловік значно вище. У майже половині випадків витрати на соціальні проекти компанія оплачує самостійно. Ще чверть компаній орієнтована на посильну допомогу співробітників (найчастіше такий формат у благодійних проектів), 17% компаній реалізують соціальні проекти, залучаючи «третю сторону»: державні органи; благодійні організації та т. п. Десята частина компаній вважають, що бути корисними можна і без грошей, виключно за допомогою волонтерської діяльності або за інформаційної підтримки [174]. Найбільш вдалою ілюстрацією цього є підтримка футбольних клубів (вміст середнього клубу прем'єр-ліги чемпіонату України обходиться в 20 млн доларів на рік). Але в силу сучасного критичного становища на сьогодні половина цих клубів на межі банкрутства.

Малі підприємства в своїй соціальній політиці акцентують увагу на благодійності, соціальному забезпеченні працівників. Середні підприємства крім того займаються екологічними проектами. Великі підприємства можуть дозволити собі також участь у розвитку місцевої інфраструктури. Тільки у 4% від загальної кількості українських підприємств, які займаються вирішенням соціальних проблем,

соціальні програми реалізуються на постійній основі зі стратегічним плануванням, тоді як 35% компаній при регулярній реалізації соціальних проектів не займаються і стратегічним плануванням; у 45% – соціальні програми мають нерегулярний характер, немає чіткої стратегії їх реалізації і постановки довгострокових завдань; у 16% – соціальні програми є лише разовими проектами [174].

Роль бізнесу в сфері соціального розвитку суспільства неоціненна, і це визнано в розвинених країнах світу, де, незважаючи на те, що більшу частину соціальної відповідальності перед населенням здійснюють державні соціальні установи, підприємства теж проявляють ініціативу щодо соціального забезпечення, в першу чергу, своїх працівників. У французького концерну «Рено» в програмі цільового розвитку в плані розвитку людських ресурсів важлива роль приділена політиці охорони здоров'я, житлових питань і т. д. Добувна європейська компанія *Placer Done* підтримує і розвиває медицину: медичними послугами користуються як працівники підприємства, так і місцеве населення. Державними органами здійснюються різні ініціативи щодо підтримки політики розвитку соціальної сфери, які здійснюються підприємствами. Наприклад, в Іспанії регіональні органи влади регулюють систему оподаткування, надають субсидії соціально активним підприємствам, навчають персонал суб'єкта господарювання прийомам ефективного управління соціальною сферою, контролюють соціальні наслідки діяльності бізнесу. У Швеції в муніципалітетах діють відділи регіонального розвитку, які сприяють діяльності соціально відповідальних підприємств [167].

Тобто бізнес і суспільство в західних країнах пройшли стадію еволюції від первісного нагромадження з відсутністю яскраво вираженої соціальної політики до соціального партнерства з трьома щодо рівноправними учасниками – підприємство, працівники, влада. Тільки результативну взаємодію цих трьох суб'єктів соціальної політики здатне сприяти переходу економіки на такий шлях розвитку, який буде максимально враховувати потреби людини.

В Україні процес врегулювання інтересів обох зацікавлених сторін (держави і підприємців) ще тільки починає розвиватися. Керівники підприємств розуміють, що відмова від деяких, навіть збиткових соціальних об'єктів, які знаходяться у них на

балансі, є невідгідним з позицій як мотиваційного фактора (об'єкт грає важливу роль в системі мотивування персоналу), так і соціального фактора (висока соціальна цінність об'єкта в регіоні присутності) і т. д.

Серед форм взаємодії держави та підприємства в сфері управління відомчими соціальними установами можна виділити такі:

- *роздільне управління* (скоюється за принципом «я – сам, ти – сам»). Держава реалізує свою соціальну політику, а бізнес на свій розсуд управляє власною соціальною сферою);

- *взаємодія на рівні «наставник – виконавець»* (держава визначає пріоритети в управлінні соціальною інфраструктурою регіону, а підприємства беруть на себе основну частину функцій в реалізації управління);

- *соціальне партнерство* (спільне визначення пріоритетів розвитку соціальних установ, визначення сфер, в рамках яких підприємство може нести «соціальне навантаження» з максимальним урахуванням «своїх» інтересів. Всебічна можлива підтримка підприємств з боку держави).

Зацікавлена в реалізації соціальних програм (завдяки, в тому числі, впливу органів державної влади (рис. 3.8) підприємство здійснює інвестиції у власний персонал, формуючи необхідний людський капітал, соціальні потреби якого задоволені, а також в інфраструктуру регіону де розміщене таке підприємство.

Останні події, які відбулися в Україні стали приводом обговорення нерівномірності розвитку та економічної свободи регіонів. Це розуміється практично всіма політичними силами, громадськими організаціями та суспільством в цілому. Шлях до розвитку повинен бути загальним: з одного боку – місцеве самоврядування, яке зможе отримувати кошти за рахунок зміни податкової системи на користь платників податків від місця розташування підприємств, а не від місця реєстрації, з іншого – розвитку промисловості за рахунок трьох складових стратегічного розвитку кожного підприємства (маркетинг партнерських відносин, кластеризація тих чи інших галузей і використання технопарків). Сформована таким чином загальна соціально-економічна стратегія регіону дасть можливість піти від

глобальної залежності і глобальних ризиків, спираючись на власний інтелектуальний, промисловий і сільськогосподарський потенціал.

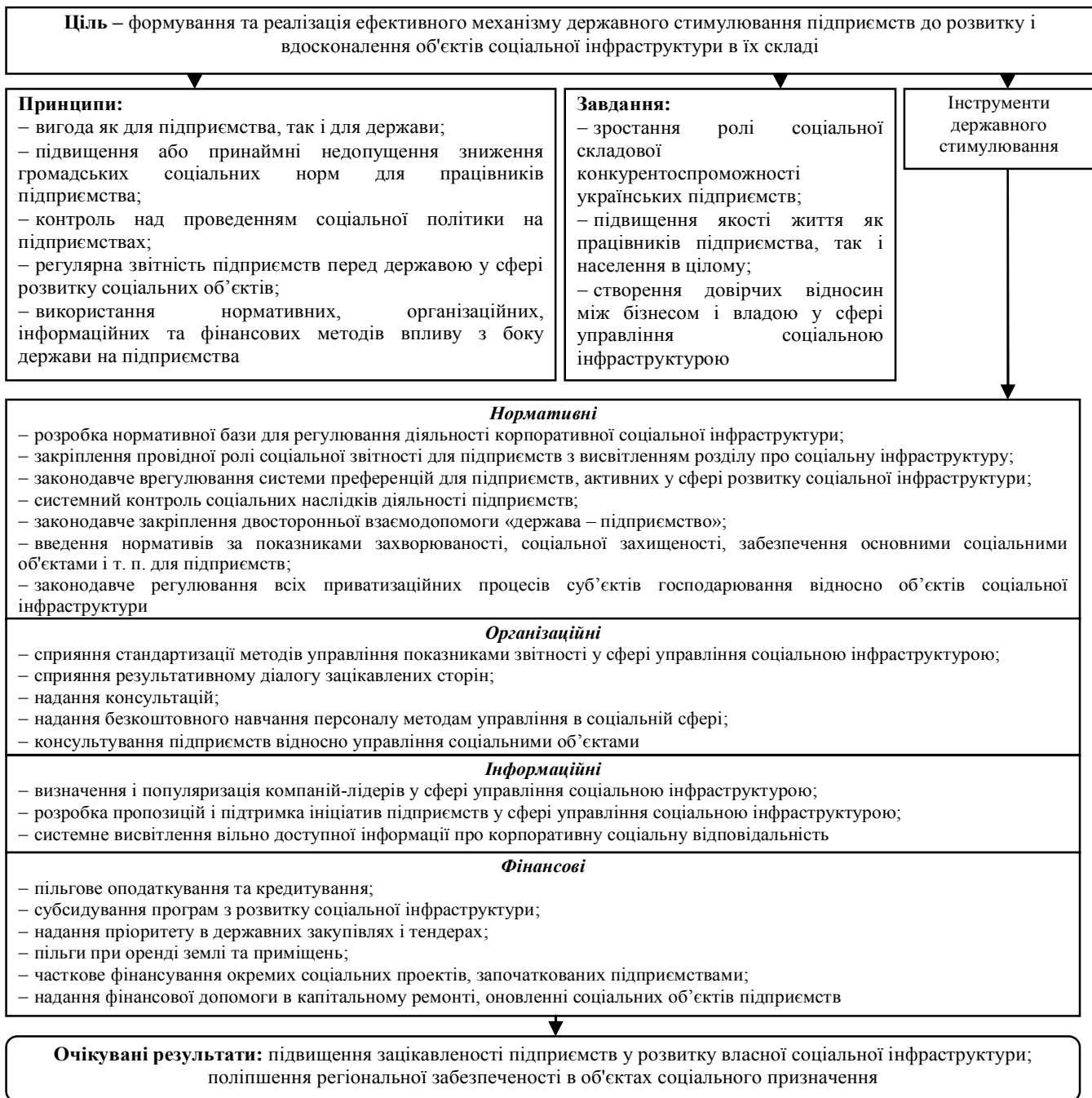


Рисунок 3.8 – Схема державного стимулювання підприємств до розвитку соціальної інфраструктури, (сформовано з використанням [163, 173])

Соціально-економічний розвиток середніх і великих населених пунктів значно залежить від узгодження інтересів трьох основних груп суб'єктів діяльності:

місцевої влади, крупних містоутворюючих промислових підприємств, громадян населеного пункту. Тому необхідний пошук загальних цілей для окремих сторін і пріоритетна реалізація тих проектів, які принесуть користь суспільству, але при цьому не підірвуть економічний добробут підприємств, як основного джерела ресурсів.

Цілі, які можуть бути пріоритетними для міської влади: безперебійне функціонування системи житлово-комунального господарства (ЖКГ) міста; вирішення житлової проблеми для городян і гостей; оптимальне транспортне забезпечення; відсутність екологічних проблем регіону; забезпечення продовольчої безпеки, якісного забезпечення питною водою і т. п.; розвиток культурно-історичних об'єктів туризму, закладів для відпочинку, розваг та ін.

Цілі, які можуть бути пріоритетними для великих промислових підприємств: підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції; скорочення загальних витрат і зростання рентабельності виробництва; підвищення кваліфікації працівників; зростання інтелектуального капіталу підприємства, його інноваційного потенціалу; соціальна і економічна захищеність від зовнішніх негативних чинників; прозорість системи оподаткування; інші стратегічні і тактичні завдання, які стоять перед колективом підприємства.

Цілі, які можуть бути у громадян міста (у тому числі і працівників підприємств): підвищення заробітної плати і зниження споживчих цін; забезпечення соціального захисту громадян (зокрема права на освіту і медичну допомогу); надання житла для мало захищених; забезпечення відпочинку («зелені зони» міста, парки, установи спорту, пляжі та ін.); інші приватні питання громадян.

Очевидно, що існує певний конфлікт цілей (прибуток підприємства та зростання заробітної плати працівників; скорочення сукупних витрат підприємства та фінансування установ культурно-масового відпочинку, туристичної сфери) але метою і не є узгодження всіх інтересів – лише тих, де існує або можливо їх узгодження. Всі сторони взаємин повинні співіснувати і в майбутньому на взаємовигідних умовах. Спрощено схема взаємин представлена на рис. 3.9.

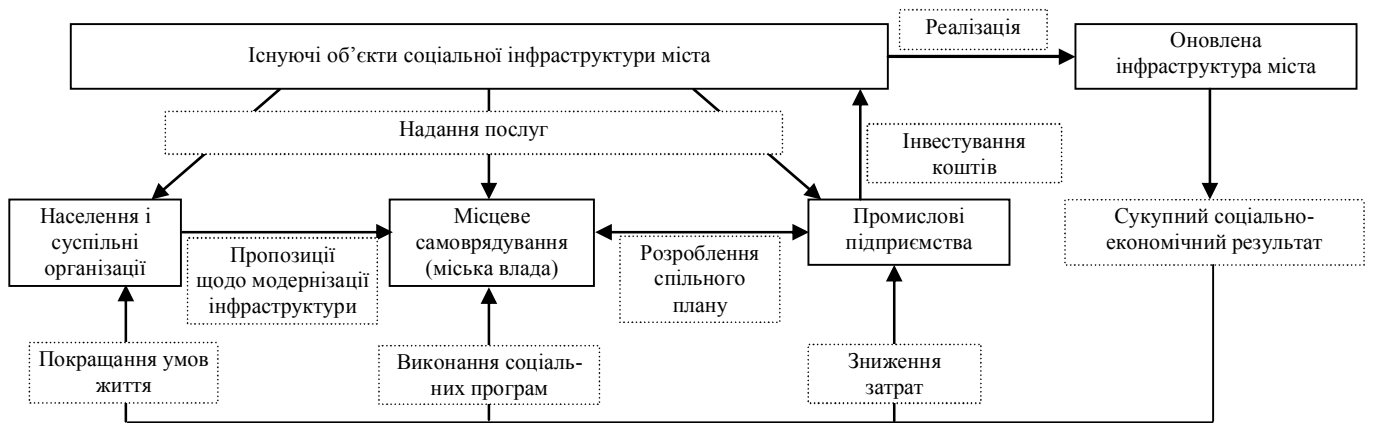


Рисунок 3.9 – Схема розроблення та реалізації плану розвитку інфраструктури міста

Оскільки одне підприємство не в силах фінансувати всі соціальні проекти в місті (винятком, хіба що буде велике містоутворююче підприємство відносно невеликого міста), і необхідна спільна кооперація всіх підприємств або значної їх частини. Ефективність соціальної діяльності окремих підприємств може значно підвищитися, якщо вони будуть діяти спільно, в рамках стратегічного партнерства. Таке партнерство може об'єднувати не тільки промислові підприємства, але й інші установи та організації, залучені у виробничий процес або наданні послуг населенню. Така співпраця передбачає розробку і реалізацію спільного (під контролем міської влади) плану розвитку об'єктів інфраструктури міста. В першу чергу це мають бути об'єкти, які сприятимуть розвитку місцевого виробництва – транспортне забезпечення, ефективна система тепло- і енергопостачання, надійні комунікації. Різною мірою їх розвиток необхідно як підприємствам, так і міській владі.

Виконання екологічних, соціальних, організаційних зобов'язань промислових підприємств перед органами місцевого самоврядування може мати такі комерційні вигоди: зменшення підприємницьких ризиків; підвищення ділової активності; зростання нематеріальних активів підприємств; підвищення морального стану співробітників; оптимізація соціальних витрат; розширення ринкового визнання; виявлення нових комерційних можливостей.

Слід взяти до уваги, що стартові проекти зі створення результативної взаємодії бізнесу, органів влади і місцевих громад мають місце. Серед них створена в 2013 р комунікаційна веб-платформа «Відкрите місто» для оптимізації вирішення актуальних проблем громад. Така платформа дозволяє описати суспільну проблему, зазначити її на карті і сформулювати електронний запит. Платформа запущена в деяких містах України, серед них Запоріжжя, Луцьк, Миколаїв, Суми та ін. За допомогою проектів такого типу стає можливою ефективна самоорганізація спільноти регіону навколо вирішення проблем території, а місцевий бізнес має можливість планувати свої благодійні ініціативи та соціальні проекти, ґрунтуючись на реальних потребах місцевої громади [164].

Загальний план розвитку об'єктів інфраструктури міста може принести підприємствам пряму економічну вигоду в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Зниження собівартості енергоресурсів дозволить скоротити собівартість продукції, що підвищить її конкурентоспроможність. Оптимальна транспортна система міста зменшить транспортні витрати і може скоротити час постачання необхідних матеріалів або готової продукції, що сприятливо позначиться на діловій репутації підприємств і стабілізує виробництво.

Спільний план розвитку об'єктів інфраструктури міста не дозволить зводити соціальні об'єкти в невідповідних для цього місцях, без відповідного транспортного забезпечення, послуг ЖКГ і т.п. У довгострокових планах необхідно обумовити нарощування виробничого і науково-технічного потенціалу. Тобто необхідна модернізація інфраструктури та створення умов для спільного економічного і соціального розвитку міста. Це дозволить більш повно реалізувати можливості регіонів, надати довготривалий і стійкий характер економічному зростанню [166]. Для цього регіонам потрібні міжгалузеві комплекси з технологічними інноваціями та системою партнерського маркетингу – довгострокові взаємовигідні партнерські відносини з постачальниками сировини, виробниками, посередниками та споживачами, що іменується «кластером».

Необхідність застосування на регіональному рівні економічних кластерів формується на основі складних форм взаємодії і кооперації, які створюють умови

формування обґрунтованих стратегій відповідних науково-виробничих об'єднань і разом з цим подальший розвиток нового виду ринкових відносин. У подальшій перспективі необхідна тісна співпраця між регіонами країни, вдосконалення відносин з державними органами для ефективних соціально-економічних змін в інтересах всього суспільства. Створення нового типу економічних відносин між економічними суб'єктами та впровадження інтенсивних форм організації інноваційних процесів сприятимуть кластеризації існуючих економічних систем. Загалом у місті адміністративно-управлінська структура забезпечує функціонування всього комплексу як єдиного цілого (профільне управління обласної державної адміністрації, регіону, потужна регіональна кампанія і пр.), Об'єктів підтримуючої інфраструктури (транспортні, побутові та спеціалізовані комунальні).

Значними ринковими перевагами володіють підприємства, які змогли налагодити партнерські відносини зі своїми споживачами. Надійний партнер – запорука майбутніх замовлень і довгострокове існування на ринку. Переваги партнерського маркетингу в рамках підприємства можна перенести і на стратегічне партнерство в рамках створення кластеру. Тим більше, що вже є досвід подібних відносин. Адже дуже багато спільного з організаційної точки зору між постійно діючими господарськими зв'язками (ПДГЗ) за часів інтегрованої ради економічної взаємодопомоги (РЕВ) і довгостроковими взаємовигідними партнерськими відносинами, які становлять предмет маркетингу партнерських відносин [173]. Адже чим відрізняється сучасне складання автомобіля, коли двигун приходить з однієї країни, рама – з іншої, кузов – з третьої а колеса з четвертої, від виробництва ЕОМ 3-го покоління серії «Ряд», коли процес складання відбувався в Радянській Союзі (Росія, Білорусія), накопичувачі на магнітних стрічках надходили з Німецької Демократичної Республіки, диски – з Народної Республіки Болгарія, друкуюча машина з Чехословацької Соціалістичної Республіки?

Підсумовуючи останні тенденції глобалізації ринкової економіки в світі можна визначити концепцію кластеризації як систему поглядів на окрему галузь із замкнутим циклом: *розроблення* → *виробництво* → *реалізація* того чи іншого виду

промислової, сільськогосподарської продукції, реалізації послуг сфери культури, туризму і т. ін.

На *першому* етапі формуються напрями основної діяльності кластеру: територія розвитку, формується місія – мета та завдання розвитку кластеру, оцінюються можливості та загрози в напрямку підвищення конкурентоспроможності кластеру.

На *другому* етапі після узгодження з органами місцевого самоврядування основна мета декомпозується на цілі другого порядку для розвитку на території певного виду промислового виробництва, затверджуються необхідні документи для планування та підтримки відповідної кластерної моделі.

Третій етап полягає в застосуванні маркетингової концепції, яка визначає рівень відповідності регіону необхідним змінам та державної стратегії розвитку, узгодженню інтересів всіх учасників синтезу промислових кластерів.

Четвертий етап – ресурсна підтримка кластерної концепції розвитку регіону, наприклад, пільгове оподаткування, інфраструктурне забезпечення, створення дослідних розробок і т. п. [161].

Побудовані в окремих регіонах України кластери повинні стати «точками інноваційного прориву». Наприклад, *науково-технічний* кластер може мати науково-дослідні установи і потужне виробничо-експериментальне підприємство. *Будівельний кластер* – бути орієнтованим на проектні організації, органи влади і безпосередньо підприємства добувної промисловості, виробництва будівельних матеріалів, організації матеріально-технічного постачання і розподілу, підприємствах транспортної сфери, ремонтні та обслуговуючі підприємства. *Освітній кластер* – оптимальне об'єднання профільності навчання та наукового, методичного та матеріально-технічного його розвитку: забезпечення якісної підготовки фахівців у сфері освіти, гарантоване надання першого робочого місця, формування системи своєчасної та достатньої системи післядипломної освіти, максимально можливу відповідність бюджетних наукових тематик і тем дисертаційних робіт до потреб регіонів. *Туристичний кластер* – об'єднання розрізаних маршрутів регіонального, сільського, зеленого туризму з загальноукраїнськими маршрутами і т. ін.

У цьому напрямку нам необхідне маркетингове забезпечення кластеризації економіки регіону. Протягом останнього десятиліття практика маркетингової діяльності в Україні довела, що впровадження маркетингової концепції в діяльність підприємства як правило призводить до підвищення його конкурентоспроможності та підвищує організаційно-економічні показники його діяльності. На державному та регіональному рівні концепція маркетингу застосовується значно рідше. Складності викликані необхідністю узгоджувати інтереси виробників, споживачів і органами місцевого самоврядування а також дія конкурентів з сусідніх регіонів чи країн.

Створення кластерів має спиратися на загальний моніторинг середовища тієї чи іншої території та прийняття зважених управлінських рішень в інтересах всього суспільства. За результатами моніторингу слід реалізовувати відповідні заходи комплексу маркетингу на відповідному територіальному рівні. Кластеризація, як фактор підвищення конкурентоспроможності галузей економіки повинна враховувати інтереси кожного регіону України на відміну від існуючої на сьогодні диспропорції в пріоритетах розвитку окремих регіонів. Таким чином, маркетинговий підхід на основі визначення загальних ринкових тенденцій дає можливість визначити концепцію кластеризації як систему поглядів на окремі галузі чи регіони як на замкнутий цикл *розроблення* → *виробництво* → *реалізація* того чи іншого виду промислової чи сільськогосподарської продукції, сфери послуг і т. п. Результуючим значенням функціонування кластера є підвищення загальної економічної ефективності для всіх учасників: промислового підприємства (виробництво тільки необхідної продукції виходячи з потреб регіонів та забезпечення гарантованих ринків збуту завдяки вірному маркетингу регіону); місцевого самоврядування (зайнятість населення, фінансування соціальних проектів, розвиток інфраструктури); жителів та працівників підприємств (забезпечення гарантій і умов культурного і соціального розвитку).

Таким чином, найбільш ефективною формою взаємодії держави та підприємства у сфері управління місцевими соціальними установами в умовах розвитку сучасної України є соціальне партнерство, що являє собою узгодження інтересів підприємств, в першу чергу містоутворюючих, місцевого самоврядування

та населення. При цьому важливо враховувати вигоди для всіх зацікавлених сторін – підприємства (етап його розвитку, мету його соціальної політики, особливості діяльності, що особливо актуально при прийнятті рішень місцевих органів влади щодо заходів підтримки суб'єкта господарювання), персоналу підприємства, місцевого самоврядування та місцевої громади.

Інфраструктура міст теж повинна відповідати потребам городян, що стабілізує кадри (працюючих) і дасть впевненість в майбутньому: «люди не стануть скаржитися, якщо їм добре». Для промислових регіонів повинен використовуватися кластерний підхід, а для бізнесу, що розвивається створюватися технопарки.

ВИСНОВКИ

Наукові результати, висновки і рекомендації виконаного дослідження у сукупності вирішують важливу наукову проблему, що має прикладне значення, щодо розроблення і обґрунтування методологічних і теоретико-методичних основ дослідження маркетингового середовища та інфраструктури промислових підприємств України в умовах інноваційного розвитку.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Маркетинг знань через елементи знань, актуалізація яких здійснюється за допомогою його інструментів, здійснює безпосередній вплив на стан більшості складових економічної безпеки підприємства. Вдале поєднання маркетингу освіти на загальнодержавному рівні, рівні регіону і рівні окремого вищого навчального закладу дасть змогу оптимізувати кількість спеціальностей, виходячи із сприйняття їх ринком праці і залежить від перспектив розвитку кожного регіону.

2. У сучасних умовах є необхідним дотримання взаємної відповідності етапу життєвого циклу товару підприємства та рівня розвитку ринку як необхідної умови стабільного функціонування інноваційно активного підприємства.

3. Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства реалізується за допомогою ефективно побудованої системи менеджменту. Доцільним є використання високого рівня конкурентоспроможності продукції як конкурентну перевагу для підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства і його функціонування в складних ринкових умовах. Це можливо завдяки сукупності взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів підтримки та контролю діяльності підприємства стосовно конкурентоспроможності.

4. Значення логістичного сервісу у забезпеченні інноваційної діяльності підприємства є великим: коли на ринку є кілька постачальників ідентичного товару приблизно однакової якості, перевага буде надана тому з них, хто спроможний забезпечити вищий рівень сервісу. Логістичний сервіс має значний вплив на

успішність розподілу 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.

5. Підтверджено необхідність нових підходів в управлінні промислових підприємством, таких як трендвотчінг, який спрямований на спостереження за новими тенденціями. Особливої уваги процес трендвотчінгу заслуговує в рамках інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. Характерною перевагою наведеного механізму здійснення трендвотчінгу на промисловому підприємстві є те, що його можна адаптувати в будь-якій галузі машинобудування, і при цьому в процесі здійснення прогнозування завжди можна вносити корективи та змінювати прогноз залежно від зміни критеріїв вибору тенденцій, зміни вхідної інформації, зміни основних факторів впливу.

6. Аналіз ефективності у сфері управління соціальними об'єктами промислового підприємства має базуватися як на показниках економічної та ринкової ефективності, так і на мотиваційних та соціальних показниках. Перспективами досліджень у сфері інфраструктури промислових підприємств є розроблення ефективної системи управління потенціалом відомчих соціальних об'єктів з урахуванням мотивації працівників суб'єктів господарювання, яким належать ці об'єкти, та реальних потреб регіону в даних закладах інфраструктури.

7. Найбільш ефективною формою взаємодії держави та підприємства у сфері управління місцевими соціальними установами в умовах розвитку сучасної України є соціальне партнерство, що являє собою узгодження інтересів підприємств, у першу чергу місто утворюючих, органів місцевого самоврядування та населення. При цьому важливо враховувати вигоди для всіх зацікавлених сторін – підприємства (етап його розвитку, мету його соціальної політики, особливості діяльності, що особливо актуально при прийнятті рішень місцевих органів влади щодо заходів підтримки суб'єкта господарювання), персоналу підприємства, місцевого самоврядування та місцевої громади.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мельник Л.Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: энциклопедический словарь. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с.
2. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3(21). – С. 12-19
3. Ильяшенко С.Н. Применение методов и инструментов маркетинга в управлении знаниями / С.Н. Ильяшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 2. – С. 13-23.
4. 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.
5. Эпоха нефти закончилась! Америка переходит на электромобили [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.i.ua/user/2473538/1273212/>.
6. Домашний 3D принтер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.homecnc.ru/index.php/raznoe/14-3d-print>.
7. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія ; за ред. канд. екон. наук, доц. Ю.С. Шипуліної. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – 458 с.
8. 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. – P. 205-215.

9. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, Т. 2. – С. 64-74.
10. Ілляшенко С.М. Сайт організації як інструмент формування її іміджу / С.М. Ілляшенко // Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія ; за ред. д-ра «екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 414-428.
11. Ілляшенко С.М. Роль іміджу у забезпеченні економічної безпеки підприємства / С.М. Ілляшенко, А.В. Колодка // Економічна безпека держави: міждисциплінарний підхід : колективна монографія / за науковою редакцією д-ра екон. наук, проф. Хлобистова Є.В. – Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. – С. 436-445.
12. Ілляшенко С.М. Маркетингові засади впровадження екологічних інновацій : монографія / С.М. Ілляшенко. – Сумський державний університет. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – 184 с.
13. Екологічний маркетинг: навч. посіб. / О.В. Прокопенко. – К. : Знання, 2012. – 319 с.
14. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 16-26.
15. Шипуліна Ю.С. Потенціал інноваційного розвитку підприємства / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – С. 304-453.
16. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014, № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.
17. Герасимчук В.И. «Белые пятна» в теории и практике маркетинга / В.И. Герасимчук // «XXI-й век: ожидаемые реальности в бизнесе и менеджменте». – Том II «Маркетинг в бизнесе». – Свищов, Болгария, САС, 2001. – С. 36-43.

18. Социально-экономический потенциал устойчивого развития : учебник / под. ред. проф. Л.Г. Мельника и проф. Л. Хенсе. – 2-е изд., стер. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2008. – 1120 с.

19. Оболенська Т.Є. Наукові засади формування конкурентного ринку освітніх послуг для функціонування ринку праці / Т.Є. Оболенська // Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с.

20. Біла С.О. Інноваційні пріоритети реформування управлінських засад розвитку вищої освіти в Україні / С.О. Біла // Інноваційний розвиток суспільства за умов крос-культурних взаємодій : Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції. – Суми : Мрія, 2011. – С. 173-177.

21. Гаврилюк В.Я. Особливості розвитку та діяльності ВНЗ у глобальній економіці / В.Я. Гаврилюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : «Менеджмент та підприємництва в Україні : Етапи становлення та проблеми розвитку». – Львів НТУ «Львівська політехніка». – 2013. – № 769. – С. 405-412.

22. Ілляшенко С.М. Інтелектуальний капітал ВНЗ як запорука його інноваційного розвитку: сутність, структура, підходи до оцінювання / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 145-154.

23. Телетов О.С. Маркетинговий менеджмент. Організаційно-педагогічні проблеми / О.С. Телетов, О.Г. Козлова // Інформаційні технології навчання у вищих закладах освіти : Збірник матеріалів. – Суми : Вид-во СумДУ, 2001. – С. 12-16.

24. Кратт О.А. Ринок послуг вищої освіти: методологічні основи дослідження кон'юнктури / О.А. Кратт : монографія. – Донецьк : Юго-Восток, 2003.

25. Телетова С.Г. Маркетинг в управлінні освітою / С.Г. Телетова, О.С. Телетов // Освіта Сумщини. – 2012. – № 3. – С. 14-19.

26. Про Гарвард [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.harvard.edu/about-harvard>.

27. Не наші університети. Реформи Табачника збільшили кількість українських студентів у Польщі : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.osvita.org.ua/articles/702.html>.

28. Холод Б.І. Сучасний інструментарій вибору операційних стратегій розвитку ВНЗ / Б.І. Холод, О.В. Дашевська // Академічний огляд. – 2012. – № 1(36) – С. 5-12.

29. Телетов О.С. Вища освіта і наука в Україні: здобутки, проблеми, перспективи / О.С. Телетов // Сучасні проблеми вищої освіти України в контексті інтеграції до європейського освітнього простору : матеріали науково-практичної конференції (м. Суми, 6–7 жовтня 2010 року) / за ред. О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2010. – С. 76-83

30. Кисель Г.Д. Введение в теофизику. Осмысление многомерного иерерхического Творення Бога разумом физика. – К. : Вид-во ім. Олени Телігі, 2014. – 240 с.

31. Телетов О.С. Рекламна діяльність вищого навчального закладу / О.С. Телетов, М.В. Провозін // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 53-64

32. Телетова С.Г. Педагогічний маркетинг в умовах впровадження нового закону України про вищу освіту / С.Г. Телетова // Зб. тез доповідей VIII-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (25-26 вересня 2014 р.). – Суми : Папірус, 2013. – С. 184-186.

33. Гаврилова О.Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации / О.Г. Гаврилова // Финансовая газета Экспо. – 2009. – № 2. – С. 5-9.

34. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 84-87.

35. Виноградський М.Д. Розвиток моделей корпоративного управління / М.Д. Виноградський, А.Ю. Нашинець-Наумова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8.– С. 172-178.

36. Мінчак Н.Д. Менеджмент персоналу в сучасних умовах / Н.Д. Мінчак // Медична гідрологія та реабілітація. – 2004. – № 2, Т. 2. – С. 70-71.

37. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом / А.І. Данилюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – № 3, Т1. – С. 112-117.

38. Шегда А.В. Политика и стратегия компании как инструменты управления / А.В. Шегда // Управление в социальных и экономических системах : материалы XVI международной научно-практической конференции (16-17 июня 2007 г., г. Минск) / Минский ин-т управления ; редкол. : Н.В. Суша и др. – Минск, 2007. – Минск : Изд-во МИУ, 2007. – С. 109-112.

39. Білик М.С. Аналіз результативності діяльності маркетингових служб підприємства / М.С. Білик, Г.І. Кіндрацька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 633. – С. 43-50.

40. Єськов О.Л. Основні причини зниження трудової мотивації в сучасних умовах господарювання / О.Л. Єськов, І.І. Смирнова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23(II). – С. 107-111.

41. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. - К.: Знання, 2004. – 654 с.

42. Семенча І.Є. Модель кількісної оцінки рівня індивідуальної компетентності керівника / І.Є. Семенча // Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління : міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція : тези доп. – Харків, 2001. – 350 с. – С. 93-94.

43. Гур'янов А.Б. Управління діяльністю підприємства на засадах маркетингового менеджменту / А.Б. Гур'янов, Д.А. Терещенко // Науково-технічний збірник. – № 98. – 2011. – С. 94-99.

44. Ситник Л.С. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 352 с.

45. Kitschenberg H. Personalwesen / H. Kitschenberg, B. Neuenahr, Übersetzung ins Russische A. Matsnev. – München : Bayerische Verwaltungsschule Körperschaft des öffentlichen Rechts ; Brühl : Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern, 2002. – 273 s. – (Handbuch der internationalen Rechtsund Verwaltungssprache : Deutsch - Russisch : Reihe R, Bd. 10).

46. Липчук В.В. Маркетинг [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1276010950055/marketing/rol_osoblivosti_funktsionuvannya_sluzhb_marketingu.
47. Оцінювання і атестація персоналу організації [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://gia.sentya.ru/docs/index-111115.html>.
48. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л.И. Евенко ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989.
49. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
50. Василенко В.А. Стратегии и инновации в системе менеджмента: учебное пособие / В.А. Василенко, И.Е. Мельник – М. : МГИУ, 2001. – 418 с.
51. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=43615&chk=4/UMfPEGznhhey.ZitusiN3HI4aUs80msh8Ie6>.
52. Завьялов П.С. Конкуренентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 1995. – № 12. – С. 51-54.
53. Инновационный менеджмент : справ. пособие ; под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э Миндели. – Изд. 2-е, переработ. и доп. – М. : ЦИСН, 1998. – 568 с.
54. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : підручник. / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.
55. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро ; под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
56. Маркетинг: бакалаврський курс : навчальний посібник ; за ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
57. Модульная программа для менеджеров. Модуль 7. Управление инновациями / В.Н. Гунин, В.П. Баранчеев, В.А. Устинов, С.Ю. Ляпина. – М. : Инфра-М, 2000. – 256 с.

58. Рыбальченко И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации [Электронный ресурс] / И. Рыбальченко // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/marketing/quasi_bcg.shtml.

59. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 6-е изд. перераб. и доп. – Мн. : Новое знание, 2001. – 704 с.

60. Трифилова А.А. Методология инновационного развития предприятия : дисс. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Анна Александровна Трифилова. – Нижний Новгород. – 2005. – 400 с.

61. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге [Электронный ресурс]/ А. Шнейдер, Я.Кацман, Г.Топчишвили. – Режим доступа: <http://torgmiass.ru/biznes-knigi/a.-shneyder-ya.-katsman-g.-topchishvili-nauka-pobezhdat-v-investitsiyah-menedzhmente-i-marke.html>.

62. Маркетинг : сб. ст. ; пер. с англ. – Под ред. А.И. Кредисова. – Киев : Изд-во «Украина», 1995. – 399 с.

63. Маркетинг : підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка ; кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І.Л. Решетнікова. – К. : КНЕУ, 2008. – 600 с.

64. Стивенсон В.Дж. Управление производством / В.Дж. Стивенсон; пер. с англ. – М. : ООО «Изд-во «Лаборатория базовых знаний», ЗАО «Изд-во «БИНОМ», 1998. – 928 с.

65. Забелин П.В. Основы стратегического управления : учеб. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.

66. Фомин А.И. Понятие конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / А.И. Фомин, Б.Ф. Фомин. – Режим доступа: http://bigc.ru/publications/other/strategy/competitive_ability_of_company.php.

67. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка : учеб. пособие /В.Е. Хруцкий, И.В. Корнева. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 528 с.

68. Тульчинська С.О. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможності підприємства / С.О.Тульчинська, Я.В. Шемет // Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць. – К. :НТУУ «КПІ». – 2013. – № 7 – С. 115-120

69. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с

70. Швец В.Е. Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии : монография / В.Е. Швец. – Л., 1990. – 29 с

71. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.

72. Фасхиев Х.А. Интегральная оценка конкурентоспособности грузового автомобиля / Х.А. Фасхиев. – 2001. – № 3. – С. 24-28.

73. Кваско А.В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства / А.В. Кваско, М.М. Лавренюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет ; редкол. : С.І. Шкарабан та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. – С. 29-34.

74. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

75. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

76. Опанасюк Ю.А. Управление конкурентоспособностью товара / Ю.А. Опанасюк // Научно-техническая конференция преподавателей, сотрудников,

аспірантов и студентоv факультета економики и менеджмента : тезисы докладов. – Суми : СумДУ, 2004. – С. 170-171.

77. Романишин С.Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С.Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20 – С. 12

78. Опанасюк Ю.А. Роль товарної політики в діяльності проислового підприємства /Ю.А. Опанасюк // Вісник Сумського національного аграрного університету – 2004. – № 3-4 (13-14). – С. 90-94

79. Мельник Ю.М. Система управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняного підприємства / Ю.М. Мельник, Ю.А. Опанасюк, Б.Б. Тачмурадов // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2014. – № 2. – С. 92-102.

80. Аверихина Т.В. Экологические факторы конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей. / Т.В. Аверихина // Організаційно-управлінські інновації у природокористуванні та ресурсозбереженні : зб. наук. пр. – Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2009. – С. 5-12.

81. Валовой внутренний продукт по категориям конечного использования [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp_rik/vvpzkkv_r.htm.

82. Кучмійов А.В. Сегментування кінцевих споживачів з урахуванням екологічного чинника / А.В. Кучмійов // Інституціональний вектор економічного розвитку: збірник наукових праць Мелітопольського інституту державного та муніципального управління «Класичного приватного університету». – Вип. 5(2). № 10. – Мелітополь : Вид-во КПУ, 2012. – С. 68-79.

83. Попова О.Ю. Економічні механізми забезпечення екологічної спрямованості розвитку суб'єктів господарювання : монографія / О.Ю. Попова. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – 430 с.

84. Структура совокупных расходов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdvdg_rik/dvdg_r_str_vut2006_r.htm.

85. Супиков В.Н. Возрастная периодизация при проведении социологических мониторинговых исследований в спорте / В.Н. Супиков // Теория и практика физической культуры. – 2004. – № 11. – С. 57-59.

86. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.

87. Воронков Д.К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Харків : АдВАTM, 2009. – 436 с.

88. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.

89. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія ; за заг. ред. О.А. Біловодської. – Суми : Університетська книга, 2010. – 432 с.

90. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика : монография / В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одесса : Печатный дом, Фаворит. – 2011. – 598 с.

91. Мельник Л.Г. Экономика развития. – Суми : ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с.

92. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності: монографія / О.В. Прокопенко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 395 с.

93. Сидоров В.И. Мотивационный механизм управления инновационной деятельностью в условиях транзитивных экономических процессов / В.И. Сидоров, Т.Е. Шедякова // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3, Т. 1. – С. 102-109.

94. Виноградова М.А. Мотивация достижения как один из критериев повышения инновационной активности организаций / М.А. Виноградова, О.В. Юрова // Проблемы современной экономики: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Челябинск.). – 2011. – С. 121-124.

95. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.

96. Кристенсен К. Решение проблем инноваций в бизнесе / К. Кристенсен, М.Е. Рейнор. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2004. – 290 с.

97. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989- 281 с.

98. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М. : Прогрес, 1990. – 296 с.

99. Шипуліна Ю.С. Механізми формування інноваційно-сприятливого середовища на промисловому підприємстві // Інноваційна економіка. – 2013.– № 8(46). – С. 77-83.

100. Шипуліна Ю.С. Організаційно-економічні передумови формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 100-113.

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

102. Ілляшенко С.М. Факторний аналіз стану інноваційної культури підприємства / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Економічний часопис ХХІ. – 2014. – № 3-4. – С. 31-34.

103. 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-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 132-140.

104. Голишева Є.О. Організаційно-економічні засади управління споживчим капіталом промислових підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук / Є.О. Голишева. – Суми : СумДУ, 2012. – 201 с.

105. Шипуліна Ю.С. Підходи до оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємств/ Ю.С. Шипуліна // Вісник НТУ «ХП», 2013. – № 44 (1017).– С. 137-145.

106. 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.

107. Наумова О.Е. Формування системи логістичного сервісу на підприємствах залізничного транспорту / О.Е. Наумова // Економіка підприємства. – 2009. – № 26. – С. 118-122.

108. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – С. 895

109. ЗУ «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991. – № 30. – ст. 379.

110. Анікін Б.А. Аутсорсинг: створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій : навч. посібник. – М. : Инфра-М, 2003. – 280 с.

111. Анікін Б.А. Аутсорсинг і аут-стаффінг: високі технології менеджменту: навч. посібник / Б.А. Анікін, І.Л. Руда. – М. : Инфра-М, 2006. – 288 с.

112. Вендров А.М. CASE-технології. Сучасні методи і засоби проектування інформаційних систем. – М. : Фінанси і статистика, 1998. – 295 с.

113. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування : підручник / Н.І. Чухрай. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – С. 51-57.

114. Горелик С.В. Інжинірингові методи реструктуризації підприємств. Іркутськ : Изд-во БГУЕП, 2009. – 184 с.

115. Джермейн Р. Контрактна логістика та аутсорсинг в Росії: звіт Центру між-дунар. логістики та управління ланцюгами поставок «Дойче Бан» і ВАТ «Російські залізниці» / Р. Джермейн, А. Гюнтер. – СПб., 2012. – 34 с.

116. Дибська В.В. Логістика / В.В. Дибська, Є.І. Зайцев, В.І. Сергєєв ; під ред. В.І. Сергєєва. – М. : Ексмо, 2008. – 944 с.

117. Золотов В.А. Аутсорсинг – бізнес-стратегія і спосіб підвищення конкурентоспроможності компанії / В.А. Золотов. // Залізничний транспорт. – 2006. – № 6. – С. 56-60.

118. Казаріна Л.А. Логістичні послуги / Л.А. Казаріна. – Іркутськ : Вид-во БГУЕП, 2006. – 158 с.

119. Календжян С.О. Аутсорсинг і делегування повноважень в діяльності компаній / С.О. Календжян. – М. : Річ, 2003. – С. 257.
120. Курбанов А.Х. Аутсорсинг: історія методологія, практика : монографія / А.Х. Курбанов, В.А. Плотніков. – М. : Ін-фра-М, 2013. – 112 с.
121. Поспех Л.З. Теоретичні основи аутсорсингу в сфері послуг // Актуальні проблеми розвитку економіки сучасної Росії : зб. наук. праць. – Іркутськ, 2006. – 183 с.
122. Філіна Ф.Н. Аутсорсинг бізнес-процесів / Ф.Н. Філіна. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 208 с.
123. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг / Дж.Б. Хейвуд. – М. : Вид. будинок «Вільямс», 2002. – С. 26.
124. Черноусов Е.В. Аналіз ринку логістичних провайдерів – зарубіжний досвід / Е.В. Черноусов // Менеджмент в Росії і за кордоном. – 2002. – № 6. – С. 70-88.
125. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 399 с.
126. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебник, 4-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
127. 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.
128. Федулова Л.І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування / Л.І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 3. – С. 106-120.
129. 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.

130. 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.

131. 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.

132. 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.

133. 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.

134. 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.

135. 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>.

136. П'ятницька Г.Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу / Г.Т. П'ятницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 76-91.

137. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.

138. Galanakis K. Innovation process. Make sense using systems thinking / K. Galanakis // Technovation. – 2006. – № 26(11). – P. 1222-1232.

139. Rogers E.M. Diffusion of Innovations fourth edition / E.M. Rogers // The Free Press, New York, 1995. – P. 25-26.

140. Kusiak A. Innovation: A Data-driven Perspective / A. Kusiak // Drug Development 2007, Touch Briefings, London, UK, July 2007. – P. 55-58.

141. Rex Yuxing Du. Kamakura Quantitative Trendspotting / Du Rex Yuxing, Wagner A. Kamakura // Journal of Marketing Research. – August 2012. – Vol. 49, No. 4, P. 514-536.

142. Bańbura M. Now-casting and the real-time data flow / M. Bańbura, D. Giannone, M. Modugno, L. Reichlin // Handbook of Economic Forecasting. – Vol. 2, 2013. – P. 195-237.

143. De Mol C. 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. – Vol. 146, Issue 2. – P. 318-328.

144. Carriero A. Forecasting exchange rates with a large Bayesian VAR International / A. Carriero, G. Kapetanios, M. Marcellino // Journal of Forecasting. – Vol. 25, Issue 2. – P. 400-417.

145. Aruoba S.B. Real-time measurement of business conditions / S.B. Aruoba, F.X. Diebold, C. Scotti // Journal of Business and Economic Statistics. – 2009. – Vol. 27, Issue 4. – P. 417-427.

146. Ma J. Demand trend mining for predictive life cycle design / J.Ma, M. Kwak, H.M. Kim // Journal of Cleaner Production. – 2014. – Vol. 68. – P. 189-199.

147. Gunnesch-Luca G. Social norms, technology acceptance, and the moderating effect of trendsetting / G. Gunnesch-Luca, U. Klöble, A. S. Göritz, K. Moser // Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. – 2013. – Vol. 57, Issue 4. – P. 177-184.

148. Росохата А.С. Трендвотчінг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку в маркетингу/ Н.С. Ілляшенко, А.С. Росохата // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 29-35.

149. Богачов С. Форсайт як методологія проектування майбутнього / С. Богачов, О. Соловцова // Схід. Серія: Економіка. 2013. – № 5(125).

150. Хлопов Н. Все, что вы хотели знать о трендспоттинге, но боялись спросить [Электроний ресурс] / Д. Подкорытов, А. Яушев, Р. Пустовойт,

Н. Хлопов // Zillion. – Режим доступу: <http://zillion.net/ru/blog/235/vsie-chto-vy-khotieli-znat-o-triendspottinghie-no-boialis-sprosit>.

151. Rosokhata A.S. Quantitative assessment of trends in the forecasting of industrial enterprises' innovative development / A.S. Rosokhata // Marketing and management of innovations. – 2014. – № 2.

152. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб / Г.І. Купалова // К. : Знання, 2008. – 639 с.

153. Методики изучения мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.hr-portal.ru/motiv_tools.

154. Бутенко Т. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т. Бутенко, Т. Саблина // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 4. – С. 37-45.

155. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.delfy.biz/whatwedo/methods/tmg/>.

156. Пономаренко П.І. Кількісна оцінка мотивації праці за допомогою «мотиваційної драбини» McKinsey / П.І. Пономаренко, В.В. Бойко, Сухун Ян // Економічний вісник НГУ. – 2004. – № 4. – С. 106-113.

157. Летуновська Н.Є. Соціальна інфраструктура промислового підприємства та її значення в системі мотивації персоналу / Н.Є. Летуновська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – С. 259-269.

158. Летуновська Н.Є. Управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств у сучасних умовах / Н.Є. Летуновська // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 139-147.

159. Летуновська Н.Є. Стратегії управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств / Н.Є. Летуновська // Збірник тез доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (25-26 вересня 2014 р.). – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2014. – С. 96-97.

160. Березін О.В. Механізми формування та методологія розвитку закладів і підприємств соціального обслуговування / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний,

Л.О. Нікілева. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2013. – 210 с.

161. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія ; за ред. З.С. Варналія. – К. : НІСД, 2007. – 768 с.

162. Луговой А.В. Проблеми розвитку соціально-економічної інфраструктури регіону // А.В. Луговой, О.І. Маслак, В.В. Онищенко // Вісник КДУ ім. М. Остроградського. – 2010. – Вип. 5(64), Ч. 1. – С. 181-185.

163. Олійник О.О. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в регулюванні ризиків у соціально-трудовах відносинах на вітчизняних підприємствах / О.О. Олійник // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2012. – № 4(60). – С. 153-160.

164. Офіційний сайт проекту «Відкрите місто» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://opencity.in.ua/help#r=UA>.

165. Партнерство бізнесу і влади: нові правила гри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kmbs.ua/uk/Pro_kmbs/Novini/Partnerstvo_biznesu_i_vladi_novi_pravila_gri.

166. Пчелинцев О.С. Региональная инфраструктура как условие экономического роста / О.С. Пчелинцев, М.М. Минченко // Экономическая політика. – 2004. – № 6. – С. 3-16.

167. Розвиток місцевостей і регіонів: світові моделі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academia.org.ua/?p=584>.

168. Романов П.В. Промышленный патернализм в системе социальной политики предприятий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://corpsocialpolicy.narod.ru/files/Romanovv.pdf>.

169. Телетов А.С. Особенности социальной политики предприятий в инновационных условиях развития / А.С. Телетов, Н.Е. Летуновская // Теория и практика трансформационных процессов в экономике регионов, отраслей и предприятий : сборник научных статей по материалам III Международной научно-практической конференции (г. Курск). Часть 2 / ред. кол. : Л.С. Белоусова, Г.Г. Скулова; «Деловая полиграфия», 2013. – 283 с.

170. Телетов А.С. Маркетинг региона / А.С. Телетов, Н.В. Провозин // Устойчивое развитие. – 2012. – № 3. – С. 27-31.

171. Телетов О.С. Інновації в маркетингу промислових підприємств : монографія / О.С. Телетов, Н.В. Івашова, Є.І. Нагорний ; за заг. ред. О.С. Телетова. – Суми : СумДУ, 2013. – 282 с.

172. Телетов О.С. Маркетинг партнерських стосунків у системі виробництва і споживання промислової продукції / Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку ; за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – С. 58-117.

173. Телетов О.С. Маркетингове забезпечення кластеризації економіки на регіональному рівні / О.С. Телетов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 176-184.

174. 50% українських компаній реалізують соцпрограми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance.obozrevatel.com/economy/18762-50-ukrainskih-kompanij-realizuyut-sotsprogrammyi-opros.htm>.